



Une étude exploratoire de cultures de négociation enracinées dans des pratiques syndicales et patronales de négociation en relations du travail : le cas des installations de la multinationale Alcan au Saguenay–Lac-Saint-Jean de 1937 à 2007

Par Patricia Maltais Tremblay

Thèse présentée à l'Université du Québec à Chicoutimi et à l'Université du Québec à Rimouski en vue de l'obtention du grade de Philosophiæ doctor (Ph.D.) en développement régional

Québec, Canada

© Patricia Maltais Tremblay, 2022

RÉSUMÉ

Dans le cadre d'une recherche doctorale en développement régional, cette thèse étudie le phénomène social du changement des pratiques patronales et syndicales de négociation des relations du travail. La discipline du développement régional est multidisciplinaire : économie, sciences sociales, sciences politiques, urbanisme, etc. Nous optons pour les fondements théoriques de la discipline du courant humaniste en développement organisationnel (DO) pour explorer une micro-initiative complexe de changements des cultures de négociation enracinées dans les pratiques syndicales et patronales de négociation d'enjeux en relations du travail vécues dans les installations de la multinationale Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean de 1937 à 2007. L'objectif de notre recherche est de développer un modèle théorique provisoire de ces cultures. Le contexte conceptuel structurant notre recherche s'articule autour de trois concepts théoriques : stratégies de changement du courant humaniste en DO, évolution de la culture organisationnelle dans une entreprise et modèle de négociation en relations du travail.

Pour cerner l'expérience de négociation vécue par des dirigeants syndicaux et patronaux sur une période de 70 ans, une démarche qualitative, inductive et partenariale guide l'itinéraire des différentes phases de recherche. Cette démarche s'inscrit dans le cadre épistémologique de la science-action, postulant que la véritable théorie est « la théorie d'usage » qui émerge des pratiques (Argyris, 2003; Tessier, 1996) de négociation chez Alcan. Une méthodologie praxéologique (Argyris, 2003, 1970; Argyris et Schön, 1999; Schön, 1994; St-Arnaud, 2003, 1999, 1992) est retenue puisqu'elle permet d'avoir un accès aux réflexions de négociateurs « sur » leurs pratiques de négociation. La méthode d'entretiens de dirigeants patronaux et syndicaux, captés en mode vidéo, est employée pour récolter ces réflexions « sur » leur pratique de négociation (données qualitatives de notre étude) d'enjeux, de problèmes et de conflits de relations du travail. La transcription écrite de ces entretiens a été transformée en récit autobiographique (Bertaux, 2005, 1980; Desmarais, 2016; Ferrarotti, 1980; Peneff, 1990) de pratiques de négociation des relations du travail.

La méthodologie de la théorisation enracinée (MTE) dans la réalité d'une pratique (Glaser et Strauss, 2010, 1967; Luckerhoff et Guillemette, 2012; Prévost et Roy, 2015) nous sert de guide pour analyser et interpréter les réflexions (données empiriques) récoltées auprès de 12 dirigeants syndicaux et patronaux « sur » leurs pratiques de négociation. L'analyse de ces réflexions contenues dans des récits autobiographiques conduit aux premiers résultats de la recherche qui déclinent les valeurs, attitudes et comportements de négociation qui composent les cultures de négociation basées sur l'affrontement et sur la concertation. Elle permet d'identifier chez les négociateurs patronaux et syndicaux d'Alcan la présence d'une culture d'affrontement caractérisée par des valeurs de confrontation, de méfiance et de mépris. Elle mène également à l'identification d'une culture de concertation qui se manifeste par des processus d'apprentissage de principes et méthodes de la négociation raisonnée ou concertée valorisant la confiance réciproque, le respect mutuel, l'écoute attentive, la transparence, la collaboration et le leadership démocratique. Ces premiers résultats laissent entrevoir que la culture de concertation occupe une place prépondérante lors de périodes de négociation d'enjeux communs de relations du travail.

La poursuite de l'analyse de nos réflexions de chercheuse et de celles des dirigeants patronaux et syndicaux, considérés comme des cochercheurs, apporte les deuxièmes résultats qui se traduisent par la présence d'une culture de concertation qui s'étend sur sept décennies de négociation de relations du travail dans les installations de la multinationale Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean. Une première période (1937-1967), marquée par la naissance du Syndicat national des employés-es de l'aluminium d'Arvida (SNEAA), témoigne de racines d'une coopération syndicale-patronale. Une seconde période (1967-1980), empreinte de deux conflits majeurs de travail (1976 et 1979), évolue sous le signe d'une culture de confrontation qui laisse toutefois place à un fond de collaboration syndicale-patronale. L'intégration progressive des principes et d'une méthode de

négociation raisonnée ou concertée, favorisant le dialogue et le processus de résolution de problèmes, imprègne la troisième période (1980-1998). La quatrième période (1998-2007) pérennise la culture de concertation qui conduit, en 1998, à la signature d'une entente de stabilité opérationnelle d'une durée de 18 ans (1998-2016). Ces quatre périodes témoignent de la naissance, de la croissance et de la maturité d'une culture de concertation chez Alcan.

Le troisième résultat du processus de l'analyse des pratiques de négociation nous conduit à formuler quatre conclusions qui soutiennent un modèle théorique provisoire qui propose la prédominance d'une culture de négociation concertée enracinée dans des pratiques syndicales et patronales de négociation d'enjeux de relations du travail dans les installations Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	II
TABLE DES MATIÈRES	IV
LISTE DES TABLEAUX	VI
LISTE DES FIGURES	VII
LISTE DES ACRONYMES	VIII
REMERCIEMENTS	X
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 - LE CONTEXTE DU DÉVELOPPEMENT DE LA MULTINATIONALE ALCAN AU SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN ET LE CONTEXTE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE DOCTORALE	7
1.1 LE CONTEXTE DU DÉVELOPPEMENT DE LA MULTINATIONALE ALCAN AU SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN	7
1.2 LA DYNAMIQUE DU CHANGEMENT SOCIAL À LA BASE DU DÉVELOPPEMENT DE LA MULTINATIONALE ALCAN	14
1.3 LE CONTEXTE DE L'ÉVOLUTION DU SYNDICALISME DANS LES INSTALLATIONS D'ALCAN AU SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN	20
1.4 UNE CONSULTATION D'ÉCRITS SUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA MULTINATIONALE ALCAN.....	24
1.5 L'ORIENTATION DE LA RECHERCHE DOCTORALE	30
1.6 LE CONTEXTE CONCEPTUEL DE NOTRE RECHERCHE	30
1.7 LA QUESTION ET LES OBJECTIFS DE RECHERCHE	49
CHAPITRE 2 - LES CADRES, LES MÉTHODOLOGIES ET LES MÉTHODES DE RECHERCHE	51
2.1 LE CADRE ÉPISTÉMOLOGIQUE DE LA SCIENCE-ACTION.....	51
2.2 UNE RECHERCHE ITÉRATIVE, QUALITATIVE, INDUCTIVE ET PARTENARIALE	53
2.3 UNE APPLICATION DE LA MÉTHODOLOGIE DE LA THÉORISATION ENRACINÉE (MTE).....	54
2.4 UNE APPROCHE PRAXÉOLOGIQUE DE COLLECTE DE DONNÉES EMPIRIQUES	57
2.5 LA COLLECTE DES RÉFLEXIONS « SUR » DES PRATIQUES DE NÉGOCIATION	60
2.6 LES ÉTAPES DE L'ANALYSE	64
CHAPITRE 3 - L'ANALYSE DES RÉFLEXIONS DES COCHERCHEURS	68
3.1 LE CODAGE DES RÉFLEXIONS DES COCHERCHEURS.....	71
3.2 UNE PREMIÈRE APPLICATION DU SYSTÈME CATÉGORIEL : LA CULTURE BASÉE SUR L'AFFRONTEMENT	76
3.3 UNE SECONDE APPLICATION DU SYSTÈME CATÉGORIEL : LA CULTURE DE CONCERTATION	89
3.4 LES QUATRE PÉRIODES DE L'ÉVOLUTION DES CULTURES DE NÉGOCIATION	135
3.5 LES CINQ DERNIÈRES ÉTAPES (6 À 10) DE L'ANALYSE	158

3.6	LE MODÈLE THÉORIQUE DE LA PRÉSENCE D'UNE CULTURE DE COOPÉRATION/CONCERTATION EN NÉGOCIATION DES RELATIONS DU TRAVAIL CHEZ ALCAN DE 1937 À 2007	163
CHAPITRE 4 - LA DISCUSSION DU MODÈLE THÉORIQUE PROVISoire		167
4.1	LA SCIENTIFICITÉ DES PROCESSUS DE RECHERCHE	167
4.2	DISCUSSION SUR LE MODÈLE THÉORIQUE D'UNE PRÉDOMINANCE D'UNE CULTURE DE CONCERTATION CHEZ ALCAN.....	172
CONCLUSION		178
BIBLIOGRAPHIE.....		189
ANNEXES		206

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ANALYSE	70
TABLEAU 2 : LA CULTURE DE NÉGOCIATION BASÉE SUR L'AFFRONTEMENT CHEZ ALCAN : VALEURS, ATTITUDES ET COMPORTEMENTS	77
TABLEAU 3 : LES VALEURS, ATTITUDES ET COMPORTEMENTS D'UNE CULTURE DE CONCERTATION BASÉE SUR LA NÉGOCIATION CONCERTÉE	90
TABLEAU 4 : L'ÉVOLUTION DES CULTURES ET DES APPROCHES DE NÉGOCIATION EN RELATIONS DU TRAVAIL DANS LES INSTALLATIONS ALCAN AU SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN DE 1937 À 2007	137
TABLEAU 5 : SYNTHÈSE DU PHÉNOMÈNE SOCIAL DES CULTURES DE NÉGOCIATION EN RELATIONS DU TRAVAIL AU SEIN DES INSTALLATIONS ALCAN AU SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN	162
TABLEAU 6 : LES CONTRIBUTIONS THÉORIQUES DES AUTEURS-FONDATEURS DE LA MÉTHODOLOGIE DE LA THÉORISATION ENRACINÉE (MTE)	208
TABLEAU 7 : LA MÉTHODOLOGIE DE LA THÉORISATION ENRACINÉE (MTE) : LES APPORTS THÉORIQUES D'AUTEURS QUÉBÉCOIS	211
TABLEAU 8 : LES DIRIGEANTS SYNDICAUX ET PATRONAUX QUI ONT ACCEPTÉ DE PARTICIPER À NOTRE RECHERCHE	218

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 - UN SCHÉMA DE NOTRE ÉTUDE EXPLORATOIRE.....	6
FIGURE 2 - NOTRE DÉMARCHE DE RECHERCHE SELON LA MTE.....	56
FIGURE 3 - LES STADES DE RÉFLEXION DE L'ACTIVITÉ PRAXÉOLOGIQUE.....	57
FIGURE 4 - LES VALEURS, ATTITUDES ET COMPORTEMENTS ASSOCIÉS À LA CULTURE DE NÉGOCIATION BASÉE SUR L'AFFRONTMENT	78
FIGURE 5 - LA VALEUR DE L'APPRENTISSAGE	93
FIGURE 6 - LA VALEUR DE LA CONFIANCE RÉCIPROQUE.....	102
FIGURE 7 - LA VALEUR DU RESPECT MUTUEL	109
FIGURE 8 - LA VALEUR DE L'ÉCOUTE ATTENTIVE.....	112
FIGURE 9 - LA VALEUR DE LA TRANSPARENCE	115
FIGURE 10 - LA VALEUR DE LA COLLABORATION	123
FIGURE 11 - LA VALEUR D'UN LEADERSHIP DÉMOCRATIQUE	134
FIGURE 12 - LE SCHÉMA DE JAMIESON ET THOMAS (1974)	174
FIGURE 13 - LA GRILLE DE CONCERTATION	175
FIGURE 14 - LES PRATIQUES DE NÉGOCIATIONS SYNDICALES/PATRONALES EN RELATIONS DU TRAVAIL.....	290
FIGURE 15 - LA NEGOCIATION RAISONNEE-CONCERTEE – UNE EVOLUTION.....	291
FIGURE 16 - LA NÉGOCIATION DES CONVENTIONS COLLECTIVES DE TRAVAIL.....	292

LISTE DES ACRONYMES

ALCAN	ALuminium du CANada Ltée.
CER	Comité d'éthique de la recherche
CIO	Congress of Industrial Organisations
CPC	Compagnie de pulpe de Chicoutimi
CQRDA	Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium
CRDA	Centre de recherche et de développement Arvida
CSD	Centrale des syndicats démocratiques
CSN	Confédération des syndicats nationaux
CSQ	Centrale des syndicats du Québec
CTA	Centre des technologies de l'aluminium
CTCC	Confédération des travailleurs catholiques du Canada
CTCC-CSN	Confédération des travailleurs catholiques du Canada- Confédération des syndicats nationaux
CURAL	Centre universitaire de recherche sur l'aluminium
DO	Développement organisationnel
FIIQ	Fédération des infirmières et infirmiers du Québec
FOC	Fédération ouvrière de Chicoutimi
FOMN	Fédération ouvrière mutuelle du Nord
FRALUBEC	FRance-ALUminium-quéBEC
FRQSC	Fonds de recherche du Québec - Société et culture
FSSA	Fédération des syndicats du secteur Aluminium
FTQ	Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec
GT	Grounded Theory
IHA-ADN	Institut pour l'histoire de l'aluminium en Amérique du Nord
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MTE	Méthodologie de la théorisation enracinée
NMA	Nouveau modèle d'affaires
OST	Organisation scientifique du travail
SCCCUQAC	Syndicat des chargées et chargés de cours de l'UQAC
SÉCAL	Société d'électrolyse et de chimie Alcan Ltée
SHS	Société historique du Saguenay

SNCIAA	Syndicat national catholique de l'industrie de l'aluminium d'Arvida
SNEAA	Syndicat national des employés-es de l'aluminium d'Arvida, inc.
TCA	Travailleurs canadiens de l'automobile
T-Group	Training Group
UQAC	Université du Québec à Chicoutimi
UQAR	Université du Québec à Rimouski

REMERCIEMENTS

Je suis très reconnaissante à mon directeur de thèse, Pierre Deschênes, professeur associé à la retraite de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) et chercheur principal d'un projet de recherche sur l'évolution des cultures organisationnelles chez Alcan. Ce chercheur/consultant en psychologie organisationnelle m'a accompagnée tout au long de mes apprentissages pour comprendre la réalité des pratiques de négociation développées dans les installations de la multinationale Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean. Il m'a aussi guidée dans la compréhension des processus de recherche, cadres de recherche, méthodologies et méthodes, qui m'ont permis d'explorer le plus fidèlement possible la réalité de négociation des relations du travail telle qu'elle se présente quotidiennement aux négociateurs syndicaux et patronaux.

Je remercie la professeure Lise Plourde de m'avoir intégrée en 2011 au projet FRALUBEC (FRance-ALUminium-quéBEC) lors de ma formation à la maîtrise en gestion des organisations. Sans cette démarche, j'aurais raté une opportunité de poursuivre une recherche doctorale sur les cultures de négociation à la multinationale Alcan.

Je souhaite également remercier les membres du jury d'évaluation de cette thèse qui m'ont accompagnée tout au long de mon parcours doctoral. Merci à Suzanne Tremblay, professeure en développement régional au département des sciences humaines et sociales à l'UQAC, à Yann Fournis, professeur au département sociétés, territoires et développement de l'UQAR, et à François Guillemette, professeur titulaire au département des sciences de l'éducation à l'UQTR. Je remercie aussi Anne-Sophie Gobeil pour ses précieux conseils lors de la rigoureuse révision linguistique de ma thèse.

J'exprime également toute ma reconnaissance envers les 12 dirigeants patronaux et syndicaux d'Alcan qui se sont montrés volontaires et disponibles à jouer le rôle de cochercheurs pour nous accompagner dans l'itinéraire de notre étude exploratoire. De plus, j'exprime ma reconnaissance aux membres du groupe La Rapière (anciens dirigeants d'Alcan), de même qu'au comité syndical *ad hoc* (formé d'actuels et d'anciens syndiqués d'Alcan) pour leur participation active dans la réalisation de ma thèse.

Enfin, je tiens à souligner la contribution financière d'organismes subventionnaires qui ont favorisé, jusqu'à ce jour, la poursuite de mes études doctorales : l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) et le Syndicat des chargées et chargés de cours de l'UQAC (SCCCUQAC) pour l'obtention de quatre années de perfectionnement de longue durée; les Fonds de recherche du Québec - Société et culture (FRQSC) pour les bourses obtenues au sein du projet de recherche FRALUBEC et les bourses de doctorat en recherche; la Fondation de l'Université du Québec à Chicoutimi (FUQAC); le Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium (CQRDA); l'Institut pour l'histoire de l'aluminium en Amérique du Nord (IHA-ADN) et la Fondation Place du Royaume pour les nombreuses bourses octroyées qui ont assuré l'achèvement de mon projet doctoral.

INTRODUCTION

Cette thèse a été réalisée dans le cadre du projet de recherche franco-québécois FRALUBEC portant sur le développement local et la stratégie globale de deux multinationales de production d'aluminium au XX^e siècle : Pechiney et Alcan. De 2011 à 2016, des équipes québécoises et françaises ont effectué des recherches comparatives examinant l'évolution de ces deux multinationales. Ces recherches ont porté sur trois volets, soit les stratégies d'internationalisation et d'affaires, l'aménagement territorial d'Arvida et de la Vallée de la Maurienne (département de la Savoie, France) ainsi que le développement social dans les installations Alcan (Aluminium Company of Canada Ltée.) au Saguenay–Lac-Saint-Jean.

D'une manière plus spécifique, une équipe de recherche de l'Université du Québec à Chicoutimi, sous la direction du chercheur principal Pierre Deschênes, a poursuivi des travaux de recherche sur le volet du développement social de nature microscopique en optant pour des études exploratoires de six pratiques de gestion balisant l'évolution au XX^e siècle des cultures organisationnelles enracinées dans la vie organisationnelle et sociale des usines de la multinationale Alcan au Saguenay–Lac-Saint-Jean :

- Pratiques patronales et syndicales de négociation des relations du travail sur une période allant de la naissance du SNEAA en 1937 à 2007;
- Pratiques de gestion de l'amélioration continue du tandem inséparable des performances productives (quantité et qualité des produits et services) et humaines (participation, responsabilisation, travail en équipe, concertation, etc.);
- Pratiques de gestion de la santé et sécurité au travail (SST) pour préserver l'intégrité physique et psychologique des employés au moyen de programmes rigoureux en santé et sécurité au travail;
- Pratiques de gestion des compétences, des talents et de la formation des cadres et des employés;

- Pratiques de gestion des relations publiques qui visent à valoriser et à maintenir des canaux formels et informels de communication organisationnelle à l'interne des installations d'Alcan au Saguenay–Lac-Saint-Jean et à l'externe;
- Pratiques de gestion de projets de recherche développées par les chercheurs du Centre de recherche et de développement d'Arvida (CRDA) et de leurs partenaires-chercheurs des Chaires industrielles de l'UQAC.

Un premier objectif de l'équipe est de récolter par des entretiens, captés en mode vidéo et transformés en récits autobiographiques de dirigeants patronaux et syndicaux, de professionnels et de chercheurs, des données qualitatives ou des réflexions de ces acteurs « sur » ces six pratiques de gestion. Un second objectif est d'analyser et interpréter ces réflexions pour construire des modèles théoriques de cultures organisationnelles enracinées dans ces pratiques. À ce stade de recherche, notre équipe fait le choix de publier, sous forme monographique, les récits autobiographiques des gestionnaires interviewés désireux que leur témoignage ne tombe pas dans l'oubli. Cette phase ne touche pas au second objectif poursuivi par notre recherche, soit d'analyser en profondeur ces réflexions pour développer des modèles théoriques des cultures organisationnelles qui émergent des six pratiques de gestion.

En 2011, nous avons intégré, à titre d'assistante de recherche, l'équipe de recherche de l'UQAC où nous avons poursuivi, dans le cadre d'une maîtrise professionnelle en gestion des organisations (MGO), des activités de recherche sur l'évolution des cultures organisationnelles chez Alcan. En 2013, notre admission au doctorat en développement régional (UQAC-UQAR) a été l'occasion de faire progresser l'objectif principal du projet FRALUBEC qui consiste à effectuer une première étude exploratoire sur le phénomène social des cultures organisationnelles. Nous avons fait le choix d'appliquer les connaissances et les compétences acquises en recherche qualitative, inductive, itérative et partenariale à la réalisation d'une étude exploratoire des cultures de négociation enracinées dans les pratiques de négociation de relations du travail chez Alcan.

Notre recherche doctorale représente une avancée scientifique majeure pour la continuité du projet FRALUBEC, devenu un projet de l'Institut pour l'histoire de l'aluminium en Amérique du Nord (IHA-ADN). Nous avons apporté des connaissances nouvelles à l'évolution sur sept décennies (1937 à 2007) de pratiques réelles de négociation qui émergent de valeurs, d'attitudes et de comportements de négociateurs syndicaux et patronaux ayant façonné des cultures originales de négociation.

Le premier chapitre de la thèse se divise en deux parties. La première partie expose la problématique du développement régional et territorial de la multinationale Alcan qui a grandement contribué à l'intégration progressive d'une société industrielle dans une région agricole. La mise en contexte du développement régional aborde le patrimoine immatériel régional sous l'angle de l'historique d'implantation et d'évolution des installations Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean, tout en soulignant leur rôle dans le développement industriel régional. En étant consciente du contexte macroscopique du changement social, nous abordons, orientation de notre étude, la dimension davantage microscopique du processus du changement social et de l'interdépendance des forces descendantes et ascendantes de changement permettant de mieux comprendre les changements des cultures de négociation des relations du travail chez Alcan. À la suite d'une présentation des faits marquants de la création du syndicalisme chez Alcan et des changements affectant l'évolution du phénomène social du syndicalisme chez Alcan, nous effectuons une recension des écrits sur différents phénomènes sociaux (ex. : mobilité de la main-d'œuvre et conditions de travail des travailleurs) concernant le développement d'Alcan.

La seconde partie du premier chapitre présente l'objectif de notre recherche et le choix du contexte conceptuel (Prévost et Roy, 2015) qui définit les concepts de la culture organisationnelle, des stratégies de changement de cette culture proposées par le courant humaniste en développement organisationnel (DO) ainsi que des approches de négociation en relations du travail. Ces trois concepts théoriques servent de structure, de design pour baliser notre recherche itérative, qualitative, inductive et partenariale. Nous complétons ce chapitre en formulant une question de

recherche, un objectif général ainsi que des objectifs spécifiques indiquant les résultats souhaités au terme du parcours de recherche.

Le deuxième chapitre se divise également en deux parties. La première aborde les méthodologies encadrant la recherche. De manière spécifique, elle présente les choix des méthodologies de la science-action et d'une démarche itérative, qualitative, inductive et partenariale. Nous y expliquons en quoi la méthodologie de la théorisation enracinée (MTE) (Glaser et Strauss, 1967; Luckerhoff et Guillemette 2012; Paillé et Mucchielli 2016; Prévost et Roy 2015) est une approche pertinente pour effectuer une analyse de données issues du terrain des pratiques de négociation. Cette première partie se conclut sur le choix d'une méthodologie praxéologique pertinente pour récolter ces données empiriques constituées des réflexions de dirigeants patronaux et syndicaux « sur » leur pratique de négociation. La seconde partie détaille les méthodes (techniques, procédures, processus) de collecte des données qualitatives contenues dans des récits autobiographiques ainsi que les méthodes d'analyse de ces données.

Le troisième chapitre porte sur les résultats de l'analyse des données empiriques, laquelle emprunte une méthode en dix étapes développée par la MTE (Guillemette et Lapointe, 2012). La réalisation des étapes 1 à 5 est essentielle pour décrire le travail de codage systématique, à l'aide du logiciel *NVivo*, des réflexions des négociateurs patronaux et syndicaux. Elles conduisent à la construction progressive d'un système catégoriel d'analyse des réflexions s'articulant autour de deux axes (catégories), soit la culture d'affrontement et la culture de concertation en négociation. Ce système catégoriel nous a aidée à identifier des valeurs, attitudes et comportements à la base de ces cultures de négociation. Les étapes 6 à 10 de l'analyse nous ont guidée vers la découverte d'un modèle théorique des cultures de négociation. Elles nous ont amenée à distinguer quatre périodes (entre 1937 et 2007) dans l'évolution d'une culture de concertation en négociation des relations du travail chez Alcan. Sur la base de ces périodes, nous proposons un modèle théorique provisoire sur l'omniprésence d'une culture de concertation enracinée dans des pratiques syndicales et patronales de négociation des relations du travail.

Le quatrième chapitre de notre thèse est consacré à une discussion du modèle théorique. Il porte d'abord sur les critères de scientificité qui permettent d'apprécier ce modèle. Puis, il confronte notre définition de la concertation avec les études sur la coopération dans un groupe restreint et sur le concept de concertation en négociation.

La figure 1 ci-dessous donne un aperçu global de l'évolution dynamique de notre étude exploratoire. Le premier quadrant renvoie au premier chapitre sur le contexte du développement régional de la multinationale Alcan, dans lequel s'insère notre objectif de recherche et son contexte conceptuel. Il introduit le deuxième chapitre sur les méthodologies mobilisées pour aborder le phénomène des cultures de négociation ainsi que les méthodes de recherche utilisées pour la collecte de données qualitatives et leur analyse. Le second quadrant, abordé dans les deuxième et troisième chapitres, situe l'application de la MTE pour accomplir une analyse des réflexions « sur » les pratiques de négociation des partenaires de recherche. Le troisième quadrant représente l'atteinte de l'objectif général et des objectifs spécifiques de la recherche (chapitre 3) ainsi que la discussion des résultats obtenus (chapitre 4). Le quatrième quadrant illustre le résultat final de notre démarche de recherche doctorale qui se manifeste dans un modèle théorique partiel et provisoire de la prédominance d'une culture de concertation.

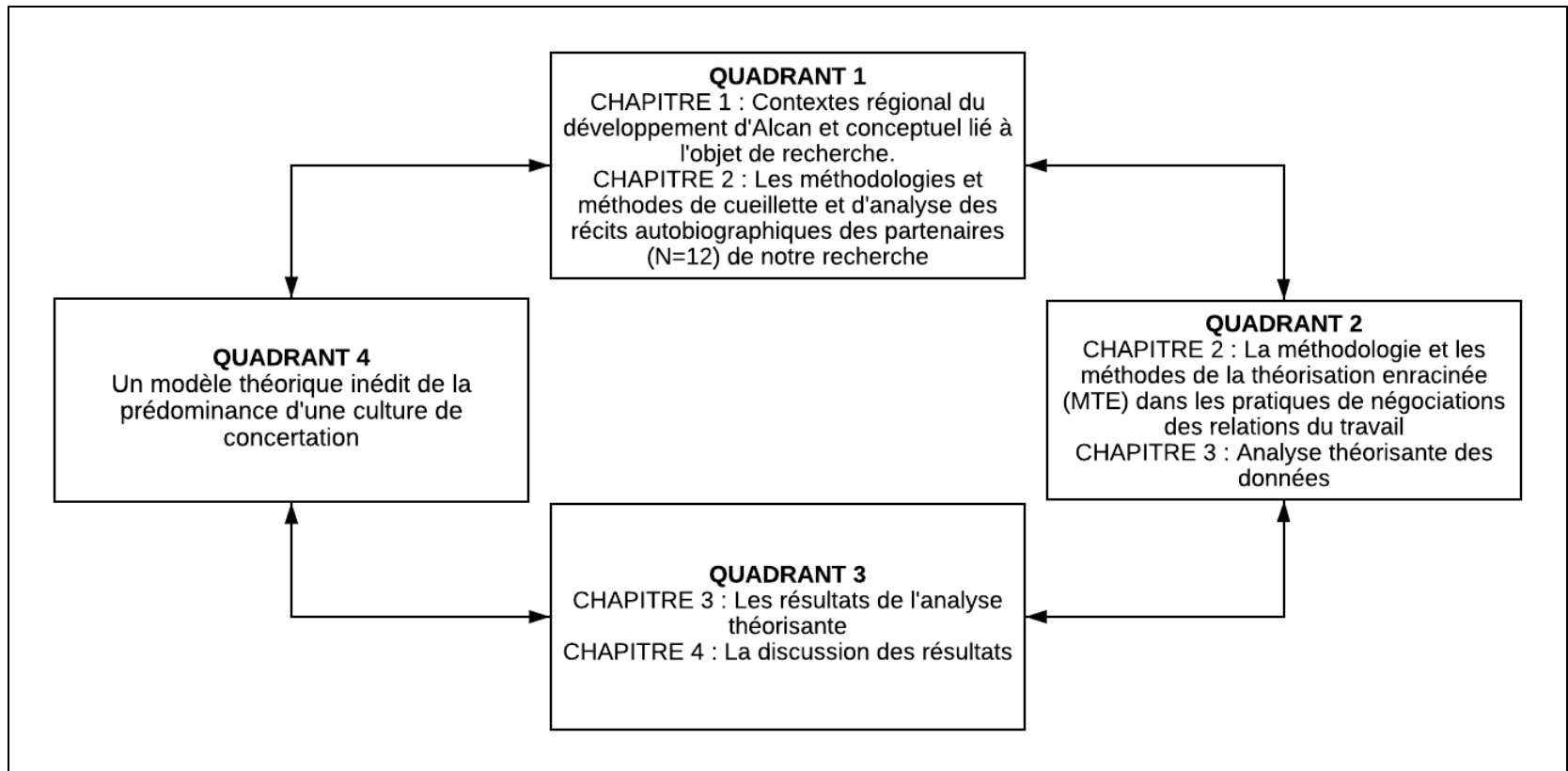


Figure 1 - Un schéma de notre étude exploratoire

CHAPITRE 1

LE CONTEXTE DU DÉVELOPPEMENT DE LA MULTINATIONALE ALCAN AU SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN ET LE CONTEXTE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE DOCTORALE

L'étude du phénomène social du développement de cultures de négociation des relations du travail ne peut se comprendre sans une vision d'ensemble du contexte du développement des installations de la multinationale Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean de 1926 à 2007. En lien avec notre objectif de recherche, nous présentons un second contexte conceptuel articulé autour de trois concepts: les cultures organisationnelles, les stratégies de changement du courant humaniste en développement organisationnel (DO) et les approches de négociation en relations du travail. Notre problématique se conclut avec la présentation des objectifs de notre étude exploratoire.

1.1 LE CONTEXTE DU DÉVELOPPEMENT DE LA MULTINATIONALE ALCAN AU SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN

Nous retenons le concept de changement social lié au développement de la multinationale Alcan. Ensuite, nous nous arrêtons aux concepts dynamiques et interdépendants d'impulsions descendantes et ascendantes qui propulsent les changements affectant le développement exogène et endogène de la multinationale Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean. Pour poursuivre, nous décrivons le contexte du développement endogène du syndicalisme chez Alcan de 1937 à 2007. Finalement, nous recensons les écrits sur le développement exogène et endogène d'Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean.

1.1.1 L'IMPLANTATION D'ALCAN AU SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN (1926-1927)

En 1886, Charles Martin Hall, ingénieur américain, invente un nouveau procédé par électrolyse pour libérer l'aluminium du sous-sol terrestre¹ à un coût qui garantit une rentabilité commerciale (Alcan, 1946, p.5). La même année en France, Paul-Louis-Toussaint Héroult

¹ La bauxite, principal minerai d'aluminium extraite du sol, est traitée par un procédé chimique afin de libérer un oxyde d'aluminium, l'alumine, qui servira à fabriquer l'aluminium par électrolyse.

découvre également le procédé par électrolyse pour produire de l'aluminium. Cette innovation conduit à la naissance et à l'évolution des multinationales Pechiney et Alcoa-Alcan. Notre recherche s'intéresse particulièrement à l'évolution de la multinationale Alcan de 1926 à son absorption par la minière Rio Tinto en 2007.

Le défi de l'inventeur Hall est de faire passer le procédé d'électrolyse pour produire de l'aluminium d'une fabrication artisanale à une production industrielle. En 1888, la Pittsburgh Reduction Company, plus tard Alcoa, se développe grâce au génie inventif d'un groupe de jeunes entrepreneurs, composé de Hall, Alfred E. Hunt, Arthur Vining Davis, Andrew Mellon et Earl Blough. Ces entrepreneurs mobilisent leur créativité et leur esprit innovateur pour surmonter plusieurs obstacles, particulièrement celui de l'approvisionnement en électricité nécessaire au démarrage de nouvelles usines d'électrolyse. Ils choisissent des sites au Canada pour produire de l'aluminium : Shawinigan Falls en 1901, puis Arvida en 1926.

L'implantation d'usines de production d'aluminium marque le début d'une révolution industrielle qui devrait permettre à ces régions canadiennes-françaises d'accroître leur développement économique et social. Gagnon (2013) explique qu'au début du XX^e siècle, la région agricole et forestière du Saguenay-Lac-Saint-Jean, riche de ressources hydroélectriques immenses, entre dans une nouvelle ère d'industrialisation. Cette révolution industrielle s'articule d'abord autour du développement de compagnies de pâtes et papiers, puis s'élargit avec la naissance de la multinationale Alcan.

En ce qui concerne l'industrie de pâtes et papiers, un environnement physique propice au développement et à l'exploitation de centrales hydroélectriques lié à une conjoncture internationale caractérisée par un engouement pour le papier favorisent la réalisation de grands projets industriels dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Selon Igartua (1996), une hausse de 40% du profit dans l'industrie des pâtes et papiers explique l'intérêt de plusieurs entrepreneurs pour ce type

d'industrie à l'époque. Sir William Price III, magnat de l'industrie forestière et papetière, saisit cette occasion pour construire de nouvelles usines de papier sur le territoire régional.

L'énergie électrique étant nécessaire à la production du papier, Sir Price s'associe à James B. Duke (Massell, 2000), industriel américain du tabac et détenteur de titres d'éventuels sites de barrages pour la production d'hydroélectricité. Il s'engage à acheter une partie de l'énergie produite par la construction d'une éventuelle centrale hydroélectrique. Nous assistons à la naissance de la Duke-Price Power Company qui possède des ressources financières et des garanties d'investissement. Cette compagnie obtient les autorisations nécessaires ainsi que les droits requis pour la construction d'une centrale hydroélectrique à Isle-Maligne, utilisant la puissance hydraulique du lac Saint-Jean.

Un problème fait rapidement surface. La production de la houille blanche est tellement importante qu'on enregistre un surplus d'électricité. L'industrie des pâtes et papiers n'utilisant pas la totalité de l'énergie produite, Duke se met alors à la recherche de débouchés pour utiliser l'énergie fabriquée au Saguenay-Lac-Saint-Jean. Il s'intéresse d'abord à des entreprises de produits chimiques, comme la multinationale DuPont. Il explore également une autre activité industrielle naissante requérant beaucoup d'énergie électrique, celle du procédé d'électrolyse pour la production d'aluminium. Il rencontre Arthur Vining Davis, président de la Pittsburgh Reduction Company (future Alcoa). Une alliance naît entre l'équipe de Davis et celle de Duke-Price Power Company, qui a succédé en 1920 à la Quebec Development Corporation. D'une part, Alcoa s'engage à acheter une partie des kilowatts que la Duke-Price Power Company anticipe de produire. D'autre part, la Duke-Price Power Company doit assurer un débit d'eau régulier provenant du lac Saint-Jean et, éventuellement, de la rivière Saguenay (Girard et Perron, 1995). Après la mort de Sir William Price III en 1924 et de J.B. Duke en 1925, Alcan deviendra propriétaire de la Duke-Price Power Company et construira son propre réseau de centrales hydroélectriques.

Une fois l'entente sur l'utilisation de la puissance hydroélectrique produite au Lac-Saint-Jean conclue, Arthur Vining Davis se met à la recherche d'un territoire relativement plat et de dimensions suffisantes pour y construire une grande usine de production d'aluminium et une ville industrielle modèle. Il choisit un vaste espace agricole situé à mi-chemin de Chicoutimi et de Jonquière qui répond à ses critères. Ce site jouit de l'accessibilité à différents moyens de transport : les installations portuaires de Port-Alfred et le chemin de fer Roberval-Saguenay.

Dès 1925, ce territoire accueille les installations d'Alcoa qui deviennent, par nécessité juridique afin de respecter les lois canadiennes et par le désir d'internationalisation des actionnaires, Aluminium du Canada Ltée (Alcan). À proximité des installations d'Alcan naît la Cité d'Arvida, acronyme du nom de son fondateur, *AR*thur *V*ining *DA*vis, (Igartua, 1996). Ce dernier planifie soigneusement l'expansion de l'espace physique de cette cité en plus d'assurer son développement socio-économique (Igartua, 1996). Nous assistons, en juillet 1926, à la production des premiers lingots d'aluminium (Girard et Perron, 1995; Igartua, 1983).

1.1.2 LE PHÉNOMÈNE SOCIAL DE L'ÉVOLUTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE (1927-1939)

La crise économique de 1927 à 1932 fragilise la multinationale Alcan dès sa naissance. La production d'aluminium passe de 27 400 à 10 000 tonnes. Le nombre de travailleurs chute de 1 650 à 400 (Gagnon, 2013). Cette crise est temporaire puisqu'une partie de l'ADN de la multinationale Alcan est de toujours être en changement et à l'affût de nouveaux marchés pour écouler son aluminium. Cette dynamique du changement contribue à une reprise de la demande d'aluminium et à la nécessité de construire de nouvelles installations d'électrolyse. La fin de la période de la Grande Dépression voit l'introduction d'une nouvelle technologie, les cuves Söderberg, pour remplacer les cuves Arvida. Ce rebond économique se traduit également par un nombre de travailleurs en hausse de 440 à 1 760 entre 1933 et 1939 ainsi que par une production d'aluminium atteignant 100 000 tonnes en 1939 (Gagnon, 2013).

Les études d'Igartua (1996, 1987, 1985, 1983) permettent de mieux saisir le phénomène social de l'évolution de la main-d'œuvre chez Alcan de 1927 à 1939. En abordant l'intégration d'Alcan et d'Arvida dans la société saguenéenne, ce chercheur se penche sur la culture rurale traditionnelle du Québec francophone, notamment sur l'évolution de la main-d'œuvre chez Alcan. Dans son volume *Arvida au Saguenay : Naissance d'une ville industrielle*, Igartua (1996) mentionne que le recrutement de travailleurs s'avère difficile lors de la période de 1926 à 1935, consacrée au démarrage des installations d'Alcan ainsi qu'à la construction et au développement de la Cité d'Arvida. En plus de l'embauche de travailleurs locaux, Alcan engage une main-d'œuvre multiculturelle afin de répondre à ses besoins. Les travailleurs de diverses nationalités participent à l'internationalisation d'Alcan et constituent une ouverture de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean à des cultures diversifiées qui se mélangent à la culture canadienne-française.

La période de 1935 à 1939 se caractérise par l'augmentation du nombre de travailleurs canadiens-français. Associée à une main-d'œuvre multiculturelle, la masse critique de travailleurs de culture canadienne-française catholique anime des débats sur ses conditions de travail difficiles. Fort roulement de la main-d'œuvre, instabilité et pénurie des travailleurs, départs, absentéisme au travail et à des programmes de formation, opposition aux nouvelles méthodes d'organisation du travail : plusieurs sujets nourrissent discussions et récriminations. Celles-ci conduisent en 1937 à la signature d'une première convention collective de travail entre l'employeur Alcan au Saguenay–Lac-Saint-Jean et le Syndicat National Catholique de l'industrie de l'Aluminium d'Arvida (SNCIAA).

1.1.3 L'INDUSTRIE DE GUERRE (1939-1945)

La Seconde Guerre mondiale représente un événement majeur entraînant une période de croissance importante pour l'industrie régionale de l'aluminium. Elle permet à Alcan d'augmenter considérablement sa production et de consolider sa vocation internationale de producteur d'aluminium. Afin de répondre aux besoins d'aluminium pour, par exemple, la construction d'avions destinés aux Alliés lors de ce conflit mondial, les gouvernements américain, britannique et

canadien établissent une entente de coopération internationale avec Alcan pour le financement de travaux de construction dont la somme s'élève à plus de 200 millions de dollars américains. Des investissements importants sont alors engagés dans la construction de barrages au lac Manouane, sur la rivière Péribonka, et à Shipshaw, sur la rivière Saguenay (Massell, 2011), pour bâtir une nouvelle usine à Isle-Maligne (Alma) et pour agrandir les usines d'Arvida par la construction de 19 salles de cuves de type Söderberg. Ces nouvelles usines d'électrolyse font passer la capacité de production d'aluminium de 50 000 à 350 000 tonnes en moins de trente mois (Girard et Perron, 1995).

L'importante demande de lingots d'aluminium pour la guerre engendre des répercussions considérables pour l'économie régionale. Elle mobilise plus de 23 000 travailleurs occupés à divers projets innovateurs d'Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean (Girard et Perron, 1995). La Cité d'Arvida voit aussi une augmentation de sa population, conjuguée à une hausse de la superficie du territoire occupé. Nous assistons à un boom dans la construction de maisons qui contribue à la naissance de nouveaux quartiers.

1.1.4 LA MODERNISATION DES INSTALLATIONS (1970-1990)

La période de l'après-guerre se caractérise par la recherche de nouveaux marchés. Lors d'un entretien, Jean Clavel (2012) raconte d'une manière anecdotique le passage d'hommes d'affaires et de délégations de différents pays attirés à Arvida pour démontrer que l'industrie de l'aluminium peut servir, partout dans le monde, à d'autres fins que celles d'une industrie de guerre. Dans les décennies 1950 et 1960, la reprise du marché mondial entraîne la recherche de nouvelles technologies de production et de transformation de l'aluminium ainsi qu'une consolidation des équipements.

Le programme de restructuration industrielle se concrétise par le démarrage de nouvelles usines, Saguenay en 1971 (rouleaux de tôle en aluminium) et Lapointe en 1973 (rouleaux de fil et de câbles d'aluminium). Il donne également lieu à des projets majeurs de modernisation par la

construction de l'usine Grande-Baie (1977-1980) et d'expansion par l'établissement de l'usine Laterrière (1984-1989) au Saguenay². L'originalité de ces nouvelles infrastructures réside dans leur emplacement légèrement en retrait du Complexe industriel de Jonquière (Arvida) qui regroupe les usines de produits chimiques (Vaudreuil) et d'électrolyse ainsi qu'un centre de coulée. L'usine Laterrière est localisée au centre d'une municipalité périurbaine, où règne le développement agroforestier et de villégiature (Gagnon, 1994). Le choix de l'emplacement des installations de Grande-Baie est attribuable à la proximité et à l'accessibilité du réseau de transport ferroviaire ainsi qu'à la facilité d'accès à un port de mer (Gagnon, 1994). En parallèle, nous assistons à la rénovation graduelle de certaines usines existantes au Québec.

1.1.5 LE DÉVELOPPEMENT DU CRÉNEAU D'UNE DEUXIÈME ET TROISIÈME TRANSFORMATION DE L'ALUMINIUM (1980-2007)

Entre 1980 et 1984, l'implantation de nouvelles usines liée à la modernisation des procédés de production et de transformation d'aluminium influe sur le nombre d'employés dans les usines Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean, qui diminue de 11%, entraînant la perte de 1 100 postes. Cette baisse importante de main-d'œuvre s'accompagne également de la menace de transfert de projets majeurs de recherche des Laboratoires de recherche d'Arvida vers le centre de recherche de Kingston, ce qui met en péril l'avenir de la recherche sur des procédés majeurs de production d'aluminium. Ce contexte suscite la tenue d'une conférence socioéconomique régionale en 1984. Cette table de concertation permet aux parties prenantes de la région de s'engager à maintenir les projets de recherche du CRDA et, surtout, à établir un créneau dédié aux deuxième et troisième transformations de l'aluminium pour favoriser la création d'emplois et pour dynamiser la région.

Les résultats de cette mobilisation se traduisent par la création de projets de recherche novateurs sur les procédés de production d'aluminium métal primaire. Ces innovations sont, en

² Une usine de modernisation est une nouvelle installation sans lien avec la fermeture d'une usine existante tandis qu'une usine d'expansion, tout en étant une nouvelle construction, est un remplacement d'une installation existante. Elle doit alors respecter les conventions collectives en vigueur.

partie, le fruit d'une collaboration étroite entre les chercheurs de l'UQAC et du Centre de recherche et de développement d'Arvida (CRDA) due à l'implantation à l'UQAC de plusieurs instances de recherche consacrées à l'aluminium : Centre universitaire de recherche sur l'aluminium (CURAL), chaires industrielles et Centre des technologies de l'aluminium (CTA) affilié au Centre national de recherche du Canada (CNRC). Nous observons également la naissance d'entreprises sous-traitantes qui contribuent à l'effervescence de la recherche pour l'innovation technologique touchant les procédés de production d'aluminium. Nous citons, à titre d'exemple, l'équipementier de réputation internationale STAS Inc., qui effectue des recherches et commercialise des équipements pour les alumineries.

Afin de favoriser la création d'entreprises vouées à la deuxième et à la troisième transformation de l'aluminium, le Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium (CQRDA) voit le jour en 1993. Ce centre devient vite un atout au développement de ce créneau d'avenir (ex. : Cycle Devinci) pour la région, le Québec et l'international. Dans le sillon du CQRDA, les établissements régionaux d'enseignement supérieur offrent des formations spécialisées en deuxième et troisième transformations de l'aluminium. Plusieurs colloques ont également lieu pour sensibiliser les acteurs régionaux à l'importance de cette filière de l'aluminium. Ces actions conduisent, en 2000, à la désignation par le gouvernement du Québec de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean comme « Vallée de l'aluminium ».

1.2 LA DYNAMIQUE DU CHANGEMENT SOCIAL À LA BASE DU DÉVELOPPEMENT DE LA MULTINATIONALE ALCAN

Nathanael Vining Davis, qui, en 1947, succède à son oncle Arthur et à son père Edward K à titre de président d'Aluminium Ltd (1947-1979), instiguit la modernisation et l'amélioration continue des installations d'Alcan au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Évoquant la réorganisation que la multinationale doit mettre en œuvre pour les décennies 1970 et 1980, Nathanael Davis signale que « les organisations ne peuvent jamais rester statiques devant une situation dynamique. Cette réorganisation n'est pas la première qu'Alcan entreprend pour s'adapter à l'évolution des besoins.

Elle n'est pas non plus la dernière » (Campbell, 1990, p.746). Un gène important de la multinationale Alcan est le changement.

Notre recherche s'intéressant aux changements des cultures organisationnelles de négociation des relations du travail privilégie le contexte théorique du courant humaniste en DO pour présenter d'abord notre compréhension du concept de changement. Puis, le changement se réalisant sous l'impulsion de forces descendantes et ascendantes, nous abordons le jeu de ces forces pour mieux cerner la présence de forces microscopiques de changement qui impulsent les changements sociaux, tels les changements des cultures de négociation des relations du travail dans les installations de la multinationale Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean.

1.2.1 LE CONCEPT DE CHANGEMENT SOCIAL ET ORGANISATIONNEL

Chin et Benne (1991) proposent trois façons concrètes de réaliser un changement social et organisationnel :

1. Les stratégies coercitives violentes ou non-violentes centrées sur une utilisation contraignante du pouvoir sous toutes ses formes;
2. Les stratégies empirico-rationnelles centrées sur les causes exogènes du changement social;
3. Les stratégies normatives-rééducatives centrées sur les causes endogènes du changement.

Thirion (1980, p.16), citant Bennis et al. (1976), souligne que le « pouvoir est un ingrédient de toutes les actions humaines. Ce sont les composantes principales de ce pouvoir qui varient selon le type de stratégies ». Par ailleurs, « [l]e changement, sous l'angle des stratégies coercitives, estime que ce qui gouverne le comportement des personnes est intégré à une loi naturelle à la base de l'organisation sociale voulant que les moins forts doivent céder au plus fort » (Collerette, Deslisle et Perron, 1997, p.110). Dans ces stratégies, ceux qui ont peu de pouvoir céderont devant

ceux qui en ont plus. Nous avons deux façons d'exercer un pouvoir coercitif : violente et non-violente, comme le changement social en Inde sous l'influence pacifiste de Gandhi.

Collerette, Deslisle et Perron (1997, p.108) stipulent qu'une stratégie empirico-rationnelle « consiste à s'adresser à la raison et à invoquer une série d'arguments qui démontreront le plus rationnellement possible le bien-fondé du changement proposé et les avantages à en tirer ». Le savoir est la principale source du pouvoir. Les recherches empirico-déductives constituent une manière de mettre en place des stratégies empirico-rationnelles se fondant sur la recherche d'un savoir objectif, généralisable et diffusable pour effectuer un changement. Thirion (1980, p.20) mentionne que « les sciences sociales empruntent aux sciences naturelles un modèle positiviste de la recherche neutre et objective. Il n'est pas nécessaire d'avoir une proximité entre les instigateurs du changement et les destinataires ». L'essentiel est donc de « posséder de bons outils de communication de masse pour que l'information, basée sur ce que disent les experts, soit diffusée » (Collerette, Deslisle et Perron, 1997, p.108). Pour ces auteurs, les valeurs et les attitudes ayant une composante affective ainsi que les stratégies de changement qui s'adressent d'abord et avant tout à la raison n'offrent pas une garantie de réussite à cet égard. Ce modèle exclut les valeurs et la subjectivité des personnes.

Pour Chin et Benne (1991), un changement dans une organisation est possible seulement si les personnes engagées veulent modifier leurs normes socioculturelles par rapport à celles qui prévalent actuellement. Pour changer les normes chez une personne, dans une équipe ou à la grandeur d'une organisation, les stratégies normatives-rééducatives sont appropriées puisqu'elles favorisent des changements importants de connaissances pratiques, de valeurs, d'attitudes et de relations interpersonnelles sans nier la présence de rationalité chez une personne. Collerette, Deslisle et Perron (1997, p.109) estiment que « des changements pourront se produire uniquement lorsque les destinataires changeront leurs normes. » À titre d'exemple, le changement des pratiques de gestion, et par conséquent de cultures organisationnelles, à la multinationale Alcan ne peut se réaliser sans une démarche d'éducation à de nouvelles normes humanistes. Le pouvoir

de changer est entre les mains des acteurs d'une organisation qui adoptent dans leurs pratiques les normes d'une relation de coopération pour résoudre les problèmes naturels survenant dans leur entreprise.

Kurt Lewin (1890-1947) est un chercheur incontournable du courant humaniste en DO qui a effectué plusieurs recherches sur le changement social. Juif, il a dû quitter, en 1933, le régime national-socialiste hitlérien pour s'installer aux États-Unis. Durant son parcours au sein de plusieurs universités américaines, il a développé, en réaction aux régimes totalitaires, une vision démocratique du changement de la société. En facilitant, chez les personnes, des relations plus authentiques et, dans les groupes, un fonctionnement plus démocratique, il est possible de contribuer à la démocratisation d'une organisation, en poursuivant l'intuition que les personnes, les groupes et les organisations participent à rendre la société plus démocratique. La présentation dans ce chapitre des concepts de stratégie planifiée de changement et sa manifestation dans des stratégies normatives-rééducatives de changement permettront de mieux saisir que la modification de cultures de négociation des relations du travail enracinées dans des pratiques de négociation de négociateurs patronaux et syndicaux est une micro-initiative de changement issue de la mobilisation d'acteurs de la multinationale Alcan.

1.2.2 LES FORCES DESCENDANTES ET ASCENDANTES DE CHANGEMENT : LE DÉVELOPPEMENT EXOGÈNE ET ENDOGÈNE D'ALCAN

Proulx (1995, p.37) souligne que le développement régional est « un processus complexe s'appuyant sur l'association des forces ascendantes et descendantes de l'organisation sociétale ». Nous comprenons que ce développement évolue sous l'impulsion d'un champ de forces ascendantes et descendantes pour introduire des changements qui s'impriment sur le développement d'une région ou d'un territoire régional comme celui de la multinationale Alcan. Ces forces distinctes et interdépendantes de changement suggèrent, selon Stöhr et Taylor (1981), la présence d'interventions par le haut, dites descendantes. Pour Friedmann et Weaver (1979), les forces descendantes ont avantage à s'accompagner d'initiatives ascendantes de changement qui

se caractérisent par un transfert de la dynamique territoriale entre les mains d'acteurs du milieu. Proulx (1995, p.61) précise que « selon cette perspective ascendante, la communauté locale et régionale peut jouer elle-même un rôle crucial dans son auto-développement. »

Une autre façon de saisir l'interdépendance des impulsions descendantes et ascendantes est d'utiliser les concepts du développement régional exogène et endogène. Le développement exogène d'Alcan est tributaire d'impulsions descendantes de changement liées à ses activités macro-économiques. L'exploration et la transformation de matières premières (la bauxite), l'utilisation de l'hydroélectricité pour alimenter les usines d'électrolyse et la transformation de l'aluminium métal primaire sont autant d'activités directement liées au développement exogène de cette entreprise. Les initiatives d'investissement massif qui ont servi en 1926 et 1927 à la construction des premières installations de production d'aluminium et qui ont conduit dans les années 1970 à 2007 à l'implantation de nouvelles alumineries (Laterrière, La Baie et Alma) représentent aussi des forces descendantes majeures de changement chez Alcan. Toutefois, ces changements introduits par les forces macroscopiques descendantes visant l'amélioration continue de la production d'aluminium ne peuvent s'effectuer sans les inséparables forces microscopiques ascendantes issues des acteurs d'Alcan.

Pour Proulx (1995a, p.33), « le développement par le bas se ramène largement à une affaire de dynamisme culturel, social et économique grâce à un processus endogène d'organisation de l'espace vital par et pour les membres qui y vivent. » Sur le plan régional, le développement endogène vise la satisfaction des besoins de base de la population du territoire à développer, c'est-à-dire l'organisation, par et pour les personnes qui y vivent, d'activités non seulement économiques, mais également culturelles, sociales et organisationnelles à une échelle micro, plus près des acteurs locaux.

Proulx (1995, p.33) mentionne que « la société devrait être organisée de façon à élargir au maximum les possibilités d'épanouissement de chaque individu et de chaque groupe humain. »

Vachon (1996, p.290) abonde dans le même sens lorsqu'il avance que « la capacité des personnes à utiliser leur intelligence et leurs aptitudes pour assurer leur survie et leur développement dans un environnement donné constitue une force endogène qui a contribué à façonner nos sociétés. » Vachon (1993, p.77) affirme également que « le développement, c'est l'accès à un mode de vie dans lequel la personne revêt plus d'importance que la production de biens et de services, et où son épanouissement personnel et collectif est d'un intérêt supérieur à sa fonction de consommateur. » Il souligne que « le développement ne relève pas seulement des systèmes macro-économiques et des institutions centralisatrices. Il est aussi largement lié aux micro-initiatives » (Vachon, 1993, p. 77).

Les changements dans les pratiques syndicales et patronales de négociation des relations du travail représentent un exemple de micro-initiative visant l'organisation des rapports sociaux entre patrons et travailleurs. Cette micro-initiative de partage des responsabilités syndicales et patronales liées au développement de pratiques novatrices de négociation des relations du travail sur le territoire d'Alcan au Saguenay–Lac-Saint-Jean est un reflet du développement endogène de cette multinationale. Ces pratiques patronales et syndicales de négociation sont associées à la qualité du capital humain.

D'autres chercheurs abordent le développement endogène dans une perspective de l'implication des acteurs au développement du territoire. Perrin (1984) avance que les avantages les plus significatifs des territoires ne proviennent pas de la nature, mais des individus lorsqu'ils se regroupent en collectivités territoriales. Pour Greffe, « le développement au niveau local s'articule autour de trois composantes : le territoire collectif, la mobilisation de la population et le projet global qui devient le moteur » (Proulx, 1995, p.50). Appliqués au territoire collectif d'Alcan au Saguenay–Lac-Saint-Jean, la mobilisation des travailleurs et leur engagement envers la mission mondiale de cette multinationale donnent du sens à leur implication significative dans des initiatives de changement. Le rôle de la circulation de l'information qui valorise des projets novateurs pour le

milieu (Guesnier, 1984) est un facteur important dans les processus d'innovation qui démontrent les potentialités de créativité de l'espace local (Planque, 1988, 1983).

1.3 LE CONTEXTE DE L'ÉVOLUTION DU SYNDICALISME DANS LES INSTALLATIONS D'ALCAN AU SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN

Dans une perspective de développement endogène, notre thèse fait le choix d'explorer les façons dont les dirigeants patronaux et syndicaux utilisent leur intelligence, leurs valeurs, leurs attitudes et leurs interactions pour pérenniser des cultures de négociation des relations du travail dans les installations d'Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean. L'évolution du syndicalisme et des relations patronales et syndicales constitue un autre contexte que nous devons développer puisqu'il représente l'un des fondements sur lesquels s'appuie l'objectif de notre recherche doctorale.

1.3.1 LA DUALITÉ ENTRE LE SYNDICALISME CATHOLIQUE CANADIEN-FRANÇAIS ET LE SYNDICALISME INTERNATIONAL

Dans un numéro spécial de la Revue *Saguenayensia* portant sur le 80^e anniversaire du Syndicat national des employé(e)s de l'aluminium d'Arvida (SNEAA) qui témoigne de l'évolution de ce syndicat, Deschênes et Maltais Tremblay (2017) présentent l'évolution du Syndicat national des employé(e)s de l'aluminium d'Arvida, Inc. (SNEAA) dans les installations de la multinationale Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean. Le contenu de cette section sur le syndicalisme s'inspire grandement de cet article. Ces auteurs expliquent que l'homme d'affaires Julien-Édouard-Alfred Dubuc, aux liens étroits avec l'Église catholique, a fondé avec des associés une première entreprise canadienne-française de papier, la Compagnie de pulpe de Chicoutimi (CPC) (Gagnon, 2013). En 1907, inspiré de la doctrine sociale de l'église promulguée par l'encyclique *Rerum Novarum* du pape Léon XIII et encouragé par le souhait de son ami Dubuc que les travailleurs de la CPC aient des conditions adéquates de travail, l'abbé Eugène Lapointe crée le premier syndicat catholique en Amérique du Nord, la Fédération ouvrière de Chicoutimi (FOC), qui devient en 1912 la Fédération ouvrière mutuelle du Nord (FOMN) (Gagnon, 2013).

À la même époque, Sir William Price III, actionnaire principal de la Price Brothers and Company, participe activement à cette révolution industrielle en greffant à l'activité centrale d'exploitation de la forêt une industrie de fabrication du papier (Gagnon, 2013). Les usines de Price à Jonquière et Kénogami deviennent des lieux d'enracinement pour le syndicalisme international au Saguenay. La confrontation entre Price et Dubuc se joue non seulement pour le contrôle de l'industrie des pâtes et papiers, mais également sur le terrain d'un syndicalisme international valorisant la neutralité religieuse des ouvriers, ce qui déplaît aux autorités ecclésiastiques (Hébert, 2013).

Dans ce contexte, le mouvement syndical catholique canadien-français donne naissance en 1921 à la Confédération des travailleurs catholiques du Canada (CTCC) qui, en 1961, prend le nom de Confédération des syndicats nationaux (CSN). La CTCC-CSN devient un lieu de résistance à l'hégémonie d'un syndicalisme où la volonté d'autonomie d'un syndicat est cavalièrement réprimée (Rouillard, 2004; Tremblay, 1972).

1.3.2 LES PHASES DE L'ÉVOLUTION DU SYNDICALISME CHEZ ALCAN

Sur le plan régional, la reprise de la production d'aluminium entre 1933 et 1939 permet à Alcan d'engranger des profits. Comme nous l'avons déjà souligné, les travailleurs discutent informellement des changements à apporter pour améliorer leurs conditions de travail et obtenir un meilleur salaire pour le travail exigeant qu'ils effectuent. En mars 1936, nous assistons à une première phase d'un changement dans les relations du travail. Un groupe de travailleurs se réunit lors d'une assemblée générale animée par l'abbé Philippe Bergeron. Ce groupe jette alors les bases d'une présence syndicale dans les usines d'électrolyse d'Arvida (SNEAA, 1987). En 1937, la première convention collective de travail voit le jour chez Alcan, officialisant la naissance du Syndicat National Catholique de l'industrie de l'Aluminium d'Arvida (SNCIAA) (SNEAA, 1987). Dans la mouvance de la CTCC, le SNCIAA est l'un des premiers syndicats catholiques à durer parce qu'il s'implante dans une culture organisationnelle valorisant le fait français et l'approche coopérative prônée par le syndicalisme catholique.

Une deuxième phase de changement survient en 1943 lorsque le SNCIAA, inspiré par la CTCC qui adopte de nouveaux principes directeurs la distanciant de la doctrine sociale de l'Église catholique, abandonne l'appellation de catholique et devient le Syndicat national des employés(e)s d'aluminium d'Arvida, Inc. (SNEAA). Ce changement de nom a également pour objectif d'accueillir des travailleurs provenant de diverses origines ethniques et religieuses. Pour bien représenter l'ensemble des activités des travailleurs, le SNEAA commence à changer ses pratiques syndicales. Il s'inscrit dans une démarche de modification régulière de ses structures pour tenir compte de la variation du nombre de travailleurs en lien avec le développement de la multinationale Alcan, de la diversité des activités des travailleurs et des secteurs géographiques occupés par les installations d'Alcan (SNEAA, 1987).

Toujours en 1943, lors d'une troisième phase de changement, le SNEAA amorce une lutte de près de 10 ans pour contrer la menace de l'Union internationale des syndicats des travailleurs de la métallurgie, attirée par le nombre imposant de membres potentiels qui pourraient changer d'allégeance syndicale (SNEAA, 1987). Par attachement à la pratique du syndicalisme canadien-français catholique, soutenus par la population, les travailleurs d'Arvida rejettent par une majorité écrasante l'adhésion à cette union internationale prônant la neutralité religieuse. En 1946, les Steelworkers affiliés au Congress of Industrial Organizations (CIO) essuient à leur tour une rebuffade de la part des membres du SNEAA. Loin d'abandonner la partie, cette union américaine livre en 1949 et 1950 une grande bataille de recrutement de nouveaux membres, qu'elle perd. En abandonnant la lutte, elle recommande aux travailleurs de continuer d'adhérer au SNEAA. Ces affrontements pour rejeter les unions syndicales américaines du secteur de la métallurgie permettent au SNEAA de trouver son autonomie et son identité. Elles contribuent à redorer son image, à enregistrer l'adhésion de nouveaux militants neutres envers le syndicalisme, à découvrir de nouveaux chefs syndicaux et à consolider son appartenance à la CTCC-CSN en joignant la nouvelle Fédération nationale de métallurgie de cette centrale (SNEAA, 1987).

Lors la décennie 1960, une quatrième phase de changement de la vie syndicale se produit, en harmonie avec la Révolution tranquille que vit le Québec, en effectuant le virage d'une société ultra conservatrice vers l'une des sociétés modernes les plus progressistes en Amérique du Nord. La CSN épouse les contours de l'âme québécoise pour traduire en action ses aspirations de participer au développement du Québec (SNEAA, 1987). Elle recadre son action syndicale en continuant de consolider l'autonomie des syndicats qui lui sont affiliés. Elle développe une plus grande solidarité syndicale. Elle mène des luttes pour la dignité et le droit de travailler en santé et en sécurité. Dans la foulée de la syndicalisation de la fonction publique québécoise, elle adopte des valeurs progressistes pour influencer le développement de la société québécoise.

Ces changements vécus par la CSN conduisent à une cinquième phase marquée par un schisme touchant plus de 70 000 travailleurs. Cette scission voit la création de la Centrale des syndicats démocratiques (CSD) et un réalignement de syndiqués du secteur de la santé qui quittent la CSN. Selon les dirigeants du SNEAA, ces changements s'accompagnent d'un appauvrissement des services offerts par la CSN se traduisant par le refus d'une demande d'aide financière. À la suite d'une enquête sur ce refus non justifié, le conseil syndical du SNEAA décide, en 1972, de se retirer de la CSN pour former une organisation syndicale indépendante, la Fédération des Syndicats du Secteur Aluminium (FSSA) (Parisé, 1987).

La sixième phase est liée aux arrêts de travail de 1976-1979. Au début juin 1976, devant les négociations infructueuses qui portent sur le renouvellement des conventions collectives de travail, la compagnie déclenche un lock-out. Les syndicats répliquent par un débrayage massif de 5 500 employés qui paralyse la production d'aluminium dans les installations d'Alcan à Arvida (SNEAA, 1987). La grève de 1976 va durer cinq mois et demi, du 3 juin au 14 novembre. Les années 1977 à 1979 se déroulent sans événement particulier. Au printemps 1979, la FSSA se présente à la table de négociation pour une troisième ronde de négociation avec Alcan en voulant compenser le recul de la négociation de 1976. Elle évalue que la compagnie a réalisé des profits de 557% par rapport à ceux de 1976 et qu'elle dégagera des bénéfices estimés à 1,5 milliard de

dollars pour les trois prochaines années, en plus de bénéficier d'un prix de vente du lingot très élevé (SNEAA, 1987). Alcan ne partage pas cette analyse économique de la FSSA. Les négociations sont rompues à la fin mai 1979. Le 3 juin, les syndiqués déclenchent une grève qui va durer trois longs mois. Une nouvelle convention collective est signée le 5 septembre 1979 (SNEAA, 1987).

Au commencement des années 1980, le Canada est frappé par une récession qui s'accroît à la fin de l'année 1982 avec une flambée des taux d'intérêt aux États-Unis perturbant l'économie mondiale. Les patrons et les syndiqués sont conscients que l'avenir économique de la multinationale Alcan se trouve fragilisé et qu'ils ont avantage à consolider la stabilité des opérations en évitant des arrêts de travail. En 1982, Alcan concrétise une septième phase de changement des pratiques de négociation en implantant un programme de formation valorisant l'apprentissage des fondements d'une approche de négociation raisonnée (Fisher, Ury et Patton, 2006). Cette approche est utilisée lors des négociations entre Alcan et la FSSA, qui négocient en continu certains enjeux de relations du travail, favorisant le renouvellement des conventions collectives de 1983-84, 1987-88 et 1991-92.

La huitième phase pousse plus avant le principe d'une culture de négociation basée sur la concertation. Le résultat de cette négociation est la conclusion d'une entente de stabilité opérationnelle qui couvre la période de 1998 à 2016³.

1.4 UNE CONSULTATION D'ÉCRITS SUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA MULTINATIONALE ALCAN

La présentation du contexte du développement régional de la multinationale Alcan a permis de saisir que cette organisation est en changement constant pour améliorer d'une façon continue, sous l'impulsion de forces descendantes, ses opérations de production d'aluminium. Ce

³ Cette entente de stabilité opérationnelle d'une durée initiale de 18 ans, qui se terminait en 2016, a été prolongée jusqu'en 2022 dans le cadre des négociations entre le SNEAA et Rio Tinto Alcan lors du renouvellement des conventions collectives en 2012.

développement exogène est optimisé par l'impulsion de forces ascendantes issues de micro-initiatives de changement venant des membres de l'organisation. Une intuition de recherche nous amène à penser que le changement de cultures organisationnelles de négociation des relations du travail, réalisé par l'apprentissage par des négociateurs patronaux et syndicaux de valeurs, d'attitudes et de comportements de concertation, est nécessaire pour mobiliser les forces macroscopiques descendantes. L'exposé de l'évolution historique du syndicalisme nous a permis de situer les négociations de relations du travail comme une micro-initiative du développement endogène d'Alcan. Pour mieux cerner notre problématique de recherche, nous présentons une consultation d'écrits sur le développement exogène et endogène d'Alcan.

1.4.1 LES AUTEURS DE LA VISION EXOGÈNE DE LA MULTINATIONALE ALCAN

Nous présentons d'abord des auteurs dont les écrits sont davantage reliés aux aspects exogènes du développement économique, des stratégies d'affaires et de l'internationalisation de cette multinationale.

À la fin d'une carrière de 37 ans passée au siège social Alcan et consacrée à des postes de direction des communications internes et externes de cette multinationale, Donald C. Campbell (1990, 1990a, 1985) a écrit, à partir de son accès privilégié aux archives et aux dirigeants, un document de référence incontournable publié en trois tomes pour comprendre l'évolution historique de la « mission mondiale » de cette multinationale de 1924 à la fin des années 1980. À la lecture de ces trois volumes, nous avons acquis un portrait global de l'entreprise. Nous avons saisi qu'Alcan a intégré, dès son implantation, et tout au long de son évolution, une culture d'internationalisation. Cet auteur nous a permis de suivre le développement exogène de la multinationale, marqué par l'implantation de nouvelles filiales et installations dans divers pays pour obtenir les matières premières, la bauxite et l'énergie électrique nécessaires à la construction et à la consolidation de ses usines d'électrolyse. Campbell détaille des stratégies d'affaires pour ouvrir l'entreprise à de nouveaux marchés pour écouler son aluminium. Il illustre, de manière indirecte, l'interdépendance entre le développement exogène et endogène en portant une attention aux

hauts dirigeants et gestionnaires qui ont mis en place des micro-initiatives de changement pour maintenir et consolider la mission mondiale d'Alcan.

De son côté, D. P. Massell (2011, 2000) s'est penché dans ses recherches sur la puissance hydroélectrique, ressource naturelle indispensable à la production d'aluminium, développée dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Dans un premier volume, cet auteur explore les négociations menées par l'industriel américain J. P. Duke pour l'exploitation de la rivière Péribonka, l'un des affluents au réservoir du lac Saint-Jean. Nous avons pu suivre l'itinéraire des négociations et de la construction de la centrale hydroélectrique d'Isle-Maligne et des actions menées par Alcan pour construire des centrales sur le confluent. Dans un second volume, il s'intéresse davantage aux dimensions liées aux ententes sur la Péribonka entre Alcan et le gouvernement du Québec. Massell (2011, 2000) met en évidence une culture organisationnelle accordant une certaine importance à l'autonomie en matière d'hydroélectricité (ex. : les barrages et les centrales hydro-électriques) pour faire fonctionner les usines d'électrolyse d'Alcan.

Dans le cadre de sa thèse de doctorat, J.J. Moisset (1972) met l'accent sur le rôle de l'activité industrielle dans l'aménagement du territoire et l'évolution sociale de la vallée saguenéenne en étudiant les répercussions des activités de la multinationale Alcan sur le territoire du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Ce chercheur présente les effets directs et indirects de cette entreprise sur la croissance économique de ce territoire. En lien avec l'impulsion de forces descendantes macroscopiques, il souligne des répercussions directes d'Alcan au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Elles s'observent dans les immobilisations de l'entreprise qui représentent un tiers de la totalité des immobilisations régionales ainsi que les investissements et fluctuations de l'économie saguenéenne attribuables aux périodes de construction des installations. Il mentionne également que l'entreprise contribue au développement économique de cette région par les salaires versés aux employés et par les impôts payés. Il évoque qu'à la fin des années 1960, des limites entravent le développement d'Alcan au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Ces obstacles proviennent du milieu

régional caractérisé par une économie primaire mal articulée, à laquelle s'ajoutent les problèmes humains marqués par la faiblesse de la main-d'œuvre et le peu de débouchés en région.

Les études menées par Christiane Gagnon (1994, 1994a) permettent de mieux appréhender le processus d'évaluation des impacts environnementaux lors de l'implantation de nouvelles installations à Laterrière, au Saguenay. Cette auteure se penche sur les questionnements de la population quant au développement durable et au territoire. Elle analyse les impacts sociaux et individuels (expropriation) ainsi que les changements, notamment à travers une comparaison de la situation avant et après certains projets et lors de l'établissement de nouvelles infrastructures de la multinationale Alcan sur le territoire régional. Elle brosse le portrait des répercussions qu'a eues Alcan sur le territoire dans une perspective de développement durable, régional et environnemental. Elle souligne l'importance de la mise en valeur et du transfert des connaissances en matière environnementale. Cette chercheuse a influencé l'implantation d'une culture de développement durable chez Alcan.

Finalement, nous avons consulté les travaux de L.K. Morisset et L. Noppen (2011, 2008, 1998) qui abordent des thématiques associées à l'histoire urbaine en s'intéressant au patrimoine et à l'architecture d'Arvida. Ces auteurs explorent la vision de son fondateur Arthur Vining Davis, pour qui la Cité d'Arvida apparaît comme un modèle de ville industrielle planifiée en Amérique du Nord. Ils participent à l'intégration et au développement d'une culture du patrimoine d'Arvida et des usines d'Alcan. La reconnaissance, en 2018, par le gouvernement du Québec, de la cité d'Arvida en tant que site du patrimoine québécois constitue un indice important de cette culture qui met en évidence le phénomène social d'une mobilisation citoyenne engagée dans la préservation du patrimoine urbain et industriel.

1.4.2 LES AUTEURS DE LA VISION ENDOGÈNE DE LA MULTINATIONALE ALCAN

Sur fond du développement macroscopique endogène de la multinationale Alcan au Saguenay–Lac-Saint-Jean, notre recherche doctorale vise particulièrement à développer les

connaissances sur la vie sociale à l'intérieur de ses installations en analysant, particulièrement, les interactions sociales façonnant les pratiques de négociation de dirigeants patronaux et syndicaux. Pour ce faire, nous avons consulté certains écrits qui s'intéressent à des phénomènes humains balisant différentes périodes du développement endogène d'Alcan.

Une partie des études de J. Igartua (1996, 1987, 1985, 1983) porte sur l'histoire sociale d'Alcan et de la Cité d'Arvida de 1925 à 1941. Ses publications relatent l'évolution des travailleurs (nombre, âge, statut d'emploi, nationalité, religion, nombre d'années à l'emploi de la compagnie, migration, mouvements de main-d'œuvre, quantité de travailleurs) dans les installations Alcan au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Le travail de cet auteur nous a aidée à saisir le passage d'une culture de travailleurs provenant de nations diversifiées vers la culture des ouvriers canadiens-français qui ont donné naissance au syndicalisme en 1937.

Se concentrant sur l'évolution du procès de travail aux alumineries d'Alcan à Shawinigan et à Arvida lors des années 1901 à 1951, L. Côté (1990) divise cette période en deux cycles : l'évolution du procès de travail pour les années 1901 à 1941 et la rationalisation du processus de travail couvrant la période 1944 à 1951. La première période est caractérisée par des problèmes de main-d'œuvre et l'émergence d'une gestion moderne du travail attribuables à l'expansion de la production chez Alcoa (Shawinigan) lors de la Première Guerre mondiale (1914 à 1918). La seconde période de la rationalisation du procès de travail couvre les années 1944 à 1951. Pour Côté (1990), la gestion des employés en milieu de travail s'exprime à travers une culture imprimée par les dirigeants et témoignée par des idéologies et des stratégies patronales d'intégration ouvrière au procès de travail, par un journal d'usine qui véhicule la reproduction sociale de la force de travail et par une collaboration patronale-syndicale préconisée.

P. A. Lapointe (1991) s'est intéressé aux travailleurs d'Alcan d'Arvida en se concentrant sur les rapports sociaux entre les parties patronale et syndicale. Il divise le rapport au travail en trois périodes. La première (1940 à 1970) est influencée par le fordisme classique, basé sur un

modèle d'organisation du travail que l'on doit à Henry Ford. Celui-ci a, en 1908, implanté ce modèle pour produire la célèbre voiture Ford-T. Les principes du fordisme se résument dans :

- 1) la division du travail caractérisée par une séparation entre la conception et la production se traduisant par l'apparition de la ligne de montage à la base du travail à la chaîne;
- 2) la standardisation permettant de produire en grandes séries à l'aide de pièces interchangeables;
- 3) et l'augmentation du salaire des ouvriers afin de les éloigner des préoccupations financières pour les rendre plus productifs et stimuler ainsi la demande de biens et donc augmenter la consommation.

La deuxième période couvrant la décennie 1970 est marquée par des changements de modes d'organisation du travail qui répondent à la modernisation des organisations. Elle se distingue par une crise du fordisme. Il y a une critique des limites de la division du travail où les machines sont au service des travailleurs et l'exploitation du travail sert à augmenter le salaire des ouvriers donc la consommation de masse. La troisième période (décennie 1980) se caractérise par une collaboration des travailleurs. Elle se traduit, par exemple, par une participation et une responsabilisation des travailleurs pour transformer les processus de travail de leur organisation.

Le mémoire de maîtrise de G. Cliche (2001) touche directement le phénomène de la concertation patronale et syndicale. Il se rapproche de notre recherche en retraçant l'évolution des relations syndicales et patronales entre l'Alcan et la FSSA sous l'angle de l'évolution de la négociation raisonnée (Fisher, Ury et Patton, 2006).

Finalement, ce sont les mémoires de David M. Culver (Culver et Freeman, 2018), président de la multinationale Alcan de 1979 à 1989, qui ont retenu notre attention puisqu'elles prennent la forme d'un récit autobiographique communiquant les réflexions de cet administrateur sur sa vie personnelle et sa carrière chez Alcan. Son travail de dirigeant axé sur le développement d'une

culture Alcan basée sur des pratiques de gestion s'inspire de normes socio-culturelles, de valeurs, d'attitudes et de comportements humanistes. Cette culture rejoint notre intention de recherche d'explorer des cultures de négociation enracinées dans le savoir pratiqué de dirigeants patronaux et syndicaux.

1.5 L'ORIENTATION DE LA RECHERCHE DOCTORALE

Pour avoir accès à ces cultures de négociation, notre orientation de recherche est de poursuivre un processus d'analyse de données qualitatives selon la méthodologie de la théorisation enracinée (MTE). D'une manière spécifique, ces données empiriques sont constituées de réflexions « sur » les pratiques syndicales et patronales de négociation des relations du travail de 12 dirigeants syndicaux et patronaux d'Alcan récoltées dans des récits autobiographiques. Cette analyse devrait nous conduire à développer des modèles théoriques de cultures de négociation enracinées dans ces pratiques de négociation au sein des installations Alcan au Saguenay–Lac-Saint-Jean.

1.6 LE CONTEXTE CONCEPTUEL DE NOTRE RECHERCHE

Cette deuxième partie du premier chapitre est consacrée à la présentation du contexte conceptuel (Glaser, 1978; Guillemette, 2006; Luckerhoff et Guillemette, 2012) qui expose les trois concepts autour desquels s'articule notre étude exploratoire. Les concepts de culture organisationnelle, de stratégie de changement de pratiques de gestion du courant humaniste en développement organisationnel (DO) et d'approche de négociation des relations du travail nous servent de base théorique pour explorer le phénomène social de la négociation des relations du travail de dirigeants syndicaux et patronaux chez Alcan.

1.6.1 LA NOTION DE CONTEXTE CONCEPTUEL

Le contexte conceptuel « fait appel à l'expérience personnelle du chercheur et renvoie vraisemblablement aux théories et recherches existantes ainsi qu'à une étude exploratoire préliminaire réalisée très tôt dans la démarche » (Prévost et Roy, 2015, p.168). À la suite d'une analyse préliminaire des données empiriques contenues dans les récits autobiographiques, nous ignorions tout du schéma ou de la quasi-théorie que nous allions obtenir. La méthodologie de la théorisation enracinée (MTE) dans des pratiques professionnelles nous conviait à suspendre « temporairement le recours à des cadres théoriques existants au profit d'une ouverture à ce qui émerge des données de terrain » (Guillemette, 2006, p. 34). Glaser et Strauss (1967) abondent dans le même sens lorsqu'ils avancent que la MTE « a comme objectif de favoriser l'innovation par la suspension du recours à ces cadres théoriques existants » (Guillemette, 2006, p.34).

Laperrière (1997, p.311) propose une « mise entre parenthèses des notions préexistantes relatives à un phénomène pour le laisser parler de lui-même ». Paillé et Mucchielli partagent cette compréhension de l'approche lorsqu'ils favorisent l'absence d'un cadre théorique, en parlant plutôt « d'un ensemble de référents émergents soumis à un travail de consolidation » (Paillé et Mucchielli, 2016, p.346). Luckerhoff et Guillemette (2012) sont du même avis, suggérant que le cadre théorique soit généré à partir des données qualitatives recueillies sur le terrain plutôt qu'à partir des écrits scientifiques disponibles.

La nécessaire suspension d'un cadre théorique « ne signifie pas » que nous pouvons faire table rase de tout ce que nous savons par rapport à notre objectif de recherche ou que nous pouvons procéder de manière « a-théorique » (Glaser, 1995, p.9 ; Guillemette, 2006, p.36). Dans notre étude exploratoire, nous faisons référence à un contexte conceptuel (Guillemette, 2006 ; Luckerhoff et Guillemette, 2012 ; Prévost et Roy, 2015) qui sert également de grille d'analyse des données récoltées. Comme le précisent Prévost et Roy (2015, p.168), « l'objectif de la stratégie de MTE étant l'émergence d'une théorie à partir des données recueillies sur le terrain, il est plus pertinent de parler de contexte conceptuel que de cadre conceptuel ». Prévost et Roy (2015, p.168)

avancent que « le contexte conceptuel vise ici à éclairer le reste du design de recherche sur les concepts, les suppositions, les attentes, les croyances et les théories en cours ». Quelle définition donnons-nous aux trois concepts théoriques qui servent de contexte conceptuel à notre étude exploratoire ?

1.6.2 LE CONCEPT THÉORIQUE DE CULTURE ORGANISATIONNELLE

Le concept théorique de culture organisationnelle est à la fois la voie d'entrée et l'aboutissement de notre étude exploratoire qui vise le développement de modèles théoriques de cultures de négociation en relations du travail à la multinationale Alcan au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Une recension récente d'écrits scientifiques sur le concept de culture organisationnelle effectuée par Kummerow et Kirby (2013) influence la définition donnée à ce concept. Ces auteures font référence aux chercheurs appartenant au courant du changement planifié et du développement organisationnel (DO). Ils révèlent une prolifération de définitions conduisant à l'absence d'une définition claire et unifiée de ce concept. Ils soulignent également les façons diversifiées de valider le construit scientifique des instruments pour mesurer le changement de culture organisationnelle, avant et après une intervention de DO.

Dans le cadre du projet de recherche FRALUBEC, l'équipe de recherche de l'UQAC a effectué une analyse préliminaire de données empiriques issues de récits autobiographiques de dirigeants patronaux et syndicaux, de professionnels et de chercheurs recueillis entre 2012 et 2014. Pour réaliser cette première activité de théorisation des récits, nous nous sommes inspirés d'une définition de Deschênes, Maltais Tremblay et Plourde (2014, p.57), traduite de Kummerow et Kirby (2013), pour décrire le concept de culture organisationnelle :

La culture organisationnelle est quelque chose de dynamique qui se développe dans le temps. Elle est basée sur des expériences pratiques des membres d'une organisation pour résoudre des problèmes d'adaptation aux menaces et opportunités de l'environnement externe et pour faire face aux forces et faiblesses de l'environnement interne de leur entreprise. Elle véhicule une manière de penser et d'être, des valeurs dominantes, des normes et des croyances partagées à un degré plus ou moins grand par les membres d'une organisation qui les incitent à se comporter et se mobiliser en fonction de ces codes. Elle est maintenue par un processus de socialisation poursuivi par les membres d'une organisation pour

apprendre et intégrer les valeurs, les façons (attitudes) de penser et de se comporter s'ils veulent être acceptés dans un service ou un département. Elle est à une organisation ce que la personnalité est à un individu, c'est-à-dire quelque chose de caché d'où provient le sens, la direction et la mobilisation pour agir.

En prenant en considération cette définition, nous avons exploré divers aspects de la culture organisationnelle d'Alcan qui ont conduit Deschênes, Maltais Tremblay et Plourde (2014) à formuler quatre intuitions⁴ de recherche. Une première intuition suggère l'existence d'une culture organisationnelle liée à la gestion des multiples changements qui ont balisé l'évolution de la multinationale Alcan au XX^e siècle. Deschênes, Maltais Tremblay et Plourde (2014, p.58) mentionnent « qu'il s'agit d'une culture maîtresse, porteuse d'un gène du changement, qui imprègne la dynamique de l'amélioration continue du tandem indissociable des performances productives et humaines ». Cette culture du changement guide les réorganisations mises en œuvre pour s'adapter à un contexte du marché de l'aluminium en constante évolution. Pour réussir sa démarche centrale d'internationalisation, la culture du changement a permis à Alcan de s'adapter sans cesse aux besoins de matières premières, aux opportunités du marché mondial de l'aluminium, aux impératifs d'amélioration continue de ses performances opérationnelles de production et de transformation d'aluminium, à la nécessité de moderniser ses usines, aux exigences des lois des pays où elle s'est installée, bref, à tous les changements auxquels elle devait faire face.

Toujours selon Deschênes, Maltais Tremblay et Plourde, une deuxième intuition de recherche suggère que les changements dans les pratiques de gestion d'entreprises nord-américaines sont tributaires de trois grands courants de pensée en gestion des personnes en milieu de travail. Chez Alcan, la période 1926 à 1967 est tributaire d'une culture d'une organisation scientifique du travail (OST) (Taylor, 2012). Cette culture est fondée essentiellement sur la notion de rationalité du travail qui accorde une importance à la spécialisation et à une catégorisation détaillée des tâches et des rôles. La culture d'une organisation scientifique du travail limitait le

⁴ Selon Mucchielli (2009, p.125), « l'intuition est la forme humaine d'une connaissance immédiate, soit intellectuelle soit vécue, donnant un accès privilégié à une certaine vérité ».

développement des installations d'Alcan qui exigeaient une plus grande participation et responsabilisation des travailleurs pour leur type de production et de transformation de l'aluminium, plus complexe que le modèle de la chaîne de montage qui sied mieux à l'industrie de l'automobile. Deschênes, Maltais Tremblay et Plourde (2014, p.59) signalent que « le modèle d'une organisation scientifique du travail répondait de moins en moins au processus de production d'aluminium ». Le procédé d'électrolyse demande une implication importante des employés, ce qui ne correspond pas parfaitement au modèle du travail à la chaîne tel qu'illustré dans le film *Les Temps modernes* de Charlie Chaplin. Les contremaîtres généraux, les contremaîtres et les employés sont en quelque sorte des alchimistes qui doivent réfléchir aux ingrédients pour appliquer la bonne recette de production d'aluminium.

Selon Deschênes, Maltais Tremblay et Plourde (2014, p.62-67), une troisième intuition de recherche porte, dans les années 1960 à 2007, sur le développement dans les installations d'Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean de cultures organisationnelles enracinées dans les nouveaux courants de gestion de l'approche humaniste en DO, de la Qualité Totale, de stratégies manufacturières et autres modèles d'affaires qui influencent les cultures liées à six domaines de pratiques de gestion. En s'inscrivant dans ces modèles innovateurs de gestion, Alcan a travaillé à l'implantation de cultures d'amélioration continue des performances productives et humaines, de création de réseaux de communication interne et externe, d'implantation de programmes en santé et sécurité au travail, de formation des gestionnaires et de gestion des talents, de gestion des projets de recherche ainsi que d'approches de négociation des relations du travail.

Deschênes, Maltais Tremblay et Plourde (2014) proposent une quatrième intuition de recherche qui réside dans le fait que chaque installation Alcan établie au Saguenay-Lac-Saint-Jean possède une personnalité. Les cultures singulières des usines évoluent et se modifient, chacune à leur manière, comme c'est le cas de l'usine Vaudreuil de traitement des matières premières qui comme un phénix renaît, depuis 1936, continuellement de ses cendres. Elles sont

interdépendantes des six cultures de gestion qui caractérisent le développement de la multinationale Alcan.

1.6.3 LE CONCEPT THÉORIQUE DU CHANGEMENT PLANIFIÉ ET DES STRATÉGIES NORMATIVES-RÉÉDUCATIVES EN DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL (DO)

Le deuxième concept théorique des stratégies de changement planifié liées au courant humaniste en développement organisationnel (DO) permet de comprendre les stratégies mises en place pour réaliser un changement planifié de culture organisationnelle. Ces stratégies ou interventions normatives-rééducatives de changement portent particulièrement sur l'utilisation du groupe comme lieu d'apprentissage de valeurs, d'attitudes et de comportements démocratiques pour résoudre les problèmes naturels rencontrés par une organisation. Appliqué à notre démarche de recherche, il représente le schéma d'un changement planifié de cultures de négociation à l'aide de stratégies normatives-rééducatives (par exemple, l'apprentissage en groupe des principes et des techniques de la négociation raisonnée) afin d'amener un changement des pratiques patronales et syndicales de négociation.

1.6.3.1 LE COURANT HUMANISTE EN DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL (DO)

Selon Beckhard (1975), les racines des stratégies de DO sont ancrées dans les sciences sociales, plus particulièrement les sciences du comportement. Lors de la période de l'après-guerre, ces stratégies s'inscrivent dans une transformation accélérée de la société et des entreprises nord-américaines. Ce changement se caractérise par une explosion économique et des connaissances, des communications ainsi que du management des entreprises (Beckhard, 1975, p.5). Dans ce contexte, nous assistons dans les grandes entreprises à une accélération de l'internationalisation des marchés et à une importance croissante du marketing pour les nouveaux produits commerciaux.

Beckhard (1975, p.6) souligne qu'une approche plus rationnelle du travail, axée essentiellement sur la production, se transforme progressivement en une vision où les travailleurs se préoccupent de plus en plus de leurs besoins sociaux, leurs besoins de survie et de sécurité étant satisfaits. En réaction à une démarche d'organisation scientifique du travail (OST), des chercheurs du courant humaniste en DO (Beckhard, 1975; French et Bell, 1978; Lewin, 1967; Rogers, 1961) procèdent à d'importantes remises en question de ce modèle. Ainsi, ils portent une attention particulière aux phénomènes humains marquant les changements des entreprises. Pour ces chercheurs, l'organisation est considérée comme un système social en changement continu faisant principalement appel au travail en groupes pour l'exercice du pouvoir démocratique et l'application d'un processus consensuel de résolution des problèmes naturels rencontrés par les organisations. Lors des décennies 1950 et 1960, le monde entrepreneurial, selon les écrits en DO, est le lieu d'une explosion de nouvelles connaissances liées à la découverte de nouvelles technologies et de nouveaux marchés. Également, des innovations sociales majeures s'installent concernant l'importance de considérer la dimension humaine d'une organisation, la nature de la personne, le changement des organisations et la gestion des personnes en milieu de travail.

1.6.3.2 LA VISION DE KURT LEWIN SUR LA RECHERCHE-ACTION

En partant du principe que rien n'est plus pratique qu'une bonne théorie, Lewin (1967) a effectué des recherches sociales novatrices sur les actions à prendre pour accomplir des changements chez une personne, un groupe, une organisation et un système social. À partir de l'observation de l'action d'intervenants sur le terrain, nous pouvons parvenir à construire des modèles théoriques qui émergent de cette action. Nous nous inspirons de cette vision pour notre recherche. Nous retenons deux éléments de recherche-action en lien étroit avec le changement de culture organisationnelle : le groupe de formation à des relations humaines plus authentiques (Training Group/T-Group) et les phases d'un changement social.

En ce qui concerne l'apparition de la notion de groupe dans une organisation, il faut remonter aux travaux d'Elton Mayo. Entre 1927 et 1932, ce chercheur réalise une expérience

innovatrice à l'origine de l'École des relations humaines (Roethlisberger et Dickson, 1939). Dans un contexte marqué par le courant de l'organisation scientifique du travail qui ne prend en compte que les techniques et les conditions matérielles du travail pour améliorer la productivité, il crée à la Western Electric, près de Chicago, un laboratoire de travail accueillant 20 travailleurs pour observer directement leurs comportements en lien avec leur productivité.

Dans ce groupe expérimental, il étudie l'impact des pauses, du changement d'éclairage et d'autres variables de l'environnement du travail sur l'augmentation de la cadence de production du groupe. De plus, il ajoute certains avantages : nouveau salaire, évolution des carrières, sécurité d'emploi et autres. Cette modification de facteurs organisationnels et logistiques ne joue pas un rôle significatif sur la production et aucune baisse de productivité n'est constatée. Elton Mayo en conclut que ce qui incite les travailleurs du groupe expérimental à se surpasser, c'est l'importance accordée aux individus et à leur comportement de groupe. Il découvre, par hasard, que les interactions entre les travailleurs dans un groupe influent sur la décision des membres du groupe d'adopter une cadence de production plus rapide.

Cette découverte de la notion de groupe a un impact sur les études de Kurt Lewin et d'autres chercheurs de l'école des relations humaines. À l'été 1947, Kurt Lewin, travaillant au Massachusetts Institute of Technology (MIT) à Bethel dans le Maine, est l'instigateur d'une recherche-action sur l'utilisation du groupe comme lieu de formation à des relations humaines favorisant le fonctionnement démocratique et l'efficacité d'une organisation. La découverte du T-Group, ou groupe de formation à des relations humaines, a un impact important sur l'implantation d'une nouvelle stratégie de changement planifié de culture organisationnelle dans de grandes entreprises nord-américaines. À titre d'exemple, pour effectuer un changement majeur dans ses pratiques de gestion, la multinationale Alcan, à l'instar d'autres grandes entreprises (Exxon, IBM, Union Carbide, Standard Oil...), déploie pour son personnel de gestion, de la haute direction au contremaître, la démarche d'un laboratoire de formation aux relations humaines par le groupe pour

favoriser l'apprentissage de valeurs, attitudes et comportements humanistes, tels l'authenticité, le respect mutuel, l'écoute attentive...

En appliquant les principales caractéristiques du T-Group (Fortin, 1992) aux gestionnaires des installations d'Alcan au Québec, nous pouvons suivre l'itinéraire de leur formation aux relations humaines. Ces derniers se sont éloignés du « continent » ou de leur lieu naturel de travail pour constituer, dans un milieu de formation, un « îlot culturel » de changement avec des personnes venant d'autres organisations. Cet îlot regroupe de 10 à 15 personnes en un groupe hétérogène. Fortin (1992) ajoute que, dans ces laboratoires de formation aux relations humaines, les participants, assis en situation de face-à-face, « apprennent à apprendre » à développer des relations humaines plus authentiques en portant « une attention aux éléments affectifs » vécus « ici et maintenant » par le groupe et en analysant « les processus socio-émotifs » par la communication de rétroaction associée à ce vécu en groupe. Les responsables des laboratoires de formation aux relations humaines poursuivent l'objectif d'un transfert des apprentissages de valeurs, d'attitudes et de comportements humanistes vécus en groupe pour réaliser un changement planifié de la culture organisationnelle d'une entreprise.

En lien avec cette découverte du groupe de formation aux relations humaines, nous comprenons que Kurt Lewin (1967, 1948) s'inscrit dans l'approche de la psychologie humaniste. Celle-ci s'appuie sur deux postulats (Aubry et St-Arnaud, 1975 ; Rogers, 1961) qui expliquent la croissance d'une personne et, par extension, d'un groupe et d'une organisation. Un premier postulat stipule que la personne possède une tendance innée à s'actualiser et à développer son plein potentiel dans la mesure où les conditions de l'environnement sont favorables. De là l'importance pour une organisation d'implanter des stratégies de changement planifié de mobilisation et de responsabilisation des gestionnaires et des employés qui favorisent cette actualisation. Un second postulat affirme le primat de la subjectivité, lequel implique la compétence d'une personne à choisir des valeurs, attitudes et comportements à adopter dans ses relations interpersonnelles. Lewin (1967) présente cette formule, bonifiée par d'autres auteurs (Aubry et St-

Arnaud, 1975 ; Rogers, 1961), où le comportement d'une personne est fonction de la perception de soi et de son environnement ($C = fP(S, E)$). Le design de notre recherche accorde de l'importance à cette dimension de notre subjectivité de chercheuse et des partenaires de recherche. Comme nous le verrons ultérieurement, les données qualitatives proviennent de la subjectivité de partenaires patronaux et syndicaux qui nous livrent leurs réflexions personnelles « sur » leur pratique de gestion chez Alcan et l'analyse de ces données, selon une logique inductive, trouve sa source dans notre subjectivité de chercheuse.

Nous retenons une seconde recherche-action de Kurt Lewin qui concerne les phases d'un changement social à l'origine des stratégies de changement proposées par le développement organisationnel. En appliquant ce modèle au changement de la culture organisationnelle d'une entreprise, nous remarquons un processus dynamique qui suit ces trois phases plus ou moins longues :

- La décristallisation est une démarche de remise en question, volontaire ou non, des valeurs et des normes inefficaces d'une organisation. Les interventions de diagnostic organisationnel favorisent l'évolution de cette phase;
- La transition constitue un mouvement où l'organisation expérimente de nouvelles façons de faire. Nous retrouvons la mise en place de démarches de changement planifié utilisant des stratégies normatives-rééducatives de changement, à titre d'exemple la stratégie de négociation concertée, pour faciliter la rééducation des membres de l'organisation vers de nouvelles normes, valeurs, attitudes et comportements;
- La recristallisation représente une phase où l'organisation s'adapte aux nouvelles normes et pratiques pour rendre son fonctionnement plus efficace.

L'apprentissage par les personnes d'attitudes et de comportements d'authenticité, d'écoute active et empathique, d'acceptation inconditionnelle de l'autre et de fonctionnement démocratique d'un groupe forment la base qui favorise un changement planifié de culture organisationnelle. Ce changement progresse en trois phases : la remise en question des normes

actuelles d'une organisation qui s'avèrent inefficaces, le mouvement d'apprentissage de nouvelles normes et l'intégration dans le temps de celles-ci.

1.6.3.3 LES STRATÉGIES DE CHANGEMENT PLANIFIÉ EN DO : IMPLANTATION CHEZ ALCAN

Pour changer une culture organisationnelle, le courant humaniste en DO propose le concept de stratégies de changement planifié, qui se manifeste par l'implantation de stratégies normatives-rééducatives. Ces stratégies favorisent l'éducation des membres d'une organisation à de nouvelles normes, valeurs, attitudes et comportements. Une première stratégie de changement en DO concerne le changement planifié que les organisations instaurent à long terme pour implanter un changement social.

Beckhard définit le DO comme :

Un effort planifié, à la grandeur de l'organisation, géré d'en haut, en vue d'améliorer la santé et l'efficacité de l'organisation par des interventions planifiées sur les processus de l'organisation, en recourant aux connaissances des sciences du comportement. (Traduit de l'anglais par Tellier, 1992, p.25)

Pour Tellier,

La stratégie du développement organisationnel concourt au développement de l'organisation par des activités planifiées à long terme qui ont pour cible la culture interne et ses processus humains et sociaux, à partir des modèles théoriques provenant de la discipline des sciences appliquées du comportement. (1992, p.24)

French et Bell (1978) proposent cette définition plus spécifique du DO :

Le DO est un effort à long terme, soutenu par la haute direction, visant l'amélioration des processus de solution de problème et de revitalisation de l'organisation. Cet objectif s'atteint à l'aide d'un diagnostic effectif établi en collaboration et en gérant la culture de l'organisation - en plaçant spécialement l'accent sur les équipes formelles de travail, les équipes temporaires et les cultures intergroupes - avec l'assistance d'un conseiller-facilitateur et l'utilisation des théories et des technologies des sciences du comportement, incluant la recherche-action. (Traduit de l'anglais par Tellier, 1992, p.26)

Pour comprendre l'application dans la réalité d'une organisation des principales composantes de cette dernière définition, nous réitérons l'exemple de la multinationale Alcan qui,

de 1967 à 2007, a vécu quatre périodes où l'implantation d'une stratégie de changement planifié a modifié la culture organisationnelle. De 1967 à 1972 approximativement, nous assistons à une première période de mise en place d'une stratégie de changement planifié qui puise ses racines dans les travaux de l'école des relations humaines, particulièrement ceux portant sur l'innovation éducative révolutionnaire du T-Group. Sous la coordination d'Alexandre Winn du National Training Laboratories (NTL), des consultants en DO ont, à la suite d'un diagnostic organisationnel, réalisé le mandat d'appliquer cette stratégie à l'ensemble des acteurs de la multinationale Alcan en Amérique du Nord. Cette stratégie de changement planifié, gérée d'en haut par le président d'Alcan Nathanael V. Davis, a été déployée auprès des administrateurs et hauts dirigeants du bureau de direction, aux directeurs d'usines, aux surintendants, aux ingénieurs, aux contremaîtres généraux ainsi qu'aux contremaîtres de services et d'installations d'Alcan.

En continuant une analyse préliminaire des données récoltées lors des premiers entretiens dans le cadre du projet FRALUBEC, nous retenons que cette application de la stratégie de changement planifié du laboratoire de formation aux relations humaines a porté sur l'apprentissage de deux processus de base au cœur d'interventions spécifiques en DO. D'une part, les gestionnaires d'Alcan ont acquis les compétences d'un processus de gestion démocratique des personnes en intégrant dans leurs rapports aux travailleurs des valeurs et des attitudes humanistes d'authenticité, d'écoute empathique et de respect mutuel. D'autre part, considérant que l'établissement d'un climat de coopération favorise une meilleure circulation de l'information nécessaire à résoudre un problème, ils ont également appris à maîtriser l'utilisation de processus de résolution de problèmes naturels qui nuisent au déroulement des opérations, des services et des usines. L'apprentissage du fonctionnement en groupe a été, selon Deschênes, Maltais Tremblay et Plourde (2014), un choc culturel majeur chez Alcan. Il a assuré le passage d'une culture organisationnelle axée sur des valeurs, des attitudes et des comportements ayant pour code l'exercice d'un pouvoir autocratique et un travail à la chaîne à un pouvoir plus démocratique favorisant la participation et la responsabilisation des travailleurs.

Deschênes, Maltais Tremblay et Plourde (2014) observent que la formation aux valeurs humanistes réalisée dans des groupes hétérogènes évolue vers un apprentissage du travail en groupes homogènes. En effet, une deuxième période (1973-1982) d'implantation d'une stratégie de changement planifié se caractérise par la mise en place de l'approche sociotechnique développée par le Tavistock Institute. Celle-ci valorise l'implication d'équipes semi-autonomes et la gestion en équipe des objectifs du travail à réaliser dans un environnement de construction de nouvelles usines, de découvertes de nouvelles technologies pour produire l'aluminium et de nouvelles façons de gérer les personnes en milieu de travail. La transformation de l'environnement technique de travail chez le producteur automobile Volvo dans son usine de Kalmar en Suède est un exemple d'une stratégie de changement planifié misant sur les équipes semi-autonomes. Concrètement, au lieu de l'environnement physique classique de travail à la chaîne, nous avons des plateformes techniques en mouvement circulaire où une équipe semi-autonome est responsable de toutes les étapes de production d'une automobile.

Chez Alcan, le personnel, de la direction aux travailleurs, appartenant à divers secteurs d'activités de l'entreprise, a appris à utiliser son groupe de famille ou d'appartenance pour résoudre, dans un contexte de semi-autonomie, les problèmes rencontrés dans l'implantation de nouvelles technologies. Deschênes, Maltais Tremblay et Plourde (2014, p.62-63) expliquent que les gestionnaires ont appris différentes manières d'amener davantage les employés à travailler en équipe dans la réalisation de changements technologiques visant l'amélioration continue des opérations de production et de transformation d'aluminium qu'ils connaissaient bien. L'apprentissage des fondements de l'approche sociotechnique a été progressivement appliquée lors du démarrage des nouvelles usines Saguenay (rouleaux de tôle en aluminium) et Lapointe (rouleaux de fil-machine) au début des années 1970. Selon les propos recueillis lors de nos premiers entretiens, ces usines auraient été à l'avant-garde de l'implantation d'une culture organisationnelle participative en laissant une plus grande place à la participation et à la responsabilisation des employés dans le déroulement des opérations. Cette culture participative a

été consolidée lors du démarrage des usines de Grande-Baie (inaugurée en septembre 1981) et de Laterrière (mise en opération en 1989).

Une troisième période (1982-1990) conduit à la mise en place d'une stratégie de changement planifié des systèmes de gestion, comme en témoignent les six domaines de pratiques de gestion évoqués tout au long de cette thèse. Cette stratégie répond à la fois aux besoins des individus et de l'organisation, de même qu'aux modifications réalisées au niveau de la structure et de la culture organisationnelle, telle la création en 1976 d'une nouvelle structure de la Société d'Électrolyse et de Chimie Alcan (SECAL). Dans une quatrième période (1990-2007), nous assistons à l'intégration d'une stratégie de changement planifié liée au développement d'une culture de la qualité (« lean management ») chez la multinationale Alcan (Archier, 1991).

1.6.3.4 LES STRATÉGIES NORMATIVES-RÉÉDUCATIVES DE CHANGEMENT

Les auteurs définissant le développement organisationnel comme une stratégie de changement planifié font référence à la réalisation d'interventions sur les processus de l'organisation, comme les processus de résolution de problèmes et de revitalisation de l'organisation ainsi que les processus humains et sociaux. D'une manière plus spécifique, la réussite d'une stratégie de changement planifié exige de recourir aux connaissances des sciences du comportement, aux théories et technologies des sciences du comportement et à la discipline des sciences appliquées du comportement. Pour réussir une stratégie générale de changement planifié, les dirigeants d'Alcan font appel à des interventions ciblées de DO sur les processus sociaux et humains qui emploient des théories et techniques des sciences du comportement.

Comme nous l'avons déjà évoqué en présentant la dynamique du changement social, les stratégies normatives-rééducatives de changement de valeurs, attitudes et comportements (ex. : pratiques de gestion) des membres d'une organisation sont à la base des changements de culture organisationnelle d'une organisation.

Du point de vue de Tellier :

Le DO considère l'organisation comme un système culturel proposant des valeurs, des symboles et un système de pensée à ses membres. Cet ensemble constitue une culture organisationnelle qui les relie. Le changement exige donc, pour les tenants de cette tradition, de modifier les normes et les systèmes cognitifs dans le sens des comportements voulus. (Tellier, 1992, p.44)

Winn (1992, p.199) mentionne que le DO est une « stratégie normative, rééducative, qui vise non seulement à modifier les convictions, les échelles de valeurs et les attitudes des membres de l'organisation, mais aussi à créer des conditions permettant une remise en question des structures formelles de celle-ci ».

Cette précision de Tellier (1991) valide notre compréhension des stratégies normatives-rééducatives appliquées aux changements de pratiques patronales et syndicales de négociation chez Alcan :

Le DO est essentiellement un processus d'éducation qui vise à mobiliser les ressources humaines, à modifier une culture interne dans le sens d'établir un mode de relations humaines basées sur la collaboration (relation gagnant-gagnant) et non sur la compétition (relation gagnant-perdant), à implanter un modèle d'autorité démocratique. (Tellier, 1991, p.135-136)

Les stratégies normatives-rééducatives nous interpellent puisque, pour changer ou améliorer des pratiques de négociation chez Alcan, et par conséquent les cultures de négociation, il est nécessaire de miser sur une approche socio-émotive pour apprendre comment modifier ses attitudes, valeurs, comportements et normes de négociateur.

1.6.4 LE CONCEPT THÉORIQUE DE NÉGOCIATION DES RELATIONS DU TRAVAIL

Notre contexte conceptuel implique un troisième concept de négociation des relations du travail. Nous présentons d'abord une distinction entre les notions de relations *de* travail et de relations *du* travail. Puis, nous définissons l'approche traditionnelle de négociation basée sur l'affrontement. Ensuite, nous livrons notre compréhension de nouvelles approches de négociation

des relations du travail (Deschênes et coll., 2009, 2000, 1998) imprégnées du modèle de négociation raisonnée (Fisher, Ury et Patton, 2006).

Dans son *Dictionnaire canadien des relations du travail*, l'universitaire Gérard Dion (1986), reconnu pour ses recherches sur les relations du travail, présente une distinction entre les relations *de* travail et les relations *du* travail. Pour cet auteur, les relations *de* travail réfèrent à « une situation sociale qui s'établit dès qu'une personne entre au service d'une autre à la suite de son engagement » (Dion, 1986, p. 404). Il s'agit d'« un rapport qui s'établit entre un employé, son employeur et ses compagnons de travail à l'occasion de l'exercice d'une activité professionnelle » (Dion, 1986, p.404). Les relations *de* travail sont toujours concrètes et singulières. Elles touchent les rapports quotidiens entre l'employeur et ses employés dans le but de satisfaire leurs besoins respectifs. Une convention collective précise ces rapports à respecter.

Dion propose cette définition des relations *du* travail :

Les relations du travail incluent la gestion des ressources humaines, les rapports individuels et collectifs, les politiques publiques en matière de travail, comme celle de la solution des conflits et la politique de main-d'œuvre, les processus et les organismes mis en place pour régler le travail et les conditions du travail. (1986, p.405)

Les relations *du* travail englobent et donnent un sens aux relations *de* travail. Dans notre recherche, nous optons pour le terme de relations *du* travail qui touchent, dans une entreprise, les pratiques de gestion des personnes, les relations interpersonnelles et les mécanismes de résolution de problèmes et de conflits.

1.6.4.1 LA NÉGOCIATION EN RELATIONS DU TRAVAIL BASÉE SUR L'AFFRONTMENT

Fisher, Ury et Patton (2006) soulignent que toute négociation se déroule sur deux plans : le différend et la procédure. Le premier plan considère les « raisons » qui amènent à négocier : un salaire, un bail, un prix d'achat, des conditions de travail. Le second concerne la « manière » de

négociier : les tactiques. Même si les négociateurs ont l'impression d'être uniquement préoccupés des questions de fond, ils négocient constamment les procédures.

Une consultation d'écrits scientifiques nous permet de constater qu'il existe deux grandes façons de négocier en contexte organisationnel (Hébert, 1992) : la négociation classique, basée sur l'affrontement, et la négociation concertée, fondée sur la relation de coopération pour résoudre un différend. La stratégie classique de négociation est centrée sur les positions respectives des parties syndicale et patronale, caractérisées par la présence d'intérêts divergents difficilement conciliables. Les parties évoluent dans une dynamique d'affrontement puisque chacune souhaite, en utilisant son pouvoir coercitif, faire accepter ses positions à l'autre. Ce rapport de force institutionnalisé repose sur le pouvoir ultime de chacune des parties de déclencher un arrêt de travail, soit une grève pour la partie syndicale et un lock-out pour l'employeur.

Selon Deschênes (1999), dans cette démarche de négociation, chacune des parties syndicale et patronale dépose au début d'une période de négociation ses demandes, ses revendications, ses solutions, etc., appelées communément « liste d'épicerie. » Pour obtenir des gains, les négociateurs vont tenir, sur une période habituellement longue, des séances ardues de négociation où la partie la plus forte cherche à faire triompher ses solutions (dynamique de « gagnant/perdant »). L'argumentation contradictoire et les prises de positions extrêmes sont valorisées. Chaque partie tente de faire le maximum de gains au détriment de l'autre puisque les ressources disponibles pour résoudre l'objet de la négociation sont perçues comme étant limitées par nature. La victoire est éphémère car la période qui suit cette négociation est souvent marquée de tensions et d'affrontements durant laquelle la partie dominée va essayer de reprendre ce qu'elle a perdu.

Cette stratégie comporte des limites. Pour Fisher, Ury et Patton, (2006), elle est dépourvue d'efficacité puisque chacune des parties adopte une position initiale extrême et fait des concessions minimales pour arriver à une solution. Elle requiert temps et effort pour découvrir si un

accord est possible. En effet, Deschênes (1999) souligne qu'en prenant symboliquement une période de 12 heures de négociation, une portion de 11 heures est consacrée à l'établissement de la procédure à suivre au détriment de discussions sur le contenu, lesquelles occupent l'heure restante. De plus, la dynamique d'affrontement n'incite pas les parties à établir une relation de coopération et une démarche rationnelle de résolution des problèmes. L'information que possède chacune des parties sur le contenu de ses revendications est opaque, limitée et non partagée.

1.6.4.2 LA NÉGOCIATION RAISONNÉE DES RELATIONS DU TRAVAIL

Deschênes (1999, p.147) souligne qu'au Québec, dans les décennies 1980 et 1990 :

Les changements majeurs dans les connaissances technologiques, le savoir-être dans les rapports sociaux et les façons de faire vécus par les entreprises les incitent à améliorer leur façon de négocier les relations du travail en passant d'une tactique d'affrontement vers un processus davantage coopératif de résolution des enjeux de négociation.

Pour favoriser la compréhension de cette approche de la négociation raisonnée au Québec, le professeur Pierre Deschênes réunit, en 1996, des collègues des écoles des relations industrielles de diverses universités québécoises, soit Jean-Guy Bergeron, Reynald Bourque, Jean Boivin, Michel Grant, Renaud Paquet, Michel Leclerc et Noël Malette, ainsi qu'un chercheur du courant de la psychologie organisationnelle, André Briand. L'objectif de ce groupe de travail est d'écrire un ouvrage collectif sur les nouvelles approches de négociation des relations du travail. Ces méthodes intègrent et critiquent les principes de négociation raisonnée qu'ils nomment aussi « négociation sur le fond », « négociation concertée », « centrée sur les intérêts », « basée sur la résolution de problèmes »⁵. En 1998, une première édition, intitulée *Négociation en relations du travail : Nouvelles approches* représente un résultat de ce groupe de travail. L'ouvrage sera réédité à deux reprises, en 2000 et 2009.

⁵ Ces chercheurs trouvent que la traduction du concept de *principled negotiation* du Harvard Negotiation Project par la notion de *négociation raisonnée* met l'accent sur la dimension rationnelle d'une négociation en évacuant l'aspect socio-émotif de la relation de coopération. C'est pourquoi nous retenons, dans notre thèse, le concept plus adapté de *négociation concertée*. (Deschênes, 2009, 2000, 1998)

Ces nouvelles approches rejoignent quatre principes de la négociation raisonnée (« principled negotiation ») formulés par des chercheurs à la Faculté de droit de l'Université Harvard qui ont développé un projet de négociation (Harvard Negotiation Project) pour faciliter la résolution de grands conflits internationaux. Dans leurs volumes *Comment réussir une négociation (Getting to yes)* (Fisher, Ury et Patton, 2006), *D'une bonne relation à une négociation réussie (Getting together)* (Fisher et Brown, 1991) et *Comment négocier avec les gens difficiles : De l'affrontement à la coopération* (Ury, 1993), ils décrivent ces principes.

Le premier principe est de traiter séparément les questions de personnes et le différend. En négociation raisonnée, nous ne nous attaquons pas aux personnes, mais au problème. Il faut apprendre à être doux et respectueux envers les personnes, mais strict sur le différend. Selon Deschênes (1998), les êtres humains, facteurs négligés dans une approche de négociation valorisant l'affrontement, deviennent le cœur d'une stratégie de négociation raisonnée. Étant donné l'omniprésence de la subjectivité humaine, les émotions vécues par les partenaires ont également droit de cité au cours d'une négociation. Ce qui est ressenti est parfois plus important que ce qui est dit. Si les négociateurs ne se donnent pas la liberté de parler de leurs émotions, le risque est grand de les voir envisager la communication sur un enjeu comme une bataille entre adversaires et non comme une collaboration constructive destinée à atteindre les résultats anticipés par le processus de négociation. Le fait d'apprendre à se faire mutuellement confiance et à coopérer favorise la recherche de solutions novatrices à des problèmes complexes.

Le deuxième principe propose de se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions. En négociation raisonnée, il n'y a pas de négociation sur des positions. Selon Fisher, Ury et Patton (2006), la négociation sur des positions est dépourvue d'efficacité, puisqu'elle ne permet pas un accord judicieux, en plus de compromettre les relations existantes. La gentillesse n'est pas une réponse puisqu'une partie laisse à l'autre partie trop de pouvoir sur la négociation. Pour les scientifiques du Harvard Negotiation Project, « la négociation raisonnée met l'accent sur

l'enjeu de la négociation et tente de satisfaire les intérêts respectifs des parties en présence » (Fisher, Ury et Patton, 2006, p.35).

Avec le troisième principe, nous touchons directement le processus de résolution des enjeux, problèmes, différends et conflits. En effet, ce processus consiste à définir les problèmes dans leurs faits, causes et conséquences tout en se concentrant sur les intérêts communs et divergents en jeu pour atteindre la situation souhaitée. Ce principe amène aussi les parties à imaginer un grand éventail de solutions avant de prendre une décision.

Le quatrième principe, qui découle du précédent, exige que le résultat repose sur des critères objectifs. Pour éviter qu'une solution relève de la volonté d'une partie au détriment de l'autre et ne procure pas un bénéfice mutuel, il est important de trouver des critères objectifs sur lesquels repose la décision.

1.7 LA QUESTION ET LES OBJECTIFS DE RECHERCHE

Découlant du contexte conceptuel qui introduit les trois concepts théoriques à la base de notre schéma de recherche, cette question se pose : Quel est le modèle ou quels sont les modèles théorique(s) de cultures de négociation des relations syndicales/patronales du travail enracinées dans des pratiques réelles de négociation au sein des installations de la multinationale Alcan au Saguenay–Lac-Saint-Jean ?

Pour répondre à cette question, nous proposons un objectif général de recherche : récolter, analyser et interpréter des données empiriques sur les changements de pratiques syndicales et patronales de négociation des relations du travail afin de dégager de ces pratiques un ou des modèles théorique(s) de cultures de négociation dans les installations d'Alcan au Saguenay–Lac-Saint-Jean de 1937 à 2007, année de l'acquisition d'Alcan par Rio Tinto.

Nous poursuivons également sept objectifs spécifiques.

Un premier objectif vise à développer notre compréhension du contexte du développement régional de la multinationale Alcan au Saguenay–Lac-Saint-Jean.

Un deuxième objectif a pour but de définir le contexte conceptuel de la recherche qui s'articule autour des concepts théoriques de la culture organisationnelle, des stratégies de changement du courant humaniste en DO et des approches en négociation des relations du travail.

Un troisième objectif situe le cadre épistémologique de la science-action qui introduit notre démarche itérative, qualitative, inductive et partenariale de recherche pour cerner le savoir pratiqué ou la théorie d'usage (« theory in use ») de dirigeants syndicaux et patronaux.

Un quatrième objectif porte sur une méthodologie praxéologique qui permet de décrire, à l'aide de récits autobiographiques oraux et écrits, la phase de collecte de réflexions « sur » les pratiques de négociation de relations du travail de ces dirigeants. Ces réflexions constituent les données empiriques ou qualitatives de la recherche.

Un cinquième objectif vise à nous inspirer de la méthodologie de la théorisation enracinée (MTE) dans les pratiques de négociation de dirigeants patronaux et syndicaux pour réaliser une analyse de leurs réflexions sur ces pratiques de négociation.

Un sixième objectif est de développer cette analyse afin d'identifier les caractéristiques qui mènent à la création d'un ou de modèles théorique(s) de cultures de négociation enracinées dans les pratiques de négociation des relations du travail.

Un septième objectif nous amène à discuter des résultats de notre recherche. D'une part, nous traitons les critères de scientificité du ou des modèles théoriques des cultures de négociation des relations du travail. D'autre part, nous présentons des écrits qui bonifient ce ou ces modèle(s).

CHAPITRE 2

LES CADRES, LES MÉTHODOLOGIES ET LES MÉTHODES DE RECHERCHE

Dans son *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, Mucchielli (2009, p.143) avance que « la méthodologie est la réflexion préalable sur la méthode qu'il convient de mettre au point pour conduire une recherche. » En méthodologie de la théorisation enracinée (MTE), « la méthodologie est une façon de penser et d'étudier les phénomènes sociaux », alors que la méthode est « l'ensemble des techniques et procédures pour obtenir et analyser les données » (Corbin et Strauss, 2008, p.1).

En première partie de ce chapitre, nous présentons les méthodologies interdépendantes de la science-action, d'une recherche itérative, qualitative, inductive et partenariale, de la MTE et d'une approche praxéologique de réflexions d'intervenants « dans » et « sur » leurs pratiques. La seconde partie est consacrée aux méthodes de collecte des données empiriques et d'analyse de réflexions de dirigeants syndicaux et patronaux « sur » leurs pratiques de négociation.

2.1 LE CADRE ÉPISTÉMOLOGIQUE DE LA SCIENCE-ACTION

Le cadre épistémologique de la *science-action* constitue une première méthodologie de recherche. Développée par Chris Argyris, professeur à la *Graduate School of Business Administration* de l'Université Harvard, et Donald A. Schön, professeur au *Department of Urban Studies and Planning* du Massachusetts Institute of Technology (MIT), la science-action puise dans l'action même des acteurs les données qualitatives sur lesquelles elle se bâtit. Même si les chercheurs du modèle omniprésent de la recherche hypothético-déductive s'interrogent sur la scientificité de la science-action, nous pouvons parler de science parce que le processus de découverte de connaissances et d'habiletés issues de la pratique est rigoureux et scientifique (Serre, 1992).

Watzlawick et coll. (1975, p.119-120) soulignent que recadrer l'étude d'un phénomène social « signifie faire porter l'attention sur une autre appartenance de classe, tout aussi pertinente d'un même objet, ou surtout introduire cette nouvelle appartenance de classe dans le système conceptuel des personnes concernées ». L'appartenance de classe de recherches hypothético-déductives postule que la théorie *précède* la pratique. Dans cette perspective, les chercheurs partent d'un cadre théorique qui présente *à priori* les composantes théoriques de leur objet d'étude afin de formuler des hypothèses découlant de ce cadre. Ils élaborent ensuite des instruments de collecte de données objectives et quantitatives, pour enfin analyser et interpréter ces données en lien avec la confirmation ou l'infirmité des hypothèses, le tout dans une optique de généralisation.

Le recadrage proposé par la science-action consiste à introduire une nouvelle manière de réaliser l'étude d'un phénomène social. Tessier (1996) formule un autre postulat énonçant que la théorie d'un intervenant *procède* de sa pratique. Ce n'est qu'*à posteriori* que nous pouvons avoir accès à la théorie d'usage (*theory-in-use*) de cet intervenant. Dans notre recherche, l'accès à des pratiques de négociation est basé sur les connaissances des négociateurs (savoir), leurs compétences (savoir-faire) et leurs valeurs, attitudes et comportements (savoir-être) qu'il faut découvrir après coup pour élaborer de nouveaux modèles théoriques de cultures de négociation. À partir de nos intuitions, de nos observations et de nos échanges avec les partenaires patronaux et syndicaux de recherche, nous espérons construire progressivement des modèles théoriques de changement de culture de négociation afin de mieux appréhender ce phénomène.

Pour Tellier et Tessier, nous avons avantage à :

[...] repenser l'épistémologie de la relation entre la théorie et la pratique. [...] La pratique et la théorie s'engendrent réciproquement dans des proportions très variables d'un cas à l'autre [...]. Des théories plus immatures ont besoin d'informations plus nombreuses d'origines pratiques. Des pratiques plus incertaines tentent de se rassurer par des rationalisations théoriques dont l'excès même mesure la fragilité. [...] Ce n'est pas la science qui fonde l'intelligence, mais bien l'inverse. La connaissance appartient à tout le monde. Elle est multiforme et ses registres sont pertinents quand il s'agit de comprendre et de rectifier les affaires humaines. Aux yeux de la science-action, il y a autant d'information dans un sentiment que dans une proposition théorique! (1992, p.578)

2.2 UNE RECHERCHE ITÉRATIVE, QUALITATIVE, INDUCTIVE ET PARTENARIALE

En lien avec le cadre de la science-action, une deuxième façon plus spécifique de penser et d'étudier un phénomène social dans sa réalité terrain est de nous inscrire dans une méthodologie de recherche itérative, qualitative, inductive et partenariale. La dimension itérative de notre recherche se manifeste à travers un parcours de collecte de données qualitatives et d'une analyse de ces données pour construire progressivement un modèle théorique. La dimension qualitative explore le vécu de négociation des partenaires de notre étude.

En nous inspirant de la MTE, notre intention est de nous inscrire dans une logique inductive pour analyser les réflexions « sur » les pratiques de négociation issues des récits de pratique. Comme le précisent Paillé et Mucchielli (2016) ainsi que Luckerhoff et Guillemette (2012), la MTE s'intègre également à une approche inductive, puisque l'analyse émergente des données sert de base au développement des théories. Guillemette (2006, p.32-33) précise qu'il s'agit d'une « approche inductive par laquelle l'immersion dans les données empiriques sert de point de départ au développement d'une théorie sur un phénomène et par laquelle le chercheur conserve toujours le lien d'évidence avec les données de terrain ». Toutefois, en introduisant un contexte conceptuel articulé autour des trois concepts théoriques de culture organisationnelle, du DO et de négociation des relations du travail, nous nous inscrivons également dans une logique déductive d'analyse de données qualitatives à partir de théories existantes pour servir de cadre à notre analyse. Dans notre recherche, il y a une forme de va-et-vient, de causalité circulaire, de boucle entre une logique inductive et déductive pour mieux réaliser l'analyse des données empiriques.

Notre recherche est également partenariale. Elle se réalise en coopération avec des dirigeants patronaux et syndicaux impliqués dans des pratiques de négociation au sein des installations Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean. La vision de la recherche partenariale, telle que formulée par Sutton (2007), rejoint notre démarche de recherche :

La recherche partenariale exige en effet une mise en proximité et une mobilisation des chercheurs et des praticiens de façon à combiner leurs savoirs, leurs

méthodes et leurs ressources pour réaliser des projets de recherche qui seront autant pertinents pour le milieu universitaire que pour le milieu de la pratique. (2007, p.6)

Sutton soutient que :

La recherche partenariale implique souvent un type de savoir basé sur l'expérience des personnes présentes sur le terrain. Ces dernières sont donc essentielles aux chercheurs qui, de leur côté, ont comme mission de systématiser cette expérience et d'en renvoyer un reflet aux acteurs de terrain [...]. La connaissance du milieu dont disposent les partenaires constitue un atout irremplaçable lorsque vient le temps de valider les résultats de recherche obtenus par les chercheurs. Par ailleurs, le point de vue des chercheurs peut parfois permettre aux gens de terrain d'amorcer des réflexions et des processus de transformation qui auraient été peut-être plus difficiles à initier sur la seule base de leur dynamique interne. Le rapport entre les chercheurs et les acteurs sur le terrain implique donc une réelle relation de réciprocité. (2007, p.6)

Nous considérons les partenaires patronaux et syndicaux comme des cochercheurs apportant leur contribution à l'analyse de leurs réflexions sur leurs pratiques de négociation et à l'élaboration d'un nouveau savoir sur l'évolution de cultures de négociation.

2.3 UNE APPLICATION DE LA MÉTHODOLOGIE DE LA THÉORISATION ENRACINÉE (MTE)

À leur tour, les caractéristiques d'une recherche itérative, qualitative et inductive se traduisent d'une manière plus particulière dans l'application de la méthodologie de la théorisation enracinée (de l'expression anglaise « *Grounded Theory* ») dans la pratique d'un intervenant. Notre itinéraire de recherche qualitative épouse une démarche de causalité circulaire qui, en MTE, consiste à « réaliser en alternance et en interaction les épisodes de collecte des données et les épisodes d'analyse des données » (Guillemette, 2006, p.37). Barney Glaser (Glaser, 1978; Guillemette, 2006) stipule que la démarche « en spirale » de la théorisation ancrée veut que :

[...] le chercheur avance dans le projet de recherche en revenant constamment sur des « étapes » déjà amorcées et surtout en reliant entre elles ces différentes démarches, en particulier pour les deux démarches les plus importantes que sont la collecte et l'analyse des données. (Glaser, 1978, dans Guillemette, 2006, p.38)

Comme le précisent Paillé et Mucchielli (2016) ainsi que Luckerhoff et Guillemette (2012), la MTE s'inscrit également dans une approche inductive, car l'analyse qui émerge des données sert de base au développement des théories. Guillemette (2006, p.32-33) précise qu'il s'agit d'une « approche inductive par laquelle l'immersion dans les données empiriques sert de point de départ au développement d'une théorie sur un phénomène et par laquelle le chercheur conserve toujours le lien d'évidence avec les données de terrain ». Glaser et Strauss (1967) misent sur le caractère innovateur de cette approche qui a pour objectif de favoriser la suspension du recours aux cadres théoriques existants, d'établir des principes de rigueur et « d'élaborer une méthode de construction de théories capable à la fois de refléter la richesse du social et de produire des analyses valides et systématiquement vérifiées par un échantillon rigoureux de données » (Glaser et Strauss, 1967, dans Laperrière, 1997, p.311).

Prévost et Roy (2015, p.191) définissent la méthodologie de la théorisation enracinée (MTE) comme « une démarche d'abstraction de sens tirée de données colligées sur un terrain spécifique, c'est un essai de théorisation sur un phénomène particulier. Son objectif immédiat est le développement d'une théorie émergente, une théorie enracinée ». La chercheuse développe sa patience, sa persévérance, sa volonté d'y consacrer du temps pour explorer les divers paliers d'abstraction conduisant à cerner cette théorie enracinée. Notre objectif de recherche évolue tout au long de l'analyse (Paillé, 2009, 1994). Luckerhoff et Guillemette (2012) insistent aussi sur le caractère provisoire de l'objectif de recherche en précisant qu'il peut être modifié jusqu'à la fin de la recherche. En MTE, c'est à partir d'une intuition soudaine, d'expériences personnelles ou d'un intérêt particulier de recherche que la chercheuse choisit un phénomène social qu'elle souhaite étudier, interpréter et comprendre progressivement. Elle s'inscrit dans une dynamique de découverte de nouvelles façons de comprendre les phénomènes sociaux. Selon Prévost et Roy (2015, p.166-167), « l'objet de recherche est en conséquence un lieu presque sans frontière, puisqu'il vise la compréhension des intentions et de l'action des acteurs clés insérés dans un système social qui les dépasse ».

Nous nous inspirons des cinq étapes de la MTE formulées par Prévost et Roy (2015, p.177) pour présenter (voir figure 2) notre démarche de recherche. Une première étape a pour objectif d'élaborer un objectif et une question de recherche. Une deuxième étape consiste à consulter les écrits scientifiques disponibles pour construire un contexte conceptuel adapté à notre recherche. Une troisième étape se résume à la collecte et à l'analyse des données. Une quatrième étape exige de confronter la théorie émergente des données empiriques aux écrits scientifiques disponibles. Une cinquième étape constitue la « construction » du modèle théorique final qui est l'aboutissement de la recherche.

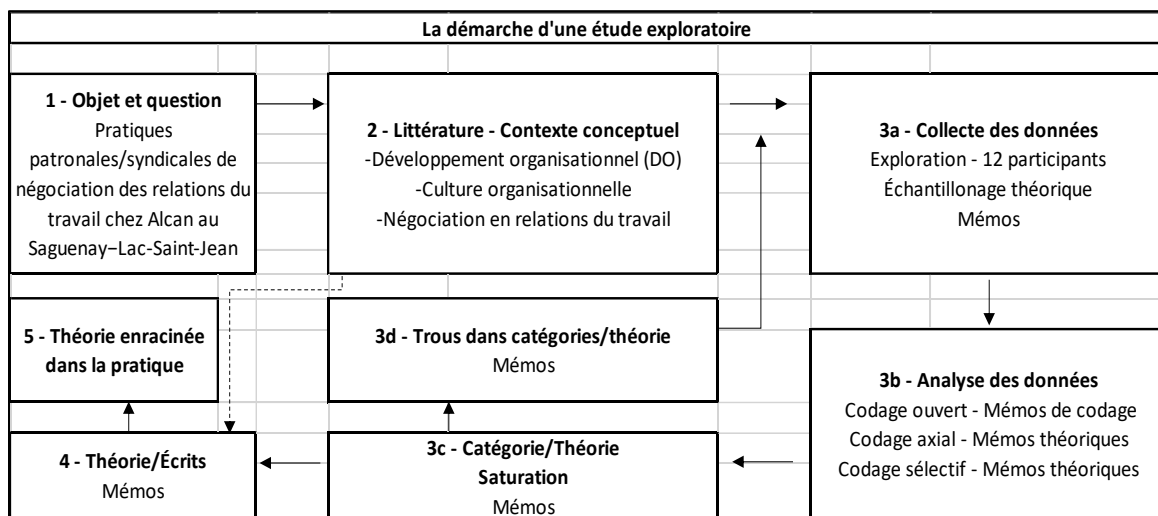


Figure 2 - Notre démarche de recherche selon la MTE
 Source : Adapté de Prévost et Roy, 2015, p.177

En annexe 1, nous présentons un tableau synthèse de la vision des initiateurs de la MTE (Barney G. Glaser, Anselm Strauss et Juliet Corbin) ainsi que celle d'auteurs québécois reconnus pour leurs contributions scientifiques à la MTE (Pierre Paillé, Anne Laperrière, Jason Luckerhoff et François Guillemette, Paul Prévost et Mario Roy, Pierre Paillé et Alex Mucchielli). Ces auteurs ont contribué à notre apprentissage de la MTE au cœur de notre étude exploratoire.

2.4 UNE APPROCHE PRAXÉOLOGIQUE DE COLLECTE DE DONNÉES EMPIRIQUES

La figure 3 ci-dessous présente le type d'activités scientifiques que les cochercheurs syndicaux et patronaux ont effectuées pour nous livrer leurs réflexions « sur » leurs pratiques de négociation au cœur de notre analyse. St-Arnaud (1999) décrit dans cette figure l'approche praxéologique, évoluant en deux stades de réflexion « dans » et « sur » la pratique professionnelle, qu'un praticien poursuit. Au stade I de son activité praxéologique, un praticien s'inspire, à chaque instant d'une intervention singulière, de ses réflexions « dans » l'action pour analyser ses intentions quant au changement à produire et au choix des techniques qui vont amener ce changement.

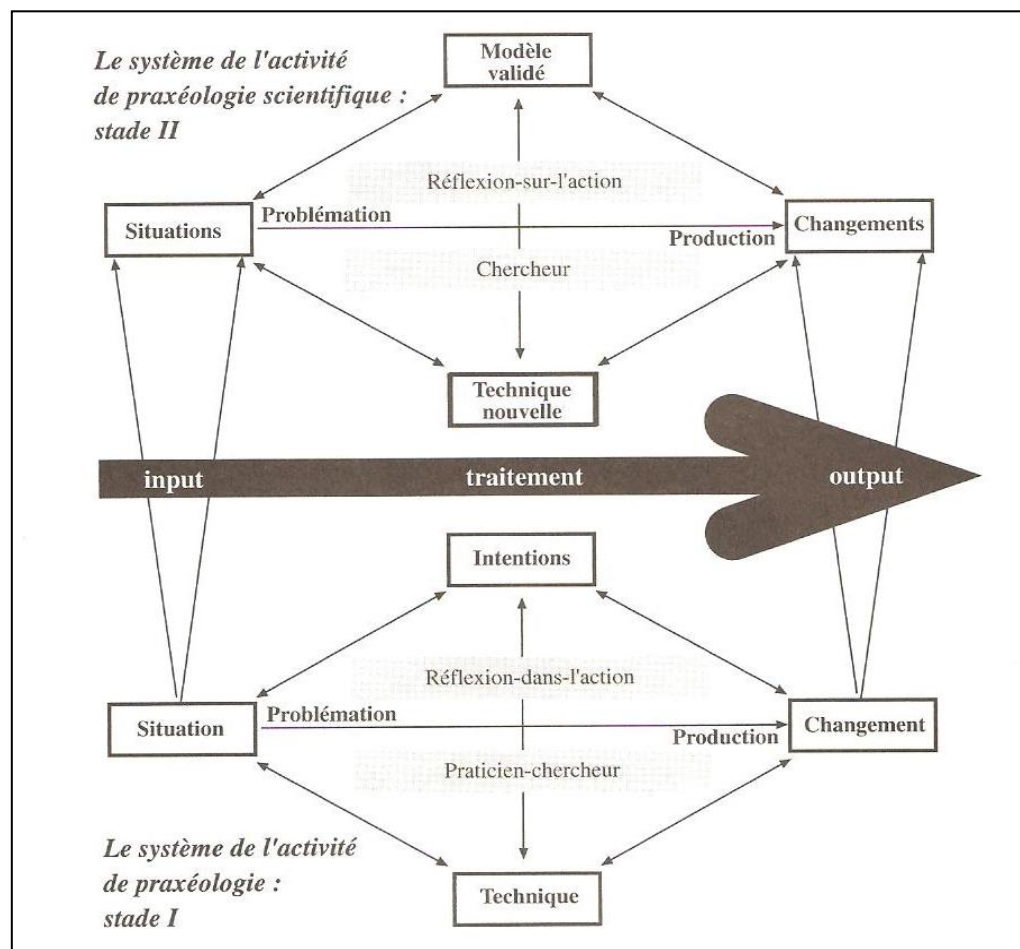


Figure 3 - Les stades de réflexion de l'activité praxéologique
Source : St-Arnaud, 1999, p.217

Prenons l'exemple d'une intervention de consolidation de son équipe effectuée par un directeur d'usine d'Alcan. Au stade I de son activité praxéologique, celui-ci va accomplir des

activités de réflexion, à chaque moment de son intervention, pour rendre son équipe plus efficace. Il va d'abord procéder à une démarche de problémation⁶ de la situation vécue ici et maintenant pour avoir une analyse de l'écart entre la situation actuelle et la situation souhaitée du changement à produire afin d'obtenir une équipe plus efficace. Influencé par ses expériences et connaissances en stratégie de consolidation d'équipe, il réfléchit à ses intentions du changement (ex. : aider une équipe à prendre conscience de ses obstacles) et à la technique à employer (ex. : un questionnaire sur l'état de santé de cette équipe) pour produire le changement (ex. : éliminer les obstacles détectés par le questionnaire).

Comme l'indiquent les flèches à double sens, ce directeur d'usine va constamment corriger son intervention en refaisant la problémation, en analysant ses intentions et en adaptant sa technique si la production du changement ne donne pas la modification escomptée. St-Arnaud (1999) souligne qu'à un premier stade de la praxéologie, la majorité des intervenants se montrent peu intéressés à diffuser leurs trouvailles ou leur théorie d'usage pour produire un changement. Ils deviennent plus efficaces et cela leur suffit.

Cependant, certains intervenants veulent dépasser le stade I de l'activité praxéologique de réflexion « dans » leur pratique professionnelle. Pour parvenir au stade II du processus praxéologique, St-Arnaud (1999) souligne que le praticien accepte provisoirement de devenir un chercheur. Il effectue, après coup, une démarche de réflexion systématique « sur » plusieurs situations de changement réalisées pendant ses années de pratique pour être en mesure de conceptualiser un ou des modèle(s) valide(s) d'intervention et une ou des technique(s) nouvelle(s) qui ont produit des changements. Ces praticiens devenus chercheurs parviennent à organiser en un tout cohérent leur théorie d'usage et à diffuser ainsi de nouveaux modèles d'intervention qui deviendront un nouveau savoir homologué, c'est-à-dire un savoir reconnu et utile pour d'autres praticiens.

⁶ Ce néologisme a été proposé par St-Arnaud dans cette publication : St-Arnaud, Y. (1999). *Le changement assisté : compétences pour intervenir en sciences humaines*. Montréal, Québec : Gaétan Morin éditeur, 224 p.

Le passage du stade I (le système de l'activité praxéologique) au stade II (le système de l'activité praxéologique scientifique) illustre le choix d'une démarche de recherche scientifique de type praxéologique dans le giron de la science-action. Dans notre itinéraire de recherche, nous avons demandé à des négociateurs dirigeants patronaux et syndicaux de vivre l'expérience d'une activité praxéologique scientifique de stade II. Durant leur carrière, marquée par de nombreuses interventions de négociation, ces négociateurs ont été engagés dans une activité praxéologique de stade I en réfléchissant « dans » les pratiques singulières et quotidiennes de négociation. En s'engageant dans le stade II de chercheurs, ils ont été conviés, lors d'entretiens oraux transformés en récits autobiographiques, à une réflexion « sur » l'ensemble des pratiques de négociation qu'ils ont adoptées pour réaliser un changement de culture de négociation durant leurs années de travail dans les installations d'Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean.

L'activité praxéologique scientifique de stade II s'inscrit dans un mouvement constructiviste, défini comme un mode de pensée où l'être humain est responsable de sa pensée, de sa connaissance, et donc, de ce qu'il fait (Von Glasersfeld, 1988). Une consultation d'écrits sur la logique constructiviste nous indique la présence de deux paradigmes épistémologiques dominants. D'une part, pour Guba et Lincoln (1998, 1989), la connaissance vraie est celle qui fait consensus parmi les personnes les plus compétentes pour forger cette représentation. Le but du processus de connaissance est l'élaboration de compréhensions améliorées des situations étudiées. Ces auteurs mettent l'accent sur le caractère relatif de ce qui existe. D'autre part, le paradigme du constructivisme radical, empruntant une orientation pragmatiste, a été fondé par le philosophe Ernst Von Glasersfeld (2005, 2001, 1988, 1974) à partir des travaux de G.B. Vico (1993). Pour Von Glasersfeld, chaque personne construit sa propre réalité. L'élaboration des connaissances est donc un acte de constitution de représentations façonnées par l'individu pour donner un sens aux situations dans lesquelles il intervient. Chaque être humain forge ainsi sa propre représentation de la réalité selon son expérience propre du monde. À partir des réflexions de Vico, Von Glasersfeld précise que « le vrai est le même que le fait » (Von Glaserfeld, 1988, p.30). Le constructivisme suppose que les connaissances de chaque sujet se définissent comme

une « reconstruction » de la réalité qui l'entoure. La compréhension du sujet s'effectue à partir d'événements du passé déjà emmagasinés dans son vécu qu'il « reconstruit ». À partir de leur vécu et de leurs expériences passées, les négociateurs patronaux et syndicaux impliqués dans notre recherche « reconceptualisent » leur réalité vécue chez Alcan.

2.5 LA COLLECTE DES RÉFLEXIONS « SUR » DES PRATIQUES DE NÉGOCIATION

Selon Gauthier et Bourgeois (2016, p.9), « la méthodologie de la recherche englobe à la fois la structure de l'esprit et de la forme de la recherche et les techniques utilisées pour mettre en pratique cet esprit et cette forme ». Cette seconde partie du chapitre précise les techniques, méthodes ou procédures de recherche qui traduisent notre manière de penser et d'étudier le phénomène des changements des cultures de négociation enracinées dans les pratiques patronales et syndicales de négociation chez Alcan. D'abord, nous expliquons les méthodes d'entretiens oraux et de leur transformation en récits autobiographiques utilisées pour recueillir des réflexions « sur » des pratiques de négociation. Puis, nous introduisons des méthodes de la MTE employées pour effectuer l'analyse des réflexions issues de ces récits autobiographiques.

Plusieurs chercheurs (Charmaz, 1983; Glaser, 1978; Glaser et Strauss, 1967; Luckerhoff et Guillemette, 2012) rejoignent la pensée de Guillemette (2006, p.40), qui mentionne que « les personnes, les lieux et les situations dans lesquelles le chercheur collecte des données empiriques sont choisis en fonction de leur capacité à favoriser l'émergence et le développement de la théorie ». Corbin et Strauss (2008) présentent trois critères d'échantillonnage qui nous guident pour le choix des participants. Un premier critère porte sur le caractère typique des dirigeants syndicaux et patronaux et des expériences vécues en négociation des relations du travail. Ces dirigeants possèdent la capacité à nous livrer de l'information pertinente en lien avec les trois concepts théoriques de la culture de négociation, des stratégies de changement du DO et de la négociation des relations du travail. Un deuxième critère concerne la diversité des réflexions sur les pratiques de négociation des relations du travail. Un troisième réside dans la capacité de ces négociateurs à favoriser l'émergence d'une théorie sur les cultures de négociation. Nous avons

procédé à échantillonnage théorique (Charmaz, 1983; Glaser, 1978; Glaser et Strauss, 1967) pour trouver 39 participants du projet de recherche FRALUBEC volontaires pour vivre un entretien individuel. Trente-trois d'entre eux ont choisi de s'impliquer davantage dans la démarche de recherche en acceptant d'écrire, dans un rôle de cochercheur, un récit autobiographique communiquant leurs réflexions « sur » leurs pratiques professionnelles.

Parmi ceux-ci, nous avons sollicité douze participants (N=12), soit sept dirigeants patronaux et cinq dirigeants syndicaux⁷, pour communiquer des réflexions « sur » leurs pratiques de négociation en relations du travail. Ces dirigeants ont été choisis en fonction de leur capacité à favoriser l'émergence et le développement de modèles théoriques de changements de cultures de négociation. Nous leur avons demandé de nous livrer leurs réflexions couvrant la période des années 1967 à 2007. La consultation d'archives permettait de nous renseigner sur la période de 1937 à 2007, de la naissance du SNEAA à sa phase de maturité.

L'équipe de l'UQAC, poursuivant dans le cadre du projet franco-qubécois FRALUBEC une recherche centrée sur l'apport de sujets humains communiquant leurs réflexions « sur » les changements de cultures organisationnelles enracinées dans six domaines de pratiques de gestion, a demandé et obtenu une certification éthique⁸ auprès du Comité d'éthique de la recherche (CER) de l'UQAC⁹. Par conséquent, cette certification s'applique au domaine des pratiques patronale et syndicale de négociation qui font l'objet de notre recherche doctorale. Ce certificat contient une déclaration de consentement des partenaires à participer à la recherche¹⁰. Cette déclaration comporte deux clauses particulières sur la confidentialité des données recueillies et leur conservation à la fin du projet de l'équipe de l'UQAC. Elle contient une clause spéciale sur la

⁷ Voir l'annexe 2 pour les détails concernant les participants à la recherche.

⁸ Une certification éthique a été demandée au Comité d'éthique de la recherche de l'UQAC et obtenue conformément à l'*Énoncé de politique des trois conseils : éthique de la recherche avec des êtres humains* dans le cadre du projet de recherche FRALUBEC. Elle a été approuvée le 26 octobre 2012 et reconduite le 22 novembre 2013, le 1^{er} décembre 2014, le 9 avril 2015, le 7 avril 2016, le 21 décembre 2016, le 10 janvier 2018 (accordée rétroactivement au 31 mars 2017) ainsi que le 9 avril 2019. Pour le Comité d'éthique, cette certification éthique couvre notre projet de recherche.

⁹ Voir l'annexe 3 pour consulter la certification éthique délivrée par l'UQAC.

¹⁰ La déclaration de consentement signée par les participants est disponible à l'annexe 4.

non-confidentialité des réflexions des personnes interviewées qui ont consenti à être identifiées par leur nom lors de diffusions scientifiques. Les personnes interviewées ont également accepté une clause portant sur la conservation et la diffusion des données de recherche (ex. : enregistrement vidéo, transcription écrite et récit autobiographique) par la Société historique du Saguenay (SHS). Les chercheurs ayant participé à la phase de collectes des données ont signé une déclaration d'honneur à garder confidentielles ces données.

L'entretien individuel semi-structuré est la technique utilisée pour amener les partenaires de la recherche à effectuer une activité praxéologique scientifique de réflexion « sur » leur pratique professionnelle dans six domaines de pratiques dont celui des relations du travail. Deux étapes préparatoires ont précédé cette collecte de données qualitatives. Lors d'une première étape, les partenaires ont effectué un travail de préparation à l'entretien en s'inspirant du schéma de l'étude sur les cultures organisationnelles¹¹. Les partenaires devaient aussi transmettre, par courriel, leur curriculum vitae et des indications sur leur parcours professionnel (par exemple : les rôles occupés, les années actives, les installations dans lesquelles ils ont travaillé).

Le déroulement des entretiens a privilégié une approche de dialogue. Ce dialogue s'est réalisé en interaction avec le professeur Pierre Deschênes¹² qui guidait chaque personne interviewée à communiquer ouvertement ses réflexions « sur » sa pratique professionnelle. S'inspirant d'un canevas souple d'entretien, des notes, du curriculum vitae de chacun des partenaires, il agissait à titre d'interlocuteur afin d'alimenter le dialogue et de relancer les participants à parler de leur pratique professionnelle. La relation de confiance entre l'intervieweur et les partenaires de recherche ainsi que la connaissance des pratiques de gestion vécues chez Alcan a favorisé un engagement des personnes interviewées à dépasser la simple transcription

¹¹ Voir l'annexe 5 pour consulter le schéma de l'étude sur les cultures organisationnelles.

¹² Le professeur Deschênes, ayant eu l'opportunité de réaliser, de 1976 à 2007, des interventions de consultation en DO dans les installations d'Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean, était en mesure de nouer un dialogue pour amener les participants à l'étude à communiquer leur récit de pratique professionnelle de gestion.

écrite (verbatim) de leur entretien pour s'engager dans un processus complexe de rédaction de leur récit autobiographique.

À titre de chercheuse associée au projet sur les cultures organisationnelles enracinées dans des pratiques de gestion, nous avons participé au déroulement de la majorité des 39 entretiens afin de développer nos connaissances sur les pratiques de gestion chez Alcan. Nous avons aussi noté des observations et des réflexions sur le contenu de l'entretien et contribué au dialogue. Une caméraman était également présente pour réaliser la captation vidéo de l'entretien. Les entretiens ont duré en moyenne deux heures. Notre présence lors des entretiens nous a aidée à poursuivre le processus de théorisation se traduisant par les étapes de transcription écrite des entretiens et de révision de ce verbatim (Labrie, 1982).

La construction du récit autobiographique¹³ (Bertaux, 2005, 1980; Desmarais, 2016; Ferrarotti, 1980; Peneff, 1990) permet une description rigoureuse et organisée de la pratique professionnelle singulière de nos participants tout au long de leur carrière chez Alcan. Cette approche pose toutefois la question du statut des données subjectives recueillies. Desmarais (2016, p.369) soutient que « c'est à travers le singulier que se concrétise la part d'universel que porte chaque sujet-acteur d'une recherche, telle qu'elle se vit et se manifeste dans la complexité de l'action ». En paraphrasant Desmarais (2016, p.372), nous pouvons dire que, lorsqu'un dirigeant patronal ou syndical présente dans ses réflexions la singularité de ce qu'il a accompli, ses propos rejoignent une part de l'universel ou de la réalité organisationnelle vécue dans les usines d'Alcan au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Lorsqu'un partenaire partage les significations personnelles données aux activités réalisées en usines et que ces actions rejoignent celles d'autres partenaires, nous considérons ces données comme intersubjectives, c'est-à-dire qu'elles traduisent, le plus

¹³ Le récit autobiographique ne s'applique pas seulement aux pratiques de négociation des relations du travail. Il couvre l'ensemble des six domaines de pratiques de gestion étudiées par l'équipe de l'UQAC. En annexe 6, nous présentons la démarche poursuivie pour produire, conserver et diffuser 33 récits autobiographiques, sous la forme de trois monographies qui sont le résultat d'un travail de co-rédaction du chercheur principal et de chacun des dirigeants patronaux et syndicaux, professionnels et chercheurs d'Alcan.

humblement, le plus fidèlement et le plus complètement possible (Lapierre, 2005), un consensus sur la réalité organisationnelle vécue dans ces usines.

Pour comprendre de l'intérieur les pratiques syndicales et patronales de négociation des relations du travail chez Alcan, il est important de s'ouvrir à la subjectivité des dirigeants patronaux et syndicaux en s'intéressant particulièrement à la façon dont ils expérimentent, appréhendent et décrivent les situations singulières qui balisent leur pratique professionnelle de gestion en milieu de travail. De Bruyne Herman et De Schoutheete (1974, p.136) soulignent qu'une étude qualitative permet d'atteindre l'objectif « de saisir le sens subjectif et intersubjectif d'une activité humaine concrète, à partir des perceptions et actions des différents acteurs en présence ». Hlady Rispal (2002, p.62) ajoute que « le comportement humain et organisationnel ne peut se comprendre et s'expliquer qu'en relation avec les significations que les personnes donnent aux choses et à leurs actions ».

2.6 LES ÉTAPES DE L'ANALYSE

La démarche de la MTE est une « expédition analytique dont le processus doit être souple et flexible. Il s'agit d'un processus influencé par les perceptions dégagées dans l'interaction du chercheur avec ses données et non structuré ni fondé sur des procédures préétablies » (Morse et al., 2009, p.41). Notre expédition d'analyse des données qualitatives des dirigeants patronaux et syndicaux utilise ces méthodes : la sensibilité théorique de la chercheuse, la comparaison continue entre les résultats de notre analyse et les pratiques réelles de négociation ainsi que leur analyse en 10 étapes.

Une attitude de sensibilité théorique se révèle par une écoute empathique et une ouverture maximale à ce qui peut émerger des données en essayant constamment de mettre entre parenthèses nos opinions. La sensibilité théorique se manifeste à travers deux dimensions. La première est témoignée par l'ouverture à ce qui émerge des données (Glaser et Strauss, 1967). Pour Luckerhoff et Guillemette (2012), il s'agit s'être sensible, d'être à « l'écoute » des données.

Cette ouverture permet d'« avoir une conversation avec les données ». La seconde dimension se définit comme la « capacité de donner un sens aux données empiriques et [...] de dépasser l'évidence de premier niveau pour découvrir ce qui semble caché au sens commun » (Guillemette, 2006, p.42).

Tout au long de l'analyse, nous progressons par plusieurs niveaux d'abstraction pour parvenir à développer un ou des modèle(s) théorique(s) de la culture de négociation. Dans son *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, Mucchielli (2009, p.251) définit ainsi la sensibilité théorique:

Mettre à profit les mots, les concepts, la terminologie hérités de la formation disciplinaire ou acquis au fil de l'expérience de recherche avec comme obligation de hisser à un niveau plus élevé d'abstraction et de valeur explicative le regard posé sur un vécu, une situation ou une action.

Pour atteindre un niveau plus élevé d'abstraction, nous nous immergeons plus en profondeur dans les réflexions de dirigeants patronaux et syndicaux sur leurs pratiques de négociation afin de « nommer les phénomènes en cause, d'en dégager les implications, les liens, de les ordonner dans un schéma explicatif, bref de les analyser, de les théoriser » (Paillé, 2009, p.160). Chaque chercheur possède sa propre analyse, sa propre interprétation des données et ses sensibilités, appelées à se modifier au fur et à mesure que se construisent son analyse et son interprétation.

Une autre méthode importante de la MTE est la démarche de comparaison continue. Pour Paillé (1994, p. 150), dans cette méthode, « la théorie ancrée est construite et validée simultanément par la comparaison constante entre la réalité observée et l'analyse en émergence ». Selon Glaser et Strauss (2010, 1967), des comparaisons doivent être faites entre les résultats de l'analyse et les données du terrain (celles déjà collectées et celles émergentes) afin d'apprécier l'analyse en cours et de l'ajuster continuellement. Selon Prévost et Roy (2015, p. 179), « le chercheur en MTE est donc contraint de suivre un processus itératif de comparaisons et de

questionnements le ramenant sans cesse au terrain et à l'interprétation des significations qui en émergent ».

Pour Luckerhoff et Guillemette (2012), la chercheuse effectue une analyse par niveau de codage systématique empruntant un processus itératif où les étapes sont interdépendantes. D'une manière concrète, notre démarche d'analyse s'inspire de ce parcours en dix étapes développées par la MTE (Guillemette et Lapointe, 2012).

1. Opération de codage des données : identification de codes paradigmatiques et de codes *in vivo*. Dans notre recherche, ces derniers émergent des réflexions des cochercheurs en lien avec le contexte conceptuel composé de trois concepts théoriques qui balisent notre analyse. La chercheuse identifie des unités de sens de longueur textuelle variable via des lectures répétées. Elle vise à lier un mot ou une expression à une unité de sens;
2. Élaboration d'un système catégoriel issu du codage : établissement de liens entre les codes *in vivo* et les codes paradigmatiques afin de développer des catégories. Pour Paillé (1994, p.159), la catégorie s'inscrit dans un processus analytique qui nomme « de manière sans cesse plus riche et plus englobante les phénomènes, les événements qui se dégagent des données ». Les catégories et sous-catégories mises en relations les unes avec les autres conduisent à construire un système catégoriel dynamique qui sert à l'analyse des données qualitatives;
3. Codage à trois niveaux pour bonifier le système catégoriel :
 - A. Codage ouvert : analyse du système catégoriel qui favorise une progression dans la démarche de théorisation, tout en s'assurant de demeurer constamment ouvert aux réflexions des participants ;
 - B. Codage axial : émergence de nouveaux concepts qui affinent la théorisation des résultats ;
 - C. Codage sélectif : pour notre étude, ces concepts sont regroupés autour des axes d'une culture d'affrontement et d'une culture de concertation qui composent notre modèle théorique en gestation;

4. Émergence d'un modèle théorique : identifier, faire émerger des caractéristiques pour construire un modèle théorique;
5. Révision du système catégoriel qui sert à la création d'un modèle théorique;
6. Recherche de la saturation théorique : si nécessaire, recueillir des données supplémentaires pour bonifier le modèle théorique en émergence;
7. Appréciation des résultats obtenus à l'analyse des données empiriques en consultant les cochercheurs;
8. Rédaction et appréciation des mémos : relecture des mémos que nous avons rédigés lors des étapes précédentes du développement de la théorie. Tout au long de son parcours d'analyse, la chercheuse laisse des traces par l'utilisation des mémos et du journal d'itinérance;
9. Modélisation : cette étape avancée de création d'un modèle théorique de la réalité se retrouve dans une représentation visuelle (à l'aide de cartes conceptuelles) du système et des sous-systèmes qui constituent ce modèle;
10. Intégration de l'ensemble des résultats de l'analyse pour peaufiner le ou les modèle(s) théorique(s) du phénomène social à l'étude.

CHAPITRE 3

L'ANALYSE DES RÉFLEXIONS DES COCHERCHEURS

Selon certains auteurs de la pensée systémique (Bertalanffy, 1973; Le Moigne, 2006, 1977; Rosnay, 1975), la création de modèles de la réalité est la meilleure façon d'exposer le fonctionnement d'un système vivant. Ils estiment que la recherche d'un modèle théorique constitue un fondement important de toute investigation scientifique. Pour eux, la modélisation se construit à partir du point de vue subjectif de la chercheuse sur le réel : partant de cette perspective singulière, celle-ci réalise un travail complexe de mise en ordre, partiel et continuellement remaniable, des données issues du terrain. La conception d'un modèle théorique de cultures de négociation des relations du travail constitue une interprétation (ou réinterprétation) subjective du sens des données, en plus de les organiser. Pour expliquer la démarche de l'analyse, nous utiliserons le « je » qui traduit cette interprétation subjective. Je fais également le choix d'inclure les 12 partenaires¹⁴ qui ont joué, tout au long de ma démarche doctorale, un rôle de « cochercheurs » en participant d'une manière active et essentielle à l'analyse et à la construction du modèle théorique final des cultures de négociation en relations du travail dont les étapes et résultats sont présentés dans ce chapitre.

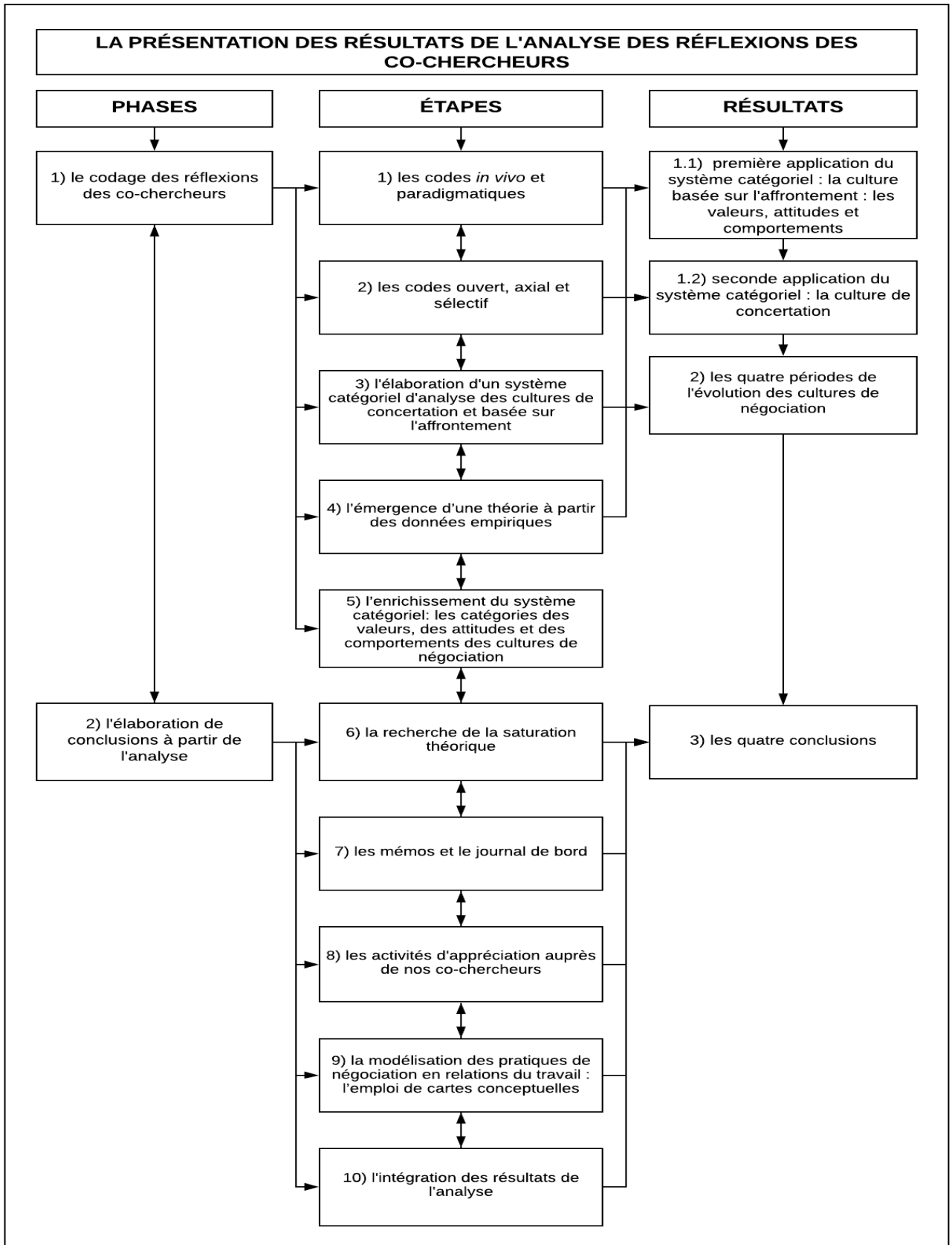
Illustrant les étapes du processus, le tableau 1 qui suit permet de visualiser l'itinéraire de l'analyse des réflexions des cochercheurs de notre étude. Je présente d'abord le travail de codage de ces réflexions qui couvre les étapes 1 à 5 (sur 10) du processus d'analyse. Même si j'ai présenté ces étapes d'une manière linéaire et séquentielle, elles forment constamment un tout organisé et interdépendant. Par exemple, lorsque j'étais à l'étape 1, je gardais à l'esprit les neuf étapes suivantes, puisque l'ensemble du processus suit une logique inductive/déductive, circulaire et itérative. J'ai respecté cette manière de penser tout au long de mon projet doctoral, puisqu'une étape ne serait pas complète ni pleinement pertinente si elle n'était pas consciemment et constamment inscrite dans le contexte global de la démarche.

¹⁴ Voir l'annexe 2 pour la liste des cochercheurs syndicaux qui expriment le point de vue syndical et celle des cochercheurs patronaux qui livrent la vision patronale.

Ces étapes de codage conduisent à la construction progressive d'un système catégoriel qui structure les réflexions analysées. Puis, sur la base de ce système, je suis en mesure d'approfondir les réflexions des cochercheurs liées aux deux axes de la culture d'affrontement et de la culture de concertation. Ces axes se manifestent dans différentes catégories de valeurs et de sous-catégories d'attitudes et de comportements individuels et sociaux témoignant des pratiques de négociation des cochercheurs patronaux et syndicaux.

Ensuite, je poursuis avec les cinq dernières étapes (6 à 10) de l'analyse pour élaborer mon modèle théorique des cultures de négociation. D'une part, l'analyse des réflexions des cochercheurs me conduit à identifier quatre périodes de l'évolution de cultures de négociation enracinées dans les changements des pratiques de négociation dans les installations d'Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean de 1937 à 2007. D'autre part, cette identification des quatre périodes me mène à formuler quatre conclusions principales à la base de mon modèle théorique de l'évolution des cultures de négociation chez Alcan.

TABLEAU 1 : LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ANALYSE



3.1 LE CODAGE DES RÉFLEXIONS DES COCHERCHEURS

L'analyse des réflexions des cochercheurs atteint cinq niveaux d'abstraction et de complexité. À un premier niveau, j'effectue le codage initial des données empiriques pour dégager des codes *in vivo* et paradigmatiques. Du même coup, je cherche à dégager les relations entre ces codes. À un deuxième niveau, j'utilise des codes ouverts, axiaux et sélectifs pour développer les relations entre les codes *in vivo* et paradigmatiques. À un troisième niveau, les résultats de ce codage servent à construire une structure ou différentes versions d'un système catégoriel s'articulant autour des deux axes de cultures de négociation basées sur la concertation et l'affrontement. À un quatrième niveau, l'application des systèmes catégoriels à l'analyse de ces deux cultures me permet de communiquer les valeurs, les attitudes et les comportements composant ces cultures tout en demeurant proche des réflexions issues de la réalité du terrain des cochercheurs. À un cinquième niveau d'abstraction, une analyse plus développée conduit à la formulation d'un ou de modèle(s) théorique(s) des cultures de négociation enracinées dans des pratiques patronales et syndicales de négociation des relations du travail dans les installations Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean.

3.1.1 ÉTAPE 1 : LES CODES IN VIVO ET PARADIGMATIQUES

Les codes *in vivo* (Charmaz, 2006; Corbin et Strauss, 2008; Luckerhoff et Guillemette, 2012) constituent une unité de sens, un concept ou une expression d'un à cinq mots tirés des verbatim. J'ai débuté l'analyse des réflexions après avoir réalisé et transcrit tous les entretiens. J'ai effectué des lectures répétées des récits des négociateurs patronaux et syndicaux en commençant par les réflexions qui semblaient me livrer le plus d'informations sur mon objectif de recherche. Concrètement, je les ai codées à l'aide du logiciel d'analyse qualitative *NVivo 10* (QSR International). Ce travail de codage m'a permis de dégager un total de 194 codes *in vivo* issus des réflexions des participants¹⁵. « Écouter », « dans la continuité », « de s'entendre », « débat sur l'emploi », « défendre nos membres » ou « départ » représentent des exemples de codes *in vivo* qui me fournissent un matériel de base pour dégager des catégories et sous-catégories regroupées en un

¹⁵ Voir l'annexe 7 pour consulter la liste des codes *in vivo*.

système catégoriel. L'objectif de ce codage est de demeurer le plus près possible des données recueillies. À cette étape, je n'ai établi ni hiérarchie ni liaison entre ces codes *in vivo*. Je me suis imprégnée du principe de la sensibilité théorique en méthodologie de la théorisation enracinée, laquelle stipule que je dois être ouverte à ce qui émerge des données empiriques en m'y plongeant constamment.

Une analyse à l'aide des seuls codes *in vivo* me livre des unités de sens, mais ne me donne pas une structure de relation entre ces unités. En me référant aux trois concepts théoriques de ma recherche, j'ai été en mesure d'obtenir une première structure de relation entre les codes *in vivo* et les codes paradigmatiques. Les codes paradigmatiques sont étroitement liés au contexte conceptuel de la recherche. D'abord, le concept de la culture organisationnelle s'exprime dans des systèmes de valeurs, d'attitudes et de comportements sociaux qui influencent les pratiques de négociateurs patronaux et syndicaux chez Alcan. Ensuite, le concept des stratégies de changements d'une culture de négociation précise les interventions en DO visant à améliorer les pratiques, les techniques ou les procédures de négociation des relations du travail pour changer les cultures de négociation. À titre d'exemple, le changement d'une culture de négociation basée sur l'affrontement vers une culture de négociation concertée se réalise par l'apprentissage de valeurs, d'attitudes et de comportements de coopération ainsi que par la compréhension du processus de résolution de problèmes à la base des stratégies de changement du développement organisationnel. Enfin, le concept de négociation des relations du travail se décline en deux axes interdépendants, l'affrontement et la concertation, utilisés lors de négociation d'enjeux, de problèmes ou de conflits dans les entreprises québécoises.

J'ai créé des liens entre des unités de sens ou de mots issus de codes *in vivo* et les deux codes paradigmatiques, soit les concepts de négociation basée sur l'affrontement et centrée sur la concertation. À titre d'exemple, l'unité de sens de la *méfiance* représente une valeur du paradigme de l'*affrontement* et un mot comme la *coopération* constitue une valeur de l'axe de la *concertation*. L'établissement de relations entre les codes *in vivo* et les codes paradigmatiques a conduit à ma

compréhension globale du tout organisé des pratiques syndicales et patronales de négociation des relations du travail.

3.1.2 ÉTAPE 2 : LES CODES OUVERT, AXIAL ET SÉLECTIF

Plusieurs auteurs en méthodologie de la théorisation enracinée (MTE) proposent trois échelons interdépendants pour un codage ouvert, axial et sélectif. Ces échelons permettent de développer les liens entre les codages *in vivo* et paradigmatiques pour construire un système catégoriel. D'une manière précise, ce codage, proposé par Strauss en 1987, puis repris par d'autres théoriciens de la MTE (Corbin et Strauss, 2008; Luckerhoff et Guillemette, 2012), se décompose en un codage ouvert, un codage axial et un codage sélectif. Le premier m'assure de demeurer à proximité des réflexions des chercheurs sur leurs pratiques de négociation; le second conduit à la reconnaissance de concepts qui gravitent autour d'un axe central de négociation concertée, par exemple. Le troisième permet de densifier ou compresser les concepts pour obtenir une structure mieux organisée.

Le codage ouvert est une manière de demeurer constamment le plus près possible des réflexions des chercheurs dans ma démarche d'analyse. Celle-ci consiste à faire parler les données récoltées tout au long de l'étude exploratoire sur les pratiques de négociation. Ces données sont basées sur les perceptions de chaque négociateur patronal ou syndical et sur le sens qu'il donne à sa pratique. Je développe mon écoute empathique pour essayer de mettre entre parenthèses ma subjectivité de chercheuse pour comprendre la réalité de négociation telle que les négociateurs la perçoivent. Le codage ouvert est une posture pour accomplir les codages *in vivo* et paradigmatiques, axial et sélectif.

Lors des activités de codage axial, je sélectionne de nouvelles catégories et sous-catégories spécifiques explicitant davantage la structure des axes centraux de la négociation concertée et basée sur l'affrontement. Par exemple, lorsque je développe le code axial de la négociation concertée, je dégage les valeurs ou catégories de l'apprentissage, de la confiance réciproque, du respect mutuel,

de l'écoute attentive, de la transparence, de la collaboration et du leadership démocratique qui y sont liées. J'effectue le même travail pour le code axial de la négociation classique, lié aux valeurs de la confrontation, de la méfiance et du mépris. J'utilise ces catégories, autour desquelles j'articule de multiples sous-catégories issues des données empiriques.

Le codage sélectif représente une densification de l'analyse. Je réduis le nombre de codes pour atteindre un niveau d'abstraction plus élevé. Je regroupe certains codes en un seul afin d'en faire baisser le nombre et ainsi bonifier l'analyse. À titre d'exemple, j'ai créé le code de « l'utilisation des moyens de pression » afin de mieux cerner les sous-catégories de la culture de négociation associées à l'affrontement. Ce code sélectif permet alors de regrouper les sous-catégories des grèves, des conflits et des griefs comme moyens de pression.

La mise en relation constante des codes *in vivo* et paradigmatiques ainsi que des codages ouvert, axial et sélectif permet de réaliser une comparaison continue (Glaser et Strauss, 1967; Luckerhoff et Guillemette, 2012) entre les résultats de l'analyse et leur compatibilité avec les réflexions des chercheurs. La densification de l'analyse de ces réflexions permet l'atteinte de niveaux de complexité et d'abstraction qui structurent et restructurent sans cesse le système catégoriel en ajoutant de nouvelles catégories et sous-catégories.

3.1.3 ÉTAPE 3 : L'ÉLABORATION D'UN SYSTÈME CATÉGORIEL D'ANALYSE DES CULTURES DE NEGOCIATION ET BASÉE SUR L'AFFRONTEMENT

L'objectif de cette étape est de faire évoluer une structure de relations entre les axes de la négociation basée sur l'affrontement et de la négociation concertée, lesquels se déclinent en catégories de valeurs et en sous-catégories d'attitudes qui prédisposent à adopter des comportements (les sous-catégories des pratiques de négociation) de telle ou telle façon dépendant du contexte de négociation. Cette structure forme un système catégoriel qui se complexifie continuellement lors de mes découvertes issues d'une analyse des données empiriques. Je me suis posé plusieurs questions lors de l'élaboration des systèmes catégoriels : ces catégories reflètent-

elles adéquatement la réalité des pratiques des dirigeants patronaux et syndicaux? Ce système est-il suffisamment proche des données empiriques? Est-ce qu'une catégorie devrait être fusionnée à une autre? L'annexe 8 offre des réponses à ces questions en présentant l'élaboration de plusieurs versions d'un système catégoriel qui favorise l'émergence d'un modèle théorique issu des données du terrain de la pratique de négociation des relations du travail.

3.1.4 ÉTAPE 4 : L'ÉMERGENCE D'UNE THÉORIE À PARTIR DES DONNÉES EMPIRIQUES

Les pages précédentes montrent que l'itinéraire d'analyse des réflexions de négociateurs « sur » leurs pratiques de négociation s'articulent autour des deux axes de l'affrontement et de la concertation. Dans leur récit de pratiques, les chercheurs témoignent constamment de leur alternance entre l'utilisation de ces deux pratiques pour résoudre des enjeux, des problèmes ou des conflits en matière de relations du travail, et ce, des années 1967 à 2007¹⁶. Il y aurait un chevauchement de ces pratiques au sein des installations Alcan au Saguenay–Lac-Saint-Jean durant cette période. La présentation détaillée des résultats obtenus à l'analyse de ces deux axes, anticipés dans la présentation du concept théorique de négociation des relations du travail, m'aide à préciser le modèle théorique des changements des cultures de négociation basée sur l'affrontement et de négociation concertée.

3.1.5 ÉTAPE 5 : L'ENRICHISSEMENT DU SYSTÈME CATÉGORIEL : LES CATÉGORIES DES VALEURS, DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES CULTURES DE NÉGOCIATION

Comme mentionné plus tôt, j'ai revisité le système catégoriel à plusieurs reprises en fonction des découvertes réalisées lors de l'analyse des réflexions de négociateurs « sur » leurs pratiques de négociation des relations du travail. Ces découvertes sont issues de l'application du système catégoriel, lequel constitue une grille ou un système de classification des données empiriques associées aux cultures de négociation des relations du travail basées sur l'affrontement et la concertation.

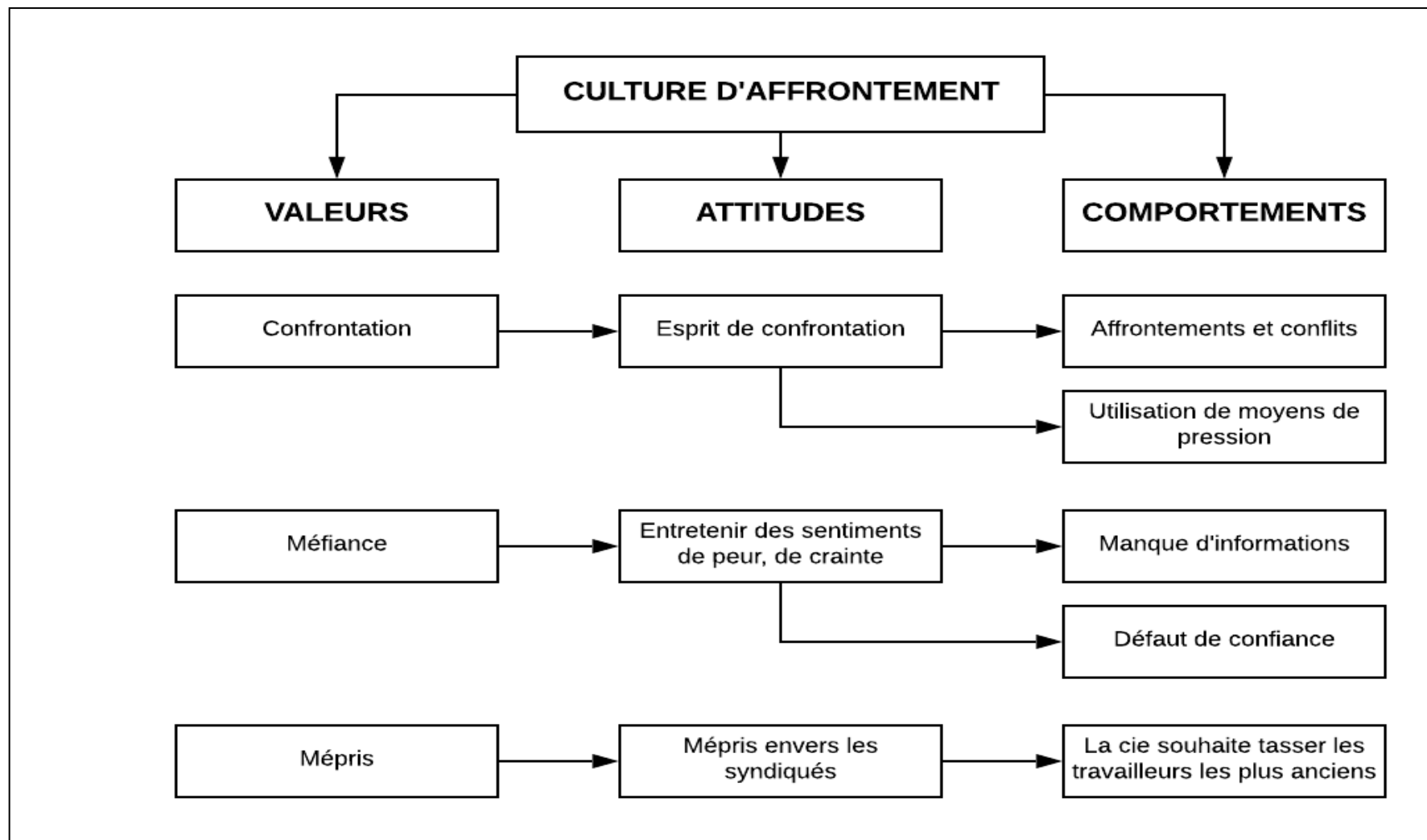
¹⁶ Je rappelle que des données d'archives nous renseignent sur les années 1937 à 2007.

3.2 UNE PREMIÈRE APPLICATION DU SYSTÈME CATÉGORIEL : LA CULTURE BASÉE SUR L’AFFRONTMENT

Avant de plonger dans la culture de négociation basée sur l’affrontement, situons les concepts de valeur, d’attitudes et de comportements, lesquels sont centraux pour la suite de ce chapitre. Les auteurs qui se sont intéressés à la dynamique du système des valeurs, attitudes et comportements mentionnent trois éléments définissant le concept d’attitude : cognitif, affectif et comportemental collectif. L’élément cognitif est issu d’une idée, d’une connaissance, d’une croyance quelconque concernant l’objet d’une attitude, comme celle d’une croyance en la stratégie de négociation basée sur l’affrontement. L’élément affectif est basé sur des émotions qui émergent lorsqu’un négociateur fait face à l’objet de négociation. L’élément comportemental collectif est une prédisposition des parties patronale et syndicale à se comporter de telle ou telle façon en situation de négociation, soit leurs pratiques de négociation.

Côté, Abravanel, Jacques et Bélanger (1986, p.58) soulignent que plusieurs auteurs s’intéressent à la relation entre les valeurs et attitudes des personnes et leur environnement, tandis que d’autres, sans nier cette relation, portent une attention particulière à celle qui s’établit entre valeurs et comportements. Toujours selon Côté, Abravanel, Jacques et Bélanger, « pour comprendre cette relation, il est souvent utile de faire appel à une image, celle d’un arbre dont les quelques branches principales (nos valeurs) donnent naissance à des centaines de branches secondaires (nos attitudes) » qui se manifestent dans de multiples comportements. Le tableau 2 et la figure 4 des pages suivantes permettent de visualiser l’arborescence issue d’un système catégoriel ou d’une grille utilisés pour cerner les valeurs, les attitudes et les comportements des 12 chercheurs sur la culture de négociation basée sur l’affrontement.

TABEAU 2 : LA CULTURE DE NÉGOCIATION BASÉE SUR L’AFFRONTEMENT CHEZ ALCAN : VALEURS, ATTITUDES ET COMPORTEMENTS



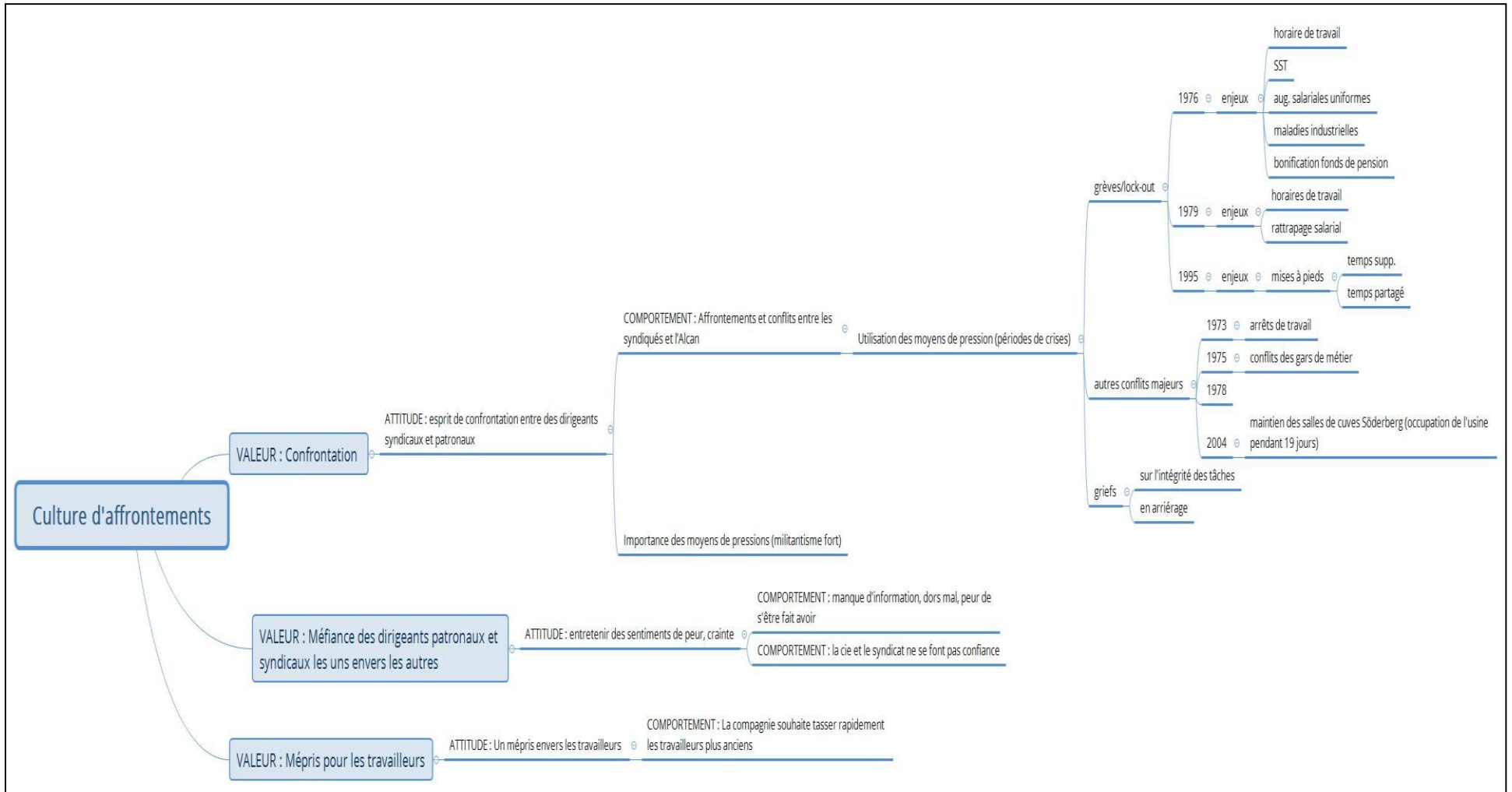


Figure 4 - Les valeurs, attitudes et comportements associés à la culture de négociation basée sur l'affrontement

Le tableau 2 présente un schéma global de la structure du système catégoriel de la négociation classique basée sur l'affrontement. La figure 4 découlant de ce schéma détaille les valeurs, attitudes et comportements qui sont issus de l'analyse des réflexions des chercheurs « sur » leurs pratiques de négociation en relations du travail. Cette analyse me permet d'affirmer que la culture de négociation basée sur l'affrontement, observée au sein des installations Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean, se décline en trois valeurs ou catégories de confrontation, de méfiance et de mépris. Ces valeurs s'accompagnent d'attitudes qui s'extériorisent dans comportements sociaux ou pratiques de négociation.

3.2.1 LA VALEUR DE LA CONFRONTATION

Mes lectures répétées des récits de pratiques m'amènent à observer une certaine prédominance de la valeur de la confrontation qui semble être à la base de la culture basée sur l'affrontement puisqu'elle a été davantage développée par les dirigeants syndicaux. D'une manière spécifique, la valeur de la confrontation est d'abord associée à l'attitude d'« un esprit de confrontation » qui se manifeste par des comportements de conflits valorisant des pratiques de négociation utilisant des moyens de pression pour faire triompher sa position syndicale ou patronale.

3.2.1.1 L'UTILISATION DE MOYENS DE PRESSION

À partir des réflexions des chercheurs, je présente des comportements liés à l'attitude de développer un esprit de confrontation. Celle-ci prédispose les négociateurs patronaux et syndicaux à adopter des comportements collectifs consistant à utiliser des moyens de pression lors de conflits.

À ce sujet, Jean-Marc Crevier raconte :

J'étais de ceux qui n'étaient pas en désaccord. Le principe, je l'ai tout le temps dit, prendre des gants blancs pour négocier, je n'ai aucun problème avec ça, autant que ça donne des résultats. Si la compagnie prouve que tu n'es pas capable d'avoir des résultats de temps en temps, tu sors les gants de boxe, tu brasses un peu, tu fais des moyens de pression.

Du point de vue de Dominique Bouchard :

Ça a passé par certaines périodes de crise également où il y a eu des débrayages. Le procédé [de production d'aluminium] est très sensible à l'usine d'Alma. Donc, lorsqu'on n'en prend pas soin, il devient vite hors [de] contrôle. La marge de manœuvre est donc très mince, les gens qui veulent créer des perturbations, c'est très facile [de le faire] à l'usine.

Jean-Marc Crevier fournit un autre exemple d'un comportement de confrontation : « Dans la période où j'ai passé, on était assez radical comme comportement. La sous-traitance, quand l'employeur ne voulait pas la régler, parce qu'on avait du monde qui était dehors, ce n'était pas compliqué, on prenait les sous-traitants puis on les sortait de l'usine. »

Les divergences d'opinion entre les parties syndicale et patronale ont parfois mené à des périodes de crise. Gilles Dolbec fournit un exemple éclairant d'une période de perturbations :

C'est quelque part en juin où les négociations allaient bien, le contrat était échu depuis le 22 mai, mais ce n'était pas en soi problématique parce qu'on était habitué de dépasser l'échéance du contrat. Les syndicats ont demandé à faire une pause de vacances en disant : « On a tous des familles, on aimerait qu'en juillet la table s'interrompe quelque temps. » C'est à ce moment que la situation a commencé à dérapier parce que, dans les faits, je pense que les employés avaient d'autres attentes et on s'est retrouvés entre des gens qui étaient allés rencontrer leurs membres pour leur parler d'une pause, mais on est revenu avec des moyens de pression.

Il continue :

[Le syndicat] devait organiser des assemblées pour aller faire état de l'avancement des négociations. À ce moment, le message qu'on pensait qu'il allait livrer est le suivant : ça va relativement bien. Dans les faits, je pense que ça n'a pas nécessairement été bien reçu par les employés et on s'est rapidement retrouvés dans un modèle où on commençait à avoir des moyens de pression en disant : « Non, n'allez pas prendre de vacances, vous avez un travail à faire et nous ne sommes pas satisfaits. » Il y a beaucoup de mises à pied. Il ne faut pas parler des solutions qu'on avait trouvées parce que tant que la négociation n'était pas terminée, on ne peut pas en parler.

Les moyens de pression les plus agressifs, ce sont les grèves. Jean-Marc Crevier résume ainsi la situation : « On a fait plusieurs grèves, 1976, 1979, 1995, sans compter tous les problèmes qu'on a vécus. À un moment donné, les travailleurs étaient écœurés de toujours courir après tout le monde puis l'employeur était écœuré d'avoir un conflit. »

3.2.1.2 GRÈVE/LOCK-OUT DE 1976

Les enjeux de la grève (lock-out) de 1976 sont liés aux horaires de travail, à la santé et sécurité au travail, aux augmentations salariales uniformes, à la question des maladies industrielles ainsi qu'à la bonification du fonds de pension. Pour Camil Lévesque, « en 1976, cela faisait plusieurs années qu'on avait du trouble. Cette situation avait commencé en 1973 par le conflit avec les employés de bureau où il y avait eu des négociations qui avaient mal fini ». Il y eu une confrontation sur la forme du conflit. Est-ce un lock-out ou une grève? La vision patronale de cette grève/lock-out est présentée ainsi par David Culver dans son volume autobiographique :

Le syndicat, qui représentait la plupart des 7 200 travailleurs du Saguenay, ne semblait pas pressé de conclure une nouvelle entente pour remplacer celle qui allait prendre fin le 31 mai. Refusant d'être pris en otages, nous avons décrété que, s'il n'y avait pas de convention, il n'y aurait pas de travail. Le 31 mai, nous avons informé par lettre tous les employés que l'exploitation cesserait si l'on ne trouvait pas de terrain d'entente. Le lendemain, nous avons fermé deux cuves à Arvida et mis à pied une centaine d'employés. Le syndicat a protesté, mais nous sommes restés sur nos positions et avons ordonné la fermeture de deux autres cuves et d'autres installations, et qui a touché cette fois 700 employés. À 7h30 le matin du 3 juin, le médiateur en relations de travail de la province nous a avisés que le syndicat avait déposé un ultimatum. Nous avons dix minutes pour consentir au calendrier de négociations du syndicat ou alors il y aurait un débrayage. À 8 heures, le vrai cauchemar a commencé. (Culver et Freeman, 2018, p.69)

Pour Jean Minville :

Lorsque la convention s'est terminée, en 1976, il n'y avait pas de convention signée à la fin. Alors, il y a eu une fermeture, un lock-out limité. Ils avaient fermé une salle de cuves le premier jour. Le lendemain, ils avaient fermé une autre salle de cuves puis le fluorure. Je rentrais de bonne heure le matin, à 7h30, 7h45, j'étais rendu à mon bureau, qui n'était pas face à la barrière principale, mais presque. À 8 heures, une foule sortait tranquillement, calmement. L'usine se vidait. Tout le monde s'en allait.

Sur le plan syndical, Donat Levesque considère que le lock-out de la compagnie a été à l'origine d'une grève majeure :

En 1976, c'est le lock-out, on s'est réveillés un bon matin et nous étions en négociation. Dans ce temps-là, les priorités de négociation étaient les fonds de pension, les salaires étaient médiocres. Puis, finalement, on s'est réveillés un bon matin, la compagnie avait mis 300 gars en mise à pied, sans [égard] pour l'ancienneté. C'était décrété comme un lock-out. Donc, lorsqu'on a vu cela, on a tous sorti. Puis, la compagnie s'était préparée, il y avait des congélateurs pleins de nourriture dans l'usine, puis des polices autres que les polices d'Alcan ainsi que des chiens.

Camil Lévesque raconte : « Pour nous, c'est un lock-out. On a toujours dit que c'était un lock-out. C'est effectivement un lock-out parce qu'il a commencé en lock-out, mais il a fini en grève, parce qu'on avait 20% de nos travailleurs qui étaient dans la rue. » Jean-Marc Crevier a également vécu cette situation comme un lock-out :

1976 a toujours été dit dans le public que c'était une grève. Pour nous, c'était un lock-out. On se rappelle un peu que ça allait mal au niveau du secteur des alumineries. Puis, un bon matin, on est rentrés à l'usine, l'employeur avait fait 300, 400 mises à pied, sans tenir compte de l'ancienneté, des gens de 34, 35 ans d'ancienneté. C'était comme pour provoquer les travailleurs, pour dire que ça n'a pas de bon sens, ce n'est pas de même qu'il faut fonctionner. On est sortis, puis on connaît la suite. Nous avons été cinq mois et demi dehors. Dans ce temps-là, les gens se battaient pour les horaires de travail, la santé-sécurité était toujours en tête de liste.

Camil Lévesque abonde dans le même sens :

Les travailleurs disaient : « Regarde, il y a des plus jeunes que moi qui n'ont rien qu'un an d'ancienneté puis qui sont encore au travail. J'ai 25 ou 30 ans puis chu dehors. » Il y a eu beaucoup de pression sur l'exécutif syndical, puis le mot d'ordre a été donné à un moment : on arrête tout ça. J'étais chez moi, j'ai eu le téléphone dans la nuit, le lendemain matin on rentrait aux petites heures puis on sortait les cadres.

Il ajoute :

On a sorti, dépêchez-vous de sortir. Finalement, les gens ont mis la charge à terre, ils ont coupé le courant, donc il n'y a plus de production en-dedans. On s'est ramassés aux barrières, puis on les voyait venir ça faisait longtemps parce que l'employeur avait un plan de contingence, il rentrait du stock dans les congélateurs des usines pour mettre de la viande. Il s'attendait que ça pouvait être long.

Cette grève/lock-out a connu des comportements de confrontation policière. Donat Levesque souligne que :

C'est à ce moment que les polices nous ont provoqués, au mois d'août avant, ils nous avaient enlevé nos lignes de piquetage. Un bon matin, lorsqu'on est arrivés, les policiers nous ont dit : « Vous n'avez plus le droit de piquetage. » C'était la police provinciale qui était là, on ne l'avait pas digéré, donc le 14 octobre, on a fait une manif et la situation s'est transformée en conflit assez majeur. On a goûté au gaz de la police provinciale, les matraques, même le bureau syndical était envahi, des personnes ont été obligées d'aller à l'urgence, des autos de patrouille ont été renversées.

Ce conflit s'est finalement réglé le 14 novembre 1976. Alain Gagnon livre son interprétation

du dénouement :

Dans le conflit de 1976, mon père, qui était alors cadre chez Alcan, était une pierre angulaire pour le règlement. C'est lui qui est venu porter les offres au syndicat malgré toute la tourmente. D'ailleurs, chez nous, nous n'avions pas de gardien, mon père a tout le temps été près du monde syndical, il n'avait aucun problème, il était très fluide. On ne s'est pas fait briser en 1976.

Il précise que « c'est lui qui était venu présenter les offres et déposer le cahier à Lévis Desgagnés. Mon père a tout le temps été ami avec Lévis. D'ailleurs, ils ont une grosse proximité et la pierre angulaire de 1976 part de cette relation. »

Jean Minville offre une autre perspective sur la conclusion de ce conflit de travail :

On s'est réfugiés au Manoir du Saguenay. Des gens du personnel et la direction se sont attablés puis ont commencé à trouver les moyens, qu'est-ce qu'on fait avec ça? Mais, tout était fini. Il y a eu des escarmouches et des moments difficiles pendant la grève. À l'automne, tard, en novembre, il y a eu un règlement. On se posait la question à savoir comment ça va repartir cette affaire parce qu'il y avait eu des moments difficiles pendant la grève. Mais, on a été chanceux, c'était le lendemain de l'élection de René Lévesque à la province de Québec. Tout le monde parlait de l'élection du [Parti québécois] et était de bonne humeur. On a reparti l'usine, réussi à remettre ça en marche, en tout cas, dans le coin où j'étais, de façon plus rapide que nos meilleures estimations. Le climat dans l'usine n'était pas mauvais, ça allait, ça marchait.

En ce qui concerne un enjeu majeur de cette grève, le fonds de pension des travailleurs, Donat Levesque mentionne :

On a voulu le bonifier [le contrat] puis c'est sûr que la compagnie n'avait pas d'ouverture du tout. C'est à ce moment que le juge Gold, dans ses recommandations, nous a suggéré de former un comité puis de travailler cette question. C'est ça qu'on a fait, nous avons fait l'ouverture de contrat puis on a tout le temps négocié les fonds de pension.

Il poursuit :

Il s'agissait d'un comité qui avait pour but de faire une négociation puis de s'occuper des fonds de pension entre les deux formations afin d'éviter que tout arrive en même temps. Les conventions se continuaient, la négociation normale des conventions collectives, mais entre deux conventions, entre deux signatures, on faisait de la négociation sur le fonds de pension.

Pour David Culver, président d'Alcan à l'époque de la crise :

J'ai toujours dit que la grève était la faute des deux côtés, pas seulement d'un. Ce n'étaient pas les ouvriers qui étaient seuls dans cet événement. La compagnie avait la faute aussi. C'est une dispute matrimoniale. Si je pouvais revivre l'année 1976, j'aurais fait un peu différent.

Camil Lévesque résume ainsi le retour au travail : « Lorsqu'on est rentrés en 1976, c'est sûr que les gens étaient très mécontents. Nous avons eu des relations de travail qui n'étaient pas bonnes. Tout ce qui se passait était une bonne occasion pour faire des griefs et contester sur le plancher. »

Sur ce retour au travail, il précise :

Je me rappelle même d'avoir vu quelqu'un à la barrière principale qui était rentré à quatre pattes. Les gens avaient dans la tête qu'on avait un contrat de trois ans puis disaient : « On va se reprendre. » La compagnie ne le croyait pas, parce qu'ils se sont dit qu'en 1976, ça faisait 19 ans qu'il n'y avait pas eu de conflit, donc la compagnie a dit : « C'est fini. » En 1979, à la même date, le 3 juin au matin, on est sortis en grève.

3.2.1.3 GRÈVE DE 1979

Du point de vue de Jean Minville, la grève de en 1979 est une remise en question des résultats de 1976 :

On vous remet la pièce. Mais, ils l'ont remis à la grandeur encore une fois. Cela a été moins dur, il y avait moins de conflits. C'était comme : « Comment ça se fait, puis qu'est-ce qu'on fait avec ça, c'est quasiment impossible, ça ne se peut pas. » Mais, c'est ça. Alors, ils ont négocié, mais je n'étais pas mêlé à ça. Un jour, ils ont trouvé un terrain d'entente puis on a reparti l'usine encore. Mais, la direction disait : « L'Alcan ce n'était pas Arvida. » La compagnie ne pouvait pas continuer à vivre dans une situation où à tous les deux, trois, quatre ans, il y avait un conflit majeur. Impossible.

Pour Jean-Marc Crevier, « 1979, c'était encore la même affaire, les horaires de travail, il y avait toujours le rattrapage salarial. » Donat Levesque détaille ce conflit de travail :

En 1979, nous avons dit que nous n'étions pas satisfaits des négociations qui s'étaient faites en 1976, le fait que la compagnie nous avait mis dans la rue à coups de pied dans le cul. En 1979, on a dit : « On va s'en faire une grève. » Finalement, on est allés chercher une résolution au niveau des membres, au Centre des loisirs d'Arvida, c'était une assemblée monstre, on a fait prendre un vote qui stipulait de déclarer la grève au moment jugé opportun. Finalement, on avait le lock-out qui a duré six mois, puis en 1979, on a été quatre mois en grève.

3.2.1.4 GRÈVE DE 1995

Lors de la grève de 1995 sont abordés les enjeux des mises à pied de travailleurs, du temps supplémentaire et du travail à temps partagé. Du point de vue de Camil Levesque, « c'est beaucoup la sécurité d'emploi qui était discutée lors de la négociation. En 1995, lorsqu'on parle de la grève de dix jours, on voulait la sécurité d'emploi puis il y avait un peu d'augmentations de salaire. Nous avons trouvé des mécanismes pour essayer d'avoir la reprise du temps supplémentaire. » Gilles Dolbec détaille cet événement :

En juillet 1995, au retour de ces assemblées, on s'est retrouvés avec un début de moyens de pression, des choses que l'on n'avait pas connues auparavant, dans des usines où on souffrait mal de ce genre de choses. Par exemple, à Vaudreuil, un procédé toujours assez sensible, lorsqu'on commence à avoir des moyens de pression, rapidement, il est mis à mal. À ce moment, le ton a changé. Assez rapidement, nous avons discuté du monétaire et on ne trouvait pas la voie. Il y avait des attentes, d'un côté comme de l'autre. Du côté syndical, il y avait une attente à ce que les efforts soient totalement compensés par les formules monétaires, ce qui n'était pas notre position. Donc, le fossé s'est créé et quelque part à la fin des négociations en octobre, on s'est retrouvé avec des arrêts de travail au cours de la nuit du 10 ou du 11 octobre.

Il poursuit :

Il y avait une présence de conciliateur. Dans ce cas, la journée où le conflit s'est déclaré, on a tenté de le résoudre avant qu'on ferme définitivement les salles de cuves. Je me souviens du montant de l'écart qui restait à la fin, c'était 80 millions qui nous séparaient, l'écart s'était agrandi. C'était la surprise auprès des employés de voir que les usines fermaient, que les cadres avaient cessé de maintenir l'opération. Puis, on était en mode hibernation des salles de cuves parce qu'on ne savait pas combien de temps le conflit allait durer. Puis, l'histoire de ces conflits a fait en sorte qu'ils durent très longtemps. Mais à l'époque, il y avait eu rapidement la mise en place de pétitions. Donc, les syndicats se sont retrouvés en assemblée. Les votes étaient assez divisés. Sortir d'un conflit alors que le mandat n'est pas très clair, ce n'était pas évident, mais en plus, tu as un vote où normalement ça votait en bloc, mais là, au sein de toutes les associations syndicales, c'était partagé, 50-50. Ceux qui ont accepté, qu'est-ce qu'ils font? Ils veulent retourner, mais il n'y a pas d'offre finale, il n'y a rien sur la table. Les syndicats sont prêts à signer une convention. Laquelle? On ne sait pas exactement.

Dominique Bouchard précise :

Ça s'est fait correctement de notre côté, un peu moins de l'autre. Parce qu'on connaît l'histoire pour la grève de 1995 où il y a eu évidemment l'usine de Laterrière qui a été arrêtée qui a coûté une fortune à répartir. Donc, à ce moment, j'étais dans mon premier poste de direction et j'ai eu à vivre cette situation difficile ou déplorable, mais, du côté d'Énergie Électrique, ça s'est fait de façon très responsable.

Concernant ces conflits de travail, Carroll L'Italien déplore « que lorsqu'il y a une grève, il y a toujours des séquelles. Celui qui va venir me dire le contraire, il n'a jamais vécu ça. »

3.2.1.5 DIVERS AFFRONTEMENTS

Je retiens ces autres affrontements : l'arrêt de travail de 1973, le conflit des employés de métier en 1975, le conflit des gars de la poudre noire à Beauharnois en 1978 et le maintien des salles de cuves Söderberg en 2004 au Complexe Jonquière. Ces oppositions démontrent que l'esprit de confrontation entre les parties syndicale et patronale est toujours présent sur fond de concertation.

Donat Levesque signale qu'en 1975, « il y a eu un autre conflit qui concernait les gars de métier. Il y avait des problèmes à ce niveau. Ce conflit a duré six semaines, on y a vu des moyens de pression. Oui, mais ce n'était pas un arrêt total, mais par périodes, à différentes usines. » Pour Camil Lévesque :

[L'objectif, c]était d'améliorer les conditions de travail parce que l'employeur, en 1975, avait eu l'arrêt des gars de métier parce qu'il avait commencé à tenter d'introduire la flexibilité des métiers dont les gars des métiers ne voulaient rien savoir. Ils voulaient des jobs cloisonnés. Si tu as besoin de changer un globe, tu fais venir l'électricien puis si tu veux réparer d'autre chose, bien ça prend un autre métier. Très compartimenté. Ce n'étaient pas les gens, c'était l'employeur qui voulait le faire, mais les gens ne voulaient pas. Cet aspect touchait l'intégrité des métiers puis il fallait respecter vraiment chacun des quarts de métier.

En 2004, il y a eu un affrontement qui a pris par surprise les dirigeants d'Alcan. Camil Lévesque nous renseigne sur l'épisode où les dirigeants syndicaux ont gardé l'usine ouverte : « la compagnie nous avait annoncé, en 2004, la fermeture des cuves Söderberg puis on n'a pas voulu les fermer. Nous les avons gardées ouvertes pendant 19 jours, sans permission. » Il ajoute :

Ils ont même augmenté la production pendant cette période. Cela faisait bizarre parce que d'habitude le syndicat ferme l'usine pour contester, puis nous, on la gardait ouverte pour contester.

3.2.1.6 LES GRIEFS

Les griefs sont une forme de confrontation au cœur d'une culture de négociation basée sur l'affrontement entre des dirigeants syndicaux et patronaux. De mauvaises relations du travail se traduisant par des grèves favorisent l'accumulation et l'arriérage de griefs. En temps normal, les problèmes devraient se régler à même la convention collective de travail, mais cela semble plus difficile lorsque les relations du travail sont tendues.

Les griefs en arriérage constituent une préoccupation permanente pour la partie patronale. Carroll L'Italien en donne un bon exemple : « Lorsque je suis arrivé, je pense qu'il y avait 1 300 griefs en arriérage. » Il poursuit : « Je ne dis pas que c'étaient des griefs tous justifiés, il y avait des griefs de groupe là-dedans, etc. On a travaillé à nettoyer les griefs. » Dans la même perspective, Camil Lévesque raconte qu'au plan syndical :

Au cours des années passées, nous avons eu beaucoup de problématiques et de griefs. Je proviens des employés de bureau, on a toujours été à peu près 10% des employés horaires puis, en 1985 quand j'ai été élu, il y avait quelque chose comme 500, 600 griefs, puis dans l'espace de quelques années, cela avait monté à 800. Pour 600, 550 employés, cela faisait pas mal. C'était un peu pareil du côté des employés horaires. Les relations de travail n'étaient pas bonnes, cela se traduisait par des griefs.

Jean-Marc Crevier exprime un point de vue semblable :

Lorsqu'on avait pris cette entente, uniquement au Complexe Jonquière, qui incluait Laterrière, on devait avoir à peu près 2 000 griefs. J'ai dit : « On va les prendre un à un. Les équipes qui vont être en place [elles] vont faire des packages ». Que ça soit des griefs associés à l'intégrité de tâches, des packages comme vous dites, de la sous-traitance avec des sous-traitants. On l'a fait de cette manière puis par après on s'est choisi des gens qui étaient capables de décider. [...] Si je vais voir le président des employés de métier qui dit : « Moi ça serait Jo, c'est lui qui va être mon responsable pour régler nos griefs », je disais : « Ton Jo qui va être là, il faut que tu lui fasses comprendre qu'il fasse une analyse complète, puis il faut qu'il soit capable de décider. S'il prend ce dossier puis il veut l'amener à l'arbitrage, c'est parce que ça va lui prendre tout un dossier. » On voulait qu'il y ait des équipes par secteur. Avant de l'envoyer à l'arbitrage, est-ce qu'il est bon? Finalement, cela a pris peut-être un an ou deux pour faire disparaître tous ces griefs.

3.2.2 VALEUR DE LA MÉFIANCE DES DIRIGEANTS PATRONAUX ET SYNDICAUX LES UNS ENVERS LES AUTRES

La valeur de la confrontation s'accompagne de la valeur de la méfiance qui ouvre la porte à une attitude « d'entretenir des sentiments de peur et de crainte » associée à des pratiques de

négociation provoquant un manque d'informations sur les enjeux de négociation ainsi qu'une absence de confiance entre le syndicat (SNEAA) et l'entreprise Alcan.

Alain Proulx propose un exemple concret de sa perception de la notion de respect au sein des installations Alcan :

Nous avons eu des débats importants pour ne pas perdre leur ancienneté [des travailleurs syndiqués], mais on les mettait sur la voie de garage, on voulait leur donner des jobs abrutissants. Puis, les gens disaient : « Un coup, les technologies changeaient. » Ces gens avaient été bons, on les avait choisis parce qu'ils avaient de bons bras, un bon physique pour faire des tâches qui étaient beaucoup plus physiques à ce moment. Les technologies changeaient, les plus vieux avaient de la misère à s'adapter. Puis nous, on disait : « Respectez ce monde, on négocie beaucoup avec l'employeur pour essayer de donner la chance à ces gens-là de continuer à faire leur travail avec les nouvelles technologies. » Ce n'était pas toujours évident, donc il fallait négocier ça pour eux autres, la compagnie les tassait vite.

Il fournit un autre exemple de l'importance accordée par le syndicat au respect des travailleurs :

Surtout afin qu'ils soient respectés. Pour Alcan, les jeunes étaient plus ouverts à apprendre les nouvelles technologies, de nouvelles méthodes de travail, des techniques. Puis, l'employeur c'était plus facile pour lui de dire : « On va vous mettre sur la conciergerie, d'autres jobs. » Nous, on disait : « Écoutez, ces gens-là ont donné à l'organisation, un moment donné si l'organisation change, on va faire les efforts pour leur donner la chance de se former. » Puis, nous avons réussi puisque la plupart de ces gens-là ont été capables de suivre ces nouvelles technologies.

3.2.3 VALEUR DU MÉPRIS ENVERS LES TRAVAILLEURS

Finalement, la valeur du mépris fait place à une attitude de « mépris envers les travailleurs. » Je retiens des réflexions des cochercheurs syndicaux que la compagnie a fait preuve à certaines occasions d'une attitude de mépris envers les employés lors des négociations. Cette attitude prédispose la compagnie à adopter, dans le programme de gestion des compétences et des talents, une pratique de reclasser les plus anciens pour laisser une place prépondérante à des jeunes perçus plus compétents.

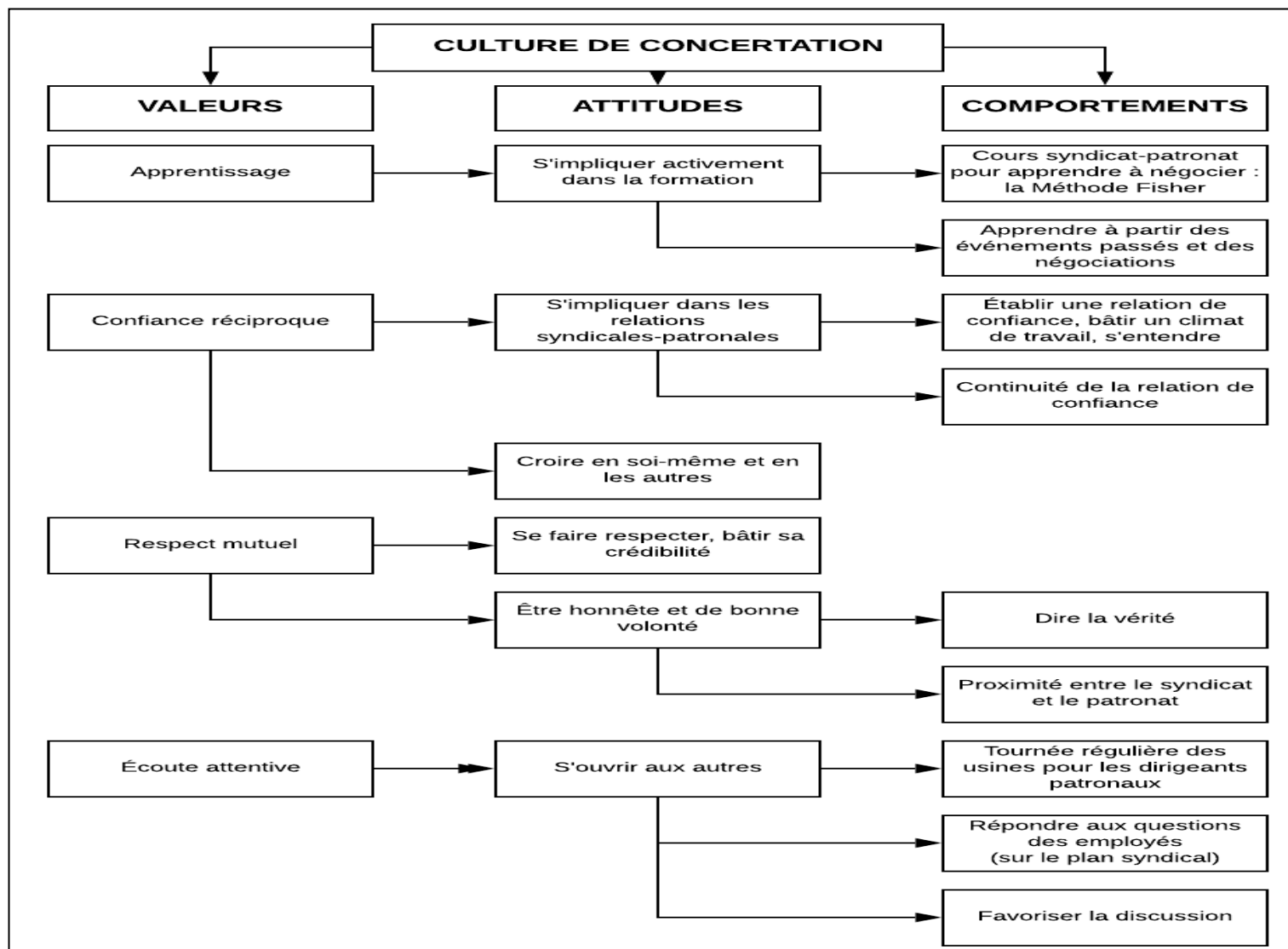
Malgré les ententes conclues entre les dirigeants patronaux et syndicaux lors des périodes de négociation, Alain Proulx mentionne que le patronat ne les honore pas :

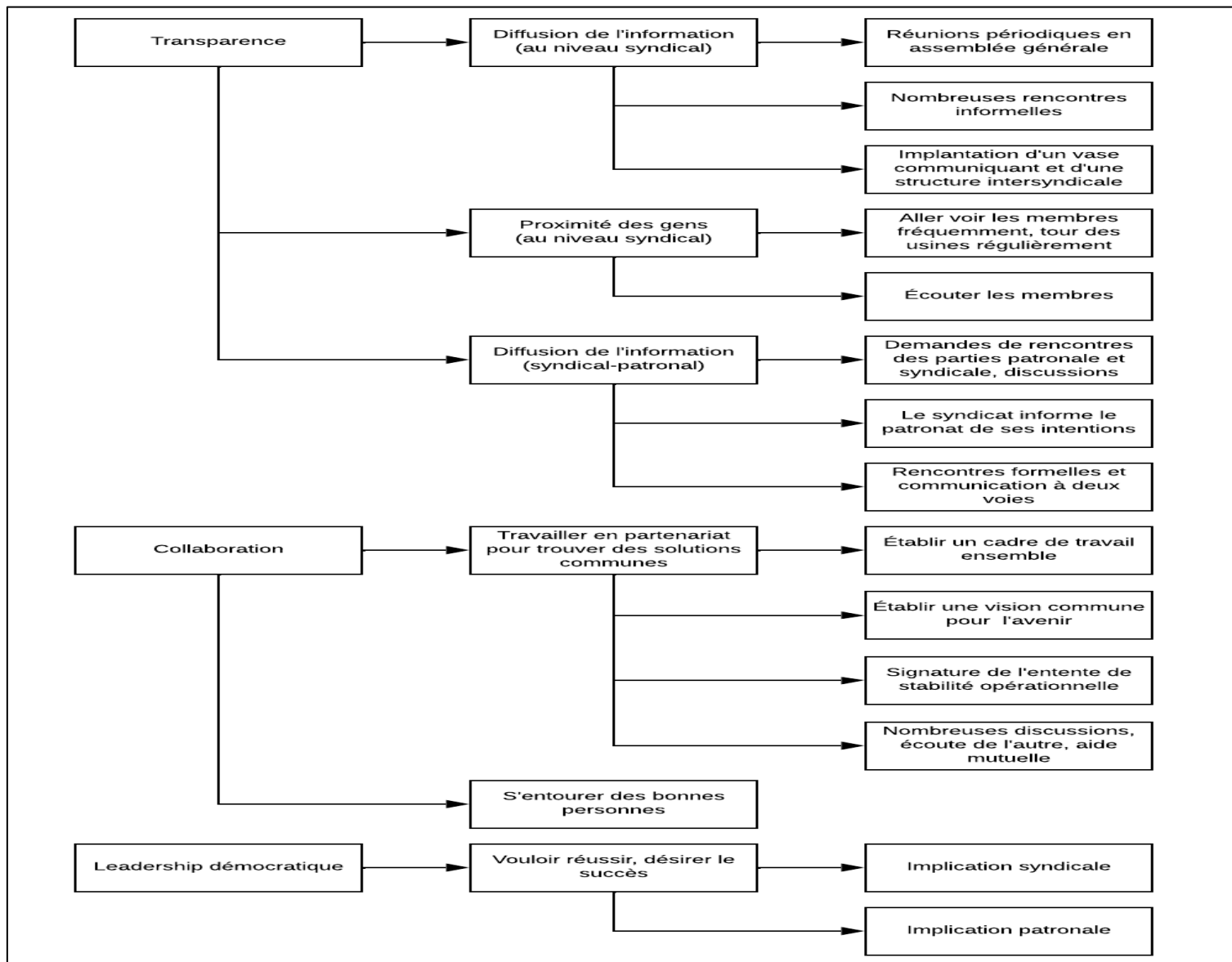
À titre de vice-président Vaudreuil, c'étaient des périodes de même, nous avons géré la décroissance tout le temps de l'emploi, c'était constant, il y avait comité de changement par-dessus comité de changement. Il y avait un mépris important au niveau des travailleurs plus anciens, on s'est battus beaucoup contre ça parce que la solution de l'employeur, en tout cas ce qu'on voyait à l'époque, pour eux, c'était beaucoup plus facile de tasser ces travailleurs-là que d'assurer des postes pour ces gens où ils auraient pu continuer leur service.

3.3 UNE SECONDE APPLICATION DU SYSTÈME CATÉGORIEL : LA CULTURE DE CONCERTATION

Les travaux de l'équipe de recherche sur les changements de cultures liées aux six domaines de pratiques de gestion font ressortir l'apprentissage de la valeur de la coopération et du processus de résolution des enjeux au cœur des stratégies normatives-rééducatives de changement en développement organisationnel (DO) implantées dans les installations d'Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean de 1967 à 2007. La valeur de coopération a ainsi constitué l'arrière-plan de négociation des relations du travail axée sur l'affrontement. Selon la psychologie de la forme, la négociation basée sur l'affrontement et la négociation concertée constituent une gestalt, ou une forme globale constituant un tout organisé de deux approches de négociation plutôt qu'une somme ou une juxtaposition. Le tableau 3 qui suit présente l'axe de la culture de concertation construit à partir des valeurs de l'apprentissage de la négociation raisonnée, de la confiance réciproque, du respect mutuel, de l'écoute attentive, de la transparence, de la collaboration et du leadership démocratique. Ces valeurs se déclinent dans certaines attitudes et certains comportements des chercheurs patronaux et syndicaux.

TABLEAU 3 : LES VALEURS, ATTITUDES ET COMPORTEMENTS D'UNE CULTURE DE CONCERTATION BASÉE SUR LA NÉGOCIATION CONCERTÉE





3.3.1 L'APPRENTISSAGE : UNE VALEUR PARTAGÉE PAR LES REPRÉSENTANTS SYNDICAUX ET PATRONAUX

La figure 5 de la page suivante présente la valeur de l'apprentissage qui se décline dans l'attitude de s'impliquer activement dans la formation à des comportements collectifs issus de l'intérêt des dirigeants syndicaux et patronaux à intégrer la concertation. Cette valeur passe aussi par l'adoption de ces comportements communs. En apprenant la méthode Fisher, patrons et syndicats cherchent à sortir des limites d'événements passés de négociation. Chez Alcan, l'arrivée d'un nouveau président du SNEAA, Lévis Desgagnés, et d'un nouveau président d'Alcan, David Culver, associée à l'engagement de Carroll L'Italien dans un rôle de responsable des négociations du travail, ont été des éléments déclencheurs pour briser le pattern des grèves de 1976 et 1979 et pour apprendre les dimensions d'une approche innovatrice en négociation, la négociation raisonnée.

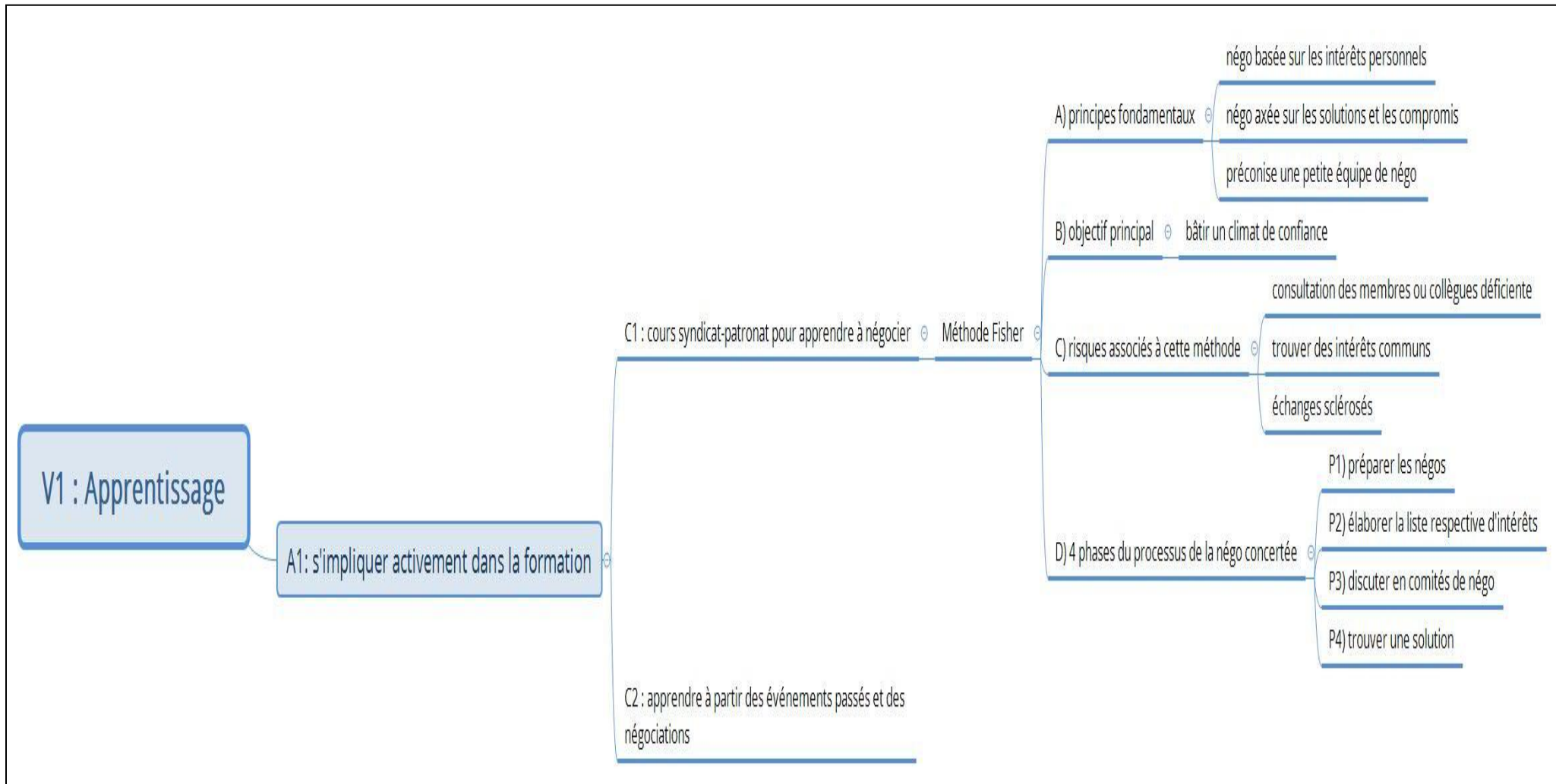


Figure 5 - La valeur de l'apprentissage

3.3.1.1 LA FORMATION POUR APPRENDRE À NÉGOCIER DIFFÉREMMENT : LA MÉTHODE FISHER

L'approche de la négociation raisonnée, développée par des chercheurs (Fisher, Ury et Patton, 2006; Fisher et Brown, 1991; Ury, 1993) de la Faculté de droit de l'Université Harvard (Harvard Negotiation Project) a été retenue. Camil Lévesque souligne qu'« il avait été demandé qu'on trouve une autre approche de négociation à celle traditionnelle. C'est là qu'est venue la fameuse méthode Fisher. La compagnie et le syndicat ont suivi ensemble une formation donnée par Fisher. » Il ajoute qu'il s'agissait d'une méthode de résolution de problèmes qui explicite le processus de la négociation raisonnée et que « tout découlait de la méthode Fisher. » Carroll L'Italien parle de la première rencontre avec Roger Fisher:

Je voulais organiser un séminaire ou une activité de ce type. Roger Fisher dit : « C'est la première fois que quelqu'un me demande du côté patronal pour travailler la relation syndicat-employeur ». Cette demande l'a allumé, puis il a dit : « Oui, j'ai beaucoup d'intérêt pour ça. »

Jean Minville ajoute :

On avait mis la patte sur la négociation raisonnée, les affaires de monsieur Fisher. On s'est dit : « On n'a rien à perdre, on va regarder, on va voir s'il y a quelque chose. » Il [Carroll L'Italien] a rencontré Fisher, ils ont rencontré le syndicat, puis tranquillement il y a eu des exercices avec les deux parties pour dire comment est-ce qu'on peut négocier différemment, comment est-ce qu'on peut trouver des solutions plus positives ? À la recherche de solutions plutôt qu'à la formulation de problèmes. Je pense que cela a été un élément important.

Carroll L'Italien insiste sur la participation syndicale :

Il [Lévis Desgagnés] a pris quatre ou cinq de ses gars, M. Desgagnés et moi-même et puis on a pris l'avion et on est allés à Harvard voir M. Fisher. Après une introduction d'environ une heure, j'ai laissé le syndicat tout seul avec M. Fisher. Mais, les gars étaient intéressés, ils ont passé presque toute la journée avec lui pendant que j'étais avec un de ses adjoints ou d'autres. Tous les gars du syndicat étaient fiers d'être à l'Université Harvard. En partant, c'est prestigieux.

Des chercheurs mentionnent l'importance de développer cette valeur de l'apprentissage qui procure de la fierté aux participants. Camil Lévesque parle ainsi des retombées de la formation à la méthode Fisher : « Après, lorsqu'on négociait, on s'inspirait de la méthode Fisher. Lorsque j'ai été élu en 1985, nous avons fait une négociation en 1987 qu'on a signée en 1988. On suivait la méthode

Fisher à Tadoussac dans le giron d'un premier groupe qui [avait déjà reçu la formation] en 1984 à Tadoussac. » Pour lui, un autre impact de cette approche est la « réouverture [de la convention collective de travail] qui s'est traduite par une augmentation de quatre et quelque chose de l'heure. »

3.3.1.2 LES PHASES DU PROCESSUS DE LA NÉGOCIATION RAISONNÉE

Un résultat de mon analyse des réflexions des cochercheurs a conduit à cerner des principes fondamentaux, objectifs et risques inhérents au processus de négociation raisonnée ainsi qu'à établir quatre phases pour accomplir cette démarche développée par Roger Fisher. Ces phases sont la préparation des négociations, l'établissement d'une liste d'intérêts respectifs, les réunions et échanges en comités de négociation ainsi que l'élaboration de solutions.

En rouvrant les contrats de travail de 1979, les cochercheurs patronaux et syndicaux ont fait l'expérience de négocier certains enjeux en adoptant une démarche de collaboration. Lors de la première phase de préparation de la négociation des conventions collectives de 1983, ils ont compris que la négociation sur le processus est aussi importante que celle sur le contenu, d'où le choix de commencer cette négociation en se mettant d'accord pour apprendre le processus de négociation raisonnée. Ce désir d'apprendre le processus de la négociation concertée est raconté par Carroll L'Italien :

On a conclu après plusieurs mois puisque c'est un exercice qui demande beaucoup de téléphones et de rencontres en face-à-face pour dire : « Écoute, on fait ça pour le bien-être de tout le monde, pas pour moi, pas pour toi Lévis, mais pour les employés et la compagnie. » C'est là qu'on a fini par organiser un séminaire de trois ou quatre jours au Manoir Richelieu avec M. Fisher, avec la traduction simultanée. M. Fisher est venu avec son équipe. On sortait de deux grèves, il ne faut pas oublier ça. Il faut placer l'exercice dans le contexte. Simplement pour vous donner un détail, M. Fisher est arrivé à L'Ancienne-Lorette, M. Desgagnés et moi on s'était parlé. Finalement, on a décidé d'un accord avec lui. M. Fisher embarquait dans l'auto de M. Desgagnés, son adjoint dans l'auto de l'autre syndicat puis moi, j'étais en arrière de la parade. Lorsqu'il est rentré au Manoir Richelieu c'était important pour tout le monde que ce soit aussi un projet qui inspirait tous les gars de syndicat. Cela a été un succès.

Finalement, on a passé trois jours interactifs, avec 19 représentants syndicaux et 12 ou 13 représentants patronaux. J'avais amené mon équipe : Lortie, Doug Richie, Gérald Martel, tous ces gens. Il y a eu une présentation magistrale de M. Fisher concernant les principes. Par la suite, il a fait des équipes de travail qu'il filmait. Par exemple, un théâtre engageait une cantatrice et puis le théâtre, c'est l'employeur, la cantatrice, c'est l'employée. Le syndicat jouait le rôle de l'employeur puis un autre

pouvait jouer le rôle d'un syndicat. Puis après ça, l'individu, avec un des gars de Fisher ou d'autres, revoyait le film puis disait : « Bien non, ça ne se peut pas que j'aie dit ça, ce n'est pas possible que je me sois choqué dans une telle circonstance. » Du côté patronal, c'était la même chose. Finalement, cela a fait boule de neige. Les gens ont dit : « On est des humains, on peut se faire confiance. » Tranquillement, disons que cela a été le premier escalier qu'il fallait monter pour continuer de bâtir la confiance.

Carroll L'Italien, Gilles Dolbec et Dominique Bouchard de la partie patronale de même que le cochercheur syndical Alain Gagnon soulignent que l'apprentissage central de la négociation raisonnée consiste à négocier à partir des intérêts respectifs des deux parties plutôt que sur des positions qui conduisent à l'affrontement.

Cette deuxième phase de préparation à la négociation pour les conventions collectives de 1983 comprend deux étapes. D'abord, les parties dressent la liste des intérêts à satisfaire pour atteindre des solutions leur apportant un bénéfice. Ensuite, chaque partie transmet cette liste pour que toutes partagent leurs intérêts communs et divergents.

Chez les négociateurs, les « intérêts personnels » réfèrent aux intérêts respectifs des parties patronale et syndicale. Pour Carroll L'Italien, « on parlait d'intérêts personnels aux deux parties au lieu de jouer à des jeux de position. C'est quoi l'intérêt de ça, c'est quoi l'intérêt de la compagnie? Puis, on inscrivait chacun nos intérêts sur nos listes respectives. » Il ajoute l'importance de « travailler sur les intérêts et non sur les positions. Je n'ai jamais essayé de mettre un syndicat dans le coin juste pour gagner, parce que tu gagnes la bataille, mais tu perds la guerre. » Gilles Dolbec abonde dans le même sens lorsqu'il explique :

Très souvent, compte tenu que c'était de la négociation raisonnée, on n'arrivait pas avec un texte de convention, mais avec un problème sur lequel on discutait. Il s'agissait de la négociation raisonnée au sens où il n'y avait pas de cahier avec des demandes. La dynamique était intéressante, nous allions rechercher les intérêts qui sous-tendent.

Gilles Dolbec parle également du défi de déterminer des intérêts communs lors d'une période de négociation :

Ce qui était surtout difficile, c'est, compte tenu du regroupement et de la diversité des intérêts, d'essayer de trouver une problématique qui concernait tous les

membres. Souvent, à ce sujet, on peinait un peu. Par exemple, pour les horaires de travail, on disait : « Ça pouvait être un sujet extrêmement ciblé, intéressant pour quelqu'un au Complexe Jonquière, dans les salles de cuves du centre d'électrolyse ouest, mais-là, tout à coup, de dire que je vais étendre ce sujet à tout le monde, c'est une autre chose. »

Il poursuit :

Trouver le dénominateur commun pour une discussion s'avérait un défi. Je donne un exemple : lors des premières négociations, de janvier jusqu'à la fin février, on a débattu [sur] l'agenda. Quel allait être l'agenda de la discussion? Dans quel ordre allaient être les sujets entre les sujets patronaux et syndicaux?

Alain Proulx partage ce défi :

J'ai été aux premières rencontres de négociation puis je ne croyais pas en ça parce que l'expérience avait démontré que, lorsque tu as des intérêts complètement divergents, tu as beau essayer de collaborer, eux autres [les négociateurs patronaux] tiraient toujours de leur bord puisqu'ils avaient une force qu'on n'avait pas, il y avait comme un déséquilibre même si tu amènes tous les arguments rationnels relatifs à un problème.

Lors de cette phase de partage des intérêts, le principe de la *page blanche* devient une pratique commune de négociation. Carroll L'Italien affirme : « Je regardais la situation à feuille blanche puis je parlais selon mes valeurs, mes principes. » Alain Gagnon explicite ce principe :

Ce n'est pas compliqué, j'ai ma convention maîtresse, oui, mais je pars avec une page blanche parce que j'ai quatre grands points : sécurité d'emploi et prolongement des précuites, entres autres. Par exemple, la dernière que j'ai fait, je suis parti avec quatre points, j'ai dit aux gars : « Ne mettez pas une liste d'épicerie de 250 demandes, ce n'est plus ça maintenant ». Il faut que j'aie voir s'il y a un carré de sable puis pour avoir le carré de sable, il faut que j'aie trois ou quatre grands points dans lesquels on tient, quelle est votre priorité. Ils m'ont tous dit : « sécurité d'emploi. »

Relativement à la concertation sur des enjeux prioritaires, il précise :

Il s'agissait vraiment d'une concertation, on part avec une page blanche dans laquelle il y a trois à quatre grands points, autant à la compagnie. J'ai envoyé mes quatre points, elle [Jacynthe Côté] a envoyé ses quatre points puis on a regardé à quoi ça rimait. Elle avait des défis autres que ça, puis les deux se rejoignaient à quelque part. Donc, nous avons trouvé un terrain d'entente. Cela m'a pris trente jours faire le carré de sable puis deux semaines négocier. Donc, c'était le carré de sable à établir. Mais, la négociation est partie d'une page blanche.

À la phase trois du processus de négociation raisonnée, les parties se réunissent en comités de négociation pour continuer de remplir leur page blanche des idées issues des échanges. Dans une démarche de négociation concertée, les discussions se déroulent au sein de deux comités de négociation, l'un patronal et l'autre syndical. À ces comités, se greffent des sous-comités sur des enjeux de la négociation (horaires de travail, sécurité d'emploi et autres) ainsi qu'une table ou un comité central qui recueille les résultats obtenus et en discute. Gilles Dolbec illustre ainsi cette démarche :

La table de l'emploi regroupait les acteurs du Complexe Jonquière pour essayer de trouver des formules pour gérer la situation des mises à pied. Donc, la négociation locale du Complexe Jonquière a commencé avant même la négociation centrale avec un focus autour de l'emploi.

Il ajoute :

La particularité de cette table de l'emploi est que la rémunération ou la compensation de ces formules, c'est la table centrale qui en parle. Normalement, on ne pouvait pas parler de dollars à la table de l'emploi. Les questions relatives à ce sujet devaient être apportées à la table centrale.

Pour Jean-Marc Crevier, « tout ce qui touche le salaire puis les conditions de tout le monde, il est nécessaire que ça soit discuté à la table centrale. » Gilles Dolbec précise le déroulement des négociations à cette table :

Il faut se dire qu'à la table centrale de négociation, il y avait au-delà de 20 ou 25 unités syndicales et il y avait un modèle dans lequel les grands sujets étaient traités à une table centrale et les sujets monétaires à la toute fin. Mais au début, on traitait de ce qu'on appelait les sujets normatifs, plus lourds, et on se gardait une fenêtre de deux semaines pour négocier les sujets locaux.

À la table centrale, tous les présidents des syndicats [ex. le SNEAA] qui appartenaient à la FSSA étaient présents. En plus, le Complexe Jonquière était représenté par des gens des secteurs, donc ça faisait un auditorium où il y avait peut-être 25 personnes.

Pour avoir des discussions efficaces à cette table centrale, il a proposé d'avoir moins de représentants syndicaux à cette table lors des périodes de négociation :

La particularité, c'est qu'on s'était dit : « Si on veut avoir des discussions, on va rapetisser les équipes. » Donc, au lieu d'être six, on était juste quatre. On avait demandé au niveau syndical : « Est-ce qu'il y aurait moyen de ne pas être 25? » Finalement, ils

étaient douze, treize, mais en tout cas, une équipe beaucoup plus petite de ce qu'on avait auparavant.

Les réflexions des chercheurs Carroll L'Italien et Alain Gagnon nous renseignent sur l'apprentissage de la quatrième et dernière phase du processus de la négociation raisonnée. Cette phase est consacrée aux échanges pour trouver une solution. Pour Carroll L'Italien, « on est pris pour vivre ensemble, l'employeur puis les 3 000, 4 000 ou 5 000 employés ne peuvent pas divorcer, c'est clair. Or, s'il y a une grève, il va falloir un jour trouver une solution, on n'a pas le choix. Mon raisonnement a toujours été : "Pourquoi est-ce que les parties patronale et syndicale ne travaillent pas fort, très fort, à trouver des solutions tout de suite?" ». Il précise qu'« il faut que vous trouviez une solution un jour ou l'autre. J'avais comme philosophie de ne jamais rompre une négociation tant qu'on pouvait se parler. » Selon Alain Gagnon, « nous défions la gravité. Chaque étape a amené son lot de problèmes, mais nous avons tout le temps trouvé une solution. »

Pour Carroll L'Italien, « il faut sortir de ses paradigmes puis de ses émotions, il faut essayer de trouver la solution. Quelle est la solution? Quelqu'un pouvait m'insulter pour quoi que ce soit, c'est correct, mais c'est quoi la solution, on s'en va où? » Il insiste sur le fait qu'il est préférable de mettre en place des mécanismes afin de collaborer continuellement :

Je me souviens d'avoir déjà dit à des employés : « Qui se lève le matin et rentre au travail en se disant qu'il veut avoir une journée de merde? » Ils partent tous à rire : « Vous avez bien raison. » Nous vivons seulement une fois, alors pourquoi est-ce qu'on n'essaie pas de trouver des terrains d'entente avec des compromis? C'est à ce moment que la confiance est nécessaire.

Les chercheurs patronaux et syndicaux soulèvent le risque inhérent dans l'apprentissage de cette nouvelle approche. Le passage d'une culture d'affrontement à une culture de concertation prend du temps pour parvenir à travailler vraiment ensemble. C'est pourquoi nous assistons souvent à des échanges sclérosés qui résultent en un manque de communication. Gilles Dolbec fournit une illustration de cet enjeu :

À l'époque, c'était un peu sclérosé dans le sens qu'on n'arrivait pas beaucoup à avoir des échanges, c'était assez rare qu'on était capables de poser une question et d'avoir une réponse dans la même rencontre. C'est un modèle où oui, on parle d'un

sujet, mais il y avait une réserve. La première négociation, ça me faisait sourire un peu, c'était Marius Delisle qui était porte-parole, et je pense avoir dit deux phrases en un an.

Il raconte un exemple :

Une anecdote assez amusante, à l'époque, les gens à la table ne parlaient qu'à travers les porte-paroles. À ce moment, Jean-Marc Crevier était responsable de l'entretien et il s'adressait à haute voix à Réjean Laforest en lui disant : « Dis-lui dont que... » au lieu de lui répondre directement. C'était le modèle préconisé.

Des cochercheurs syndicaux ont souligné un manque de communication entre les représentants syndicaux qui négocient en circuit fermé sans consulter la base syndicale. En effet, ces représentants risquent de se couper de la base syndicale s'ils oublient que les enjeux et débats concernent l'ensemble des membres. Les échanges en comités de négociation doivent être abordés avec la base syndicale pour éviter que les membres rejettent une entente obtenue par ces comités. Les négociateurs patronaux doivent également informer le bureau de direction d'Alcan de l'évolution de la recherche de solutions.

En acquérant les connaissances, en développant les compétences et en intégrant les valeurs et les attitudes qui les prédisposent à se comporter selon ces nouvelles normes de la négociation raisonnée, les cochercheurs syndicaux et patronaux apprennent à se faire confiance. La création d'un climat de confiance constitue un objectif primordial de l'approche de la négociation raisonnée. En effet, tout au long des échanges pour faire progresser des phases de la négociation raisonnée, les négociateurs apprennent à se faire confiance et, par conséquent, à se respecter, à être à l'écoute et à prendre le risque d'être davantage transparents.

3.3.2 LA CONFIANCE RÉCIPROQUE : UNE VALEUR À BÂTIR CONSTAMMENT

En poursuivant mon analyse des réflexions sur les pratiques syndicales et patronales de négociation en relations du travail, j'ai exploré la valeur de la confiance réciproque entre les négociateurs. Les cochercheurs patronaux Carroll L'Italien, Dominique Bouchard, Gilles Dolbec et Patrick Rich ainsi que le cochercheur syndical Jean-Marc Crevier me renseignent sur la confiance

mutuelle qui s'est construite et développée chez Alcan. La figure 6 de la page suivante illustre que cette valeur s'exprime d'abord à travers une attitude axée sur l'implication des négociateurs dans les relations patronales-syndicales les prédisposant à établir et conserver des pratiques de négociation privilégiant une relation de confiance. Puis, les chercheurs nous renseignent sur l'attitude de croire en soi en affirmant ses idées et en reconnaissant les opinions de son vis-à-vis.

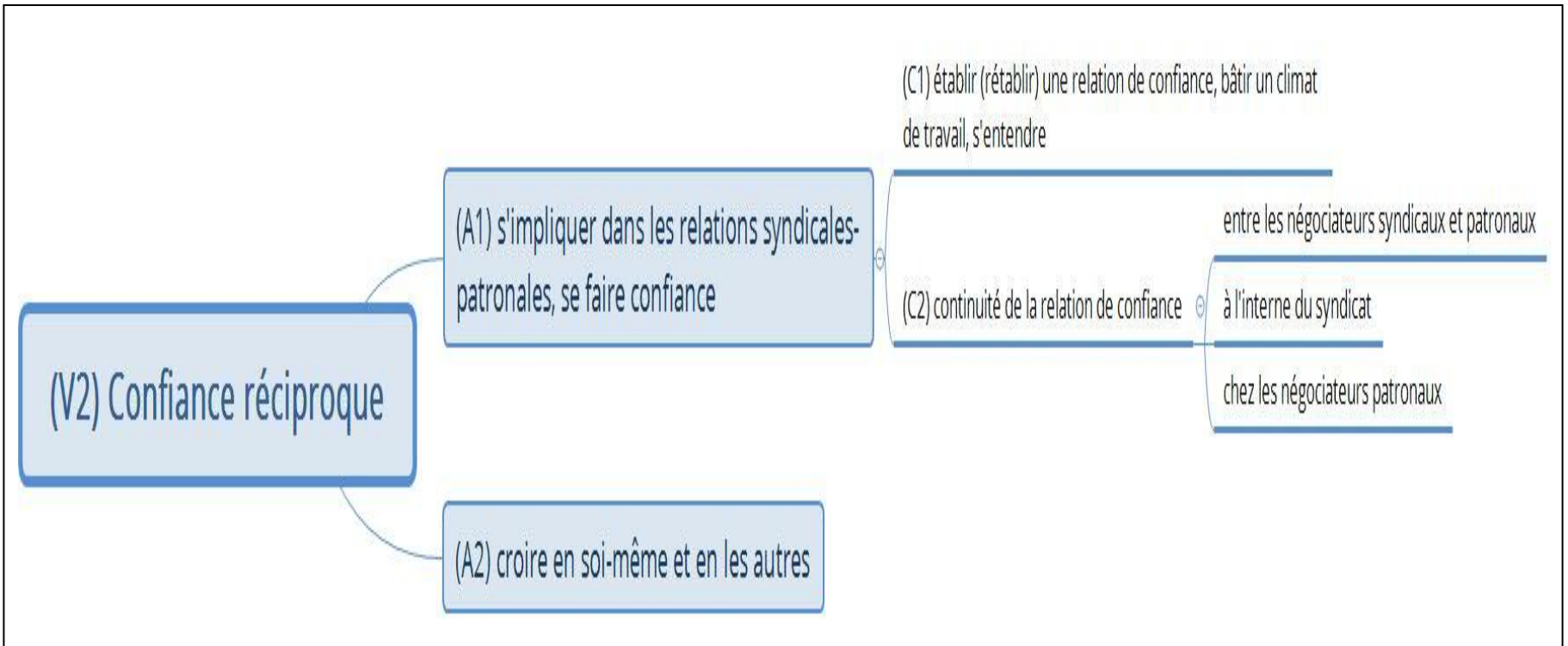


Figure 6 - La valeur de la confiance réciproque

3.3.2.1 L'ATTITUDE DE L'IMPLICATION ACTIVE DANS LES RELATIONS PATRONALES ET SYNDICALES

L'attitude de s'impliquer activement dans les relations syndicales-patronales est tributaire de la confiance en soi. Carroll L'Italien résume sa vision de la relation de confiance qu'il entretient avec les négociateurs syndicaux :

Le syndicat a commencé à me faire confiance, puis moi j'ai commencé à leur faire confiance. Ma philosophie a toujours été de travailler sur la confiance dans les personnes. J'ai pris certains risques, parfois, j'ai fait confiance à des personnes et je me suis trompé. Mais sur le long terme, ça m'a toujours aidé de travailler sur la confiance.

Dominique Bouchard renchérit sur l'importance la confiance mutuelle construite avec des dirigeants syndicaux :

J'avais déjà une bonne relation avec ces gens [les dirigeants syndicaux], il y avait une confiance mutuelle qui était en place, je savais que je pouvais leur faire confiance. Pour qu'ils prennent la peine de m'appeler durant la nuit pour m'aviser de la situation [déclenchement d'une grève], c'est signe qu'il y avait une confiance.

Il apporte la nuance que la relation s'est bâtie entre les personnes et non avec l'organisation Alcan : « Pour moi, c'est une contribution majeure dont je suis encore fier, parce que ça s'est construit sur la confiance patronale et syndicale entre les individus, pas entre les institutions. » Carroll L'Italien abonde dans le même sens lorsqu'il avance que :

Les membres du syndicat ont été très polis avec moi, mais la confiance en l'Alcan n'était pas totale, loin de là. Ils m'ont dit : « On va voir ce que tu peux faire. » Puis, petit à petit, j'ai établi un contact avec les présidents de syndicat, j'ai visité les usines, j'ai réuni les surintendants de personnel, puis on a commencé à travailler tranquillement à nettoyer les griefs.

Pour Gilles Dolbec, les relations de confiance s'illustrent ainsi : « Tout le monde échangeait, s'interpellait puis faisait des suggestions. Selon moi, la dynamique était au-delà de ce qui était prescrit par la négociation raisonnée, pour de bonnes et de mauvaises raisons. Mais, à la base, il y a peut-être une question [...] de confiance. » Il ajoute « qu'il y avait un facteur [une nouvelle gestion organisationnelle] qui faisait en sorte que les gens se sentaient peut-être en confiance. »

Je comprends que cette attitude de s'engager dans les relations syndicales-patronales se manifeste par des pratiques collectives d'établir et de maintenir une relation de confiance. Cette relation se déploie dans les rapports entre les négociateurs syndicaux et patronaux, entre les membres du syndicat et entre les membres patronaux d'Alcan.

En premier lieu, les négociateurs nous informent sur la façon dont ils ont bâti cette relation de confiance. Dominique Bouchard insiste sur l'importance des nombreuses rencontres :

À ce moment, j'ai travaillé étroitement avec Jean-Marc Crevier, Jacques Gravel, conseiller de la fédération, et Yvon D'Anjou pendant près de six mois, en coulisses, à établir ou à rétablir une relation de confiance pour faire en sorte de créer un contexte qui va permettre de prolonger la vie des usines du Complexe Jonquière. Cette activité a demandé beaucoup de rencontres pour établir le lien de confiance. Évidemment, je connaissais bien Jean-Marc Crevier, Jacques Gravel et Yvon D'Anjou. Donc, nous quatre, on a travaillé à établir la confiance.

Pour Carroll L'Italien, cette relation de confiance « s'est bâtie tranquillement, cela a demandé beaucoup d'heures de communication et de discussion [avec les] chefs syndicaux. » Il affirme que « petit à petit, Lévis Desgagnés [président de la FSSA] et moi [responsable patronal des négociations], on s'est fait confiance mutuellement. » Jean Minville abonde dans le même sens : « Quand on ne se connaît pas bien, il y a des mauvais coups. Quand on se met à parler un peu, on finit par s'apprécier les uns les autres, on dit : "Lui travaille comme ça, il a bien fait ça." Donc, la relation s'établit et devient plus positive, plus confortable. Puis, il y a un élément de confiance qui se crée. »

En second lieu, j'ai également constaté que les négociateurs veulent maintenir et consolider la relation de confiance qui est primordiale à toute situation de négociation. Sans relation de confiance, il n'y a pas de concertation. Nos chercheurs retiennent trois types de relations de confiance : les relations entre les représentants syndicaux et patronaux, celles à l'interne du syndicat ainsi que les échanges entre les négociateurs patronaux et le bureau de direction d'Alcan.

D'abord, des participants fournissent des illustrations d'une relation de confiance mature entre les négociateurs syndicaux et patronaux. Pour Carroll L'Italien, « à ce moment, il y avait un

climat de confiance qui existait. Une fois, M. Desgagnés m'avait dit : "Quand tu parles, on te fait confiance." Je lui ai répété : "M. Desgagnés quand vous parlez, je vous fais confiance." »

Carroll L'Italien précise qu'« il a été chanceux parce que les présidents de syndicat, de façon générale, c'étaient tous des gars à qui je pouvais faire confiance. Lévis Desgagnés, Donat Levesque, ce sont des gars à qui je pouvais faire confiance. » À ce propos, Patrick Rich raconte :

Si j'avais une chose dont je serais fier, c'est d'avoir eu des équipes avec lesquelles nous avons pu, je pense, durablement modifier la confiance réciproque qu'avait le milieu du travail avec nous et nous avec le milieu du travail. Je crois que cela a été la chose la plus grande et la plus importante pour Alcan.

Il ajoute : « Je pense que cela a donné aussi de la confiance au syndicat, à savoir que nous étions des interlocuteurs valables. » Cette attitude de la confiance développée entre les dirigeants syndicaux et patronaux est également illustrée par Carroll L'Italien qui retient qu'« avec les deux conventions, on enregistre presque sept ans sans aucun arrêt de travail et puis le climat était meilleur ».

Puis, il y a l'importance de la relation de confiance entre les syndiqués, notamment en ce qui concerne la représentativité des membres, comme en témoigne Jean-Marc Crevier :

Lorsque je suis arrivé, je ne dirais pas que ça l'a été ma première chicane, mais disons que ça l'a été la première discussion assez sérieuse alentour de l'exécutif. Je disais : « Ce n'est pas parce que je ne vous fais pas confiance, mais je me sentirais bien mal de négocier pour les employés de bureau, parce que je ne connais pas tout dans leur travail. » Que le président ou la présidente les représente, je suis capable de comprendre ça. Au niveau de la production, c'est pareil. Donat Lévesque, c'était quelqu'un qui vient de la production, il a tellement d'expérience, il n'y a pas de problème.

Mais, j'ai dit : « Alentour de la table, il n'y a personne qui représente les métiers dans le comité. » Les gens ont répondu : « Oui, mais on est capables ». C'est toute une discussion. Alors, j'ai dit : « Ce n'est pas parce que vous n'êtes pas capables, c'est parce que les gens, ils ont fait confiance à une personne pour les représenter, puis c'est nous autres. Ce que je vous demande à partir d'aujourd'hui, c'est que lorsque vous allez parler des métiers, vous nous appelez. C'est nous autres qui allons négocier pour les métiers, ce n'est pas vous autres ».

Enfin, des chercheurs patronaux nous renseignent sur la confiance mutuelle à consolider entre les négociateurs patronaux et les différents paliers de gestion. La pratique du soutien

inconditionnel de ces acteurs les uns envers les autres représente une manifestation de la valeur de la confiance. À ce sujet, Dominique Bouchard se souvient « d'avoir été à Montréal pour rencontrer Émery Leblanc. Lorsque je suis sorti de son bureau, je n'avais presque rien comme document, mais j'avais la confiance de l'organisation qui m'a dit : "OK, dis-nous ce que ça prend." »

Carroll L'Italien, directeur des négociations des relations du travail, nous a livré le témoignage suivant à ce sujet :

À Montréal, c'était difficile parce qu'il faut faire ci, il faut faire ça, puis j'argumentais beaucoup. Puis finalement, ils me faisaient confiance. Puis, la confiance marchait par en haut aussi. Je me souviens de M. Solinski. Une fois, il passe devant mon bureau, il dit : « You are the big boss in Saguenay. » Cela signifie qu'ils ont confiance en moi à Montréal. Je n'étais pas le *big boss*, mais c'est ça qu'ils disaient. J'avais une relation très étroite avec M. Minville, qui était mon patron à Montréal, et avec Gilles Lavallée.

Il ajoute : « j'ai eu le mandat clair du siège social à Montréal : "Tu fais ce que tu penses qui est correct, on te supporte." »

Carroll L'Italien fait part de deux moments où la confiance a été importante pour lui :

Lors de la première convention [en 1983], j'avais un très bon soutien de Gilles Chevalier, puis dans la deuxième, il y a M. Salette qui m'a donné un support inconditionnel. M. Lavallée puis M. Minville à Montréal ont appris à me connaître, j'ai appris à les connaître puis on a échangé. On argumentait sur les faits, pas sur les émotions parce qu'ils n'étaient pas des émotifs et moi non plus.

Il poursuit en parlant de sa relation avec le vice-président régional lors de la négociation sur l'entente de stabilité opérationnelle :

J'avais des rapports, je parlais à Yvon D'Anjou à toutes les semaines. Finalement, Yvon D'Anjou a fait un travail magistral. Yvon D'Anjou et moi, nous avons une confiance totale l'un dans l'autre. Il ne me contait pas d'histoires puis moi, je ne lui contais pas d'histoires. Puis, quand il disait : « Carroll, ça va de travers telle affaire », on s'assoyait puis on regardait ça.

3.3.2.2 L'ATTITUDE DE CROIRE EN SOI ET EN LES AUTRES

Pour développer une confiance réciproque, les cochercheurs syndicaux et patronaux soulignent qu'il est important d'intégrer une attitude de croire en soi-même et en les autres. Jean-Marc Crevier évoque ainsi sa confiance envers Carroll L'Italien, responsable patronal des négociations des relations du travail : « C'est un gars qui était dur, mais lorsqu'il te donne la main par exemple, tu pouvais te fier sur lui. Il m'a tout le temps dit la même affaire : "Toi, c'est réciproque." » Le cochercheur patronal Carroll L'Italien mentionne que : « M. Crevier [porte-parole syndical] passait pour un dur. J'ai trouvé que c'était un gars très intelligent et qui était capable de raisonner. On s'est parlé puis j'ai fait le tour des usines. »

Pour ce cochercheur, « il faut qu'ils [les dirigeants syndicaux] te *trustent* tout le temps, toi, parce qu'il y en a à qui tu ne peux pas faire confiance. » Il poursuit : « Dans l'ensemble, je ne pense pas avoir eu de grève ou d'arrêt de travail. Donc, évidemment, ça me donnait confiance de plus en plus. » Il précise qu'« il faut donner crédit à M. Lévis Desgagnés parce qu'il a assumé tout un leadership syndical et puis il y avait une confiance. Je retiens que j'ai travaillé avec du bon monde. »

3.3.3 LE RESPECT MUTUEL : UNE VALEUR QUI DÉCOULE DE LA CONFIANCE RÉCIPROQUE

En négociation concertée, la valeur de la confiance réciproque se traduit dans la valeur du respect mutuel entre les cochercheurs patronaux et syndicaux. L'analyse des réflexions des cochercheurs me permet d'induire une première attitude, soit de se faire respecter en établissant sa crédibilité. La seconde attitude consiste à être honnête et à faire preuve de bonne volonté en adoptant les pratiques ou comportements sociaux de dire la vérité et de consolider la relation de proximité entre le syndicat et le patronat. La figure 7 ci-dessous illustre le système catégoriel des attitudes et comportements associés à cette valeur du respect mutuel.

Pour les cochercheurs patronaux, le respect mutuel est au cœur des rapports entre syndicats et patrons. Yvon D'Anjou considère « qu'il y a les valeurs d'Alcan. Une de ces valeurs vraiment

importantes est toute la question de respect, et liée à cela, toute la question d'éthique. » Il poursuit en mentionnant : « Je dois dire que j'ai bien aimé cet aspect d'avoir travaillé pour une organisation respectueuse de tout le monde ». Gilles Dolbec précise que « chez Alcan, il y avait un respect des valeurs syndicales ». Carroll L'Italien parle de la notion du respect chez Alcan en ces termes :

Je pense qu'en relations de travail, il faut avoir des valeurs fondamentales, connaître son affaire, gagner la confiance puis ne pas la perdre. Lorsque je donnais certaines sessions de relations de travail, je disais toujours en anglais : « You pay respect to people but you earn their respect », ce qui pourrait être traduit ainsi en français : « Commence par respecter les autres puis gagne leur respect par la suite. » Ce principe a dicté l'ensemble de ma carrière.

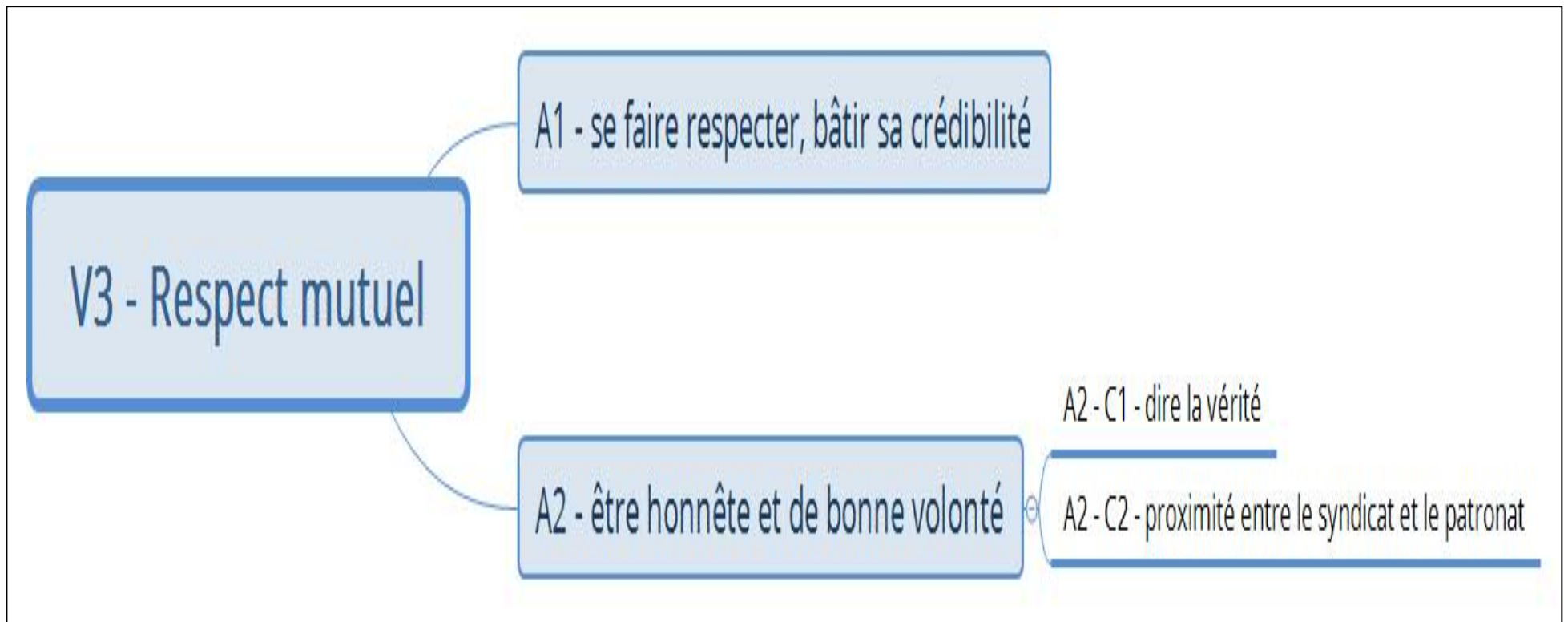


Figure 7 - La valeur du respect mutuel

3.3.3.1 L'ATTITUDE DE SE FAIRE RESPECTER ET D'ÉTABLIR SA CRÉDIBILITÉ

Dominique Bouchard livre sa perception de l'attitude du respect mutuel entre les négociateurs syndicaux et patronaux :

[Ce sont] tous des gens avec qui j'ai eu à travailler soit avec eux directement ou avec leur acolyte ou leur collègue syndical. La base de ces relations [avec les représentants syndicaux] a été d'abord le respect. Si vous voulez que je vous respecte, vous allez me respecter. On a le droit de ne pas être d'accord. Puis c'est correct qu'on ne soit pas toujours d'accord, parce que vous êtes élus, moi je suis nommé. Mais, une fois qu'on se dit les choses, on se respecte. Il y a des façons de dire les choses, si je ne me sens pas respecté, c'est clair que tu ne pourras pas demander mon respect. À partir de ce moment, si on ne se respecte pas, ça risque de mal aller.

Les chercheurs syndicaux soulignent également l'importance de se faire respecter, notamment lors des périodes de négociation. En parlant de l'importance de se faire respecter par les dirigeants patronaux, Alain Proulx souligne : « Nous avons négocié ces éléments, puis [dans] les années qui ont suivi, le défi a été de le [comité de retraite] faire vivre. Un coup qu'il a été négocié, la compagnie ne voulait plus bouger non plus, il fallait s'imposer, se faire respecter ».

Dans mon travail d'analyse, je retiens également l'attitude d'établir sa crédibilité afin d'entretenir des relations respectueuses les uns envers les autres et de favoriser un déroulement efficace des négociations syndicales-patronales. Pour Carroll L'Italien, « il faut établir sa crédibilité. » Dans la même perspective, Alain Gagnon affirme : « ta crédibilité, bâtis-la, personne ne va pouvoir te l'enlever, tu as tout le temps été constant puis conforme, conséquent. » Dominique Bouchard témoigne en ce sens :

Je pense que j'avais une bonne crédibilité auprès des gens du syndicat. Donc, ils savaient que lorsque je disais que c'était blanc, c'était blanc, lorsque je savais que c'était noir, c'était noir et puis « non », c'est une réponse. Ils savaient que j'étais sérieux par mon historique.

Il fournit un exemple concret des questionnements des travailleurs afin d'établir la crédibilité des négociateurs patronaux :

La première rencontre que j'ai faite avec les gens d'électrolyse, j'arrive dans la salle, ce sont des jeunes de l'âge de mes enfants, la casquette à l'envers, ils disent : « Bonjour monsieur, ça me fait plaisir de vous rencontrer »! Je n'étais pas habitué à ça! D'habitude, c'était un autre accueil. Ils essaient d'établir, de voir ta crédibilité. Ce n'est

pas parce que tu es directeur que tu es crédible. Ils font juste tester, en posant des questions, pour voir ton type de personne. Est-ce qu'on peut te faire confiance, est-ce que tu es crédible?

Le respect mutuel est également associé à l'attitude d'être honnête et de faire preuve de bonne volonté dans les relations. Dans son volume autobiographique, David Culver (Culver et Freeman, 2018 : 127) écrit, en référence à la multinationale Alcan, qu'« il fallait entretenir des valeurs organisationnelles de base, comme l'intégrité et l'honnêteté. »

3.3.3.2 L'ATTITUDE D'ÊTRE HONNÊTE ET DE BONNE VOLONTÉ

À cette attitude de l'honnêteté et de la bonne volonté s'ajoutent les comportements de dire la vérité en ne jouant pas de « *game* ». Certains extraits d'entretien témoignent de l'importance de dire la vérité et d'être authentique lors des échanges, notamment lors des discussions entre les dirigeants patronaux et syndicaux et lors des périodes de négociation. Selon Carroll L'Italien :

Il faut que tu connaisses ton affaire, que tu saches lorsqu'il y a une clause qui n'a pas d'allure, que tu l'expliques sans crier puis sans jouer de *game*. Je n'ai jamais joué de *game* avec les syndicats. La plupart du temps, ça a fonctionné, parfois cela a moins bien fonctionné.

Alain Gagnon affirme pour sa part : « Je dis pas mal tout ce que je pense, je ne prends pas de dentelle, mais je reste conséquent ».

3.3.4 LA VALEUR D'UNE ÉCOUTE ATTENTIVE

En cascade, j'ai analysé que la valeur de l'apprentissage de la concertation se manifeste dans les valeurs de la confiance réciproque et du respect mutuel qui se concrétisent dans la valeur de l'écoute attentive, laquelle se reflète dans des attitudes d'ouverture et d'écoute lors des échanges. Les tournées régulières des usines ainsi que les réponses aux questionnements des employés témoignent de la présence de ces attitudes chez Alcan. La figure 8 de la page suivante détaille le système catégoriel des attitudes et comportements liés à la valeur de l'écoute attentive.



Figure 8 - La valeur de l'écoute attentive

J'ai retenu des extraits des réflexions des chercheurs patronaux (Jean Minville et Yvon D'Anjou) et syndical (Jean-Marc Crevier) qui parlent de cette valeur de l'écoute attentive de la part des négociateurs. Sur le plan patronal, Jean Minville signale qu'Alcan « n'est pas une entreprise qui était fermée à envisager des nouvelles façons de faire les choses et d'écouter ce que les employés disaient. Elle avait quand même toujours une ouverture. »

L'attitude de s'ouvrir aux autres est liée aux pratiques d'effectuer des tournées régulières des usines. Yvon D'Anjou fournit un exemple de ces rencontres des employés sur le plancher des usines :

Je pense qu'une de mes valeurs, c'est d'écouter ce qui se passe, d'essayer de savoir ce qui se passe vraiment avant de décider. J'avais fait le tour de tous les employés, un par un, pour leur demander : « Comment est-ce que vous voyez l'usine? » Je me dis : « On veut aller vers 100 000 tonnes de production. Qu'est-ce qui va nous empêcher de le faire? » Les gens nous disaient : « On n'aura jamais d'espace pour mettre les bobines froides. Il va falloir agrandir cet espace. On a tel problème avec telle affaire, etc. » J'avais une liste de choses.

Jean-Marc Crevier témoigne de l'importance d'écouter et de comprendre les membres syndicaux en donnant l'exemple des négociations qui ont entouré l'entente de 18 ans (1998-2016) sur la stabilité opérationnelle :

Nous avons travaillé avec notre monde, c'est eux qui nous ont dicté les démarches. Dans le monde syndical, on m'a toujours expliqué qu'il fallait qu'on écoute notre monde. C'est ça qu'on a fait. Ce n'est pas un contrat de travail de 18 ans comme ça se véhicule à Vancouver puis en Ontario, c'est une entente de stabilité pendant 18 ans où nous allons être capables de parler de nos salaires, de nos conditions sur des temps [à chaque cinq ans]. Nous aurions pu avoir 18 contrats d'un an, mais ce qu'on a décidé, ce sont des contrats de cinq ans. Avant d'arriver à nos cinq ans, nous allons travailler dans cette période pour essayer de voir quels sont nos salaires, nos conditions, puis tout ça. Lorsqu'on va arriver au bout de cinq ans, les travailleurs vont avoir à se prononcer : est-ce qu'ils sont d'accord ou ils ne sont pas d'accord sur leur contrat de travail? Nous allons toujours le faire par le biais des assemblées générales.

Il poursuit avec un autre exemple illustrant une pratique syndicale liée à l'attitude de l'écoute des membres lors de situations de mise à pied : « On a fait des assemblées avec les travailleurs mis à pied. Dans le fond, je me mettais de la pression puis je mettais de la pression sur tout le monde. Je disais aux gens : "Vous allez vous faire écouter, vous allez vous faire entendre, vous devriez avoir une rencontre à tous les lundis." » Dans un exemple tiré de son expérience, Jean-Marc Crevier raconte les démarches utilisées afin de s'assurer d'être écouté par les négociateurs patronaux :

Parfois, nous avions des problèmes qui étaient majeurs et ça faisait des années que ça ne se réglait pas, soit par le biais d'une négociation, de conflits, par des griefs, etc. Quelquefois, on avait tendance à dire, dans un département où il y avait des problèmes depuis quelques années, ils étaient 200, 300 travailleurs : « Regarde, si vraiment le problème est majeur et vous empêche de faire un bon travail, assoyez-vous puis attendez ». Ce n'était pas long que je recevais un coup de téléphone de l'employeur. Négocier avec des gants blancs, ok, pas de problème, mais, quand tu n'as aucun résultat, tu changes un peu ta méthode. Puis, nous avons dit au monde : « Restez assis là ». On a commencé à avoir des règlements, à être écoutés. Lorsqu'il y avait un problème particulier, que ce soit un agent de griefs qui était dans notre secteur, il m'appelait, puis j'appelais la direction, je disais : « Il y a un problème, il faudrait peut-être s'asseoir puis de regarder et de trouver des solutions ». Nous avons commencé à avoir des résultats dans notre zone.

3.3.5 LA TRANSPARENCE : UNE VALEUR PRIMORDIALE POUR RÉALISER DES PROJETS COLLECTIFS

La cascade des valeurs de l'apprentissage de la concertation, de la confiance réciproque, du respect mutuel, d'une écoute attentive se complète par la valeur de la transparence. L'analyse des réflexions de chercheurs syndicaux et patronaux sur leurs pratiques de négociation m'a permis d'induire la valeur de la transparence indispensable à la circulation de l'information pour réaliser en concertation des projets collectifs. La figure 9 illustre le système catégoriel de cette valeur. J'ai porté une attention particulière au monde syndical pour présenter les trois attitudes de la transparence et leurs manifestations dans des pratiques de négociation qui concernent davantage le milieu syndical.

Pour Alain Gagnon, la consolidation d'un vase communicant à l'interne du SNEAA est une grande fierté :

La plus grande fierté que j'ai, c'est d'avoir instauré la transparence, le vase communicant que j'ai créé avec les travailleurs et travailleuses versus le poste d'ici. Tout est fluide, ce que j'aime, c'est que j'ai créé un canal de communication. Au début, l'ancienne garde me disait : « Tu vas te planter. » En entrant dans le poste, je me suis mis à aller dans les usines puis j'y vais comme ça, pas de pages avec moi, pas de discours, c'est question-réponse. Les gens me posent des questions puis on élabore comme on fait présentement.

Lorsque je parle de transparence, c'est la façon dont je l'ai amenée. Le poste que j'occupe, le rayonnement dans l'usine, d'aller voir l'interaction avec les gars puis les filles, de répondre aux questions [...] puis d'y aller sur une base régulière et de démontrer aux gens que moi, je n'aspire pas à d'autres choses, je le fais avec mes tripes puis s'il arrive de quoi, je retourne à l'usine, puisque mon job y est.

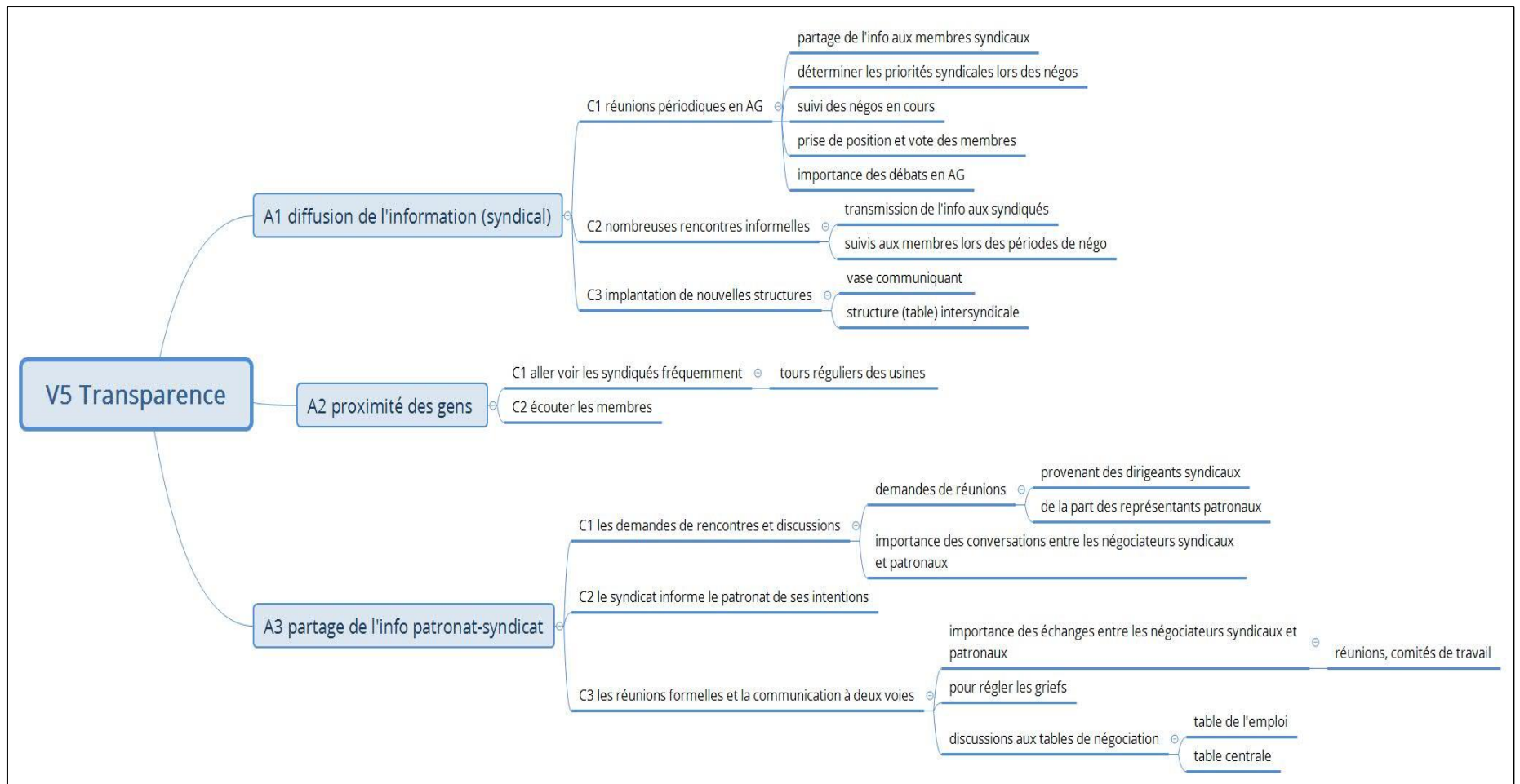


Figure 9 - La valeur de la transparence

3.3.5.1 L'ATTITUDE DE DIFFUSION DE L'INFORMATION AUX SYNDIQUÉS

Une première attitude s'exprime par la diffusion de l'information au niveau syndical. Les réunions périodiques, les nombreuses rencontres informelles ainsi que l'implantation d'une structure intersyndicale sont des pratiques qui reflètent cette attitude. Des forces syndicales ayant émergé des entretiens sont le travail en partenariat, la collaboration et le partage de l'information à l'intérieur des instances syndicales. Les assemblées syndicales périodiques sont des moments importants de partage de l'information. Alain Proulx livre ici un exemple du déroulement des assemblées générales syndicales :

Nous avons assis le président, Yvon Girard, qui était à la table de négociation, donc nous avons tous les syndicats et leur représentant des retraités. Cela a été une des plus belles négociations, parce que, de façon régulière, on allait à nos membres en assemblée générale. Auparavant, on ne faisait pas d'assemblée. Lorsqu'on a commencé à en faire, on allait dans les salles, on se donnait des plans de match, on partait des officiers puis on allait dans toutes les salles à manger. Au début, on avait 200 personnes, puis à la fin, on avait 1 200, 1 500 personnes dans les assemblées générales. Donc, les gens, quand on leur donnait l'information, on validait. C'est Jean-Marc Crevier qui *leadait* beaucoup à ce moment.

Pour sa part, Jean-Marc Crevier relate le cheminement de l'information en ce qui concerne l'enjeu du changement des organisations de travail :

C'est en parlant avec les travailleurs puis les équipes qu'on s'est rendu compte qu'il y avait des affaires qui avaient été amenées autant par l'employeur que quelquefois, nous étions d'accord, puis ça n'avait pas d'allure. Le travailleur disait : « C'est une perte de temps, on n'a pas besoin de faire ça. » Finalement, ça a été encore plus lourd, le changement des organisations de travail a été réalisé par l'ensemble des travailleurs. Cela a pris encore plusieurs mois. Au bout du compte, lorsque toutes les sections sont venues en assemblée générale pour tout expliquer, voici ce qui a été décidé, le monde se reconnaissait là-dedans, parce qu'ils [sic] ont tous eu à travailler sur le changement organisationnel. Ça a passé de façon très forte.

Alain Gagnon illustre le souci de transparence dans la transmission d'informations aux membres syndicaux : « Laisse-moi le temps d'aller parler à mes gars à l'assemblée générale, je vais leur expliquer puis ils prendront la décision. » Jean-Marc Crevier souligne que ces assemblées générales ont permis de déterminer les priorités syndicales lors des périodes de négociation :

Nous avons telle affaire, puis telle affaire. Les travailleurs, à un moment donné, disaient : « Ce n'est pas normal que les patrons aient des bonis métal puis des bonis, nous autres, on n'en a pas », puis tout un débat encore. Vous voulez l'avoir? Nous allons le négocier. Mais, cela signifie un paquet d'affaires. Ils ne peuvent pas rien qu'arriver

puis donner 4 000 ou 3 000 piastres de plus par année, juste pour le plaisir de te le donner, il est nécessaire que cela soit rattaché à quelque chose. Nous avons eu de bons débats aux assemblées, c'est toutes ces affaires qui ont changé.

Un autre objectif des assemblées générales est le suivi des négociations en cours. À ce sujet, Jean-Marc Crevier explique que :

Lorsqu'on a fait cette négociation en 1998 pour avoir une entente [sur la stabilité opérationnelle], nous avons eu quinze assemblées générales où les gens disaient : « Voici ce qu'on veut. » On partait, on allait négocier. On a obtenu telle affaire puis telle autre. Les travailleurs disaient : « Le monétaire on le passe à la fin, sur la réorganisation, sur les affaires, ça s'est passé comme ça. » Il y a même du monde de chez nous qui ont trouvé ça très dur, certains de nos collègues sont tombés malades parce que c'était un changement qui était très profond. Les boîtes de griefs, nous allons vider ça. Dorénavant, lorsqu'il va y avoir un problème, on va s'asseoir puis on va le régler. Ce n'est pas vrai qu'on va toujours aller se faire trancher nos problèmes qui ont commencé il y a deux ans, on va commencer à les régler aujourd'hui par un arbitre.

Pour favoriser une plus grande efficacité de la circulation de l'information avec les travailleurs syndiqués, Jean-Marc Crevier parle de la tenue de rencontres formelles et informelles pour descendre à tous les employés les échanges tenus en assemblées générales. Il donne l'exemple de la cascade de réunions afin de transmettre l'information aux membres syndicaux :

Après cette rencontre, nous avons fait un conseil syndical qui était représenté par toutes les sections, les agents de griefs, les représentants de zone, tout le secteur de la santé-sécurité, puis on élargissait notre conseil syndical, on avait à peu près 125 personnes qui travaillaient dans les installations syndicales.

Les réflexions des chercheurs Alain Gagnon et Alain Proulx sur leur pratique de négociation en relations du travail illustrent un changement culturel dans la structure syndicale de communication. Cette modification se traduit par la mise en place d'une structure intersyndicale à deux volets : la table intersyndicale entre les syndicats de la Fédération des Syndicats du Secteur Aluminium (FSSA) et la table intersyndicale entre les syndicats d'autres centrales syndicales, telles la Confédération des Syndicats Nationaux (CSN), la Centrale des Syndicats du Québec (CSQ) et la Fédération des Infirmières et Infirmiers du Québec (FIIQ).

Alain Proulx nous renseigne quant à l'établissement de la structure intersyndicale à l'intérieur de la FSSA :

Nous avons aussi développé une table intersyndicale où on se parlait, c'était une structure qui n'existait pas auparavant. Au début, on ne se parlait même pas entre les divisions d'Arvida puis après ça, on ne se parlait même pas entre les ports de Port-Alfred, d'Alma et d'Énergie électrique.

Les divisions, c'était gros dans le langage syndical, c'était la division entretien services, la division Vaudreuil, puis vraiment l'employeur, même à l'intérieur d'une même convention, essayait d'implanter quelque chose dans une division puis un coup que c'était accompli, il disait : « Écoutez, ça marche dans les salles de cuves, pourquoi vous n'embarquez pas là-dedans? » Il nous contraignait comme ça, donc nous avons commencé à nous parler un peu plus entre les divisions, ce qu'on appelait les sections à ce moment-là, puis essayer de développer une plus grande unité. Nous avons beaucoup travaillé sur l'unité, aussi intersyndicale, c'est-à-dire entre les différents syndicats qui existaient dans la région.

Il ajoute :

Cela a été la base qui a permis d'ouvrir. Après cela, il y a eu des discussions sur les clauses inter-usines. Cette table nous a vraiment renforcés au niveau [sic] de nos négociations. Lorsqu'il y avait des négociations, Alcan savait qu'on se parlait, il ne réglait plus à la pièce.

3.3.5.2 L'ATTITUDE DE LA PROXIMITÉ AVEC LA BASE SYNDICALE

Une deuxième attitude émerge de mon analyse de la valeur de l'écoute attentive : la proximité avec les syndiqués qui s'exprime à travers deux comportements : aller voir les membres fréquemment et les écouter. Alain Gagnon et Jean-Marc Crevier fournissent des exemples illustrant la pratique d'aller voir les membres fréquemment afin de favoriser une relation de proximité à l'aide de communications régulières. Alain Gagnon, président du SNEAA, explique ainsi cette pratique :

Je rentre à l'usine présentement puis les petits gars que je forme, ils viennent avec moi, ils capotent parce que, [que] j'aïlle dans le fond de Vaudreuil ou que j'aïlle à Laterrière, les gars me connaissent tous, ils ont tous travaillé avec moi puis ils savent tous une chose : « De nuit comme de jour, Alain Gagnon est pareil, il ne pile pas sur les pieds, il a une *job* à faire puis il va faire la *job*. Tu es plus vieux, bien parfait, tu es plus jeune, bien parfait, on ne va pas crosser l'un ou l'autre, sans ça, tu vas te faire ramasser. »

Jean-Marc Crevier s'inscrit également dans cette pratique : « On va faire comme on a tout le temps fait, on va aller voir notre monde, dans les salles de cuves, les modules, les salles à manger,

puis on va leur dire : “C'est quoi qui n'est pas correct, puis qu'est-ce que vous pensez qui aurait dû être fait?” ».

L'attitude de la proximité des travailleurs syndiqués s'accompagne d'un comportement d'écoute. Alain Gagnon l'exprime ainsi : « J'écoute et je reviens avec des solutions. Puis, s'il n'y en a pas, je ramène la discussion sur le banc. Nous parlons de tout et de rien puis je leur explique la situation et les enjeux. » Jean-Marc Crevier abonde dans le même sens : « Nous avons travaillé avec notre monde, c'est eux qui nous ont dicté les démarches. Dans le monde syndical, on m'a toujours expliqué qu'il fallait qu'on écoute notre monde. C'est ça qu'on a fait. »

3.3.5.3 L'ATTITUDE DE PARTAGE D'INFORMATIONS ENTRE LES PARTIES SYNDICALE ET PATRONALE

La valeur de la transparence est témoignée par l'attitude de partage d'informations entre les parties syndicale et patronale. Elle se manifeste dans des pratiques d'entretenir un dialogue assidu entre les dirigeants patronaux et syndicaux. Pour Yvon D'Anjou : « Nous avons introduit des choses. Nous essayions aussi d'établir des mécanismes de discussions et de rencontres formelles avec les syndicats et les comités d'entreprise. » Alain Gagnon abonde dans le même sens : « Sur une base régulière, je rencontre les directeurs d'usine de mes principaux centres puis je me fais donner les statistiques concernant le temps supplémentaire, la production et le rendement. » Au début des années 1980, Patrick Rich a vécu ainsi cet enjeu :

Ce qu'on avait pris comme soin, je me souviens, j'ai dit : « Oui, je veux évidemment que M. Desgagnés soit reçu avec toute attention, c'est notre interlocuteur, c'est le PDG. » Si vous voulez, c'est mon équivalent. Mais j'ai dit : « Je veux avoir tous les chefs des syndicats des usines, parce que je veux que les différentes usines entendent le message. » Parce que parfois, ça peut ne pas marcher tout à fait. L'information rentre bien à Shawinigan, mais à Beauharnois ils ne l'entendent pas, etc. Et donc, nous avons toujours, dans ces réunions trimestrielles, tous les chefs syndicaux locaux. À l'Alcan, il y avait toute la bonne volonté du monde et tout le savoir-faire. Il fallait juste le Kent Nagano qui fasse marcher l'orchestre ensemble.

Du point de vue de Gilles Dolbec, cette approche du dialogue est définitivement moderne :

Cela nous amène au concept du *Lean Manufacturing* d'aujourd'hui. Il s'agit de l'implication des employés qui comprennent effectivement en quoi leur contribution peut

avoir un impact. Puis, de l'autre côté, cela assure véritablement une communication à deux voies.

Jean-Marc Crevier a une perspective semblable en ce qui concerne la partie syndicale lorsqu'il mentionne :

La seule chose que je veux, c'est que, lorsqu'il va se passer quelque chose ici à Arvida, tout le monde va le savoir, que ça soit à Arvida ou à Vaudreuil, dans le centre de recherche, dans les métiers, je veux que le monde le sache. Lorsque l'employeur va vouloir faire un changement technologique qui va toucher tout le monde, même si le changement technologique est à Vaudreuil puis que celui qui est président des salles de cuves n'est pas là, il va [y] avoir un impact, parce qu'il va y avoir du monde qui va rebondir chez [lui] ou ailleurs. Il [le président] va embarquer alentour d'une table, puis on va dire à l'employeur : « Explique-nous ce qui se passe. »

Même si le règlement de griefs fragilise la pérennité d'un dialogue entre les parties patronale et syndicale, les chercheurs Jean-Marc Crevier, Yvon D'Anjou et Carroll L'Italien racontent trois situations où la discussion entre les officiers syndicaux et les gestionnaires patronaux a favorisé le règlement des griefs. Jean-Marc Crevier présente cette situation :

Lorsqu'on a eu ce souper, je disais à Carroll L'Italien et Yvon D'Anjou, en donnant l'exemple des employés de bureau : « Est-ce que c'est normal qu'ils arrivent avec une boîte, ils sont 600 personnes qui travaillent dans cette section, des cols blancs, des techniciens et techniciennes, puis ils ont 500 griefs? » Lorsqu'ils sont rendus à l'arbitrage, le grief a été levé ça fait deux ans. Puis, on n'est pas capable de régler les problèmes. J'ai dit : « Je suis écœuré de tout ça, je n'en veux plus. » L'Italien a dit : « Oui, ça peut se régler, mais ça prend du monde de votre bord qui vont être capables [sic] de décider pour dire, ce grief, il était levé. Il faut qu'il soit capable de dire aux travailleurs ou aux travailleuses, ce n'est pas bon ce qu'il a fait, qu'il soit capable de l'enlever. Puis, l'employeur est capable de dire aussi : "Il est bon, on va le régler". » J'ai dit : « Si c'est comme ça que vous voulez fonctionner, on va mettre du monde capable de décider, puis vous autres aussi ».

Yvon D'Anjou livre cet autre exemple :

Des mécanismes continus pour pouvoir échanger. Un des points importants pour moi était de dire : « Je ne veux pas que les gens viennent nous achaler tout le temps, toutes les quinze secondes. J'aimerais que les gens organisent leur demande ou leur grief pour que nous puissions en discuter correctement. » Alors, si les gens savent que la semaine prochaine, nous avons cette réunion, je peux l'inscrire à l'agenda pour canaliser toutes ces affaires. De cette manière, nous n'allons pas passer notre temps à avoir un charivari de chicanes dans l'usine, ce que l'on voulait éviter.

Pour Carroll L'Italien :

Le syndicat a dit : « Il faut régler des griefs, des problèmes de ci, de ça ». Donc, on a créé des comités. Gérald Martel, Gilles Dolbec et d'autres ont fait un travail de moine. Ils se sont mis là-dedans puis ils ont changé la culture encore une fois. Nous avons nettoyé beaucoup de griefs. J'avais des rencontres à tous les deux à trois mois avec le syndicat pour savoir vers où est-ce qu'on se dirige.

3.3.5.4 UNE DIFFICULTÉ DE COMMUNICATION LIÉE À L'APPLICATION DES PROCESSUS DE LA NÉGOCIATION CONCERTÉE

Lors de l'implantation des processus de la négociation concertée chez Alcan, une analyse des difficultés quant à la transmission des informations pertinentes a permis de prendre conscience que la circulation de l'information sur le contenu des enjeux, problèmes ou conflits peut être entravée par le souci de suivre les procédures à la lettre. Par conséquent, les réflexions des chercheurs patronaux et syndicaux me révèlent un sentiment de tourner en rond. De plus, ces derniers remarquent que les suivis et résultats obtenus aux tables de négociation sont diffusés de façon inefficace : pour cette raison, l'information ne se rend pas nécessairement à la base. Les chercheurs patronal Gilles Dolbec et syndical Jean-Marc Crevier donnent des exemples de cette absence de communication attribuable, selon eux, aux principes de la négociation concertée.

Gilles Dolbec signale :

Une autre particularité des négociations chez Alcan est qu'elles duraient très longtemps et lorsqu'on communiquait sur l'état d'avancement, c'était très laconique, par exemple, le résumé avait trois ou quatre lignes d'un côté comme de l'autre pour dire qu'on passait au sujet suivant.

En parlant de sa propre expérience, il ajoute :

Ce n'était pas très transparent. Le problème était que les gens n'avaient aucune idée de ce qui se passait. D'abord, les négociations duraient très longtemps. Qu'est-ce qui se passait dans cet espace clos? On ne le savait pas. On avait des communiqués disant : « On vient de terminer tel sujet puis on va passer au monétaire la semaine suivante. » Dans ce type de communication, il n'était jamais question du contenu. Donc, les deux parties choisissaient normalement d'être aussi muettes que ça, ce qui faisait en sorte qu'effectivement, rarement, il avait des situations de dérapage. [...] Les gens avaient l'impression que ça n'avait pas vraiment avancé, c'est toujours un peu le secret de la négociation.

Le cochercheur syndical Jean-Marc Crevier insiste sur l'importance d'une pratique de transmission d'information aux membres lors des périodes de négociation :

Ça faisait deux mois déjà qu'on avait commencé la négociation, on disait : « Ça serait peut-être le temps qu'on aille faire un rapport d'étape à notre monde. » À ce moment, il y avait une discussion autour de la table puis ça finissait toujours qu'on n'était pas majoritaires, puis on était de plus en plus fâchés, on n'aimait pas ça. À un moment donné, on a dit : « Écoutez, si vous ne voulez pas, ça ne sera pas une obligation, mais moi je représente un groupe, puis je dois aller faire un rapport à mon groupe sur la négociation de ce qui touche notre groupe. » Puis, ça a brassé à la table : « Non, il n'en est pas question. »

Il poursuit :

Les gens disaient qu'on commençait après deux mois à vouloir aller rencontrer notre monde, c'était long. On a touché à plusieurs sujets, mais on n'a pas assez de développement pour aller faire un rapport à nos membres. Au bout de quatre mois, on a dit : « Ça serait le temps d'y aller. » Mais, on a trop de dossiers ouverts, on a trop d'asphalte étendu, puis on n'a rien finalisé en nulle part. Donc, on ne pouvait pas aller voir notre monde. Plus tu retardais puis moins tu voulais y aller, ça n'avait pas de bon sens.

3.3.6 LA VALEUR DE LA COLLABORATION

Je réitère la cascade des valeurs de l'apprentissage de la négociation concertée qui s'incarne dans la valeur de la confiance réciproque, manifestée par les valeurs de respect, d'écoute attentive et de transparence entre les cochercheurs patronaux et syndicaux. Ces valeurs, à leur tour, alimentent la valeur de la collaboration patronale et syndicale indispensable pour comprendre les divers enjeux vécus par patrons et syndiqués et pour réaliser en concertation des projets innovateurs permettant l'amélioration continue des performances productives et humaines dans les installations d'Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean. Cette collaboration sous-entend le développement d'une attitude qui amène les individus à s'entourer des bonnes personnes. La figure 10 de la page suivante présente les attitudes et comportements associés à cette valeur de la collaboration.

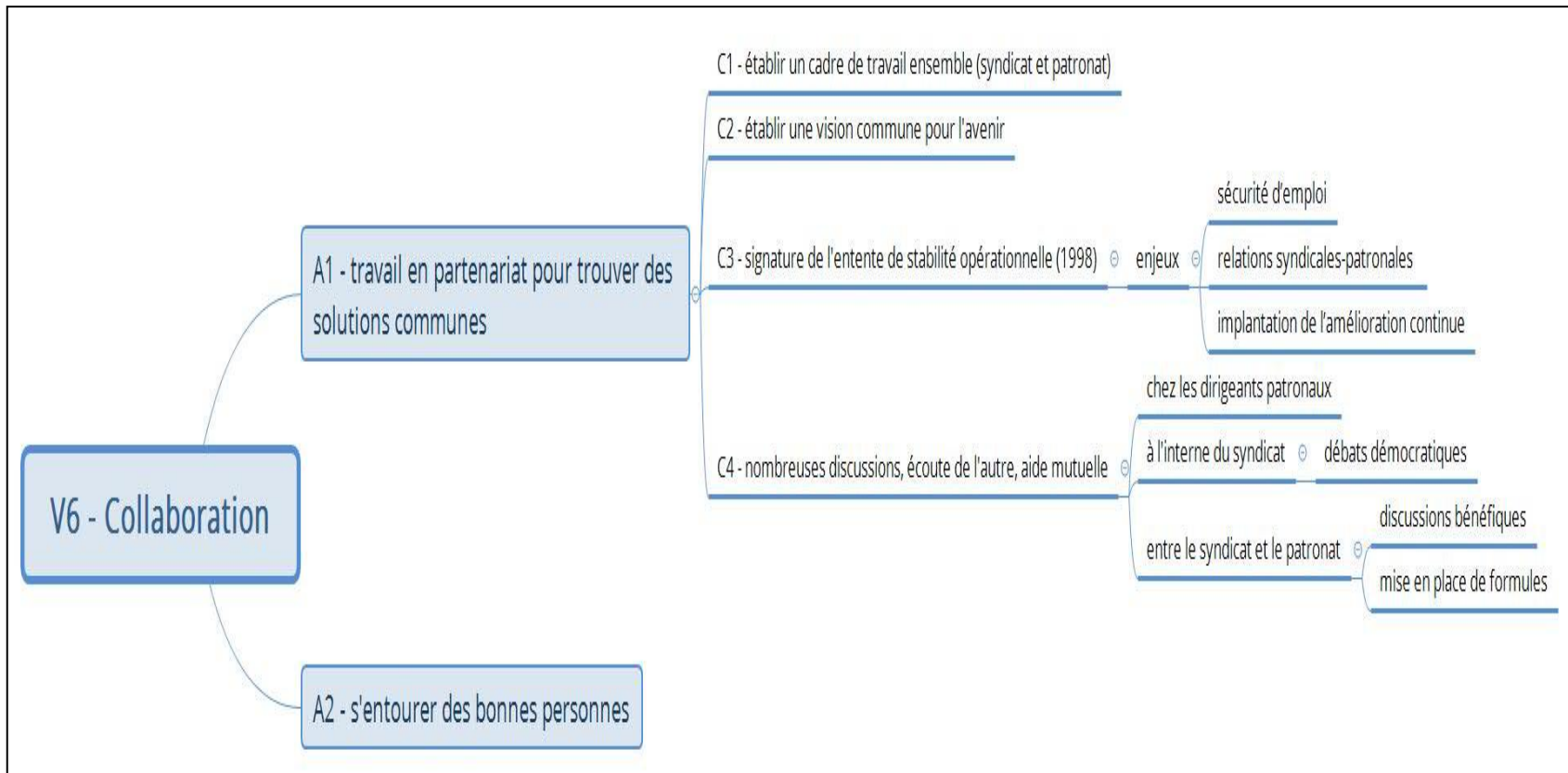


Figure 10 - La valeur de la collaboration

3.3.6.1 L'ATTITUDE DE TRAVAILLER EN PARTENARIAT

L'analyse des réflexions des cochercheurs sur la valeur de la collaboration m'indique la présence d'une attitude du travail en partenariat pour trouver par consensus des solutions procurant un bénéfice mutuel aux parties syndicale et patronale au terme de leur processus de négociation concertée de projets, d'enjeux, de problèmes... Cette attitude se retrouve dans trois pratiques de négociation : la mise en place d'un cadre de travail partenarial entre patrons et syndiqués, la réalisation de projets pour sauver des emplois et la consolidation des relations patronales et syndicales. Toutes ces pratiques s'accompagnent de comportements d'écoute mutuelle visant à favoriser l'entraide.

Une première pratique de travailler ensemble se retrouve dans la perception commune de cochercheurs patronaux et syndicaux concernant l'implantation d'un cadre de partenariat, indispensable pour établir et maintenir la collaboration entre eux. Ce cadre vise l'implantation d'une démarche de négociation continue, non seulement lors des périodes de négociation des conventions collectives, mais également lors des périodes entre deux conventions collectives. Dominique Bouchard souligne que : « Cette situation [lorsque j'étais à l'usine d'Alma] m'a permis de travailler en partenariat avec les représentants syndicaux, avec l'équipe de direction de l'usine au complet, en plus de mettre à contribution l'ensemble des collègues. » Jean-Marc Crevier abonde dans le même sens : « Vous le voyez un peu dans le travail que j'ai fait, c'était plus d'essayer de mettre le monde ensemble, travailler ensemble. »

Jean Minville donne l'exemple du cadre partenarial à installer pour le démarrage de la nouvelle usine de Laterrière :

Il a fallu s'asseoir avec le syndicat, puis dire : « Parlons-en. Qu'est-ce qu'on va faire à Laterrière? » Ça va être les employés d'Arvida, il n'y a pas de problème. On prendra une façon de les choisir, on leur donnera la possibilité d'appliquer ou de refuser d'aller à Laterrière, parce que c'est un déménagement. Parfois, des gens restent à Jonquière, ils veulent donc travailler à côté de Jonquière, etc. Comment est-ce qu'on établit les salaires, par exemple, d'une tâche polyvalente dans une usine neuve? Évidemment, les employés voulaient avoir les mêmes salaires qu'à Grande-Baie, ce qui est tout à fait logique et normal : c'est ce qu'ils ont eu. Donc, il a fallu créer une entente avec le syndicat qui reflétait la nature de Laterrière puis qui reconnaissait le syndicat. Le

syndicat a trouvé cela pénible à certains moments, parce qu'il se demandait vraiment où tout ça allait les [sic] mener. Cela a pris du temps, des discussions et des négociations, mais cela a été fait.

Yvon D'Anjou témoigne de la réorganisation en partenariat du cadre de travail à l'usine Grande-Baie, laquelle est non syndiquée :

Lorsque je suis arrivé dans cette usine, il y avait plusieurs problèmes au niveau organisationnel. Les gens n'étaient pas heureux de travailler ensemble pour toutes sortes de raisons. Ce n'est pas qu'ils n'aimaient pas leur usine, ils aimaient tous leur usine. Nous avons rétabli certaines choses. Par exemple, les coordonnateurs ne pouvaient pas être comme des contremaîtres, il était nécessaire qu'ils travaillent aussi. C'est un des aspects que certains employés n'aimaient pas. Certains commençaient à se distancier un peu du plancher. Alors, nous avons ramené toutes ces choses et, finalement, cela a été très facile de le faire. Il y a eu énormément de collaboration, les gens se parlaient très bien. C'était une très bonne équipe.

Pour ces chercheurs, il fallait absolument avoir ces modèles d'organisation du travail favorisant l'implication des travailleurs pour dépasser leurs réserves et leurs craintes afin d'envisager des solutions différentes de celles qu'on aurait pu choisir.

Une deuxième pratique de travailler ensemble porte sur la réalisation, en concertation, de projets innovateurs pour assurer l'avenir des installations d'Alcan. Je retiens le projet innovateur de l'avenir du Complexe Jonquière, lieu de la naissance d'Alcan à Arvida, qui abrite principalement l'usine Vaudreuil, les usines d'électrolyse et les centres de coulée. L'avenir de ce complexe a été fréquemment au cœur des échanges patronaux et syndicaux. Dominique Bouchard raconte : « Nous avons établi le portrait de ce que pourrait être le futur du Complexe Jonquière, parce qu'à ce moment, c'était le complexe qui était en danger. » Il précise que :

Cela a été pour moi un tournant majeur dans ce qu'on connaît aujourd'hui, parce que j'étais convaincu que, si on n'avait pas cette entente, on se serait retrouvés dans une situation où il aurait pu avoir des choses désastreuses qui seraient arrivées sur le complexe. Nous avons réussi à nous convaincre mutuellement, tant les syndicats que la partie patronale, que si on ne prenait pas notre avenir en main, il y a quelqu'un d'autre qui allait le prendre et que ce n'était pas l'avenir qu'on aurait souhaité, ni l'un ni l'autre.

Il poursuit en soulignant l'implication d'acteurs importants pour sauver le Complexe

Jonquière :

Yvon D'Anjou, Jean-Marc Crevier, Jacques Gravel et moi-même, on a dit à Jean Simon : « Jean, on va revenir avec quelque chose », parce que lui, il était très préoccupé, il était responsable [en tant que vice-président régional d'Alcan]. Puis, il voyait bien qu'on s'en allait dans un cul-de-sac. Donc, il ne savait pas quoi, mais il savait qu'il fallait faire quelque chose de différent. Donc, nous avons fait le défrichage de ce qu'on connaît aujourd'hui, avec les deux représentants syndicaux, Yvon D'Anjou et moi-même. On a fait le dessin de ce que pourrait être l'avenir. C'est à ce moment qu'on a impliqué Richard Guay, et ensuite Claude Patry, parce que c'étaient des acteurs incontournables, puisque Claude était la personne élue alors que Jean-Marc était plus du côté de la FTQ (Fédération des travailleuses et travailleurs du Québec). Claude était le président du syndicat et du côté patronal, notre représentant, c'était Richard Guay. Donc, avec Claude, Richard et nous quatre, nous avons peaufiné le reste de ce que pourrait être ce qu'on aurait déposé aux quatorze syndicats.

Yvon D'Anjou ajoute :

Je pense que cela a été les bases des négociations dans le contexte d'après-fermeture des Söderberg à Arvida, du moins de ce qu'il en restait. À ce moment, il y a vraiment eu un travail d'équipe très important qui a été fait. Le vice-président de la technologie à ce moment était Don McMillan. Je sais qu'il a travaillé beaucoup avec le président de la compagnie Dick Evans, pour lui dire : « L'AP60 serait une très bonne chose, et ça serait une très bonne chose que ça soit à Jonquière. » Jean Simon travaillait aussi dans le même sens de son côté.

Une troisième pratique de collaboration concerne l'entente de stabilité opérationnelle qui crée pour la période de 1998 à 2022 une paix sociale, entente qui a été maintenue par la multinationale Rio Tinto à compter de 2007.

Carroll L'Italien, vice-président d'Alcan à l'époque, partage sa vision du processus menant à la signature de l'entente de stabilité opérationnelle :

Après 18 mois, on a fait une entente de stabilité d'opérations de 18 ans, qui stipulait en substance que dans le conflit tout le monde perd. Avant d'aller à un arrêt ou à un lock-out, le syndicat et le patronat vont se parler pour trouver des solutions aux problèmes. On a signé cette entente en 1998 puis actuellement nous sommes en 2012 et à ma connaissance, il y a même eu une période de paix, de stabilité des opérations et les membres des syndicats et les employés ont compris.

Yvon D'Anjou parle de l'entente de stabilité des opérations en ces termes :

Elle a été signée en 1998 et un peu plus tard, le premier contrat de travail a été signé, parce que les gens disaient : « Oui, nous sommes d'accord en principe avec

toutes ces choses, mais nous voulons avoir des contrats de travail et nous ne voulons pas qu'ils aient des durées comme ça. » Alors, les deux parties se sont entendues pour dire : « OK, nous allons signer des contrats de travail dans le cadre de cette entente. » Le premier était signé pour six ans. Ensuite, il a été rouvert après deux ou trois ans, parce qu'on voulait faire des changements sur les fonds de pension. On l'avait rouvert à ce moment et nous avons repoussé encore une fois l'échéance de ces six ans. Par la suite, on a répété l'opération quelques fois.

Camil Levesque précise une difficulté à surmonter causée par le Code du travail :

À ce moment, le Code du travail ne permettait pas d'avoir des contrats plus longs que six ans. Tu as toutes les périodes de maraudage qu'il faut respecter. Dans ce temps-là, un contrat à long terme, c'était très rare, exceptionnel. Les contrats, c'était trois ans. La stabilité opérationnelle avait l'ambition d'avoir une paix à long terme, qu'on calculait de 18 ans. Cependant, c'est trois contrats de six ans dans le fond qu'on a faits.

Camil Levesque soulève un premier enjeu important portant sur la sécurité d'emploi :

C'était surtout la sécurité d'emploi. Au niveau des salaires, on s'était trouvé un mécanisme, qui est encore en vigueur aujourd'hui, où on se compare avec d'autres entreprises. Dans l'entente de la stabilité opérationnelle, on avait négocié qu'on voulait être les 1% du mieux payé de l'aluminium. On ne voulait pas avoir un 10%, on voulait être dans les 1% du mieux payé. Nous avons un mécanisme où on se comparait à tous les trois ans avec une douzaine d'entreprises.

Il ajoute :

Parce qu'avec ce qu'on avait vécu en 1993 relativement aux mises à pied, on ne voulait plus revivre ça. C'est pour cette raison que lorsqu'on nous a rencontrés pour la stabilité opérationnelle, un des points qui étaient importants était de dire : « On veut bien avoir la paix sociale puis tout, mais on veut travailler. »

Selon Gilles Dolbec :

Nous avons continué de maintenir des listes d'appel qui allaient bien au-delà des périodes normales de convention collective puisque cette activité faisait partie du modèle de sécurité d'emploi. On avait introduit des formules dans lesquelles on disait : « Ce ne sont pas des étudiants pour la période estivale, on va rappeler ces gens. » Nous avons des garanties de gens qui demeuraient sur une liste de rappel, d'autres à qui on garantissait qu'ils allaient être appelés, puis pour d'autres, on garantissait l'emploi permanent.

Yvon D'Anjou spécifie :

On me parlait beaucoup de sécurité d'emploi. À toutes les fois que nous rencontrions les gens des syndicats ou plusieurs employés, nous en entendions beaucoup parler. Alors, à un moment donné, je me suis dit : « Il faudrait pouvoir leur dire quelque chose de rassurant par rapport à leur emploi. » Je ne parlais pas de plancher

d'emploi et toutes ces choses-là. Mais, je leur disais : « Pour ceux qui sont là, il faudrait au moins les rassurer que s'ils travaillent à nous aider et à aider l'organisation, en bout de ligne, ils ne vont pas se saborder eux-mêmes. »

L'entente de stabilité opérationnelle a également créé une opportunité pour négocier d'autres enjeux en partenariat : la sous-traitance, la gestion du temps supplémentaire et la formule du temps partagé (40-38). Ces enjeux demeurent étroitement liés à la coopération qui s'est développée et maintenue entre les négociateurs patronaux et syndicaux.

Je cite cette réflexion de Gilles Dolbec portant sur l'implantation d'un modèle de la sous-traitance pour accomplir des activités dévolues aux travailleurs d'Alcan :

En 2006, nous avons eu des discussions et, dans l'espace de quelques semaines, la convention s'est ratifiée encore une fois à la fin juin 2006 où nous introduisons le grand virage. Ce dernier allait marquer les années suivantes des modèles d'affaires dans lesquels on se disait : « Il y a des activités où cela ne fait plus aucun sens qu'on continue de maintenir ça à l'interne, nous n'avons pas l'expertise. » Mais aussi, en disant : « Il n'y a pas de justification économique de le faire. » Cela a permis non seulement de sauver Vaudreuil, mais de faire en sorte que Vaudreuil devienne une usine performante. En délaissant certaines activités, nous étions en mesure de retrouver un modèle qui était celui que beaucoup d'entreprises vivaient, mais que chez nous, il n'était pas possible de retrouver dans le même environnement des contracteurs de l'externe avec nos employés à proximité. C'était comme des silos tout à fait incompatibles et là, on venait de s'apercevoir qu'il y a des activités où ça fait du sens qu'elles soient réalisées à l'externe puis dont on va se départir au rythme de l'attrition. On va redéployer nos employés, on va les concentrer parce qu'il y a des ondes qui sont importantes où nous détenons une expertise. Nous voulons la maintenir, et c'est important que nos employés soient sur ces activités. Les services non essentiels se sont retrouvés en sous-traitance.

Une autre procédure à négocier est la gestion du temps supplémentaire. Pour Alain Proulx :

Il y a eu bien des chicanes entre les gens, mais on a quand même réussi à négocier. À ce moment, c'était la possibilité de deux semaines d'accumulation de temps supplémentaire par année obligatoire, le reste était payé. Cela a permis d'entrer encore d'autres travailleurs dans les usines. Puis, parallèlement, nous avons une banque de mises à pied. Les travailleurs n'avaient plus d'ouvrage, il y avait le temps supplémentaire puis les autres entreprises Alcan embauchaient du monde de l'extérieur, des nouveaux. Il n'y avait pas de clause inter-usine, donc on a négocié, parallèlement à ça, les clauses de priorité d'emploi. Nous avons mis en place des clauses d'interdépendance entre les usines concernant l'embauche, ce qui fait que, s'il y avait une nouvelle ouverture d'emploi, bien on avait une priorité dans les autres installations.

Camil Lévesque précise :

Ça a pris aussi la forme où les gens bancaient leur temps supplémentaire plutôt que de se le faire payer, ce qui leur permettait d'avoir plus de vacances. Nous avons établi des règles pour reprendre ce temps, ce qui veut dire qu'à ce moment, l'employeur s'engageait à embaucher du monde. En même temps, ce processus sécurisait nos gens qui étaient au travail. [...] Surtout au niveau de la production, lorsqu'on parle de procédés comme les salles de cuves, ou même à Vaudreuil, le procédé continu fait que tu n'as pas le choix. Si certains employés prennent des vacances, ça prend quelqu'un pour faire le travail. Donc, on a créé de l'emploi de cette façon.

Encore là, un consensus entre les cochercheurs patronaux et syndicaux s'est fait autour de la formule du temps partagé. Je retiens cet extrait de l'entretien d'Alain Proulx :

L'employé travaillait 40 heures, mais il était payé 38 heures. L'employeur mettait deux heures en banque à chaque semaine puis les vacances étaient intégrées à l'horaire de travail. J'avais adhéré au 40-38, c'était sur une base volontaire. Je savais que j'allais sortir une semaine en mai puis l'autre semaine en septembre, ces vacances étaient déjà intégrées à la cédule. À chaque 20 travailleurs qui adoptaient cette formule, une personne pouvait rentrer. Ce fut un gain pour les travailleurs.

Il poursuit :

Comme la formule 40-38, c'était Michel qui l'avait, bon, il nous a parlé, on a discuté d'impact, etc. Nous l'avons ramené en négociation, c'était une solution. Nous étions capables de dire : « C'était une solution pour Shipshaw, pourquoi ça ne pourrait pas en être une pour nous? » Donc, on l'a argumenté puis on a réussi à l'avoir.

Gilles Dolbec apprécie la collaboration syndicale lors de la négociation portant sur le temps partagé :

À ce moment, le choix qui a été fait est de réduire la production. Donc, il a fallu négocier les formules de travail partagé, ce qui était intéressant parce qu'il y avait eu une belle collaboration des syndicats. Cependant, ces activités se produisaient lorsque le contrat était échu, les parties avaient droit à la grève ou au lock-out, mais la production se poursuivait. Nous n'étions pas dans un modèle de moyens de pression et, malgré ces fermetures, nous avons travaillé. Nous avons fait une pause dans les négociations formelles pour travailler ensemble, à voir comment nous allions organiser le travail partagé dans ces diverses installations pour éviter d'ajouter des mises à pied supplémentaires.

La collaboration patronale et syndicale dans l'exécution de projets innovateurs et la résolution d'enjeux liés à une démarche continue de négociation ne peut se vivre sans relations de qualité entre les chefs syndicaux et leur base syndicale ainsi qu'entre les dirigeants patronaux et syndicaux. Les

cochercheurs syndicaux Camil Lévesque, Alain Gagnon et Jean-Marc Crevier témoignent de l'importance de la mobilisation syndicale pour faire avancer des dossiers communs. Ce travail en partenariat à l'intérieur du syndicat a des répercussions sur le déroulement des négociations avec le patronat. La réflexion de Camil Lévesque parle d'elle-même :

Une chose importante dans le syndicat d'Arvida, qui a toujours été, ce sont les débats démocratiques qui se sont faits, tout le temps. On a beau être quelquefois en désaccord sur bien des affaires, même s'il y a eu des chicanes de famille, en bout de ligne, on a toujours avancé tous ensemble.

Jean-Marc Crevier résume sa vision du travail de collaboration avec ses collègues syndicaux : « Il s'agit d'une formule que j'ai toujours calculé qui était gagnante, lorsque tu travailles avec ton monde, tu les [sic] écoutes, tu connais la problématique, tu es capable de les [sic] défendre un petit peu plus. » Il renchérit : « Comment est-ce que ça se fait qu'ils veulent me rencontrer, ils sont syndiqués, mais ils n'ont jamais fait affaire avec le syndicat? À ce moment, ils ont vu qu'en se mettant ensemble, ils pouvaient avoir des règlements. »

Plusieurs réflexions des cochercheurs patronaux et syndicaux illustrent également l'importance des comportements d'écoute mutuelle et d'entraide dans la réalisation de projets et la résolution d'enjeux. Au niveau patronal, Gilles Dolbec mentionne : « Je te dirais que c'était un climat assez détendu où, effectivement, on se parlait des vraies choses. » Il poursuit :

Nous avons vraiment une bonne relation. J'écris des principes qui devraient sous-tendre qu'est-ce que je vais faire après. C'était plus facile d'avoir ces discussions parce qu'il n'y avait pas une clause de convention derrière. On se disait : « Nous verrons par la suite. À la fin, on pourrait toujours décider que ça ne nous plaît pas puis qu'on n'était pas parvenu à établir un contrat social intéressant. »

Il ajoute :

Je regarde l'évolution, il s'agit d'un travail en équipe, nous avons travaillé pour favoriser la proximité qui s'est créée avec les employés. Je regarde aujourd'hui, puis ce n'est pas arrivé pour une seule raison, c'est une série de raisons qui expliquent le fait que les employés choisissent de s'informer, puis de s'impliquer. Maintenant, il est possible de le faire dans un modèle où ce n'est plus : « Fais ce que je te dis, puis ne pose pas de questions. » L'attente est très différente et ce modèle est celui que les gestionnaires font vivre. Il a été rendu possible à travers l'évolution de nos discussions.

Il apporte des situations concrètes de transmission d'information aux dirigeants syndicaux :

Je me rappelle lorsque nous avons eu la question de Vaudreuil, des gens comme Richard Guay ou Guy Authier ont rencontré chacune des équipes pour avoir des discussions sur ce qu'il faut faire. En plus, ils ont rencontré les employés qui n'étaient pas toujours heureux de ce qu'ils entendaient, mais il y a eu des discussions franches et la majorité des employés, les premières fois, disaient : « Laisse-les parler, pour une fois, on a l'occasion d'entendre ce que pense véritablement la direction, puis de leur [sic] poser des questions. »

Jean Minville abonde dans le même sens :

On travaillait étroitement avec le syndicat puis on n'était plus dans les règles précises de la convention collective où on ouvre ce poste puis on regarde la liste, c'est Pierre qui est le premier puis Jacques le deuxième. Cela prenait beaucoup plus de discussions, d'échanges et d'explications évidemment, à tout le monde.

Il fournit un exemple des bénéfices issus des discussions entre les négociateurs syndicaux et patronaux :

Pour le faire, il a fallu s'asseoir avec le syndicat. Évidemment, le syndicat, comme réaction première, disait : « Oui, mais la convention collective est là. » Alors, il y a eu des discussions, cela a pris un certain temps, mais finalement, cela s'est fait. L'usine de calcination [Vaudreuil] a atteint des taux de performance qui se comparent avantageusement avec des usines semblables à travers le monde, puis il n'y a pas de contremaîtres.

Pour les cochercheurs syndicaux, ces pratiques d'écoute de l'autre et d'aide mutuelle sont également reflétées lors des échanges entre les négociateurs syndicaux et patronaux. Donat Levesque, en parlant des désaccords qu'il avait avec la direction patronale, s'exprime ainsi : « En fin de compte, chez Alcan, il y avait une barrière. Cependant, je me suis impliqué. Lorsque je suis arrivé chez Alcan, bien, les bonhommes, il y en avait qui chialaient. J'ai dit : "C'est en discutant parfois qu'on réussit à faire des portes." » Jean-Marc Crevier souligne pour sa part que :

Les mêmes problématiques revenaient tout le temps. Mais, avec l'expérience, on disait : « On va arrêter de toujours loger puis de régler toujours des griefs. Est-ce qu'on peut essayer de régler le problème? » On parlait avec la direction, puis, à un moment donné, c'est certain que tu prends de la place, de l'assurance un peu, puis tu dis au monde patronal : « On va arrêter de loger des griefs. » J'ai dit : « S'il y a une problématique, on va s'asseoir puis on va essayer de régler le problème. » La partie patronale n'était pas habituée à ça, vraiment pas habituée. Cette manière de procéder a été appliquée de 1979 jusqu'en 1986, 1987.

3.3.6.2 L'ATTITUDE DE S'ENTOURER DES BONNES PERSONNES

Cette seconde attitude associée à la valeur de la collaboration reflète l'importance de consolider des pratiques de travailler avec des individus qui partagent les mêmes valeurs, et ce, afin de mener à terme des projets et trouver des solutions innovantes à certains problèmes. À ce propos, Carroll L'Italien trouve que :

Ce n'est pas juste moi qui ai introduit ces valeurs, parce que tu ne peux pas faire ça tout seul, il faut que tu t'entoures de personnes qui ont les mêmes valeurs. J'avais Guy Lortie, Gérald Martel, Yvan Tremblay, Yvon D'Anjou et d'autres, mais je ne veux pas blesser personne par mes oublis. Si tu veux faire quelque chose en affaires, il faut que tu t'entoures de personnes compétentes, puis c'est ça que j'ai fait.

Il renchérit :

J'avais Gilles Lavallée à Montréal qui était une sommité dans les lois de travail. Quand j'avais besoin, je l'appelais. Je n'ai jamais été gêné de demander une opinion par le vieux principe qui dit : « You don't know what you don't know. » Il faut que tu saches qu'il te manque quelque chose. Je n'ai jamais été gêné ni humilié de demander des opinions à beaucoup de gens compétents. Les gens sont toujours ouverts à te donner des opinions. [...] Une de mes philosophies à laquelle j'ai toujours cru, c'est l'effet multiplicateur. Si tu as deux gars, trois gars, quatre gars, une femme, deux femmes qui travaillent dans un même but, ça fait des petits, les principes puis les valeurs se multiplient. [...] C'est une équipe. Jamais je ne prendrais le crédit de tout parce que ça serait absolument ridicule. J'aimais les membres de mon équipe, je les respectais puis j'aimais ça travailler avec eux.

Patrick Rich s'exprime en ces termes :

Vous savez, vous êtes là, ça se passe et vous avez des tas de gens qui participent et qui donnent des idées, etc., et puis il se forme une espèce d'esprit collectif qui marche tout seul. Je ne peux pas dire : « Vous voyez, moi, je suis Gorbatchev, c'est moi qui fais la perestroïka d'Alcan », mais je sais que j'ai participé à une période de transition très importante.

3.3.7 LA VALEUR D'UN LEADERSHIP DÉMOCRATIQUE

Les valeurs, attitudes et comportements d'une culture de concertation sous-entendent la présence d'un leadership démocratique afin d'atteindre les objectifs de réussir les activités de négociation (voir figure 11 ci-après). Sans nier le fait qu'en mode concertation, le leadership est partagé par tous les cochercheurs de la négociation qui sont conviés à exprimer leurs opinions pour faire consensus, mon analyse des réflexions des cochercheurs patronaux et syndicaux m'indique

que le leadership de personnes significatives a été un facteur important dans l'apprentissage et l'application de la négociation raisonnée. Je retiens des réflexions à propos des leaders syndical, Lévis Desgagnés, et patronal, Carroll L'Italien.

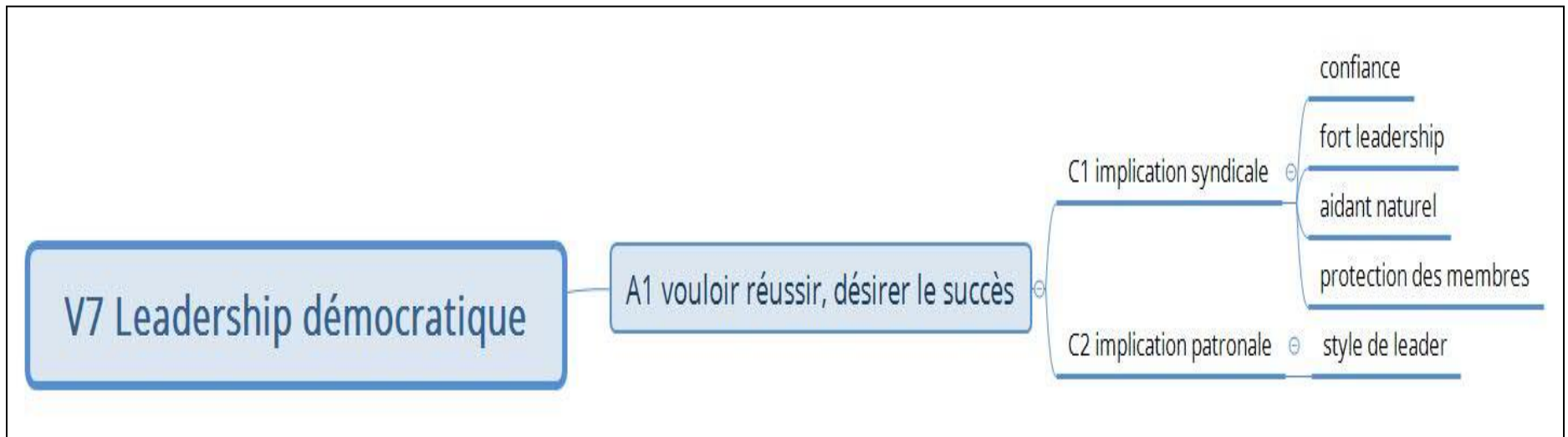


Figure 11 - La valeur d'un leadership démocratique

Pour Carroll L'Italien, « il faut donner crédit à M. Lévis Desgagnés parce qu'il a assumé tout un leadership syndical et puis il y avait une confiance. Je retiens que j'ai travaillé avec du bon monde. » Il poursuit en mentionnant que « M. Lévis Desgagnés a assuré un très fort leadership. » D'une manière plus générale, il avance qu'« il n'a jamais eu de problème avec ces affaires-là parce que le syndicat, souvent, ils sont [sic] capables d'assumer un bon leadership selon les circonstances. »

Patrick Rich, pour sa part, souligne le leadership syndical de Lévis Desgagnés :

Ce leader était de bon sens avec lequel on pouvait prendre plus de risques et agir avec transparence dans nos rapports avec l'ensemble des syndicats de cette fédération. Je me souviens avec beaucoup d'émotion que ce président avait amené un style beaucoup plus décontracté. Avec lui, nous avons décidé d'avoir des rencontres périodiques institutionnalisées avec tous les chefs syndicaux de chaque usine pour leur donner une vision exacte [d']où la multinationale Alcan en était en affaires.

En parlant de Carroll L'Italien, Alain Proulx mentionne que : « L'Italien, ce que je retiens de lui, c'est qu'il est capable de faire face à n'importe qui puis il te parle. À première vue, c'est un gars qui essaie de tout vouloir virer à l'envers. » Pour Jean-Marc Crevier :

J'ai dit : « Ce n'est pas compliqué, on a des problèmes, puis on veut régler ces problèmes-là ». Quand L'Italien est arrivé, il me l'a dit. Il était un gars qui était assez franc. Il a dit : « Je suis ici pour essayer de trouver les solutions, je dis que je veux régler ça. » J'ai répondu : « Parfait, moi aussi. » C'est vrai qu'il est capable de faire virer des affaires à l'envers, mais il les vire avec toi.

3.4 LES QUATRE PÉRIODES DE L'ÉVOLUTION DES CULTURES DE NÉGOCIATION

Comment les deux cultures de négociation, basée sur l'affrontement et concertée, ainsi que les valeurs, les attitudes et les comportements qui les définissent évoluent-elles dans le temps? Cette dimension temporelle est essentielle afin de construire un modèle théorique d'évolution des cultures de négociation présentes dans les installations d'Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean de 1937 jusqu'à l'acquisition d'Alcan par Rio Tinto en 2007. Pour parvenir à développer ce modèle, je monte d'un niveau d'abstraction l'analyse des réflexions des chercheurs. À cette étape, je recueille de nouvelles caractéristiques issues des données empiriques qui me permettent de soutenir un modèle

théorique sur les changements de culture de négociation. Je continue d'utiliser le logiciel d'analyse *NVivo* afin de développer des « nœuds cas » ou des codes typologiques¹⁷ à partir des codes *in vivo*, paradigmatiques, axiaux et sélectifs. Le dictionnaire Larousse définit la typologie comme une « étude des traits caractéristiques dans un ensemble de données, en vue d'y déterminer des types, des systèmes. » En demeurant à proximité des réflexions des cochercheurs, le tableau 4 suivant présente quatre périodes fondées sur trois piliers : les événements significatifs de négociation, le type de négociation et la culture de négociation prédominante durant chacune de ces périodes.

¹⁷ Ces codes sont disponibles à l'annexe 9.

TABEAU 4 : L'ÉVOLUTION DES CULTURES ET DES APPROCHES DE NÉGOCIATION EN RELATIONS DU TRAVAIL DANS LES INSTALLATIONS ALCAN AU SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN DE 1937 À 2007

Périodes	Événements significatifs	Types de négociation	Évolution de la culture de négociation
Période 1 : 1937 à 1967	<ol style="list-style-type: none"> 1. Création du premier syndicat catholique canadien-français en Amérique du Nord (FOC) en 1907 2. Naissance du SNEAA en 1937 3. Trois grèves : 1941 – 1954 – 1957 	Les négociateurs privilégient les principes de l'encyclique <i>Rerum Novarum</i> , dont celui de la relation de coopération entre l'employeur et les employés	Coopération et paix sociale
Période 2 : 1967 à 1980	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formation des gestionnaires à la relation de coopération 2. Scission du SNEAA avec la CSN et fondation de la FSSA 3. Grèves générales de 1976 et de 1979 4. Nouveaux présidents d'Alcan (David Culver), de SÉCAL (Patrick Rich) et de la FSSA (Lévis Desgagnés) 	Une négociation basée sur l'affrontement sur un fond de coopération	Coopération à l'arrière-plan d'une culture de négociation basée sur l'affrontement
Période 3 : 1980 à 1998	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nouveau dirigeant patronal responsable des négociations (Carroll L'Italien) 2. Apprentissage et application de la négociation raisonnée 3. Implantation de l'approche de la négociation raisonnée 4. Remise en question de la démarche de la négociation concertée et grève de 1995 	Une démarche de négociation concertée	Intégration progressive d'une culture de négociation concertée
Période 4 : 1998 à 2007	<ol style="list-style-type: none"> 1. Retour de Carroll L'Italien 2. Mobilisation syndicale 3. Signature de l'entente de stabilité organisationnelle 4. Maturité de la culture de concertation 	Consolidation de la démarche de négociation concertée	La maturité de la culture de négociation concertée

3.4.1 PREMIERE PERIODE (1937-1967) : LA NAISSANCE ET LA CROISSANCE D'UN SYNDICALISME CANADIEN-FRANÇAIS CATHOLIQUE

La consultation d'archives couvrant une première période (1937-1967) de négociation d'enjeux de relations du travail m'indiquait qu'il y avait une continuité dans l'évolution des cultures de négociation. Je trouvais nécessaire d'explorer les caractéristiques de cette période en cernant les événements significatifs, le type de négociation et la culture de négociation qui marquent ces 30 années d'interaction patronale et syndicale.

3.4.1.1 LE CHOIX ENTRE LE SYNDICALISME PRÔNÉ PAR LES UNIONS INTERNATIONALES ET LE SYNDICALISME CATHOLIQUE CANADIEN-FRANÇAIS

Comme Deschênes et Maltais Tremblay (2017, p.16) le soulignent dans la présentation de l'évolution du syndicalisme catholique canadien-français, un mouvement syndical donne naissance en 1921 à la Confédération des travailleurs catholiques du Canada (CTCC) qui, en 1961, prend le nom de Confédération des syndicats nationaux (CSN)¹⁸. Un premier événement est le fait que la CTCC-CSN devient le lieu de résistance à l'hégémonie d'un syndicalisme faussement international où la volonté d'autonomie d'un syndicat est cavalièrement réprimée (Rouillard, 2004; Tremblay, 1972). La lutte du SNEAA de 1943 à 1950 pour consolider son indépendance et son identité face aux pressions d'unions internationales américaines exemplifie bien cette résistance.

3.4.1.2 LA CRÉATION EN 1937 DU SYNDICAT NATIONAL CATHOLIQUE DE L'INDUSTRIE DE L'ALUMINIUM D'ARVIDA

Un deuxième événement est lié à la proportion de Saguenéens canadiens-français catholiques qui représentent plus de 55% des travailleurs en 1937. Cette majorité d'employés canadiens-français catholiques expliquerait la naissance du Syndicat National Catholique de

¹⁸ Comme il a été souligné au chapitre 2, Deschênes et Maltais Tremblay (2017) ont employé dans un numéro spécial de la Revue *Saguenayensia* la métaphore de la « ligne du temps » qui balise les 80 ans du SNEAA. Ils présentent différentes périodes de l'itinéraire dont celles couvrant les années 1937 à 2007.

l'Industrie de l'Aluminium d'Arvida (SNCIAA). Ce syndicat repose sur les deux valeurs centrales du syndicalisme canadien-français catholique, soit le fait français et la coopération entre un employeur et ses employés pour résoudre les enjeux des conditions de travail.

Ces valeurs rejoignent la multinationale Alcan. La valeur du fait français est soulignée par David Culver dans son récit de pratiques d'administrateur lorsqu'il mentionne que « les dirigeants d'Alcan ont su très tôt comprendre et s'intégrer à la culture canadienne-française au point que le fait français est devenu une part de l'ADN de cette multinationale. » En plus du fait français, une brochure d'Alcan, *Vive la Compagnie* (1946), fournit des indices qu'Alcan recherche une harmonie avec ses travailleurs. Deschênes et Maltais Tremblay (2017, p. 18) mentionnent que cette brochure fait mention du concept de travail en équipe basé sur la coopération des ouvriers entre eux et avec le contremaître. Elle souligne la mise en place de comités de représentants des employés et de la direction dans les usines, lesquels contribuent à la coopération entre les employés sur des questions d'intérêt général. Elle signale également la présence de comités patronaux/syndicaux inscrits dans les contrats collectifs, qui permettent de mieux comprendre les articles de ceux-ci.

3.4.1.3 LA TENUE DE TROIS GRÈVES : UNE MENACE À L'HARMONIE PATRONALE ET SYNDICALE

Un troisième événement est le déclenchement de trois grèves ébranlant la négociation basée sur la coopération qui imprègne les négociations patronales-syndicales. Deschênes et Maltais Tremblay (2017, p.19) relatent qu'en pleine canicule, le 24 juillet 1941, les travailleurs réservent une surprise aux dirigeants d'Alcan et du syndicat : ils déclenchent un mouvement de grève pour une augmentation de leur salaire visant à compenser de nouvelles déductions à la source, l'abolition des primes au rendement et l'embauche d'un plus grand nombre de travailleurs dans les salles de cuves. Après cinq jours, cette grève est déclarée illégale selon la Loi sur les mesures de guerre. Les grévistes sont forcés d'accepter un règlement qui apporte une satisfaction partielle aux revendications salariales des employés. Toujours selon ces auteurs (2017, p.20), le 25 février 1954, pour la première fois au Québec, les employés de bureau déclenchent à leur tour une grève de 15

jours pour améliorer leurs conditions de travail. En 1957, des tensions pour améliorer les conditions de travail aboutissent à la pire grève des travailleurs en 20 ans de présidence d'Adrien Plourde : ce conflit dure quatre mois (du 17 mai au 17 septembre). Même si le résultat de ce conflit semble un accord honorable pour les parties syndicale et patronale, cet arrêt de travail est difficile pour les travailleurs qui mettent plusieurs années à sortir de l'endettement provoqué par l'absence de revenu.

Les courtes grèves de 1941 et de 1953 et la grève de quatre mois de 1957 représentent un type de négociation ponctuelle basée sur l'affrontement. Toutefois, les archives patronales et syndicales signalent que nous ne sommes pas, entre ces grèves, dans un climat de méfiance qui empêche le maintien d'une négociation axée sur la coopération. Adrien Plourde (1950-1969) et Jean Halley (1969-1981), qui ont pendant 30 ans assumé la présidence du SNEAA, témoignent de la valeur de la coopération qui a caractérisé l'évolution d'une négociation coopérative des enjeux de relations du travail. Pour Adrien Plourde (1987), en parlant de ses 20 ans de leadership syndical, souligne que la résolution de tous ces enjeux démontre qu'il y avait un respect certain entre les gens de la compagnie et le SNEAA. Il ajoute :

Ce n'était pas l'affrontement qu'on recherchait. C'était la solution normale des problèmes. C'est pour ça que je vous ai dit que j'ai gardé évidemment un excellent souvenir de tout ça à titre de président du SNEAA. [...] L'Alcan n'était pas le pire employeur, ni un mauvais employeur et elle était loin d'être brutale, cependant, dire qu'elle courait après le Syndicat pour lui donner ses sous serait mentir.

Dans une parution du SNEAA (1987), Jean Halley mentionne:

Après mon accession à la présidence du SNEAA, j'avais déclaré être contre la grève pour régler une négociation. Il va sans dire que dans le contexte du temps, cette déclaration n'avait pas su plaire à tous les syndiqués, même si j'insistais sur le fait que nous devrions axer nos efforts pour en arriver à une négociation permanente.

Dans la mouvance de la CTCC-CSN, le SNEAA a été l'un des premiers syndicats catholiques à durer parce qu'il s'est implanté dans la culture organisationnelle d'une multinationale qui valorisait le fait français et l'approche coopérative prônée par le syndicalisme catholique (Deschênes et Maltais Tremblay, 2017, p.18). De 1937 à 1967, nous assistons à l'implantation et à l'évolution d'une culture de négociation coopérative qui imprègne les pratiques patronales et syndicales de résolution des

enjeux des relations du travail pour parvenir à des ententes procurant un bénéfice mutuel aux deux parties.

3.4.2 DEUXIEME PERIODE (1967-1980) : L'AFFRONTMENT SUR FOND DE COOPERATION

Plusieurs événements laissent présager que la période de 1967 à 1980 est en rupture avec le développement de la culture d'une négociation coopérative. Les dirigeants patronaux désirent consolider cette culture, tandis que le SNEAA se cherche une nouvelle identité, à la suite du schisme avec la CSN. Je retiens quatre événements marquants de cette période.

3.4.2.1 L'APPRENTISSAGE PAR LES GESTIONNAIRES DE LA MULTINATIONALE ALCAN DES VALEURS D'UNE GESTION DÉMOCRATIQUE ET DU PROCESSUS DE RÉOLUTION DES PROBLÈMES

Comme nous l'avons expliqué au chapitre 2, le laboratoire de formation aux relations humaines (T-Group) portait sur l'apprentissage en groupe hétérogène de deux processus de base du changement de culture organisationnelle. Premièrement, les gestionnaires d'Alcan ont acquis les compétences de la gestion démocratique des travailleurs en développant dans leurs relations interpersonnelles des valeurs et des attitudes humanistes d'authenticité, d'écoute empathique et de respect mutuel. Deuxièmement, ils ont appris à maîtriser le processus de résolution de problèmes naturels nuisant au déroulement des opérations, des services et des usines. Cette formation des gestionnaires expliquerait le choix des dirigeants patronaux d'Alcan de maintenir et consolider une démarche de négociation des relations du travail sous le signe de la coopération avec le SNEAA.

3.4.2.2 LA SCISSION DU SNEAA AVEC LA FÉDÉRATION DE LA MÉTALLURGIE DE LA CSN ET LA CRÉATION DE LA FSSA

Alors que les gestionnaires sont formés pour favoriser une plus grande participation et responsabilisation des employés, le SNEAA fait face à une période de turbulence qui l'oblige à se réorganiser. Un deuxième événement, en relation avec l'évolution d'un État québécois en pleine Révolution tranquille, voit un changement important de l'action syndicale. Selon Deschênes et Maltais

Tremblay (2017, p.22-23), en recadrant son action syndicale, « la CSN épouse les contours de l'âme québécoise pour traduire en action ses aspirations de participer au développement du Québec ». En parallèle, elle continue de consolider l'autonomie de ses syndicats affiliés. Elle cherche à développer une plus grande solidarité syndicale. Elle mène des luttes pour la dignité et le droit de travailler en santé et en sécurité. Dans la foulée de la syndicalisation de la fonction publique québécoise, elle adopte des valeurs plus à gauche pour influencer le développement de la société québécoise. Ces changements entraînent un schisme à l'intérieur de la CSN qui touche plus de 70 000 travailleurs. Cette scission amène la création de la Centrale des syndicats démocratiques (CSD) et un réalignement de certains syndicats du secteur de la santé qui quittent la CSN.

Le 21 août 1972, les syndiqués du SNEAA votent en faveur de la désaffiliation de la fédération de la métallurgie de la CSN pour fonder une nouvelle fédération, la FSSA, qui regroupe 12 syndicats (6325 membres). Pour Jean Minville, la partie patronale s'est ajustée aux changements syndicaux :

Après quelque temps, ce qu'on avait compris, c'est que beaucoup d'employés étaient attachés à la CSN. Ils avaient vécu avec la CSN pendant longtemps, [elle] leur avait rendu service, c'était important pour eux. [...] le conflit entre les employés pro-CSN et pro-FSSA a pris de l'ampleur. Cela s'est traduit, par exemple, par des refus de surtemps, des grèves perlées, faire le minimum. Au cours des semaines et des mois que cela a duré, l'état des usines est devenu vraiment lamentable.

Deschênes et Maltais Tremblay (2017, p.23) soulignent qu'en 1973, sur fond de tensions entretenues dans les usines par les syndiqués qui ont voté contre la désaffiliation de la CSN, la FSSA signe les premières conventions collectives de ses syndicats affiliés dans le contexte de la crise économique de 1970 à 1973. Pour le SNEAA, cette négociation apporte des gains importants aux travailleurs. Ceux-ci obtiennent l'amélioration du système de préretraite, l'accessibilité du fonds de pension aux futurs retraités et de généreuses augmentations salariales pour les travailleurs. En 1974, il y a une résurgence du climat de coopération patronale et syndicale se traduisant par une réouverture de conventions collectives qui octroient, en plus d'une augmentation de salaire, leur indexation au coût de la vie.

3.4.2.3 LA FRAGILISATION D'UNE VOLONTÉ PATRONALE DE MAINTENIR UNE CULTURE DE COOPÉRATION ET LA RECHERCHE D'UNE NOUVELLE IDENTITÉ DU SNEAA

Un troisième événement marque la progression de la culture de négociation : l'éclatement de deux conflits de travail en moins de trois ans. Les deux grèves dans une période relativement rapprochée (1976 et 1979) témoignent d'une insatisfaction du SNEAA envers la multinationale Alcan, non envers les négociateurs patronaux. Des valeurs de confrontation et de méfiance associées à une négociation basée sur l'affrontement reflètent le climat de tension qui contamine cette période. Selon les réflexions des chercheurs, même si la nouvelle FSSA a obtenu des gains lors de la signature des conventions collectives de 1973 et de leur réouverture en 1974, la tension demeure dans les usines, où les membres ayant voté contre la désaffiliation de la CSN continuent de faire des pressions. Cette situation de scission avec la CSN pose le contexte particulier des événements qui surviendront.

Avec un bilan de 800 mises à pied d'employés syndiqués des salles de cuves sans égard au principe d'ancienneté, Alcan entame en 1976 les négociations sur le renouvellement de nouvelles conventions collectives en voulant récupérer certains droits perdus au cours des dernières années. Au début de juin, devant les négociations infructueuses, la compagnie déclenche un lock-out. Le 3 juin, les syndicats de la FSSA répliquent par un débrayage massif de 5 500 employés, paralysant la production d'aluminium dans les installations d'Alcan à Arvida (SNEAA, 1987). Ce long conflit de travail trouve un dénouement par la décision du ministre du Travail de nommer, en septembre 1976, le juge Alan B. Gold pour apporter des pistes de solutions aux différends entre les parties patronale et syndicale. Au terme de trois semaines de médiation, il dépose un rapport contenant une recommandation dont les répercussions se font toujours sentir à l'heure actuelle : il retire la négociation des fonds de pension de celle des conventions collectives (Deschênes et Maltais Tremblay, 2017, p.23). La grève de 1976 dure cinq mois et demi, jusqu'au 14 novembre. Pour Alcan, cette grève signifie une perte de dizaines de millions de dollars de profits, liée à l'arrêt de la production d'aluminium pendant près de six mois. Pour la FSSA, la suggestion sur la négociation des fonds de pension pose un problème.

Au printemps 1979, la FSSA se présente à la table de négociation pour une troisième ronde de négociation avec Alcan en voulant compenser le recul de la négociation de 1976. Elle évalue que la compagnie a réalisé des profits de 557% par rapport à ceux de 1976 et qu'elle dégagera des bénéfices estimés à 1,5 milliard de dollars pour les trois prochaines années, en plus de bénéficier d'un prix de vente du lingot très élevé (SNEAA, 1987). Alcan ne partage pas cette analyse économique de la FSSA. Les négociations sont rompues à la fin de mai 1979. Le 3 juin, les syndiqués déclenchent une grève qui va durer trois longs mois. Une nouvelle convention collective est signée le 5 septembre 1979 (SNEAA, 1987). Cette grève se caractérise par un arrêt de la production d'une durée de trois mois. Les horaires de travail ainsi que les avantages sociaux constituent les enjeux principaux de ce conflit de travail. Cette grève permet de régler le dossier de l'augmentation salariale uniforme, enjeu non résolu de la grève de 1976.

En 1979-1980, un quatrième événement survient : l'arrivée de David Culver, nouveau président de la multinationale Alcan, de Patrick Rich, président de la Société d'électrolyse et de chimie Alcan Ltée (SÉCAL), et de Lévis Desgagnés à la présidence de la FSSA. Il est impératif pour Alcan de mettre en place des mécanismes pour favoriser un nouveau climat des relations du travail dans ses installations du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Patrick Rich mentionne que « le départ de M. Halley et de M. Philips en même temps a fait que tous les acteurs étaient neufs pour relancer les relations du travail sur de nouvelles bases. Parfois c'est ça que ça prend. »

Il raconte : « Vous savez quand vous avez des systèmes comme ceux du Saguenay, qui prennent deux secousses en trois ans comme celles qu'on a prises, vous prenez une respiration profonde et puis vous vous remettez en ordre de marche. » Il précise :

Il fallait stabiliser le système, deux grèves, et l'impact, nous en avons à peine parlé, mais il y a l'impact politique des grèves. Écoutez, moi, si j'avais été ministre du gouvernement québécois, j'aurais dit : « Mais vous n'allez pas faire une troisième fois ça, parce que sinon vous pouvez toujours voir pour reconduire les contrats sur l'énergie. En tout cas, vous serez avertis. »

Concrètement, il mandate Jean Minville, vice-président du personnel de SÉCAL, pour entamer les premières démarches avec le nouveau président de la FSSA, Lévis Desgagnés, élu en

août 1980. Ce mandat consiste à trouver un moyen d'établir la stabilité des opérations tout en amorçant une démarche afin de consolider un climat de coopération avec les syndicats. Jean Minville livre sa perception de la situation :

Les relations entre le syndicat et la compagnie, évidemment, s'étaient détériorées. Du côté de la direction, on disait : « Nous autres, on ne peut pas vivre », on ne pouvait pas tolérer que les usines soient mises de côté comme ça puis abandonnées. Alors, le message est venu : on veut la paix, ça prend la paix, il faut absolument avoir la paix.

Il spécifie que cette situation engendrait « des pertes pour tout le monde, c'est sûr. Ce n'était pas bon pour les travailleurs, ni pour la compagnie, ni pour le syndicat, ni pour la région. Cela n'avait pas de bon sens. » Il poursuit que les membres du syndicat « ne pouvaient plus vivre avec un conflit après l'autre. » Jean Minville ajoute :

Patrick Rich ne m'a jamais dit quel était son mandat, mais je pense qu'on lui a dit : « Tu t'en vas là puis il faut que tu règles, qu'on ait le calme, qu'on trouve ça! On ne peut pas continuer comme ça. » Alors, il est venu se promener au Saguenay, il a fait le tour des usines et rencontré un tas de gens.

Quelque temps après, Patrick Rich m'a appelé puis il m'a dit : « Je veux que vous veniez à Montréal. » J'ai dit : « Pourquoi »? Il m'a dit : « Ça me prend quelqu'un pour rétablir les choses. Vous avez de l'expérience avec des syndicats. » [...] En tout cas, cela s'est avéré beaucoup plus facile que je pensais. Jean Halley était disparu puis Lévis Desgagnés, que je ne connaissais pas pour la peine, était arrivé. Une des premières choses que j'ai faites, je suis venu au Saguenay puis je suis allé voir le syndicat. J'ai dit : « Écoutez, nous, on ne peut pas vivre comme ça. Je ne sais pas où vous êtes exactement, mais il faut qu'on trouve un moyen de retrouver une stabilité d'opération puis une satisfaction dans nos relations qui fait qu'on n'est pas toujours en train de se chicaner puis de tout briser. » Je me suis rendu compte tout de suite qu'ils étaient aussi fatigués de la situation qu'on pouvait l'être.

À la suite de l'analyse de Jean Minville, Patrick Rich décide de prendre en main le dossier des relations du travail. Il participe à la réouverture de la convention collective de 1979. Ce dialogue syndical-patronal conduit à une nouvelle entente modifiant le contrat de 1979. Deschênes et Maltais Tremblay (2017, p.25) mentionnent que la FSSA obtient pour ses membres des améliorations concernant les salaires, les fonds de pension, les congés, les primes, les formules de protection du revenu et le régime de préretraite. De plus, les parties syndicales et patronales conviennent de former des comités conjoints pour discuter de différents problèmes de relations du travail qui surviennent régulièrement dans l'entreprise. Elles mettent en place certains mécanismes pour pérenniser un

dialogue social entre le syndicat et l'employeur sur les dossiers prioritaires et avoir des rencontres au sommet au moins deux fois par année. Elles témoignent d'une volonté d'appliquer des principes associés à une culture de coopération.

Patrick Rich mentionne :

Mon modèle final allait être que je nomme la négociation permanente. Ce n'est pas que vous allez être en train de négocier tout le temps sur le mur, mais ce que je veux dire, un processus continu qui fait que vous n'avez pas ces espèces de catharsis tous les trois ans. Tout d'un coup, on découvre que l'autre est là et on met des gants de boxe. Non, vous êtes toujours en rapport, il y a toujours des raisons pour lesquelles vous parlez. Une autre fois c'est sur la santé-sécurité, l'autre fois c'est peut-être sur le manque de productivité d'une usine, la troisième fois c'est sur l'aménagement des carrières, etc. Donc, il y a des tas de choses sur lesquels on peut parler des avantages sociaux.

Pour sortir du modèle des normes, des valeurs, des attitudes et des comportements d'affrontements qui se sont manifestés lors des grèves de 1976 et 1979, le bureau de direction d'Alcan, en collaboration avec les instances syndicales, s'engage à créer et à développer de meilleures pratiques de négociation axées sur le maintien d'un dialogue, indispensable à résoudre les enjeux, les problèmes et les conflits de relations du travail.

Patrick Rich exprime sa satisfaction devant ce changement de pratiques :

Quand je vous disais au début que c'était ma fierté d'avoir été dans ce mouvement d'ouverture et de transparence, c'est clair. C'est vrai. C'était un des moments très importants de satisfaction personnelle, intellectuelle, et même je dirais, c'est à ce moment-là que je me suis retrouvé tout d'un coup pratiquement Québécois. C'est la première fois que j'ai senti tout d'un coup, j'avais une nouvelle appartenance.

3.4.3 TROISIÈME PÉRIODE : L'APPRENTISSAGE ET L'ÉVOLUTION DES PROCESSUS DE NÉGOCIATION RAISONNÉE (CONCERTÉE) DES RELATIONS DU TRAVAIL (1980-1998)

3.4.3.1 L'EMBAUCHE DE CARROLL L'ITALIEN

En 1982, un premier événement est l'embauche par la multinationale Alcan de Carroll L'Italien, qui se voit attribuer la responsabilité des négociations dans les installations d'Alcan au Québec avec un mandat clair : implanter des actions pour changer le climat des relations du travail.

Son arrivée, au bon moment et au bon poste, favorise la consolidation d'un dialogue patronal et syndical, ce qui représente un changement important en relations du travail. À ce propos, Jean Minville raconte :

J'avais refait le tour du groupe du personnel. Il y a des gens de grand talent là-dedans, il n'y a pas de doute, mais je me suis dit que la plupart ont vécu ces conflits. Il était nécessaire d'avoir quelqu'un qui a des yeux neufs qui pourrait regarder la situation avec une distance puis qui n'a pas vécu ces pertes. J'ai trouvé Carroll L'Italien, tout à fait par hasard. Il s'est joint au groupe puis il s'est installé au Saguenay.

Il ajoute que l'arrivée de Carroll L'Italien « a permis de faire quelques changements et de créer des nouvelles relations. »

3.4.3.2 L'APPRENTISSAGE DES PROCESSUS DE NÉGOCIATION RAISONNÉE

Pour briser la dynamique de l'affrontement, basée sur la guerre des positions où chaque partie veut faire triompher sa solution au détriment de l'autre (gagnant-perdant), il était important de trouver une manière de négocier qui brise ce cercle vicieux. Un deuxième événement allait être déterminant pour pérenniser une culture de concertation : l'apprentissage des principes et des processus de la négociation concertée. Comme je l'ai déjà souligné, la première valeur de la négociation concertée réside dans l'apprentissage des attitudes et des outils de cette approche. Avec son interlocuteur syndical, Lévis Desgagnés, Carroll L'Italien va à la recherche d'une façon de négocier qui permet aux parties patronale et syndicale de faire consensus sur des solutions pour résoudre enjeux, problèmes et conflits tout en procurant un bénéfice mutuel (gagnant-gagnant) aux deux parties. Ces deux leaders entrent en contact avec Roger Fisher, responsable du Harvard Negotiation Project, qui accepte de former les équipes patronale et syndicale aux fondements d'une approche de négociation raisonnée (concertée) (Fisher, Ury et Patton, 2006).

Carroll L'Italien spécifie que l'apprentissage de l'approche de la négociation concertée « est un changement culturel du côté patronal et du côté syndical. » Pour la partie patronale, il s'agit d'une continuité des interventions de développement organisationnel implantées depuis 1967. Par le biais de différentes stratégies, ces interventions proposent l'apprentissage des deux composantes de la

relation de coopération et du processus de résolution de problème pour les gestionnaires et leur équipe. Pour la partie syndicale, l'apprentissage de ces composantes représente un changement culturel majeur. Carroll L'Italien et Lévis Desgagnés ainsi que leurs équipes respectives de négociation s'investissent totalement dans ce processus qui consolide les valeurs de la confiance réciproque, du respect mutuel, de l'écoute, de la transparence et de la collaboration. Sur la base de ces valeurs, il devient possible de partir d'une « page blanche » pour identifier les intérêts communs et divergents par rapport à un enjeu, définir les problèmes qui y sont liés, ainsi que formuler et choisir des solutions procurant un bénéfice mutuel aux parties prenantes. Concernant l'application de cette approche, Carroll L'Italien mentionne que « les gens au siège social à Montréal ont cheminé, j'ai cheminé, le syndicat a cheminé. »

3.4.3.3 L'IMPLANTATION DE L'APPROCHE DE LA NÉGOCIATION RAISONNÉE

Un troisième événement se produit par le transfert progressif des apprentissages des processus de la négociation raisonnée au renouvellement des conventions collectives de 1983-84, 1987-88 et 1991-92 ainsi qu'à une négociation permanente des enjeux hors convention de développement de la multinationale Alcan. L'utilisation d'une démarche de négociation concertée n'est pas un événement ponctuel. Chaque fois que les négociateurs patronaux et syndicaux emploient cette approche, ils pérennisent une culture de concertation. La mise en place progressive de cette nouvelle méthode de négociation concertée modifie les rapports entre les parties patronale et syndicale en créant un contexte d'ouverture d'esprit et de transparence.

Carroll L'Italien résume les pratiques concertées des négociations syndicales et patronales :

On parlait d'intérêts personnels au lieu de jouer à des jeux de position. C'est quoi l'intérêt de ça, c'est quoi l'intérêt de la compagnie? Puis, on inscrivait chacun nos intérêts, notre liste respective. Je dois donner beaucoup de crédit au syndicat puis à l'équipe que j'avais. C'étaient des gars formidables, ils connaissaient les usines. Il faut dire que moi, j'étais là depuis à peine un an et demi. J'avais une bonne équipe de spécialistes puis cela a bien fonctionné. J'en avais choisi qui étaient respectés du syndicat, qui n'avaient pas de séquelles des grèves. Si tu as un gars qui avait joué un rôle négatif dans la grève du côté patronal, il n'était pas à ma table de négociation. J'ai choisi ceux que je pensais que les gars de syndicat pouvaient les regarder puis se dire : « Oui, on ne les aime pas nécessairement, mais on leur fait confiance. »

Carroll L'Italien précise cette règle de la multinationale Alcan qui implique de prendre le temps voulu pour arriver à une entente lors de la négociation concertée de 1983-84 :

On a fait cette négociation qui a été très longue parce qu'il y avait une règle à l'Alcan : *no contract no work* (pas de contrat, pas de travail). La fin de la convention arrivait, on était encore en négociation et j'ai dit : « Je ne suis pas d'accord avec la règle du *no contract no work*. » Puis, on a changé un pattern à l'Alcan. On a négocié neuf mois pour faire une convention d'à peu près 45 mois, 36 mois plus les neuf mois de négociation. Cela nous a permis d'évacuer beaucoup de problèmes puis de régler des dossiers. Lévis Desgagnés et moi on disait : « La solution qu'on trouverait après trois mois de grève, on va se casser la tête pour la trouver tout de suite sans pénaliser personne. » Or, on a signé le premier contrat sans aucun jour de grève.

Un enjeu de la négociation de 1983-84 concerne principalement le transfert des travailleurs du Complexe Jonquière à la nouvelle usine Laterrière, dont le démarrage est prévu pour 1990. Pour Camil Lévesque,

Lorsqu'ils ont voulu construire Laterrière, on ne voulait pas se faire passer une autre usine comme Grande-Baie. C'est pour ça qu'en 1984, lors de la négociation de la FSSA, ils ont négocié les fameuses onze ententes qui permettaient qu'avec la construction de l'usine Laterrière, ce sont les gens du Complexe Jonquière qui transfèrent à Laterrière.

Dans la même perspective, Donat Levesque nous raconte :

En 1984, en pleine négociation, nous avons dit : « On ne se fera pas passer une autre Grande-Baie. » Il y avait des projets dans l'air, on s'est assis à la table. Dans ce temps, c'était Carroll L'Italien qui était porte-parole de la compagnie alors que Lévis Desgagnés était porte-parole au niveau de la FSSA puis moi j'étais président [du SNEAA]. Alors, nous avons dit : « La sécurité d'emploi, ce qu'on revendiquait, elle passe par le transfert de nos travailleurs à Laterrière. »

Il faut retenir que l'usine de Laterrière, lancée en 1990, constitue une usine de remplacement liée à la fermeture d'une installation du Complexe Jonquière, tandis que Grande-Baie représente une nouvelle usine d'expansion d'Alcan. À l'usine Grande-Baie, démarrée en 1980, il n'y a pas eu formation d'un syndicat. À la future usine de Laterrière, il était indispensable pour le SNEAA d'avoir une installation syndiquée. Pour Donat Levesque, « Laterrière, je pense que c'est un bon coup qu'on a fait. »

Carroll L'Italien mentionne que « par la suite, vient la deuxième négociation en 1986 et à ce moment-là, on avait continué de bâtir là-dessus [sur ce climat de confiance]. » Il précise que cette convention « a duré 44 mois parce qu'on avait négocié huit mois. » Cette convention collective est d'une durée de trois ans à laquelle on ajoute huit mois de négociation, ce qui amène le total de la convention à 44 mois. Toujours selon ce dirigeant, « la négociation s'est bien déroulée, ça été très long aussi encore une fois, et c'est là que nous avons introduit l'horaire de 12 heures pour les employés des salles de cuves et de métier. On avait développé un climat de confiance et cela nous a beaucoup aidés. » Il poursuit en mentionnant que l'introduction de cet horaire de travail « a débloqué les négociations. À ce moment, les gars ont dit : "On a un horaire qui fait notre affaire puis on est contents." »

Camil Lévesque aborde une difficulté ressentie par la partie syndicale en ce qui concerne la formation de comités de travail pour impliquer les employés dans une négociation continue des problèmes :

En 1987-1988, on négociait notre contrat normal puis, dans ces années, on avait beaucoup de problèmes au niveau des organisations dans les usines puis le travail, c'est-à-dire le travail cadre et le travail syndiqué des employés de bureau. Cela a été la négociation des comités. Finalement, lorsqu'on est sorti de cette négociation, nous avions un paquet de comités. C'était épouvantable. Dans les bureaux, j'avais 13 comités pour régler les problèmes.

Gilles Dolbec rejoint cette perception du monde syndical quant à la complexité du processus de négociation concertée lors du renouvellement des conventions collectives en 1991-92 :

Pas longtemps après que je sois arrivé, on a amorcé la négociation du contrat qui s'est signé en 1992. En fait, le contrat de 1988 était échu en mars 1991, mais fidèle à la tradition de l'époque, on s'éloignait souvent beaucoup des dates d'échéance. Les négociations se poursuivaient, c'était relativement long. La fameuse négociation concertée, c'était une approche où on se retrouvait devant une salle centrale avec un auditorium de 20 ou 25 présidents de syndicat avec cinq ou six partenaires du côté patronal, et nous débattions de sujets. Donc, dès le début de cette négociation, qui a commencé au début 1991 officiellement, c'était le débat sur l'emploi.

Il poursuit :

Les premières rencontres face-à-face de cette négociation de 1992 ont eu lieu au début janvier 1991 et le contrat s'est signé le 22 mai 1992. Cela veut dire un an et quelques mois de négociations, 200 ou 300 rencontres, mais qui ne totalisaient pas beaucoup d'heures.

La difficulté liée à la mise en place de comités de travail fait partie du processus de négociation concertée qui exige de toujours se préparer pour résoudre des problèmes de relations du travail. Si une partie n'est pas préparée, elle risque de laisser l'autre partie mieux préparée posséder plus d'information et plus de pouvoir. Le nombre inégal de représentants syndicaux et patronaux fait partie de la réalité syndicale qui doit consulter une base de 3 000 à 6 000 travailleurs et lui rendre des comptes, ce qui n'est pas le cas pour la partie patronale.

3.4.3.4 QUATRIÈME ÉVÉNEMENT : UNE REMISE EN QUESTION DE LA DÉMARCHE DE NÉGOCIATION CONCERTÉE ET LA GRÈVE DE 1995

Selon Deschênes et Maltais Tremblay (2017, p.26), l'élection de Raymond Labonté à la tête de la FSSA en 1993 remet en question l'utilisation de la négociation concertée. Entre la négociation des conventions collectives de 1991-92 et celle de 1995, la FSSA est touchée par quelques désaffiliations de syndicats qui manifestent des réticences concernant cette démarche. Des travailleurs syndiqués estiment que les résultats obtenus lors des renouvellements des conventions collectives de 1987-88 et 1991-92 ont fait perdre aux syndicats une part de leur mobilisation et de leur solidarité. Une campagne de mobilisation syndicale s'organise alors autour des enjeux du temps supplémentaire, de l'établissement d'un intersyndical regroupant les principales centrales syndicales œuvrant au Saguenay-Lac-Saint-Jean (CSN, UNIFOR, FIIQ, CSQ, FTQ) et d'autres enjeux pour contrer la mise à pied de 500 travailleurs. Avec beaucoup de réticences, tant idéologiques que politiques, les négociateurs syndicaux maintiennent de 1992 à 1995 une démarche de concertation lors des six premiers mois de négociation.

Gilles Dolbec déplore que « les relations patronales-syndicales se soient progressivement détériorées. Les années 1993, 1994 et 1995 ont été une période où il n'y a pas eu beaucoup de collaboration. Les syndicats vivaient une pression par les gens qui étaient mis à pied. » Il regrette que le style de leadership syndical oriente les activités de négociation :

Entre ce que les employés percevaient et ce que d'autres percevaient, ça faisait en sorte qu'il y avait une tension qui était latente avec un modèle qu'on n'avait pas connu, mais qui était le propre un peu d'un style de syndicat. Il faut comprendre que, depuis ce temps, on avait un peu évolué, changé au niveau des leaders. C'était

Raymond Labonté qui était à la FSSA. Mais, c'est beaucoup le leadership des gens du SNEAA, de Jean-Marc Crevier, avec Alain Proulx, qui encourageait un modèle un peu plus tendu, un peu plus en mode « moyens de pression. » C'est quelque chose qui existe et qui fait partie de l'exercice normal d'une activité syndicale.

Concernant la négociation de 1995, Alain Proulx raconte :

J'étais vice-président [du SNEAA] avec Jean-Marc Crevier qui est devenu président, et j'ai été à la table de négociation. Nous avons poussé fort, c'était une négociation qui était extrêmement difficile. D'ailleurs, on ne comprenait pas, peut-être qu'on rêvait, on avait l'impression que nos demandes étaient légitimes.

Pour Jean-Marc Crevier, « en 1995, ça l'a brassé pas mal, puis j'essayais de trouver des solutions avec tout notre monde pour essayer de faire travailler le plus de monde possible ». Il avance que « l'autre chose qu'on a négociée aussi, on a dit : "C'est anormal d'avoir le temps supplémentaire aussi haut dans les usines." » Il détaille cet enjeu :

Le temps supplémentaire, c'est parce qu'Alcan avait tellement fait de mises à pied, il y avait tellement de manque de personnel au niveau des usines. La compagnie n'était pas capable d'opérer avec le monde qui était présent, elle faisait faire du temps supplémentaire. Nous avons essayé de trouver des formules. L'employeur disait : « C'est impossible d'éliminer le temps supplémentaire complètement dans des productions continues. » Qu'est-ce qu'on fait à trois heures du matin si on n'est pas capable de se trouver quelqu'un, puis l'usine est pour fermer? On va demander à quelqu'un de continuer ou de faire du temps supplémentaire.

Devant la lenteur des négociations et l'impossibilité de résoudre en concertation l'enjeu du temps supplémentaire, la partie syndicale déclenche, le 6 octobre 1995, une grève qui dure 11 jours. Selon Alain Proulx, cette grève « n'a pas été facile. » Pour Gilles Dolbec, ce conflit de travail « n'est pas arrivé de nulle part, je pense que personne n'était fier de ce qui s'est passé en 1995. » Effectivement, certaines activités conflictuelles en amont de cette grève laissaient présager ce conflit de travail.

Pour la FSSA, la réembauche des personnes mises à pied est obtenue, entre autres, par l'obligation de « banquer » le temps supplémentaire. De plus, la formule du temps partagé (40/38) est mise en place. Jean-Marc Crevier ajoute :

Lorsque tu le regardes bien comme il faut, cela a été bénéfique, puis il y a un paquet de monde qui se sont placés [sic]. Autant qu'on s'est fait crucifier sur la place

publique, autant qu'on se promenait puis les gens disaient : « Hey, cela a paru. » 600 personnes, qui, du jour au lendemain, dans l'espace d'un an, rentrent dans toutes les usines.

Cette grève engendre des pertes de plus de cent millions de dollars à la multinationale Alcan au Saguenay pour redémarrer l'usine de Laterrière. Cette dernière n'avait pas l'expertise pour fermer ce type de cuves d'électrolyse. Selon Gilles Dolbec :

Le coût est attribué au redémarrage. À partir du moment où tu t'arrêtes, c'est là que je dis que c'est un peu étrange ce qui s'est fait. La procédure a peut-être été critiquée en disant : « Est-ce qu'on n'aurait pas dû simplement dire, on va s'arrêter un temps, parce que ça aurait été presque le même coût. » Mais, peut-être que ça aurait purgé des choses, parce qu'au sortir de 1995, il y a des gens qui ont dit : « Le redémarrage a requis de la main-d'œuvre, créant ainsi de l'emploi. »

Cette perte provoque un choc important chez les dirigeants d'Alcan. Ne souhaitant pas revivre des relations du travail ponctuées d'arrêts des opérations de production d'aluminium et voulant rétablir la culture de concertation syndicale/patronale, la direction prend très au sérieux ce message syndical. Yvon D'Anjou souligne qu'« il y avait le contexte. C'était dans la période de l'après-grève de 1995 qui avait été coûteuse par rapport aux problèmes résolus. Aucun problème n'avait été réglé lors de la grève de 1995. » Gilles Dolbec réfléchit sur la pertinence du conflit de 1995 :

Il s'agit aussi d'une question de respect pour les employés, parce que ce qui est indéniable, c'est qu'effectivement, ils n'avaient pas vu venir le conflit. Je n'avais pas l'impression qu'on avait les ingrédients pour faire un conflit, cela a vraiment été une erreur de part et d'autre de se retrouver dans ce modèle parce les ingrédients n'étaient pas présents. Je ne pense pas que l'intention du conflit était très présente comme elle a pu l'être dans d'autres situations.

Pour Camil Lévesque, après la grève de 1995, « nous avons redémarré sur d'autres bases. C'est à ce moment qu'on a négocié la stabilité opérationnelle. La compagnie nous a rencontrés. » Gilles Dolbec partage la même vision : « Cet événement a peut-être permis, après coup, d'envisager des solutions comme la stabilité opérationnelle. Dans chaque problème, il y a une opportunité. »

3.4.4 QUATRIÈME PÉRIODE : LA MATURITÉ DE L'APPROCHE DE LA NÉGOCIATION CONCERTÉE, SANS ARRÊT DE TRAVAIL (1998 A 2007)

Parmi les événements qui ont marqué la reprise de la concertation, je retiens trois activités : le retour de Carroll L'Italien, la mobilisation syndicale et la signature de l'entente de stabilité des opérations. En marge de ces événements, je souligne les deux journées de déluge au Saguenay en 1996, où employés et patrons ont travaillé ensemble à l'atteinte d'un objectif commun. Pour Yvon D'Anjou :

Tout cet aspect du déluge a été quelque chose de très aidant du point de vue humain pour la suite des choses, la stabilité opérationnelle, parce que nous avons effectivement beaucoup travaillé avec les employés. Il n'y avait pas réellement de frontières qui existaient pendant ces deux journées. Les employés étaient à leur meilleur et nous aussi. Les communications étaient bonnes. C'était, en réalité, très intéressant.

3.4.4.1 UN PREMIER ÉVÉNEMENT : LE RETOUR DE CARROLL L'ITALIEN

De 1992 à 1996, la multinationale Alcan a perdu son négociateur Carroll L'Italien qui a occupé le poste de vice-président aux ressources humaines et au développement organisationnel chez Bombardier Inc. En 1996, Carroll L'Italien quitte ce poste pour revenir chez Alcan dans la fonction de président de SÉCAL. Il fait équipe avec Yvon D'Anjou, vice-président régional de SÉCAL, et Gilles Dolbec, attaché à la coordination patronale de négociation, pour négocier une entente à long terme de stabilité opérationnelle. Pour Gilles Dolbec :

Carroll L'Italien a continué de croire à des processus, ce qui fait en sorte que les relations de travail ne sont pas une source de problèmes pour les opérations. Rapidement, il faut lancer un processus, faire une invitation à dire : « Comment peut-on, ensemble, trouver les outils qui vont éviter que ce qui s'est passé en 1995 se répète? Comment peut-on aborder ces événements dans un modèle où on va assurer la stabilité des opérations? Nos relations de travail ne doivent plus être une source à la fois de perturbation et d'arrêt de nos opérations. »

Une première invitation formelle a été faite à la FSSA pour annoncer que l'enjeu majeur à négocier pour Alcan est la signature d'une entente de stabilité opérationnelle qui constitue une innovation organisationnelle au Québec. Yvon D'Anjou résume cette annonce aux syndicats :

Un vendredi à 13h, j'ai rencontré tous les présidents de syndicat au Manoir du Saguenay. Je leur ai offert une paix syndicale qui comportait les éléments importants qu'ils m'avaient mentionnés, entre autres, la question de la protection des emplois jusqu'en 2015 pour les employés qui étaient déjà en poste. Je me souviens très bien de

cette rencontre, c'est le genre de chose que tu n'oublies pas. C'était le 13 juin 1997, qui était un vendredi, à 13h. Ils étaient présents et je le leur ai dit. Je les aurais assommés, ça aurait été la même chose. Ils n'y croyaient pas, ils ne pouvaient pas composer avec cette situation d'un genre de contrat de travail jusqu'en 2015.

Gilles Dolbec exprime ainsi ce qui a suivi les démarches initiales :

Le syndicat a dit : « Oui, on est peut-être intéressé. » Finalement, on s'est retrouvés encore une fois à une table, mais dans un modèle un peu différent. La première rencontre a eu lieu le 4 ou 5 octobre 1997 et nous avons le mandat de définir ce que pourrait être une entente-cadre qui allait assurer la stabilité des opérations jusqu'en 2015. Donc, on se disait : « C'est dans cette période qu'on va devoir remplacer nos Söderberg, fermer nos salles de cuves et mettre en place des nouvelles usines. » Donc, les gens des ressources humaines et des syndicats, assoyez-vous puis proposez aux opérations et aux employés un modèle dans lequel vous allez assurer la stabilité opérationnelle.

L'admission d'erreur du patronal Carroll L'Italien semble également avoir eu un impact positif sur l'implication des parties syndicales et patronales dans le processus menant à la signature de l'entente de la stabilité opérationnelle. Pour Alain Proulx :

Je n'avais jamais entendu ça de ma vie un discours comme Carroll L'Italien a fait. Nous avons une grande salle, tout le monde était là. Carroll L'Italien est venu faire une admission d'erreur, on n'avait jamais entendu ça. Il a dit : « On s'est trompés, [la grève de 1995] n'aurait jamais dû arriver. » Un militant comme moi, je n'avais jamais entendu ça. Il a fait une admission, puis c'est ce qui a permis d'avoir un projet. Je pense qu'il a fait ce qu'il fallait faire. Alcan a admis qu'elle avait fait une erreur puis nous avons développé le projet de stabilité opérationnelle.

3.4.4.2 UN DEUXIÈME ÉVÉNEMENT : LA MOBILISATION SYNDICALE

L'important pour Carroll L'Italien a été d'avoir une mobilisation syndicale pour obtenir un large consensus des travailleurs à s'engager dans une entente de stabilité opérationnelle de 16 ans. Jean-Marc Crevier décrit une rencontre avec Carroll L'Italien qui a conduit à la reprise de la négociation concertée pour bâtir un dialogue syndical :

Il nous a dit : « Écoute, nous autres, on ne veut pas revivre 1995. » J'ai dit : « Nous autres non plus. » Il a dit : « On est prêt à faire des choses. » Puis, il y a eu des discussions, ça n'a pas duré très longtemps parce que ce qu'on voulait, ça faisait longtemps qu'on le savait, puis ils savaient ce qu'on voulait aussi. Nous avons mis un paquet d'affaires sur la table. Puis, il m'a comme tendu la main, il a dit : « Sur ce principe, on est d'accord. On va se mettre en branle, mais on veut quelqu'un qui est capable de décider de votre bord. » Il me dit ça à moi. J'ai dit : « C'est réciproque, je veux avoir quelqu'un de votre bord qui est capable de décider aussi ». Il a dit : « Jean-Marc, je pars

de Bombardier pour arriver ici, pour essayer d'avoir un règlement, j'ai un mandat. » J'ai répliqué : « Je vais aller le chercher dans mon monde aussi. »

Jean-Marc Crevier a alors réalisé un travail important pour convaincre les employés. Il a obtenu un accord de l'exécutif syndical pour recommander la mise en place de l'entente de stabilité opérationnelle. Un conseil syndical élargi a également accepté de s'engager en faveur de cette entente. Le plus difficile a été la tenue d'assemblées générales regroupant une majorité des 4000 syndiqués. À la première assemblée, en 1997, environ 500 personnes étaient présentes. Insulté par cette faible participation, Jean-Marc Crevier a redoublé d'efforts pour aller à la rencontre des travailleurs. Il a multiplié les rencontres en petits groupes. Il a convoqué d'autres assemblées regroupant de 1500 à 2000 membres syndiqués. Fort de l'appui de la base syndicale, il a relevé le défi de porte-parole de la FSSA pour négocier l'entente de stabilité opérationnelle. Il revient aux principes d'une démarche de négociation concertée et renouvelle sa confiance en Carroll L'Italien et son équipe.

3.4.4.3 UN TROISIÈME ÉVÉNEMENT : LA SIGNATURE DE L'ENTENTE DE STABILITÉ OPÉRATIONNELLE

De 1996 à 1998, plusieurs rencontres ont lieu entre les parties patronale et syndicale pour construire les paramètres de cette entente en mode concertation. Yvon D'Anjou mentionne que :

C'était une convention collective qu'on leur offrait [aux travailleurs syndiqués]. Cependant, ils n'étaient pas à l'aise avec toutes ces choses. Finalement, nous avons travaillé avec eux pendant quelques mois à établir vraiment les jalons de cette stabilité opérationnelle. Qu'est-ce que cela signifiait, ce qu'elle voulait dire, comment l'on communiquerait, ce que l'on ferait, ce que l'on ne ferait pas, etc.

Gilles Dolbec précise ce modèle de l'entente de stabilité opérationnelle :

Il fallait regarder qu'est-ce qui ferait que nos systèmes pourraient être mis à mal? Qu'est-ce qui justifierait la naissance d'un conflit? On avait identifié des sujets. Lorsqu'on regardait la première version de la stabilité, c'était un contrat, une convention collective de 18 ans, ce qui n'était pas facile à imaginer. La durée des conventions, ça n'a pas beaucoup d'importance si nous avons un mécanisme qui fait en sorte que la convention se renouvelle. Qu'elle dure un an ou dix ans, si le mécanisme est efficace, cette approche va fonctionner. C'est un peu dans ce modèle qu'on s'est retrouvé à la fin.

Les négociations ont abouti, en juin 1998, à la signature de l'entente de stabilité opérationnelle (Deschênes et Martel, 1998). Cette proposition d'une paix syndicale par la partie patronale d'une durée initiale de 18 ans s'échelonnait jusqu'en 2016¹⁹. Ce contrat social entre patrons et employés, en plus d'assurer le maintien sans interruption des opérations et du service aux clients, met en veilleuse le recours aux traditionnels rapports de force de grève et de lock-out. Il décrit les éléments de la culture des relations du travail qui guideront la concertation syndicale-patronale dans les usines Alcan pour les prochaines années.

3.4.4.4 UN QUATRIÈME ÉVÉNEMENT : LA MATURITÉ D'UNE CULTURE DE CONCERTATION

L'entente de stabilité opérationnelle a intensifié le processus de négociation continue des enjeux de relations du travail qui s'appuie sur les principes de la négociation concertée. Je retiens deux exemples de cette négociation permanente. En 2002, la négociation concertée de l'enjeu des fonds de pension a conduit à une entente satisfaisante pour la partie syndicale. Alain Proulx explique : « On a négocié une chose très rare dont je suis fier, un comité de retraite paritaire. Le seul comité de retraite paritaire au Québec, c'est le comité Alcan. Nous avons négocié [avec] cinq représentants syndicaux, cinq représentants patronaux et un membre indépendant. » En 2006, ce fut la négociation de la sous-traitance par l'implantation d'un nouveau modèle d'affaires (NMA) qui stipule que les travailleurs qualifiés à opérer les procédés essentiels de traitement de la bauxite, d'électrolyse et de coulée du métal chaud demeuraient en poste et que les autres opérations accessoires aux procédés étaient confiées en sous-traitance. Camil Lévesque affirme qu'« en 2006, il y a eu vraiment le nouveau modèle d'affaires, le NMA, qu'on a négocié avec l'employeur, à partir de 2004. »

De 2007 à la fin de sa présidence au début de 2020, Alain Gagnon a contribué à porter à maturité les principes et les mécanismes de la négociation concertée. Ce type de négociation a consolidé les valeurs, les attitudes et les stratégies axées sur la collaboration, le respect mutuel, la

¹⁹ Cette entente de stabilité opérationnelle de 18 ans qui se terminait en 2016 a été prolongée jusqu'en 2022 dans le cadre des négociations entre le SNEAA et Rio Tinto Alcan pour le renouvellement des conventions collectives en 2012.

confiance réciproque, la transparence, l'écoute attentive et le leadership associés à une culture de concertation.

3.5 LES CINQ DERNIÈRES ÉTAPES (6 À 10) DE L'ANALYSE

Lors des cinq premières étapes de l'analyse des réflexions des cochercheurs, j'ai établi un système catégoriel qui a servi à explorer les deux axes des cultures de négociation des relations du travail basées sur l'affrontement et sur la concertation et leur ramification en catégories (les valeurs) et en sous-catégories (les attitudes et comportements) décrivant ces cultures. Sur la base de cette analyse, j'ai également révélé quatre périodes entre 1937 et 2007 qui caractérisent l'évolution d'une culture de concertation dans les installations d'Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean qui englobe certains moments d'affrontement (grèves et lock-out).

Les cinq dernières étapes de l'analyse conduisent à la création du modèle théorique de l'évolution de la culture de coopération/concertation qui a guidé pendant plus de 70 ans les pratiques patronales et syndicales de négociation chez Alcan. En analysant mes mémos et mon journal de chercheuse (étape 7), en validant auprès des cochercheurs les caractéristiques du modèle théorique de l'évolution d'une culture de concertation (étape 8), de même qu'en développant l'ensemble des cartes conceptuelles (tableaux et figures – étape 9) qui balisent l'évolution de mon itinéraire qualitatif, itératif et inductif d'analyse des réflexions des cochercheurs, je parviens à développer un modèle théorique provisoire. Ces étapes ne sont pas linéaires ni cumulatives. Elles forment un tout organisé de telle sorte que l'étape 10 intègre le travail d'analyse des étapes précédentes pour conduire à la formulation d'un modèle théorique provisoire sur l'évolution d'une culture de concertation chez Alcan.

3.5.1 ÉTAPE 6 : LA RECHERCHE DE LA SATURATION THÉORIQUE

La sixième étape consacrée à la saturation théorique permet de valider la pertinence et l'exhaustivité des données recueillies quant aux changements des cultures de négociation. Pour Guillemette (2006, p.41), appuyé par Laperrière (1997), Luckerhoff et Guillemette (2012) ainsi que

Strauss et Corbin (1998), la saturation théorique est aboutie lorsque « le chercheur juge que la collecte de nouvelles données n'apporte rien à la conceptualisation et à la théorisation de la situation à l'étude. » J'ai alors estimé que j'avais suffisamment exploré le sens des réflexions des cochercheurs patronaux et syndicaux « sur » leurs pratiques de négociation pour dégager une théorie d'usage de la culture de négociation enracinée dans ces pratiques.

3.5.2 ÉTAPE 7 : LES MÉMOS ET MON JOURNAL DE CHERCHEUSE

Tout au long de ma recherche doctorale, les mémos, c'est-à-dire les notes, les réflexions et les intentions que j'ai intégrées au sein de mon journal de bord, ont contribué au développement de la théorie jusqu'à l'émergence d'un modèle théorique. Pour reprendre l'expression de Guillemette et Lapointe (2012, p.27), « si le codage a constitué l'essentiel de l'analyse des données, les mémos ont constitué l'essentiel du développement de la théorie. »

Liés à mon journal de chercheuse, ces mémos, dont je livre des exemples en annexe 10, constituent de nouvelles données empiriques qui s'ajoutent aux réflexions des cochercheurs. Pour rédiger ces mémos, je m'inspire de ces questionnements :

- Justifier le codage: Pourquoi ai-je ce code? Qu'est-ce qu'il signifie pour moi? Pourquoi ai-je utilisé ce mot?
- Préciser les processus méthodologiques : Pourquoi avoir découpé ainsi cet extrait? Qu'est-ce que je fais en ce moment?
- Effectuer des liens avec la théorie : À quoi je pense? À quel auteur?
- Noter les activités à réaliser : Rencontres avec les cochercheurs et le directeur de thèse, activités d'analyse, discussions et échanges à venir, etc. ;
- Interpréter des extraits des récits et, ainsi, comprendre graduellement le phénomène des pratiques de négociation en relations du travail.

3.5.3 ÉTAPE 8 : LES ACTIVITÉS DE COCONSTRUCTION AUPRÈS DES COCHERCHEURS

Dans le cadre de notre recherche doctorale, les douze (N=12) cochercheurs patronaux et syndicaux ont coconstruit avec moi l'analyse de leurs réflexions « sur » leurs pratiques de négociation. Concrètement, ils ont été consultés pour recevoir de la rétroaction sur les activités de recherche. Deux groupes de travail se sont joints aux cochercheurs pour nous aider à poursuivre ces activités : un premier groupe patronal (*Groupe de La Rapière*) composé d'anciens hauts dirigeants de la multinationale Alcan et un second comité ponctuel de travail, composé de l'exécutif du SNEAA.

D'une manière spécifique, tout au long du processus de recherche, j'ai procédé, par l'intermédiaire de ces groupes, à plusieurs activités de coconstruction auprès des cochercheurs patronaux et syndicaux afin de m'assurer que les résultats de l'analyse soient ancrés dans les données de terrain. J'ai réalisé plusieurs rencontres informelles afin d'échanger avec eux sur l'évolution d'un modèle théorique d'une culture de concertation enracinée dans leurs réflexions « sur » leurs pratiques syndicales et patronales de négociation en relations du travail.

3.5.4 ÉTAPE 9 : L'EMPLOI DE CARTES CONCEPTUELLES

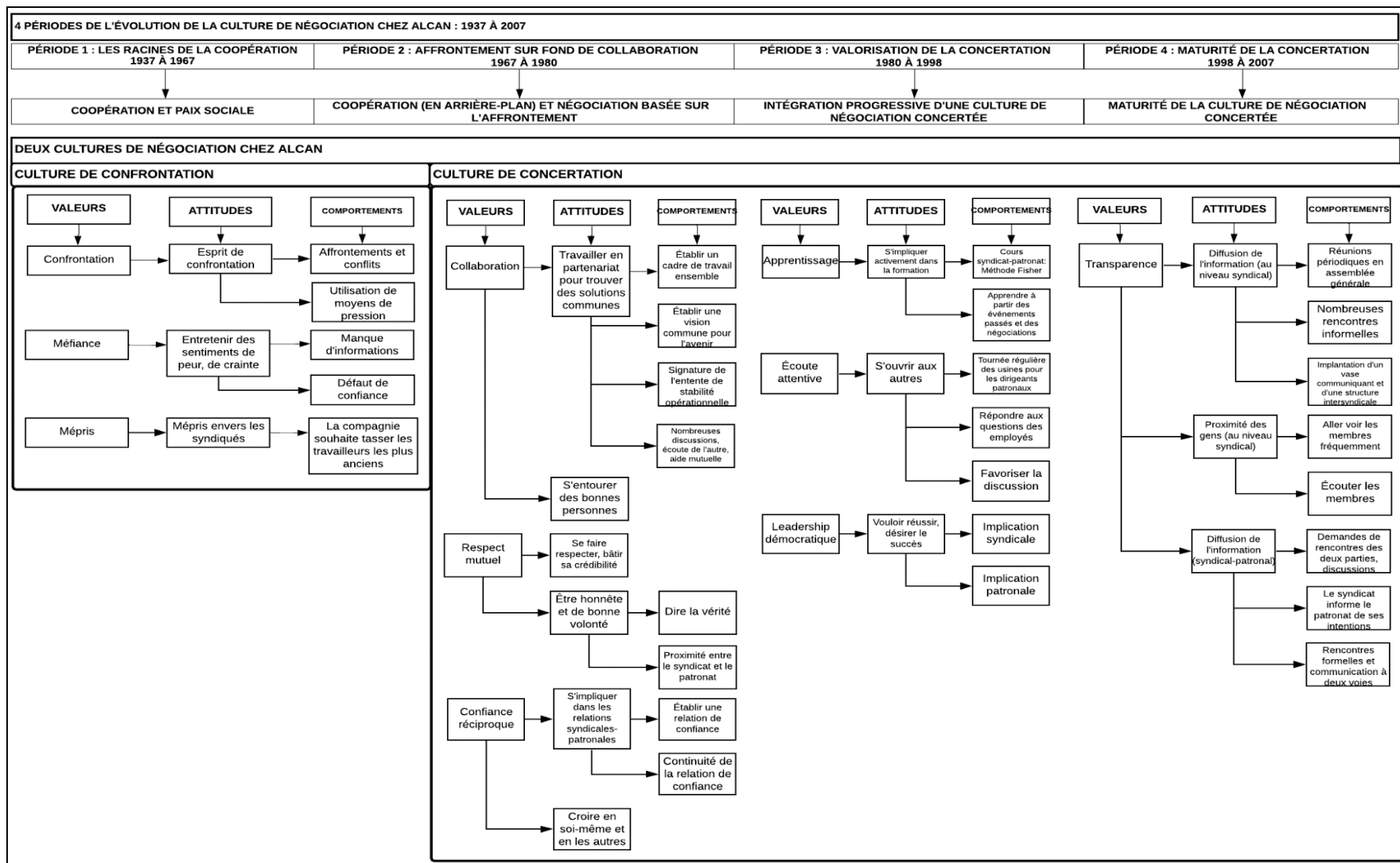
L'élaboration de cartes conceptuelles²⁰ m'a permis de schématiser les niveaux d'abstraction et de complexité que comportent les réflexions des cochercheurs. Les logiciels XMind et Lucidchart m'ont aidée à développer des figures et tableaux présentant, tout au long de mon itinéraire de recherche, une synthèse des résultats de mon analyse des réflexions des négociateurs syndicaux et patronaux « sur » leurs pratiques de négociation. À cette neuvième étape, j'ai créé le tableau 5 qui constitue en quelque sorte une synthèse des synthèses pour avoir un aperçu visuel global du phénomène des cultures de négociation en relations du travail au sein des installations Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean.

²⁰ Des représentations visuelles élaborées tout au long de notre démarche doctorale d'analyse sont disponibles à l'annexe 11. Il s'agit de représentations qui n'ont pas été intégrées à cette thèse.

3.5.5 ÉTAPE 10 : L'INTÉGRATION THÉORIQUE DES RÉSULTATS DE L'ANALYSE

La dixième étape est l'aboutissement de toute l'analyse. Elle consiste à réaliser une intégration des éléments théoriques en une présentation unifiée (Luckerhoff et Guillemette, 2012). À ce stade, j'intègre l'ensemble de ces éléments pour développer, dans une perspective systémique, un modèle théorique provisoire d'une culture de négociation concertée des relations du travail enracinées dans des pratiques patronales et syndicales de négociation dans les installations d'Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean.

TABLEAU 5 : SYNTHÈSE DU PHÉNOMÈNE SOCIAL DES CULTURES DE NÉGOCIATION EN RELATIONS DU TRAVAIL AU SEIN DES INSTALLATIONS ALCAN AU SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN



3.6 LE MODÈLE THÉORIQUE DE LA PRÉSENCE D'UNE CULTURE DE COOPÉRATION/CONCERTATION EN NÉGOCIATION DES RELATIONS DU TRAVAIL CHEZ ALCAN DE 1937 À 2007

Selon des auteurs de la pensée systémique (Bertalanffy, 1973; Le Moigne, 2006, 1977; Rosnay, 1975), la création de modèles de la réalité est la meilleure façon d'expliquer le fonctionnement d'un système vivant. Ils estiment que la recherche d'un modèle constitue un fondement important de toute investigation scientifique. Au terme d'une analyse des réflexions des chercheurs patronaux et syndicaux « sur » leurs pratiques de négociation ainsi que d'une consultation d'archives du SNEAA, je présente, sous la forme de quatre conclusions, un modèle théorique provisoire de l'évolution d'une culture de coopération/concertation de négociation des relations du travail prévalant dans les installations Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean de 1937 à 2007.

CONCLUSION PRINCIPALE 1 :

La naissance d'un syndicalisme coopératif et le choix par le bureau de direction d'Alcan de constamment consolider chez l'ensemble de ses gestionnaires des rapports démocratiques dans leurs pratiques de gestion constituent les racines d'une culture organisationnelle axée sur l'amélioration continue de performances productives (quantité et qualité des biens et services) et humaines (ex. : coopération, sentiment d'appartenance, travail en équipe...).

Sous la direction d'Edward K. Davis (1927 à 1947), frère d'Arthur Vining Davis, de son fils Nathanael Davis (1947-1979) et de David Culver (1979-1989), la multinationale Alcan a développé une culture organisationnelle valorisant l'établissement de rapports démocratiques axés sur la coopération entre les administrateurs et les employés. De 1990 à 2007, la haute direction d'Alcan a continué de consolider chez tous ses gestionnaires, et par conséquent chez les travailleurs, des valeurs, des attitudes et des comportements d'un leadership démocratique. Ces pratiques de gestion ont incité les gestionnaires et les employés à participer et à devenir responsables de projets communs de développement dans leur secteur d'activités. Dans le champ de négociation des

relations du travail, cet apprentissage a imprégné les rapports de coopération avec le monde syndical.

Dans ce contexte d'une culture organisationnelle axée sur la coopération, il n'est pas surprenant qu'à sa naissance, en 1937, le SNEAA intègre les racines d'un syndicalisme catholique canadien-français valorisant des rapports harmonieux entre Alcan et ses employés. Je considère que ce choix d'une relation de coopération pour résoudre les enjeux, les problèmes et les conflits de relations du travail a modelé 70 ans (1937-2007) de pratiques patronales et syndicales de négociation chez Alcan.

CONCLUSION PRINCIPALE 2 :

L'apprentissage de valeurs, attitudes et comportements humanistes ainsi que des principes et processus de négociation concertée incitent les négociateurs syndicaux et patronaux à pérenniser une culture de concertation.

L'analyse des réflexions des chercheurs « sur » leurs pratiques de négociation a fourni des indices de la présence de valeurs, attitudes et comportements humanistes dans les négociations patronales et syndicales chez Alcan. L'apprentissage des valeurs de confiance réciproque, de respect mutuel, d'écoute attentive et empathique, de transparence, de collaboration pour réaliser des projets communs et de leadership démocratique syndical et patronal est étroitement lié aux expériences pratiques de négociation pour résoudre des enjeux, problèmes et conflits.

Pour que ces pratiques de négociation s'incrustent davantage dans les façons de négocier en mode coopératif/concerté, les négociateurs syndicaux et patronaux ont appris à développer une manière de penser et d'être, des valeurs dominantes de confiance réciproque et de transparence ainsi que des normes et croyances partagées à un degré variable par ces négociateurs. Ceci les a incités à se comporter et à se mobiliser en fonction des codes de la négociation concertée. Ces apprentissages représentent un tournant majeur dans la pérennisation d'une culture de concertation.

CONCLUSION PRINCIPALE 3 :

L'affrontement est prédicteur de la coopération.

Les grèves/lock-out de 1957, 1976, 1979 et 1995 illustrent qu'il ne faut pas minimiser la présence d'une culture d'affrontement qui a ponctué l'évolution des négociations patronales et syndicales chez Alcan. L'analyse des réflexions des négociateurs syndicaux et patronaux révèle la présence de valeurs de confrontation, de méfiance et de mépris. Par nature, les négociations patronales et syndicales ont été le lieu de l'affirmation du pouvoir de chacune des parties qui cherchait à obtenir des solutions qui les avantageaient (gagnant/perdant).

La culture organisationnelle de la multinationale Alcan étant enracinée dans une intention de gestion coopérative, des périodes de négociation essentiellement basées sur un affrontement privilégiant la seule affirmation d'une partie, sans reconnaissance de l'autre, ont rapidement fait place à des périodes de concertation valorisant l'affirmation de chacune des parties tout en intégrant la reconnaissance de leurs intérêts propres. Chez Alcan, la culture de négociation se caractérise par une trame de fond d'une culture de concertation ponctuée d'événements particuliers et isolés dans le temps qui sont associés à une culture d'affrontement.

CONCLUSION PRINCIPALE 4 :

L'implantation progressive d'une démarche continue de négociation concertée crée des innovations sociales qui ont un impact sur le développement de la multinationale Alcan.

La prépondérance d'une culture de concertation est étroitement liée à une démarche continue de négociation. Au lieu d'attendre de résoudre tous les problèmes de relations du travail à tous les trois ans, lors de la période de renouvellement des conventions collectives, la négociation concertée introduit un processus continu de négociation au fur et à mesure que se présente un enjeu, un problème ou un conflit. Cette approche de négociation permet de mettre en place des lieux de discussion pour développer des innovations sociales liées à l'amélioration continue des

performances productives et humaines de la multinationale Alcan. Pour ce faire, de 1967 à 2007, plusieurs stratégies de changement planifié ont été implantées : le T-Group, l'approche sociotechnique, la négociation raisonnée, l'approche de la qualité totale, la stabilité opérationnelle, la stratégie manufacturière, le nouveau modèle d'affaires et autres. Ces innovations sociales ont permis aux gestionnaires d'intégrer à leurs pratiques de gestion les deux fondements des stratégies du développement organisationnel : l'établissement d'une relation de coopération indispensable au processus rationnel de résolution de problèmes naturels rencontrés par une organisation. Elles ont mobilisé les travailleurs et les impliquent dans les projets de développement, et ce, en les responsabilisant.

Sur la base de ces conclusions principales, je propose un modèle théorique provisoire qui confirme la *prédominance* d'une culture de concertation enracinée dans les pratiques syndicales et patronales de négociation en relations du travail dans les installations Alcan au Saguenay–Lac-Saint-Jean, de 1937 à 2007.

CHAPITRE 4

LA DISCUSSION DU MODÈLE THÉORIQUE PROVISOIRE

Considérant que le processus de recherche est aussi important que le contenu des résultats obtenus lors de l'analyse des réflexions des chercheurs, la discussion du modèle théorique provisoire porte dans un premier temps sur la scientificité de nos méthodologies et méthodes de recherche qualitative, inductive et partenariale. Dans un second temps, nous confrontons notre modèle théorique sur la prédominance d'une culture de concertation chez Alcan à des modèles théoriques de la dynamique de coopération entre les membres d'un groupe restreint de travail.

4.1 LA SCIENTIFICITÉ DES PROCESSUS DE RECHERCHE

Prévost et Roy (2015) font référence à Guba et Lincoln (1994), Maxwell (1997) et Patton (2002) en mentionnant que les critères de validité d'une recherche :

[...] peuvent être regroupés sous cinq rubriques. Nous les présentons ici en indiquant entre parenthèses leur pendant utilisé dans les recherches quantitatives : le paradigme de recherche, la fiabilité (fidélité), l'efficacité (validité de construit), la crédibilité, la confirmabilité et la transparence (validité interne et objectivité) et la transférabilité (validité externe). (2015, p.189)

4.1.1 LE CRITÈRE DU PARADIGME DE LA RECHERCHE

Prévost et Roy (2015, p.189) soulignent que « l'appréciation de la valeur d'une recherche qui utilise la MTE, comme c'est le cas pour les autres approches qualitatives, se vérifie par sa capacité à produire une réponse "adéquate" à une problématique clairement définie. » Savoie-Zajc rejoint cette perspective lorsqu'elle mentionne que l'appréciation d'une recherche « réfère à la préoccupation du chercheur de produire des résultats qui ont une valeur dans la mesure où ils contribuent de façon significative à mieux comprendre une réalité, un phénomène étudié » (dans Mucchielli, 2009, p.289). Un premier critère d'appréciation de notre recherche est « de vérifier la pertinence de la démarche dans la pratique » (Prévost et Roy, 2015, p.189). « Socialement, la recherche qualitative représente une option scientifique pertinente dans la mesure où elle est près

des gens, des milieux, des expériences, des problèmes [...] et collaborative » (Mucchielli, 2009, p.181-182). Une écoute empathique des réflexions de négociateurs pour entrer dans leur univers a constitué une attitude qui nous a permis d'établir une proximité avec les cochercheurs qui ont coopéré à la création d'un modèle théorique traduisant leurs expériences de négociateurs telles qu'elles se présentent dans la réalité.

La pertinence de notre recherche est de développer un modèle théorique de l'évolution d'une culture de concertation basée sur la « théorie d'usage » (Tessier, 1996) issue d'une analyse des savoirs (les connaissances liées à l'expérience), du savoir-faire (les habiletés, les techniques) et du savoir-être (les valeurs et les attitudes) de négociateurs patronaux et syndicaux tels que vécus dans les installations Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean.

4.1.2 LE CRITÈRE DE FIABILITÉ DE LA RECHERCHE (FIDÉLITÉ)

Pour Guillemette :

La validité repose [...] sur la rigueur méthodologique et sur la transparence du chercheur par rapport au processus analytique qu'elle sous-tend, c'est-à-dire un ajustement constant à ce qui se passe sur le terrain. Cet ajustement oriente toute la démarche à partir de l'élaboration de la problématique, en passant par le processus de collecte et d'analyse des données, jusqu'à la fin du processus de théorisation. (2006, p.33)

Au terme de notre processus de théorisation, nous sommes en mesure d'apprécier la fiabilité, d'une part, de méthodologies qui nous ont apporté une manière de penser et d'étudier le phénomène de négociation des relations du travail et, d'autre part, de méthodes, techniques et procédures pour recueillir et analyser les réflexions des cochercheurs patronaux et syndicaux (Corbin et Strauss, 2008; Luckerhoff et Guillemette, 2012).

Tout au long de la lecture de la thèse, le lecteur est en mesure de saisir que nous avons fait preuve de rigueur méthodologique. La méthodologie de la science-action qui postule que la théorie de dirigeants patronaux et syndicaux procède de leur pratique professionnelle a fourni un ancrage à

notre recherche. Pour explorer la théorie d'usage issue de cette pratique, notre itinéraire de recherche itérative, qualitative, inductive et partenariale s'est inscrit dans la MTE qui représente :

Une approche inductive par laquelle l'immersion dans les données empiriques sert de point de départ au développement d'une théorie sur un phénomène et par laquelle le chercheur conserve toujours le lien d'évidence avec les données de terrain. Les théories ainsi développées en GT [Grounded Theory] sont le plus souvent de nouvelles théories qui sont plus ou moins en lien avec les théories existantes. (Guillemette, 2006, p.33)

En utilisant les méthodes d'entretiens et de récits autobiographiques (Bertaux, 2005, 1980; Desmarais, 2016; Ferrarotti, 1980; Peneff, 1990), nous avons intégré la méthodologie praxéologique (Argyris, 2003, 1970, 1970a; Argyris et Schön, 1999, 1996; St-Arnaud, 2003, 1999; Schön, 1994). Cette méthodologie nous a permis de recueillir des réflexions de cochercheurs « sur » leurs pratiques de négociation en relations du travail qui constituent les données empiriques de notre recherche. Les publications en recherche qualitative soulignent que la chercheuse est constamment devant l'enjeu de maintenir une tension entre rigueur scientifique et créativité. C'est cette tension qui nous a conduite à développer notre modèle théorique provisoire.

En suivant les dix étapes d'une analyse inspirée par la MTE, nous avons élaboré un codage des réflexions pour construire un système catégoriel s'articulant autour de deux grands axes de négociation : basée sur l'affrontement et sur la concertation. Ce système catégoriel se ramifie en catégories des valeurs et en sous-catégories d'attitudes et comportements propres aux deux grands axes ou cultures de négociation. Le résultat de l'analyse des réflexions des cochercheurs à partir du système catégoriel lié à une analyse d'archives sur la négociation des relations du travail chez Alcan nous a conduite à identifier quatre périodes (1937 à 2007) où se manifestent la présence des deux axes interdépendants ou cultures de négociation basée sur l'affrontement et sur la concertation.

4.1.3 LE CRITÈRE DE L'EFFICACITÉ (VALIDITÉ DE CONSTRUIT)

Nos résultats de recherche témoignent, selon nous, de l'efficacité (validité de construit) de notre étude exploratoire :

1. L'élaboration d'un contexte conceptuel s'articule autour de trois concepts théoriques. Les concepts de culture organisationnelle, de stratégies de changement de pratiques de gestion du courant humaniste en développement organisationnel (DO) et d'approches de négociation des relations du travail nous ont servi de canevas de recherche qui a influencé notre analyse inductive/déductive des données empiriques récoltées pour construire progressivement notre modèle théorique;
2. À un premier niveau d'analyse, nous sommes partie de deux grands axes interdépendants de cultures de négociation basées sur l'affrontement et sur la concertation. L'analyse des réflexions liées à la culture d'affrontement nous a conduite à identifier des catégories de valeurs et leurs sous-catégories d'attitudes et de comportements de confrontation, de méfiance entre les parties patronale et syndicale et d'un mépris ressenti par la partie syndicale. L'analyse des réflexions liées à la culture de négociation concertée a révélé des catégories de valeurs et leurs sous-catégories d'attitudes et comportements d'apprentissage, de confiance réciproque, de respect mutuel, d'écoute attentive, de transparence, de collaboration et de leadership démocratique;
3. Un second niveau d'analyse, plus approfondi, a conduit à cerner l'évolution d'une culture de concertation en négociation des relations du travail qui englobe et donne un sens à la culture d'affrontement;
4. Finalement, nous avons formulé quatre conclusions principales qui nous amènent à proposer un modèle théorique provisoire suggérant la prédominance d'une culture de concertation et d'une démarche de négociation concertée.

4.1.4 LE CRITÈRE DE CRÉDIBILITÉ ET DE CONFIRMABILITÉ – TRANSPARENCE (VALIDITÉ INTERNE ET OBJECTIVITÉ)

Un autre critère de scientificité de notre recherche porte sur la crédibilité de la chercheuse auprès des parties prenantes patronales et syndicales. Lors de notre intégration au sein du projet FRALUBEC, nous avons un défi à relever. Depuis 1976, le chercheur principal de ce projet et directeur de cette thèse avait réalisé plusieurs interventions en développement organisationnel dans les installations d'Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean. Par conséquent, il avait établi un lien de confiance avec les dirigeants patronaux et syndicaux. Aujourd'hui, je suis fière d'avoir saisi cette opportunité de miser sur un lien de proximité déjà existant pour prendre ma place et d'avoir développé ma propre identité de chercheuse. Je suis également fière d'avoir établi un climat de confiance réciproque et de coopération avec les cochercheurs. Un apport inestimable de cette proximité s'est manifesté dans la contribution exceptionnelle des cochercheurs à la création du modèle théorique provisoire qui est un aboutissement de cette thèse.

4.1.5 LE CRITÈRE DE TRANSFÉRABILITÉ (VALIDITÉ EXTERNE)

Pour Luckerhoff et Guillemette (2012), les chercheurs en recherche qualitative doivent viser la transférabilité des résultats d'une analyse à un autre phénomène (ou situation) social(e) plutôt que la représentativité ou la généralisation des résultats. Dans cette perspective, notre recherche présente suffisamment d'informations pour permettre à d'autres chercheurs d'utiliser nos méthodologies, méthodes et résultats de recherche dans l'étude d'une autre situation similaire évoluant dans un contexte différent. Nous pourrions alors établir des comparaisons entre notre recherche et d'autres recherches similaires.

Toujours en employant notre démarche de recherche, nous pourrions recueillir, analyser et interpréter des données qualitatives auprès de grandes, petites et moyennes entreprises québécoises des secteurs privé, public et parapublic qui ont adopté une approche d'apprentissage et d'implantation des valeurs, attitudes et comportements de négociation concertée à un moment de leur développement.

Nous considérons que les trois premiers critères d'appréciation scientifique d'une recherche qualitative témoignent de l'intégrité de l'analyse, de notre rigueur intellectuelle ainsi que de notre transparence en lien avec les données brutes de notre recherche. Nous estimons que l'étude du phénomène social de l'évolution d'une culture de concertation a été convenablement défini et que l'argumentation est logique et pertinente. Pour ce faire, nous avons obtenu la confiance des cochercheurs. De plus, les résultats de notre étude exploratoire sont transférables à d'autres recherches similaires.

4.2 DISCUSSION SUR LE MODÈLE THÉORIQUE D'UNE PRÉDOMINANCE D'UNE CULTURE DE CONCERTATION CHEZ ALCAN

Lors des différentes étapes de l'analyse, nous avons eu tendance à présenter le phénomène de la culture de négociation d'une manière dichotomique en décrivant les axes différenciés d'une culture d'affrontement et d'une culture de concertation. En proposant la *prédominance* d'une culture de concertation, notre modèle théorique laisse entrevoir que cette culture est prépondérante, mais qu'il y a toujours la présence d'une culture d'affrontement isolée de la culture de concertation.

Est-ce que la culture de concertation pourrait former, en paraphrasant la définition de Rosnay (1975), un système ouvert, c'est-à-dire un tout organisé de comportements de compétition et de coopération de négociateurs patronaux et syndicaux qui évoluent simultanément en interaction dynamique afin de résoudre un enjeu commun de relations du travail? Pour comprendre cette causalité circulaire entre ces comportements, Deschênes (2011) a fait un parallèle entre le processus de concertation favorisant un contexte de négociation et le processus de coopération caractérisant le fonctionnement d'un groupe restreint.

4.2.1 LA DYNAMIQUE DE LA COOPÉRATION DANS UN GROUPE

Dans sa recension d'études sur l'évolution du climat de coopération dans un groupe, Richard (1995) présente deux visions du tandem de la coopération et de la compétition lors du fonctionnement

en situation de face-à-face d'un groupe restreint (ex. : une réunion de groupe). En premier lieu, il discute de la recherche classique de Deutsch (1949) qui fait ressortir les effets des processus de collaboration et de compétition dans un groupe.

Cette étude analyse ces deux processus évoluant d'une façon séparée dans le fonctionnement d'un groupe. D'une part, les comportements de compétition satisfont des objectifs personnels, maintiennent le secret, la discrétion et l'absence de communication de façon à rendre les stratégies de chacun des membres imprévisibles. Ces stratégies incitent les membres d'un groupe à garder le silence, ce qui empêche la circulation de l'information indispensable pour résoudre un enjeu commun. Ces effets de la compétition rejoignent notre description de la culture d'affrontement qui s'exprime chez les négociateurs patronaux et syndicaux d'Alcan par des valeurs, attitudes et comportements de confrontation, de méfiance et de mépris. D'autre part, les comportements de collaboration sont tournés vers la satisfaction d'objectifs communs en groupe. Ils favorisent « la confiance et la communication entre les membres de façon à développer des stratégies perçues par tous. La participation de tous, à tous les niveaux, contribue à trouver une solution qui convient à tous » (Richard, 1995, p.67). Ces effets de la collaboration dans un groupe touchent notre définition de la culture de concertation qui se traduit par des valeurs d'apprentissage, de collaboration, de respect mutuel, de confiance réciproque, de transparence, d'écoute attentive et de leadership démocratique.

Dans sa recension d'études récentes sur le climat de coopération dans un groupe, Richard (1995) souligne une difficulté d'étudier les deux processus isolément :

La collaboration ne semble possible que si les membres sont aptes à faire valoir leurs capacités ou possèdent des capacités à peu près équivalentes. Bref, pour collaborer, il faut que les membres soient capables d'un degré optimal de compétition pour s'imposer, se tailler une place. Ici, intervient la nécessité de l'échange : Est-ce possible d'améliorer encore les capacités de chacun en découvrant des complémentarités qui assurent une coordination de forces différentes? (1995, p.68)

Selon le schéma qui suit de Jamieson et Thomas (1974), la collaboration et la compétition évoluent ensemble, simultanément ou successivement, dans le fonctionnement d'un groupe en

situation de face-à-face. L'intégration de ces deux processus dans une même situation a pour résultat de développer un climat de collaboration. Richard (1995) résume ainsi la dynamique de la collaboration :

La nécessité de croire en ses forces et la nécessité d'une accommodation aux autres. La compétition, la confiance en soi sans la seconde composante conduit à l'individualisme, au « chacun pour soi ». L'accommodation aux autres, si l'on ne se trouve pas assez de valeur et d'esprit compétitif pour se situer sur une même ligne de départ, n'est qu'adoration et non-action. Un ensemble de personnes qui ne croient pas en elles ou qui ne sont pas compétentes ne formeront pas un groupe apte à résoudre en commun des problèmes. Il semble qu'il faille posséder un degré optimal des deux dimensions pour être apte à collaborer. (1995, p.70)

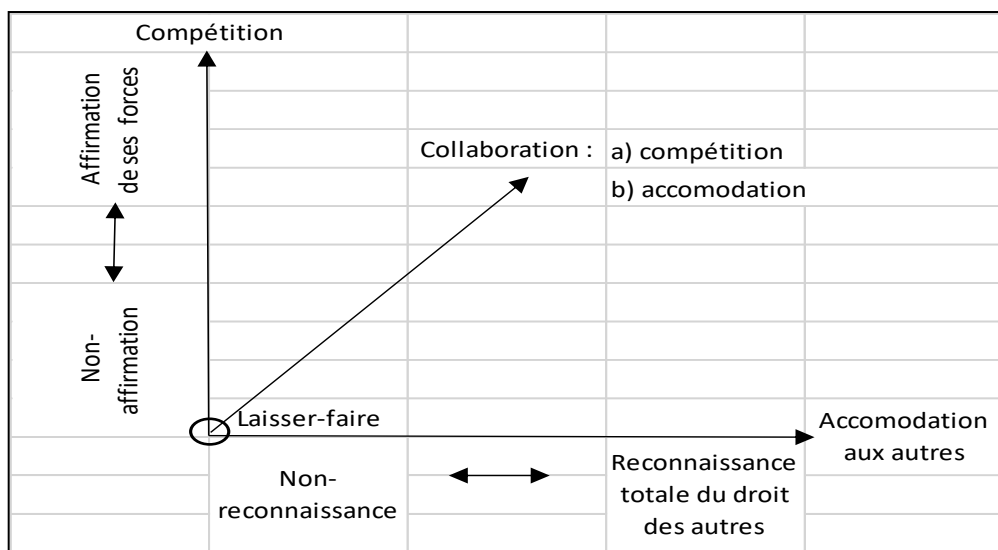


Figure 12 - Le schéma de Jamieson et Thomas (1974)
Source : Richard, 1995, p.70

4.2.2 LA CONCERTATION EN NÉGOCIATION DES RELATIONS DU TRAVAIL

Considérant que, lors de périodes de négociation, les négociateurs patronaux et syndicaux interagissent régulièrement en situation face-à-face pour résoudre un enjeu commun, le schéma de Jamieson et Thomas (1974) nous invite à clarifier notre modèle théorique. Le concept de prédominance d'une culture de concertation ne signifie pas la négation d'une culture d'affrontement. La culture de concertation possède une influence prépondérante dans la mesure où elle intègre simultanément des comportements de coopération, de reconnaissance de l'autre et de compétition ainsi que d'affirmation de soi, dans les pratiques de négociation des relations du travail.

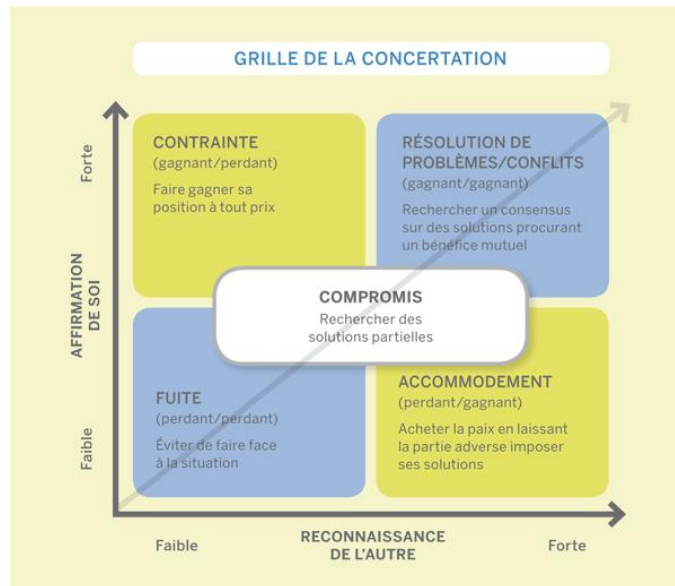


Figure 13 - La grille de concertation
 Source : Deschênes, 2015, p.25

Pour approfondir la notion de prédominance, nous nous inspirons de guides pratiques de la concertation élaborés par Deschênes (2011, 2005, 2002a, 2000, 1999, 1998) pour l'usage de négociateurs patronaux et syndicaux ainsi que pour les agents de développement de milieux communautaires (Deschênes, 2015, 2003, 2002b, 2000). Cet auteur s'est inspiré des travaux sur la collaboration dans un groupe restreint et, surtout, de ses expériences d'implantation d'une démarche de négociation concertée dans divers milieux organisationnels pour créer une grille de la concertation dans la démarche de résolution de problèmes/conflits dans différents contextes dont celui de la négociation des relations du travail.

Selon Deschênes (2015, 2011), cette grille s'articule autour de cinq segments de négociation. À la base de l'axe de la concertation, il y a une faible affirmation de soi et une faible reconnaissance de l'autre qui résultent en un premier segment de fuite (« perdant/perdant ») qui « s'observe davantage lorsque les parties évitent de faire face à la situation en pensant que le temps va arranger les problèmes/conflits de relations du travail. Les interlocuteurs patronaux et syndicaux risquent alors d'être les perdants d'une situation conflictuelle qu'ils évitent d'affronter ». (Deschênes, 2011, p.16)

Au milieu du chemin parcouru par la flèche de la concertation, ce chercheur identifie un deuxième segment, celui du compromis, qui constitue souvent un passage obligé pour parvenir au troisième segment de la concertation optimale en négociation. Ce segment conduit les parties prenantes à utiliser les phases d'un processus rationnel de résolution d'un problème pour construire de consensus en consensus des solutions leur procurant un bénéfice mutuel (la dynamique « gagnant/gagnant »). À cette étape de la négociation, les interlocuteurs apprennent à se respecter, à échanger leurs perceptions, à faire preuve d'une écoute attentive et à concilier les intérêts communs et divergents. Deschênes (1998) définit ainsi la négociation concertée :

Une démarche de coopération établie entre deux ou plusieurs parties en vue de résoudre avec un bénéfice mutuel ("gagnant-gagnant") une ou des situations problématiques liées à un enjeu commun en suivant les phases d'un processus rationnel de résolution de problèmes. (p.128)

Deschênes (2011) souligne que les quatrième et cinquième segments, soit la contrainte et l'accommodement, s'éloignent de l'axe de la coopération. Le segment de la contrainte (« gagnant-perdant »), modèle classique en négociation, favorise l'éclosion d'un climat nocif de compétition, basé sur une forte affirmation de la position d'une partie qui veut gagner à tout prix en invalidant les idées originales de l'autre partie. En prenant les contextes de négociation à la multinationale Alcan, nous observons que les grèves/lock-out majeurs de 1957, 1976, 1979 et 1995 ont instauré des situations circonstancielles de rupture d'échanges pour résoudre des enjeux de relations du travail. Sur une période de 70 ans (1937-2007), nous avons constaté que ces périodes de mésentente ont été ponctuelles et n'ont pas altéré la prépondérance d'une culture de concertation. En comparaison avec d'autres entreprises québécoises, Alcan n'a pas connu un recours fréquent à des grèves et/ou lock-out nourrissant la présence d'une culture d'affrontement affectant l'ensemble des activités de l'organisation. Elle a été la première grande organisation québécoise à introduire le modèle de la négociation concertée qui a été adopté par d'autres entreprises pour sortir d'une culture récurrente d'affrontement.

Le segment de l'accommodement illustre la position d'une partie qui achète la paix sociale en étant douce envers l'autre partie et en la laissant défendre ses propres intérêts et imposer ses

solutions. Pour des entreprises où les coûts d'un arrêt de production sont énormes (par exemple, des usines de production de métal en fusion), la tentation est grande de laisser, à titre d'exemple, la partie syndicale « gagner » en acceptant de « perdre » provisoirement. Toutefois, à force de perdre, la partie patronale dilue considérablement son pouvoir sur les performances de l'entreprise.

Notre compréhension de la dynamique de collaboration/concertation s'élargit en intégrant ces modèles : d'une part, le modèle théorique de Jamieson et Thomas (1974) nous amène à poser la simultanéité de comportements d'affirmation de soi et de reconnaissance de l'autre pour faire évoluer la collaboration entre les membres d'un groupe retreint et, d'autre part, le modèle de Deschênes (2011, 2009, 1998) précise les modalités de la négociation concertée entre des parties prenantes :

Dans ce type de relation de concertation optimale, chacun des partenaires se sent, à chaque moment de leur dialogue, libre d'exprimer en toute transparence ses idées et reconnaît également la nécessité de l'apport des opinions des autres partenaires. Un contexte de concertation crée un espace de liberté d'expression d'opinions à la fois communes et différentes permettant à l'information sur un problème de mieux circuler et au pouvoir de l'intelligence des interlocuteurs syndicaux et patronaux d'être davantage partagé tout au long des phases du processus de résolution de problèmes/conflits. (2011, p.129)

Sur la base de ces modèles, nous sommes appelée à modifier notre modèle théorique provisoire en biffant le concept de **prédominance** d'une culture de concertation enracinée dans les pratiques syndicales et patronales de négociation en relations du travail. La reformulation de notre nouveau modèle théorique provisoire propose **la présence** d'une culture de concertation enracinée dans les pratiques syndicales et patronales de négociation en relations du travail dans les installations Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean, de 1937 à 2007.

CONCLUSION

En conclusion, je reviens au « je » pour décrire mon itinéraire d'une « apprentie » chercheuse sous la direction d'un « maître » (directeur de recherche) qui m'a laissé apprendre, par essais et erreurs, un « métier » d'exploratrice du phénomène social complexe de l'évolution de cultures de négociation enracinées dans des pratiques de négociation de dirigeants syndicaux et patronaux vécues dans les installations de la multinationale Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean.

A. D'UNE APPRENTIE À UNE CHERCHEUSE PLUS EXPÉRIMENTÉE...

En 2012, mon intégration dans le projet franco-québécois FRALUBEC a amorcé un processus de changement de ma manière de penser et d'être. En appliquant les phases d'un changement social de Kurt Lewin (1967), j'ai vécu un processus dynamique de changement en trois phases d'une longueur variable :

- ✓ À la phase un, j'ai entrepris une démarche de recadrage (décristallisation) de ma façon d'appréhender une réalité. J'ai pris conscience que mes apprentissages personnels et académiques ont développé une pensée davantage linéaire, objective, déductive, centrée sur les détails, basée sur un souci de l'exactitude qui laisse peu de place à l'incertitude. Formée dans ce contexte, j'ai été confrontée à la complexité d'une recherche qualitative et inductive pour comprendre l'évolution d'un phénomène humain. Je partageais le monde de la subjectivité (Rogers, 2005; St-Arnaud, 1992) liée à l'analyse de mes réflexions et celles de cochercheurs. J'évoluais dans l'abstraction et l'inconnu. Je devais relever le défi d'intégrer une pensée systémique (Bertalanffy, 1973; Le Moigne, 2006, 1977; Rosnay, 1975) où je suis constamment en présence d'éléments en interaction dynamique qui forment à chaque instant un tout organisé, un modèle. À titre d'exemple, lors de l'utilisation de la méthode en dix étapes de l'analyse (Guillemette et Lapointe, 2012), tout en réalisant les premières étapes du codage des réflexions des cochercheurs pour en dégager un système catégoriel, j'étais en train d'accomplir les dernières étapes de cette analyse pour construire un modèle théorique. Concrètement, ayant le réflexe d'analyser chaque étape séparément et d'écrire un texte

tenant compte essentiellement de cette étape, j'ai eu à développer une vision d'ensemble de toutes les étapes pour être en mesure d'écrire ma thèse en anticipant les liens entre ces dix étapes formant un tout.

- ✓ Lors d'une phase 2 de changement, j'ai vécu, de septembre 2013 à septembre 2020, une période intensive de « mouvement » dans le cadre du doctorat en développement régional. J'ai appliqué à mon cheminement une stratégie normative-rééducative de changement (Chin et Benne, 1991; Tellier, 1992) en expérimentant progressivement de nouvelles façons de pensée et de faire de la recherche.
- ✓ À la phase 3 de la recristallisation, les résultats de ma recherche doctorale témoignent du passage d'un statut de novice à celui d'une jeune chercheuse plus expérimentée.

B. MES APPRENTISSAGES DE CRÉATION DE LIENS DE PROXIMITÉ AVEC LES PARTENAIRES DE RECHERCHE

Mes premières activités scientifiques dans le cadre du projet FRALUBEC ont été d'apprendre le rôle d'observatrice-participante en prenant part au déroulement de la majorité des entretiens de dirigeants patronaux et syndicaux, professionnels et chercheurs de la multinationale Alcan. J'ai développé une attitude d'écoute empathique du récit oral de ces acteurs. J'ai établi avec eux un lien de proximité qui a conduit à développer un climat de confiance réciproque. J'ai développé ma compréhension des pratiques de gestion telles que vécues dans les usines en participant à la phase de rédaction des versions écrites des entretiens et à leur transformation en récits de pratique. Je rejoignais ainsi la vision de Savoie-Zajc (Mucchielli, 2009) pour qui la préoccupation de la chercheuse est de produire des résultats qui ont une valeur dans la mesure où ils contribuent de façon significative à mieux comprendre une réalité ou un phénomène. J'ai développé une compétence personnelle d'être près des gens d'Alcan, de leurs milieux, expériences et problèmes de travail. J'ai partagé leur culture, c'est-à-dire leurs valeurs, attitudes et comportements qui se manifestaient dans six pratiques

de gestion explorées par le projet FRALUBEC, dont celle des pratiques de négociation en relations du travail accomplies par des dirigeants patronaux et syndicaux.

C. MES APPRENTISSAGES DE MODÈLES DU DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL DE LA MULTINATIONALE ALCAN

En explorant le développement régional de la multinationale Alcan, j'ai saisi qu'une racine importante de cette organisation est le changement. J'ai retenu que la dynamique du changement social se caractérise, d'une part, par des impulsions descendantes (exogènes) de changements de nature macroscopique (investissement économique majeur, construction de nouvelles infrastructures, internationalisation de l'entreprise, etc.) et, d'autre part, par des impulsions ascendantes (endogènes) de nature microscopique qui sont portées par des acteurs de changement social.

En utilisant la grille du tandem du développement exogène et endogène, j'ai consulté des auteurs intéressés à l'évolution de la multinationale Alcan. J'ai saisi que Campbell (1990, 1990a, 1985), Morisset et Noppen (2008), Massell (2011, 2000), Gagnon (1994, 1994a) et Moisset (1972) s'attardent davantage aux aspects macroscopiques du développement exogène de la multinationale Alcan en se préoccupant peu, à titre d'exemple, du phénomène social des pratiques de gestion qui forment des cultures organisationnelles de cette multinationale. J'ai également compris que les auteurs préoccupés du développement endogène (Cliche, 2001; Côté, 1990; Igartua, 1996, 1987, 1985, 1983; Lapointe, 1991) ont conduit des études pour cerner l'importance de phénomènes sociaux ayant marqué le développement des usines Alcan comme ceux de l'évolution de la main-d'œuvre, des conditions de travail des employés et des rapports de forces entre patrons et syndiqués. Cette consultation d'auteurs m'a amenée devant l'absence de recherche en lien avec les pratiques réelles de gestion vécues à l'intérieur des installations Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean. Toutefois, parmi les auteurs consultés, la lecture du récit autobiographique de David Culver (Culver et Freeman, 2018) présentant ses réflexions « sur » ses pratiques de gestion de haut dirigeant d'Alcan a rejoint ma démarche éventuelle de recherche.

D. L'OBJECTIF DE RECHERCHE ET LE CONTEXTE CONCEPTUEL

La première partie du chapitre 1 m'a aidée à mieux comprendre les contextes du développement régional d'Alcan et de l'évolution du syndicalisme dans cette multinationale. Mon orientation de recherche a été de poursuivre une étude exploratoire originale sur un phénomène social microscopique portant sur des changements de cultures de négociation émergeant des réflexions de dirigeants patronaux et syndicaux « sur » les changements de leurs pratiques de négociation.

La seconde section du premier chapitre a porté sur trois concepts théoriques interdépendants qui visent à éclairer le reste du design de recherche. Le concept de culture organisationnelle (Deschênes, Maltais Tremblay et Plourde, 2014; Kummerow et Kirby, 2013) se révèle par des croyances, des valeurs, des attitudes et des comportements des personnes en action. Le concept de stratégies normatives-rééducatives de changement en DO (Beckhard, 1975; Chin et Benne, 1991; Lewin, 1967; Tellier, 1992, Tellier, 1991; Winn, 1992) constitue une démarche éducative des personnes pour apprendre à changer leurs valeurs, attitudes et comportements de négociation pour parvenir à changer les cultures de négociation. Finalement, le concept des relations du travail introduit deux manières de négocier ; la négociation basée sur l'affrontement ainsi que l'approche de la négociation concertée. Ces trois concepts théoriques ont représenté une structure balisant l'analyse des réflexions des négociateurs patronaux et syndicaux « sur » leurs pratiques de négociation.

E. MES APPRENTISSAGES DE MÉTHODOLOGIES ET MÉTHODES DE RECHERCHE

Le deuxième chapitre de la thèse situe les paramètres d'un modèle général d'une recherche itérative, qualitative, inductive et partenariale qui représente un grand chapeau abritant une cascade de méthodologies et de méthodes interdépendantes pour développer un modèle théorique de l'évolution de ces cultures. En MTE, la méthodologie étant une façon d'appréhender et d'étudier les phénomènes sociaux et la méthode étant l'ensemble des techniques et procédures pour obtenir et

analyser les données qualitatives (Corbin et Strauss, 2008), j'ai intégré, tout au long de l'itinéraire de recherche, une manière de penser ainsi que des techniques pour explorer le phénomène des changements des cultures de négociation chez Alcan.

Un premier cadre épistémologique de la science-action, qui puise dans l'action même des acteurs les données qualitatives sur lesquelles elle se bâtit, a influencé une démarche constructiviste de recherche. Je me suis basée sur le postulat énonçant que la théorie d'un cochercheur *procède* de sa pratique. Ce n'est qu'*a posteriori* que je pouvais avoir accès à la théorie d'usage (*theory-in-use*) ou au savoir pratiqué de ce cochercheur (Tessier, 1996).

Pour avoir accès, après-coup, aux savoirs, savoir-faire et savoir-être des cochercheurs, j'ai adopté une deuxième méthodologie, celle-là praxéologique (Argyris, 2003, 1970, 1970a; Argyris et Schön, 1996; Schön, 1994; St-Arnaud, 1999), consistant à impliquer 12 dirigeants patronaux et syndicaux dans une activité scientifique particulière. Lors de cette activité, ces négociateurs ont accompli une démarche de réflexion systématique « sur » plusieurs situations de changement réalisées pendant leur carrière à l'Alcan pour être en mesure de conceptualiser leur modèle théorique d'intervention et de définir des techniques ou pratiques innovantes qui ont produit des changements de cultures de négociation (St-Arnaud, 1999). Pour accompagner les cochercheurs dans cette activité scientifique, je me suis engagée activement dans les procédures de collecte de données empiriques mises en place par le projet FRALUBEC. J'ai été responsable d'étudiantes de l'UQAC qui ont effectué une transcription écrite d'entretiens oraux captés en mode vidéo. En visionnant les entretiens, j'ai revisité chacun des verbatim pour produire une version plus accessible aux cochercheurs.

F. MES APPRENTISSAGES DU PROCESSUS D'ANALYSE

Le cœur de ma recherche a été d'apprendre, dans l'action, une manière d'analyser les récits de pratique contenant les réflexions des cochercheurs « sur » leurs pratiques de négociation pour développer un modèle théorique de l'évolution des cultures de négociation. Je me suis alors

imprégnée d'une troisième méthodologie de la MTE qui a occasionné de nombreux défis. Un premier défi a été d'intégrer les concepts théoriques et les techniques de la MTE. J'ai consulté plusieurs auteurs (Corbin et Strauss, 2008; Luckerhoff et Guillemette, 2012; Paillé et Mucchielli, 2016; Prévost et Roy, 2015) pour comprendre la démarche d'analyse de données qualitatives issues du terrain. Un deuxième défi a été d'apprendre et d'utiliser, par essais et erreurs, cette méthode d'analyse en suivant une procédure en dix étapes de codage, d'élaboration de systèmes catégoriels et de création d'un modèle théorique. Pour ce faire, j'ai lu et relu les récits de pratiques de négociation en utilisant des logiciels d'analyse pour codifier les réflexions des chercheurs. Ce codage a conduit à construire un système catégoriel souple et remaniable qui consiste à organiser ces réflexions à partir des deux axes des cultures de négociation basées sur l'affrontement et la concertation des catégories (valeurs), sous-catégories (attitudes), sous-sous catégories (comportements), etc. Un troisième défi a été de valider la pertinence de ma façon de poursuivre une analyse. Pour ce faire, je me suis inscrite à un séminaire sur la MTE, sous la direction de François Guillemette et Jason Luckerhoff, professeurs-chercheurs à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Par la suite, j'ai consulté François Guillemette pour comprendre l'évolution de l'analyse.

Le troisième chapitre présente les résultats de l'analyse des réflexions des chercheurs. Cette analyse évolue selon trois niveaux d'abstraction. À un premier degré, le codage des réflexions m'a conduite à élaborer des catégories composant un système catégoriel qui s'articule autour des grands axes d'une culture d'affrontement et d'une culture de concertation. Ces types de cultures se caractérisent par des valeurs, attitudes et comportements des négociateurs lorsqu'ils interagissent pour résoudre un enjeu, problème ou conflit. Mon système catégoriel illustre, d'une part, que la culture de négociation concertée se manifeste par des valeurs, attitudes et comportements d'apprentissage de la négociation concertée, de respect mutuel, de confiance réciproque, d'écoute attentive, de transparence, de collaboration et d'un leadership syndical et patronal démocratique et, d'autre part, que la culture d'affrontement s'exprime par des valeurs, attitudes et comportements de confrontation, de méfiance et de mépris.

J'ai « monté » à un deuxième niveau d'abstraction l'analyse des réflexions des chercheurs et de documents d'archives, ce qui m'a permis d'améliorer le système catégoriel en prenant en considération quatre périodes qui témoignent de l'évolution d'une culture de coopération/concertation des pratiques de négociation en relations du travail. L'analyse d'une première période, de la naissance du SNEAA en 1937 jusqu'en 1967, m'a aidée à comprendre les racines d'une culture de coopération entre employeur et employés qui va s'instaurer sur sept décennies. Une deuxième période, allant de 1967 à 1980, a été marquée par la scission du SNEAA avec la CSN, la fondation de la FSSA ainsi que les grèves de 1976 et 1979. Cette période illustre, selon notre analyse, que l'affrontement continue d'évoluer sur un fond d'une culture de coopération. Une troisième période, celle-là de 1980 à 1998, se caractérise par un apprentissage et une application de la négociation raisonnée/concertée de même que par la signature d'une entente de stabilité organisationnelle qui s'exprime, lors d'une quatrième période de 1998 à 2007, par la maturité et la pérennité d'une culture de concertation.

À un troisième palier d'abstraction, j'ai formulé quatre conclusions théoriques étroitement liées aux quatre périodes d'évolution d'une culture de coopération/concertation. Dans une première conclusion, j'ai mis en évidence que la naissance d'un syndicalisme catholique, prônant la coopération et le fait français, liée à une intention de pratique des gestionnaires patronaux axée sur les personnes en milieu de travail constituent les racines d'une culture organisationnelle d'amélioration continue des performances productives et humaines de la multinationale Alcan. Une deuxième conclusion a posé le constat que l'affrontement (grèves/lock-out de 1976 et 1979) est prédicteur de la coopération. Une troisième conclusion stipule que l'apprentissage de valeurs, attitudes et comportements humanistes ainsi que des principes et processus de négociation concertée incitent les négociateurs syndicaux et patronaux à pérenniser une culture de concertation. Une quatrième conclusion porte sur l'implantation progressive d'une démarche continue de négociation concertée qui crée des innovations sociales ayant un impact important sur le développement de la multinationale Alcan.

Sur la base de cette analyse, je suis en mesure de proposer un modèle théorique provisoire qui confirme la prédominance d'une culture de concertation enracinée dans les pratiques syndicales et patronales de négociation en relations du travail dans les installations Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean, de 1937 à 2007. La démarche d'une analyse de mes réflexions et de celles des cochercheurs a été une source importante de nouveaux apprentissages qui m'a mise dans une zone d'inconfort. J'ai persévéré de phase en phase, d'étape en étape pour développer un modèle partiel qui témoigne de l'évolution d'une apprentie qui, par essais et erreurs, est parvenue à une certaine maîtrise des méthodologies et méthodes de recherche itérative, qualitative, inductive et partenariale.

G. UNE DISCUSSION SUR LA SCIENTIFICITÉ DE L'ÉTUDE ET LE CONCEPT DE COOPÉRATION/CONCERTATION

Au quatrième chapitre, j'ai d'abord amorcé une discussion sur le modèle théorique en portant une attention particulière à la scientificité de mon étude exploratoire qui s'inspire de cinq critères formulés par Prévost et Roy (2015). Sur la base d'auteurs étudiant ce concept, j'évalue que, selon le premier critère d'apporter une réponse adéquate à une question de recherche, notre thèse constitue une option scientifique pertinente puisqu'elle est près des cochercheurs, de leurs milieux de travail, de leurs expériences vécues et des problèmes qu'ils ont été appelés à résoudre. Elle répond à un deuxième critère de fiabilité des méthodologies et méthodes, techniques et procédures pour recueillir et analyser les réflexions des cochercheurs. Elle repose sur la rigueur méthodologique et sur la transparence de la chercheuse par rapport au processus d'analyse, c'est-à-dire un ajustement constant à ce qui se passe sur le terrain (Guillemette, 2006). Selon un troisième critère d'efficacité, j'estime que l'évolution d'une culture de concertation a été convenablement définie et que l'argumentation a été logique et pertinente pour construire progressivement un modèle théorique. Je suis particulièrement fière d'avoir établi un climat de confiance réciproque et de coopération avec les cochercheurs et d'avoir été constamment en lien avec leurs réflexions, ce qui rejoint un quatrième critère de crédibilité et de transparence. Comme je l'ai déjà souligné, un apport inestimable de cette proximité s'est manifesté par la contribution exceptionnelle des cochercheurs à la création du modèle théorique provisoire.

Puis, j'ai poursuivi ma discussion en questionnant la proposition de la *prédominance* d'une culture de concertation à la base du modèle théorique, ce qui laisse entrevoir que cette culture est prépondérante, mais qu'il reste une certaine culture d'affrontement évoluant en parallèle de la culture de concertation. Une consultation des études sur le climat de coopération dans un groupe restreint (Richard, 1975) et sur la concertation en négociation (Deschênes, 2015, 2011) m'a aidée à mieux saisir qu'il n'y a pas de collaboration sans compétition.

En remettant en question les résultats de la recherche de Deutsch (1949), qui estime que les deux processus de collaboration et de compétition dans un groupe restreint évoluent selon une trajectoire distincte sans se rejoindre, Jamieson et Thomas (1974) et Richard (1995) soulignent la difficulté d'étudier les deux processus isolément. Pour ces auteurs, la nécessité de croire en ses forces se présente en même temps que la nécessité d'une accommodation aux autres membres du groupe. Il semble qu'il faille posséder un degré optimal de ces deux caractéristiques qui forment un « champ de forces » (Lewin, 1967, 1948) pour être apte à collaborer et parvenir au fonctionnement optimal d'un groupe dans la réalisation de ses tâches.

J'ai mieux compris pourquoi Deschênes (2015, 2011) s'inspire des travaux sur la collaboration dans un groupe restreint et sur ses expériences « terrain » de la démarche de négociation concertée pour développer une grille de la concertation en négociation. Ce chercheur/praticien reprend les trois flèches de la grille de la collaboration de Jamieson et Thomas (1974). Il souligne qu'il y a deux flèches qui évoluent en direction opposée. La flèche d'une affirmation forte des forces d'une partie au détriment de l'autre partie conduit inévitablement à un affrontement qui, s'il se maintient comme modèle de rapport de forces dans une entreprise ou une collectivité, vient à implanter une culture d'affrontement (« gagnant-perdant »). En corollaire, la flèche d'une forte reconnaissance de l'autre partie liée à une faible affirmation de ses idées originales mène à laisser l'autre partie défendre ses propres intérêts et imposer ses solutions (« perdant-gagnant »). Ces deux flèches s'éloignent l'une de l'autre et ne peuvent en aucun cas former une culture de concertation.

Deschênes (2015, 2011) présente une troisième flèche perpendiculaire de la concertation. À la base de cette flèche, il y a une faible affirmation d'une partie et une faible reconnaissance de l'autre partie qui résultent à la fuite (« perdant/perdant »). Au milieu de la flèche, les parties appliquent progressivement la dynamique d'affirmation de soi et de reconnaissance de l'autre pour faire des compromis. De consensus en consensus, les parties se dirigent habituellement vers la phase de la concertation. Celle-ci est observable lorsque chaque partie affirme ses compétences et ses idées tout en reconnaissant les compétences et les apports de l'autre partie en suivant un processus rationnel de résolution d'enjeux, problèmes ou conflits pour trouver des solutions procurant un bénéfice mutuel (« gagnant-gagnant ») (Deschênes, 2011, 1998).

Cette discussion m'a conduite à corriger la proposition initiale du modèle théorique. En enlevant le concept de *prédominance* d'une culture de concertation, la nouvelle formulation du modèle théorique provisoire propose ***la présence d'une culture de coopération/concertation enracinée dans les pratiques syndicales et patronales de négociation en relations du travail dans les installations Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean, de 1937 à 2007.***

H. L'OUVERTURE À D'AUTRES ÉTUDES EXPLORATOIRES...

Ce dernier point de la conclusion présente d'abord la transférabilité des résultats de la démarche de recherche ainsi que l'ouverture vers d'autres projets de recherche potentiels. Il serait intéressant de poursuivre des études exploratoires pour connaître les modèles théoriques de l'évolution de cultures organisationnelles qui émergent de l'analyse des récits autobiographiques de dirigeants patronaux et syndicaux, professionnels et chercheurs liés aux pratiques de gestion des cinq autres domaines explorés par le projet FRALUBEC. Nous pourrions confronter les résultats obtenus au terme de notre étude exploratoire avec ceux sur les pratiques de gestion de l'amélioration continue des performances productives et humaines, de la mise en place et de la consolidation des réseaux de communication interne et externe, de la gestion de la santé et sécurité au travail, de la gestion des talents et de la formation des employés ainsi que de la gestion de projets de recherche. Il serait également intéressant de poursuivre dans d'autres organisations québécoises ayant intégré

une culture de concertation une démarche complète de collecte de données qualitatives sous la forme des récits autobiographiques, d'une analyse de ces récits et de la création d'un modèle théorique d'une culture de concertation.

D'autres avenues de recherche peuvent découler de notre étude exploratoire. À titre d'exemple, lors de la phase de diagnostic organisationnel, des intervenants en négociation pourraient, sur la base des résultats de notre thèse, construire un questionnaire d'auto-évaluation de la présence des valeurs, attitudes et comportements de la négociation concertée. Cet outil de diagnostic permettrait de dresser un bilan de santé de la négociation concertée dans une entreprise et de faire le choix de stratégies de changement pour améliorer cette situation.

Une étude exploratoire ayant pour objectif de comprendre le plus fidèlement possible la réalité d'une pratique professionnelle en gestion de la personne telle qu'elle s'accomplit dans une organisation exige l'utilisation d'un cadre de recherche différent du modèle des sciences exactes, omniprésent en recherche. Tout au long de notre recherche doctorale, nous avons été, lors de nos communications et de nos échanges avec la communauté scientifique, confrontée à un scepticisme allant jusqu'à la négation de la validité d'une recherche itérative, qualitative, inductive et partenariale. Nous avons géré cette pression en maintenant le cap sur un travail de recherche basé sur des méthodologies et des méthodes visant à développer, sous un angle original, un modèle théorique d'une culture de coopération/concertation enracinée dans les pratiques syndicales et patronales de négociation en relations du travail dans les installations Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean, de 1937 à 2007.

BIBLIOGRAPHIE

Alcan. (1946). *Vive la Compagnie*. Montréal, Québec : The Herald Press Limited, 59 p.

Archier, G. (1991). *Les leviers de la réussite : les tendances marquantes du management à l'aube du 3^e millénaire*. Paris, France : InterÉditions, 211 p.

Argyris, C. (2003). *Savoir pour agir*. Paris, France : InterÉditions, 336 p.

Argyris, C. (1970). *Participation et organisation*. Paris, France : Dunod, 315 p.

Argyris, C. (1970a). *Intervention, Theory and Method: A Behavioral Science View*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 374 p.

Argyris, C. et Schön, D.A. (1999). *Théorie et pratique professionnelle : comment accroître l'efficacité*. Montréal, Québec : Éditions Logiques, 355 p.

Argyris, C. et Schön, D.A. (1996). *Organizational learning II: Theory, Method and Practice*, Massachusetts, États-Unis : Addison-Wesley, 305 p.

Aubry, J.-M et St-Arnaud, Y. (1975). *Dynamique des groupes*. Montréal, Québec : Les Éditions de l'homme, 108 p.

Beckhard, R. (1975). *Le développement des organisations: stratégies et modèles* (trad. franç.). Toulouse, France : Dalloz, 143 p.

Bennis W. et coll. (1976). *The Planning of Change (3^e édition)*. New York, New York : Holt, Rinehart and Winston, 517 p.

Bertalanffy, L. V. (1973). *Théorie générale des systèmes* (traduction française). Paris, France : Dunod, 296 p.

Bertaux, D. (2005). *Les Récits de vie* (2^e édition). Paris, France : Armand Colin, 126 p.

Bertaux, D. (1980). L'approche biographique: sa validité méthodologique, ses potentialités. *Cahiers internationaux de sociologie*, vol.69 (Juillet-Décembre 1980), 197-225.

Campbell, C. D. (1990). *Mission mondiale : histoire d'Alcan, vol. II*. Publication privée, 736 p.

Campbell, C. D. (1990a). *Mission mondiale : histoire d'Alcan, vol. III*. Publication privée, 1495 p.

Campbell, C. D. (1985). *Mission mondiale: histoire d'Alcan, vol. I*. Ontario, Ontario: Ontario Publishing Company Limited, 438 p.

Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory*. Thousand Oaks, Californie : Sage, 208 p.

Charmaz, K. (1983). The Grounded Theory Method: An Explication and Interpretation. Dans R. M. Emerson (Ed.) : *Contemporary Fields Research* (p. 109-126). Boston, Massachusetts : Little-Brown.

Chin, R. et Benne, K. D. (1991). Stratégies générales pour la production de changements dans les systèmes humains. Dans R. Tessier et Y. Tellier (dir.) : *Théories du changement social intentionnel. Participation, expertise et contraintes. Tome 5* (p. 1-36). Sillery, Québec : Les Presses de l'Université du Québec.

Cliche, G. (2001). L'évolution de la négociation raisonnée dans le monde du travail : Les 20 dernières années de relations patronales-syndicales entre l'Alcan et la FSSA. (Mémoire de maîtrise non publié). Université Laval, 164 p.

Collerette, P. Delisle, G. et Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel : théorie et pratique*. Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec, 192 p.

Corbin, J. et Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research* (3^e édition). Thousand Oaks, Californie : SAGE Publications, 379 p.

Corbin, J. et Strauss, A. (1990). Grounded Theory Method : Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology*, vol. 13, n 1, 3-21.

Côté, L. (1990). *Les enjeux du travail à l'Alcan (1901-1951)*. Hull, Québec : Éditions Asticou, 300 p.

Côté, N., Abravanel, H., Jacques, J. et Bélanger, L. (1986). *Individu, groupe et organisation*. Chicoutimi, Québec: Gaëtan Morin éditeur, 440 p.

Culver, D. M. et Freeman, A. (2018). *Saisir sa chance : mémoires de David M. Culver*. Ottawa, Ontario : Presses Université d'Ottawa, 260 p.

De Bruyne P., Herman, J. et De Schoutheete, M. (1974). *Dynamique de la recherche en sciences sociales : les pôles de la pratique méthodologique*. Paris, France : Presses universitaires de France, 240 p.

Deschênes, P. (2011). L'amélioration continue du tandem des performances productives et humaines d'une entreprise : le défi d'intégration d'une culture de concertation syndicale/patronale. *Revue Effectif*, vol. 14, no 5, 14-19.

Deschênes, P. (2005). La préparation la plus difficile : apprendre à dialoguer. *Revue Effectif*, vol. 8, no 2, 41-43.

Deschênes, P. (2002a). Culture de concertation et changements organisationnels au sein d'organisations et de collectivités québécoises. Dans C. Vandenberghe (Ed.) : *Dimensions individuelles et sociales de l'investissement professionnel* (p. 459-468). Louvain, Belgique : Presses universitaires de Louvain.

Deschênes, P. (2002b). L'application d'une démarche de concertation à un projet de développement territorial des collectivités du Bas-Saguenay-Sud. Dans M. Tremblay, P.A. Tremblay et S. Tremblay (Éd.) : *Développement local, économie sociale et démocratie* (p.151-165). Québec, Québec : Les Presses de l'Université du Québec.

Deschênes, P. (2000). Pour un pacte gagnant-gagnant - A Win-Win Solution. *CGA Magazine*, vol. 34, no. 7, 26-32.

Deschênes, P. (1999). L'implantation d'une stratégie de négociation concertée dans une organisation: un guide d'utilisation, *Revue Interactions*, vol. 3. no 1 et 2, 147-167.

Deschênes, P. (1998). L'entente cadre sur la stabilité opérationnelle d'Alcan: analyse de cas. *Revue Effectif*, vol. 1, no 2, 6-12.

Deschênes, P. et Maltais Tremblay, P. (2017). L'évolution du Syndicat national des employés(es) de l'aluminium d'Arvida, Inc. (SNEAA) dans les installations de la multinationale Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean : 1937-2007. *Revue Saguenayensia*, vol. 58 no 4, 13-33.

Deschênes, P. et coll. (2015). *Guide pratique d'une démarche de concertation*. Charlevoix, Québec : Groupe des Partenaires pour le Développement Durable des communautés de Charlevoix et du Bas-Saguenay. 64 p.

Deschênes, P., Maltais Tremblay, P. et Plourde, L. (2014). L'évolution des cultures organisationnelles dans les installations de la multinationale Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean de 1960 à 2007 : une analyse des premiers entretiens. *Cahiers d'histoire de l'aluminium / Journal for the History of Aluminium*, no 52-53, p. 52-71.

Deschênes, P. et coll. (2009, 2000, 1998). *Négociation en relations du travail. Nouvelles approches* (édition revue et corrigée). Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec, 204 p.

Deschênes, P. et Bergeron J. (2003). *Guide d'une démarche pratique de concertation, à l'usage de partenaires engagés dans un projet partagé de développement local et régional*. Chicoutimi, Québec : M.R.C. du Fjord-du-Saguenay, 16 p.

Desmarais, D. (2016). L'approche (auto)biographique : finalités plurielles, enjeux actuels. Dans B. Gauthier et I. Bourgeois (dir.) : *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (6^e éd., p. 365-400). Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.

Deutsch, M. (1949). An Experimental Study of the Effects of Cooperation and Competition on Group Success. *Human Relations* 2, 199-231.

Dion, G. (1986). *Dictionnaire canadien des relations du travail* (2^e édition). Québec, Québec : Les Presses de l'Université Laval, 993 p.

Ferrarotti, F. (1980). Les biographies comme instrument analytique et interprétatif. *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 27, no 59, 227-248.

Fisher, R. et Brown, S. (1991). *D'une bonne relation à une négociation réussie*. Paris, France : Éditions du Seuil, 217 p.

Fisher, R., Ury, W. et Patton, B. (2006). *Comment réussir une négociation ?* (nouvelle édition). Paris, France : Éditions du Seuil, 267 p.

Fortin, A. (1992). Le groupe de formation : légende et science. Dans R. Tessier et Y. Tellier (dir.) : *Changement planifié et développement des organisations. Méthodes d'intervention : consultation et formation. Tome 7* (p. 203-236). Sillery, Québec : Presses de l'Université du Québec.

French, W. L. et Bell, C. H. (1978). *Organizational Development*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 271 p.

Friedmann, J. et Weaver, C. (1979). *Territory and Function: The Evolution of Regional Planning*. Berkeley, Californie : University of California Press, 234 p.

Gagnon, C. (1994). La recomposition des territoires. Développement local viable : récits et pratiques d'acteurs sociaux dans une région québécoise. Paris, France : Éditions L'Harmattan, 272 p.

Gagnon, C. (1994a). *Évaluation ex post des impacts sociospatiaux d'un projet industriel, Latérière, Québec*. Chicoutimi, Québec : Groupe de recherche et d'interventions régionales, 58 p.

Gagnon, G. (2013). *Au royaume du Saguenay et du Lac-Saint-Jean : une histoire à part entière, des origines à nos jours*. Québec, Québec : Les Éditions GID, 494 p.

Gauthier, B. et Bourgeois, I. (2016). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. Québec, Québec : Les Presses de l'Université du Québec, 670 p.

Girard, C. et Perron, N. (1995). *Histoire du Saguenay–Lac-Saint-Jean*. Québec, Québec : Institut québécois de la recherche sur la culture, 665 p.

Glaser, B. G. (1995). *Grounded Theory: 1984-1994*. Mill Valley, Californie : Sociology Press, 880 p.

Glaser, B. G. (1978). *Theoretical Sensitivity*. Mill Valley, Californie : The Sociology Press, 164 p.

Glaser, B. G. et Strauss, A. L. (2010). *La découverte de la théorie ancrée : stratégies pour la recherche qualitative*. Paris, France: A. Colin, 409 p.

Glaser, B. G. et Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Quantitative Research*. Chicago, Illinois: Aldine, 271 p.

Greffe, X. (2005). *La décentralisation*. Paris, France : La Découverte, 128 p.

Greffe, X. (1984). *Territoire en France. Les enjeux économiques de la décentralisation*. Paris, France : Economica, 304 p.

Guba, E. G. et Lincoln, Y. S. (1998). *Competing Paradigms in Qualitative Research*. Dans N. Denzin et Y. S. Lincoln (dir.) : *The Landscape of Qualitative Research* (p. 195-220). Londres, Royaume-Uni : SAGE Publications.

Guba, E. G. et Lincoln, Y. S. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. Dans N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (Eds.) : *Handbook of qualitative research* (p.105-117), Thousand Oaks, Californie : Sage.

Guba, E. G. et Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Londres, Royaume-Uni : SAGE Publications, 296 p.

Guesnier, B. (1984). Développement local et microrégional ; priorité à l'information. *Revue canadienne de science régionale*, vol. 7, no 1, p. 33-49.

Guillemette, F. (2006). L'approche de la Grounded Theory : pour innover. *Recherches qualitatives*, vol. 26, no 1, p. 32-50.

Guillemette, F. et Lapointe, J.-R. (2012). Illustration d'un effort pour demeurer fidèle à la spécificité de la méthodologie de la théorisation enracinée (Grounded Theory). Dans J. Luckerhoff et F. Guillemette (dir.) : *Méthodologie de la théorisation enracinée. Fondements, procédures et usages* (p. 11-35), Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.

Hébert, G. (1992). *Traité de négociation collective*. Québec, Québec : Gaëtan Morin Éditeur, 124 p.

Hébert, J.-F. (2013). L'émergence d'une classe ouvrière à Chicoutimi, 1900-1920 : Les aspirations ouvrières au sein du syndicalisme catholique. (Mémoire de maîtrise non publié). Université du Québec à Chicoutimi, 249 p.

Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, Bruxelles, Belgique : Éditions De Boeck Université, 256 p.

Igartua, J. E. (1996). *Arvida au Saguenay naissance d'une ville industrielle*. Montréal : McGill-Queen's University Press, 273 p.

Igartua, J. E. (1987). La mobilité professionnelle des travailleurs de l'aluminium à Arvida, 1925-1940. *Labour/Le travail*, no 20 (automne 1987), 33-60.

Igartua, J. E. (1985). Corporate Strategy and Locational Decision-Making: The Duke-Price Alcoa Merger, 1925. *Journal of Canadian Studies/Revue d'études canadiennes*, 20 (automne 1985), 82-101.

Igartua, J. E. (1983). Les origines des travailleurs de l'Alcan au Saguenay, 1925-1939. *Revue d'histoire de l'Amérique française*, vol. 37, no 2, 291-308.

Jamieson, D. W. et Thomas, K. W. (1974). Power and Conflict in the Student-Teacher Relationship. *Journal Applied Behavioral Science*, vol. 10, no 3, p. 321-336.

Kummerow, E. et Kirby, N. (2013). *Culture, Concept, Context, and Measurement (vol. 1)*. Singapour, Malaisie: World Scientific Publishing Co, 407 p.

Labrie, V. (1982). *Précis de transcription de documents d'archives orales*. Québec, Québec : Institut québécois de recherche sur la culture, 217 p.

Laperrière, A. (1997). La théorisation ancrée (grounded theory) : démarche analytique et comparaison avec d'autres approches apparentées. Dans J. Poupart et coll. (dir.) : *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 309-340). Montréal, Québec : Gaëtan Morin éditeur.

Lapierre, L. (2005). Gérer c'est créer. *Revue internationale de gestion*, vol. 30, no 1, p. 10-15.

Lapointe, P.A. (1991). *Usine Arvida : de la crise du travail au renouvellement du fordisme*. Montréal, Québec : Cahiers du CRISES (Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats), 102 p.

Le Moigne, J.-L. (1977, réédition 2006). *La théorie du système général : théorie de la modélisation*. Paris, France: Les Presses Universitaires de France, 360 p.

Lewin, K. (1967). *Psychologie dynamique : les relations humaines*. Paris, France : Presses universitaires de France, 296 p.

Lewin, K. (1948). *Resolving Social Conflicts : Selected Papers on Group Dynamics*. New York, New York : Harper , 230 p.

Luckerhoff, J. et Guillemette, F. (2012). *Méthodologie de la théorisation enracinée*. Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec, 282 p.

Massell, D. P. (2011). *Quebec Hydropolitics: the Peribonka Concessions of the Second World War*. Montréal, Québec : McGill-Queen's University Press, 242 p.

Massell, D. P. (2000). *Amassing Power J.B. Duke and the Saguenay River, 1897-1927*. Montréal, Québec : McGill-Queen's University Press in association with the Forest History Society, 301 p.

Maxwell, J. A. (1997). Designing a Qualitative Study. Dans L. Y Bickman, et D. L. Rog : *Handbook of Applied Social Research Methods*. Thousand Oaks, Californie : SAGE Publications.

Moisset, J. J. (1972). *L'Alcan et la croissance économique du Saguenay-Lac-Saint-Jean*. Thèse de doctorat, Université de Fribourg, 231 p.

Morisset, L. K. (2011). *Non-Fiction Utopia: Arvida, Cité industrielle Made Real* (Collections: Journal of the Society for the Study of Architecture in Canada, vol. 36). Ottawa, Ontario: Société pour l'étude d'architecture au Canada, 40 p.

Morisset, L. K. (1998). *Arvida, cité industrielle : une épopée urbaine en Amérique*. Québec, Québec : Septentrion, 252 p.

Morisset, L. K. et Noppen L. (2008). Étude historique, analyse architecturale et évaluation du centre des affaires traditionnel d'Arvida. Saguenay, Québec : Ville de Saguenay, 77 p.

Morse, J. M. et coll. (2009). *Developing Grounded Theory. The Second Generation*. Walnut Creek, Californie : Left Coast Press, 280 p.

Mucchielli, A. (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines* (3^e éd.) : Paris, France : Armand Colin, 320 p.

Paillé, P. (2009). Qualitative par théorisation (analyse). Dans A. Mucchielli (dir.) : *Dictionnaire des méthodes qualitatives en science humaines* (3^e édition, p. 206-212). Malakoff, France : Armand Colin, 303 p.

Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers de recherche sociologique*, no 23, p. 147-181.

Paillé, P. et Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4^e édition). Malakoff, France : Armand Colin, 430 p.

Parisé, R. (1987). *Les 15 ans de la Fédération des syndicats du secteur aluminium, 1972-1987*. Jonquière, Québec : Fédération des syndicats du secteur aluminium, 114 p.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3^e éd.). Thousand Oaks, Californie : SAGE Publication, 832 p.

Peneff, J. (1990). *La méthode biographique : de l'École de Chicago à l'histoire orale*. Paris, France : Presses universitaires de France, 144 p.

Perrin, J. C. (1984). La reconversion du bassin industriel d'Alès : contribution à une théorie de la dynamique locale. *Revue d'économie régionale et urbaine*, vol. 25, no 2, p. 237-256.

Planque, B. (1988). La PME innovatrice : quel est le rôle du milieu local. *Revue Internationale P.M.E.*, vol.1, no 2, p. 177-191.

Planque, B. (1983). *Innovation et développement régional*. Paris, France : Économica. 184 p.

Prévost, P. et Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*. Montréal, Québec : Les Presses de l'Université de Montréal, 247 p.

Proulx, M.-U. (1995). *Réseaux d'information et dynamique locale*. Chicoutimi, Québec : Groupe de recherche et d'intervention régionales, 334 p.

Proulx, M.-U. (1995a). Milieux innovateurs et développement au Québec. Dans S. Côté, J.-L. Klein et M.-U. Proulx (dir.) : *Et les régions qui perdent...?* (p. 57-79). Rimouski, Québec : GRIDEQ.

Richard, B. (1995). *Psychologie des groupes*. Québec, Québec : Presses InterUniversités, 138 p.

Roethlisberger, F. G et Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker*. Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, 639 p.

Rogers, C. (2005). *On Becoming a Person : A Therapist's View of Psychotherapy* (1961). Trad. : *Le développement de la personne*. Malakoff, France : Dunod, 270 p.

Rogers, C. (1961). *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Boston, Massachusetts: Mariner Books, 448p.

Rosnay, J. (1975). *Le Macroscopie*. Paris, France : Éditions du Seuil, 346 p.

Rouillard, J. (2004). *Le syndicalisme québécois. Deux siècles d'histoire*. Montréal, Québec : Éditions du Boréal, 335 p.

St-Arnaud, Y. (2003). *L'interaction professionnelle : efficacité et coopération* (2^e édition). Montréal, Québec : Les Presses de l'Université de Montréal, 228 p.

St-Arnaud, Y. (1999). *Le changement assisté : compétences pour intervenir en sciences humaines*. Montréal, Québec : Gaétan Morin éditeur, 224 p.

St-Arnaud, Y. (1992). *Connaître par l'action*. Montréal, Québec : Les Presses de l'Université de Montréal, 111 p.

Schön, D. A. (1994). *Le praticien réflexif : À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Montréal, Québec : Éditions Logiques, 418 p.

Serre, F. (1992). La science-action : le rapport entre la science et la pratique professionnelle. Dans R. Tessier et Y. Tellier (dir.) : *Méthodes d'intervention consultation et formation. Tome 7* (p. 395-422). Sillery, Québec : Presses de l'Université du Québec.

Strauss, J. et Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research*, (2^e éd.) Thousand Oaks, Californie : Sage, 456 p.

Strauss, A. et Corbin, J. (1994). Grounded Theory Methodology. An Overview. Dans N. R. Denzin et Y. S. Lincoln (dir.) : *Handbook of Qualitative Research* (p. 273-285). Londres, Royaume-Uni : SAGE Publications.

Stöhr, W.B. et Taylor, D.R.F. (1981). *Development from Above and Below ? : The Dialectics of Regional Planning in Developing Countries*. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons Inc, 488 p.

Sutton, L. (2007). *La recherche partenariale : le modèle de l'ARUC-ÉS et du RQRP-ÉS*. Montréal, Québec : Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS) et Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS) - UQAM, 24 p.

Syndicat national des employés de l'aluminium d'Arvida Inc. - SNEAA. (1987). *Cahier historique du 50^e anniversaire du SNEAA*. Saguenay, Québec : SNEAA, 30 p.

Taylor, F. W. (2012). *The Principles of Scientific Management*. Auckland, Nouvelle-Zélande : The Floating Press, 117 p.

Tellier, Y. (1992). Le développement organisationnel. Dans R. Tessier et Y. Tellier (dir.) : *Méthodes d'intervention développement organisationnel. Tome 8* (p. 1-88). Sillery, Québec : Presses de l'Université du Québec.

Tellier, Y. (1991). Les rapports entre le pouvoir et le savoir au sein d'une organisation. L'influence du développement des entreprises sur les structures organisationnelles. Dans R. Tessier et Y. Tellier (dir.) : *Pouvoirs et cultures organisationnelles. Tome 4* (p. 123-140). Sillery, Québec : Presses de l'Université du Québec.

Tellier, Y et Tessier, R. (1992). Quelques tâches pour le proche avenir. Dans R. Tessier et Y. Tellier (dir.) : *Méthodes d'intervention développement organisationnel. Tome 8* (p. 565-584). Sillery, Québec : Presses de l'Université du Québec.

Tessier, R. (1996). *Le savoir pratiqué : savoir et pratique du changement planifié*. Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec, 134 p.

Thirion, A.-M. (1980). *Tendances actuelles de la recherche-action. Examen critique*, Thèse de doctorat en Sciences de l'éducation, Université de Liège, Année académique 1979-1980, 239 p.

Tremblay, L. M. (1972). *Le syndicalisme québécois : idéologies de la C.S.N. et de la F.T.Q., 1940-1970*. Montréal, Québec : Presses de l'Université de Montréal, 285 p.

Ury, W. (1993). *Comment négocier avec les gens difficiles : De l'affrontement à la coopération*. Paris, France : Éditions du Seuil, 199 p.

Vachon, B. (1996). Mettre le territoire en état de produire : le rôle des facteurs sociaux, culturels et environnementaux dans la démarche de développement local. Dans S. Côté, J.-L. Klein et M.-U. Proulx (dir.) : *Le Québec des régions : vers quel développement ?* (p. 285-302). Rimouski, Québec : GRIDEQ.

Vachon, B. (1993). *Le développement local : Théorie et pratique, Réintroduire l'humain dans la logique du développement*. Montréal, Québec : Gaëtan Morin Éditeur, 331 p.

Vico, G. B. (1993). *L'Antique sagesse de l'Italie* (traduction française). Paris, France : Flammarion, 178 p.

Von Glasersfeld, E. (2005). Thirty years radical constructivism. *Constructivist Foundations*, Vol. 1, no 1, p. 9-12.

Von Glasersfeld, E. (2001). The radical constructivist view of science. *Foundations of Science*, vol. 6, no 1-3, p. 31-43.

Von Glasersfeld, E. (1988). Introduction à un constructivisme radical. Dans P. Watzlawick (dir.) : *L'invention de la réalité* (p. 19-44). Paris, France : Éditions du Seuil.

Von Glasersfeld, E. et coll. (1974). Language in Man, Monkeys, and Machines. *Science*, vol.185 no 4154, p. 871-873.

Watzlawick, P., Weakland, J. et Fish, R. (1975). *Changements : paradoxes et psychothérapie*. Paris, France : Éditions du Seuil, 189 p.

Winn, A. (1992). Réflexions sur la stratégie du groupe de formation et le rôle de l'agent de changement dans le développement organisationnel. Dans R. Tessier et Y. Tellier (dir.) : *Méthodes d'intervention développement organisationnel. Tome 8* (p. 199-214). Sillery, Québec : Presses de l'Université du Québec.

ANNEXES

ANNEXE 1

LES CONTRIBUTIONS THÉORIQUES DES AUTEURS-FONDATEURS DE LA MÉTHODOLOGIE DE LA THÉORISATION ENRACINÉE (MTE)

TABLEAU 6 : LES CONTRIBUTIONS THÉORIQUES DES AUTEURS-FONDATEURS DE LA MÉTHODOLOGIE DE LA THÉORISATION ENRACINÉE (MTE)

Dimensions de la MTE	Barney G. Glaser et Anselm Strauss (2010, 1967)	Barney G. Glaser (1978)	Anselm Strauss et Juliet Corbin (2008, 1994, 1990)
Définition MTE	« Découverte de la théorie à partir des données, collectées et analysées de façon systématique » (Glaser et Strauss, 2010 : 85)	« La Grounded Theory est basée sur la génération systématique de la théorie à partir des données, elles-mêmes obtenues systématiquement à partir de la recherche sociale » (Glaser, 1978 : 2)	« Une méthodologie générale destinée au développement d'une théorie enracinée dans des données systématiquement recueillies et analysées » (Strauss et Corbin, 1994 : 273)
Objet	Étude d'un phénomène social ou d'une situation particulière À partir d'une intuition soudaine	Thèmes déjà traités en sociologie, mais abordés d'une manière originale Recherches sur des thèmes non-traités par les recherches disponibles en sociologie	Intérêt particulier, intuition Paramètres ou situations sociales que l'on veut étudier, interpréter. Possibilité d'étudier une grande diversité de phénomènes
Objectifs	Élaborer une méthode de construction de théories capable à la fois de refléter la richesse du social et de produire des analyses valides et systématiquement vérifiées par un échantillon rigoureux de données Établir, pour la construction de théories sociologiques, des principes de rigueur Favoriser l'innovation par la suspension du recours aux cadres théoriques existants	Formuler une nouvelle théorie qui intègre des travaux existants, tout en offrant une plus grande portée Effectuer des recherches sociales	Générer des théories « enracinées » dans les données de terrain et en croissance à partir de celles-ci Saisir la variation et la complexité du comportement humain Interpréter les données, en prenant soin d'inclure les perspectives des personnes étudiées
Démarche de recherche	Étapes de la collecte des données et de l'analyse des données réalisées « ensemble », et ce, du début jusqu'à la fin de la recherche	Démarche en spirale (circulaire) : possibilité de revenir sur des étapes déjà réalisées et surtout, de relier entre elles ces différentes démarches	Construction d'une théorie tout au long du processus de recherche (démarche inductive) Interaction continue entre l'analyse et la collecte des données

Dimensions de la MTE	Barney G. Glaser et Anselm Strauss (2010, 1967)	Barney G. Glaser (1978)	Anselm Strauss et Juliet Corbin (2008, 1994, 1990)
	Démarche de découverte des théories correspondantes à ce qui émerge des données		
Recours à la théorie	Suspension temporaire (jusqu'à l'émergence d'une théorie); par la suite, comparaison avec les résultats des écrits scientifiques et ceux de l'analyse théorisante réalisée	Élaboration de concepts sensibilisateurs qui agissent à titre de contexte conceptuel de la recherche	La théorie émerge des données en premier lieu Référence à d'autres théories (enracinées) en lien avec l'objet de recherche
Échantillonnage théorique	Les personnes, lieux et situations pour la collecte des données sont choisis en fonction de leur capacité à favoriser l'émergence et le développement de la théorie	Les personnes, lieux et situations pour la collecte des données sont choisis en fonction de leur capacité à favoriser l'émergence et le développement de la théorie	Critères d'échantillonnage : - représentativité du répondant ou de l'événement par rapport aux concepts abordés - son apport en matière de diversité - sa capacité à favoriser l'émergence de catégories conceptuelles et de leurs propriétés qui permettront à terme le développement d'une théorie
Analyse théorisante	Principales étapes de la catégorisation en MTE : 1) Établir des catégories 2) Saturer les catégories 3) Élaborer des définitions pour les catégories 4) Utiliser les définitions 5) Exploiter pleinement des définitions 6) Noter, développer et suivre les liens entre les catégories 7) Prendre en considération les conditions qui permettent aux liens d'être maintenus 8) Lorsque pertinent, faire des liens avec la théorie existante 9) Utiliser son maximum de comparaisons afin de valider les relations émergentes	Le chercheur poursuit son projet en revenant constamment sur des étapes déjà débutées et surtout en reliant entre elles ces différentes démarches La catégorie est à l'origine du codage des données recueillies à partir de l'échantillonnage théorique Exploration des dimensions extrêmes d'une catégorie, des similitudes et différences avec d'autres cas, remise en question des évidences, comparaison entre univers empiriques contrastés	Émergence de questionnements incessants et provisoires Expédition analytique dont le processus doit être souple et flexible. Processus influencé par les perceptions dégagées dans l'interaction du chercheur avec ses données et non structuré ni fondé sur des procédures préétablies Démarche de construction théorique Catégories : proviennent des codes en début d'analyse, émergent de la comparaison répétée des événements, des actions et des interactions

Dimensions de la MTE	Barney G. Glaser et Anselm Strauss (2010, 1967)	Barney G. Glaser (1978)	Anselm Strauss et Juliet Corbin (2008, 1994, 1990)
	<p>Méthode de comparaison continue : comparaison des données empiriques entre elles afin de regrouper celles pouvant former un code, suivie de nombreuses sortes de comparaison pour identifier les variations et les différentes relations entre les données d'analyse et du terrain</p> <p>Le chercheur vise la saturation d'une catégorie</p>	<p>Ouverture maximale à ce qui peut émerger des données</p> <p>But de l'analyse : mener à la saturation</p>	<p>Méthode d'analyse :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Utilisation de l'unité d'analyse (construit - catégories - propriétés - dimensions) 2) Codage : ouvert - axial - sélectif <p>Ouverture maximale à ce qui peut émerger des données, « écoute » des données</p>
Critères de scientificité	<p>Degré d'appréciation, de plausibilité et de véracité pour chaque phase du processus de recherche</p> <p>« Les critères d'évaluation devraient être basés sur les stratégies particulières utilisées pour recueillir, analyser et présenter les données lorsqu'on élabore de la théorie » (Glaser et Strauss, 2010 : 356)</p>	<p>Adéquation Pertinence Applicabilité Flexibilité Traçabilité Fluidité</p>	<p>Appréciation, fidélité et crédibilité des données</p> <p>Plausibilité et valeur de la théorie ou des propositions théoriques</p> <p>Pertinence du processus de recherche ayant généré la théorie</p> <p>Fondements empiriques des résultats</p>

Sources : Corbin et Strauss, 2008, 1990; Glaser, 1978; Glaser et Strauss, 2010, 1967; Strauss et Corbin, 1994

TABLEAU 7 : LA MÉTHODOLOGIE DE LA THÉORISATION ENRACINÉE (MTE) : LES APPORTS THÉORIQUES D'AUTEURS QUÉBÉCOIS

Dimensions de la MTE	Pierre Paillé (2009, 1994)	Anne Laperrière (1997)	Jason Luckerhoff et François Guillemette (2012, 2006)	Paul Prévost et Mario Roy (2015)	Pierre Paillé et Alex Mucchielli (2016)
Définition MTE	La MTE est une méthode d'analyse des données (par opposition à une méthode de recherche qualitative)		« Approche méthodologique générale de recherche qui permet la construction d'une théorie » (Guillemette, 2012 : 7)		
Objet	Phénomène central de la recherche Évolue et se modifie tout au long de l'analyse	Étude d'un phénomène social dont on veut développer l'analyse théorique L'objet est presque sans frontières, la compréhension d'un phénomène étudié nécessite la compréhension de l'ensemble du système social	« Territoire à explorer » ou phénomène à comprendre progressivement Identification des paramètres du phénomène ou de la situation sociale à l'étude Provisoire; peut être modifié jusqu'à la fin de la recherche Étude des phénomènes à partir de l'expérience qu'en ont les acteurs L'objet d'étude est essentiellement subjectif : le sens des événements, les symboles, les valeurs	Lieu sans frontière, car il vise la compréhension des intentions et de l'action des acteurs insérés dans un système social plus grand qu'eux	
Objectifs	Effort de compréhension englobante d'un phénomène	Perspective de découverte et, par la suite, de vérification des théories élaborées sur le terrain	Générer des nouvelles théories fondées à partir des données empiriques en sciences humaines et sociales	Application pratique des résultats obtenus Émergence d'une théorie enracinée dans	

Dimensions de la MTE	Pierre Paillé (2009, 1994)	Anne Laperrière (1997)	Jason Luckerhoff et François Guillemette (2012, 2006)	Paul Prévost et Mario Roy (2015)	Pierre Paillé et Alex Mucchielli (2016)
		Construction de théories empiriquement fondées à partir de phénomènes sociaux à propos desquels peu d'analyses ont été effectuées		la réalité du construit (données du terrain) Développer une modélisation, théorisation, élaboration de modèles	
Démarche de recherche	Simultanéité de la collecte et de l'analyse des données (itération) Demande constante de compréhension du phénomène à l'étude		Étapes de la collecte des données et de l'analyse et de l'interprétation des données réalisées en alternance et en interaction (interaction circulaire) Jusqu'à la fin de la recherche, il est possible que le chercheur procède à des périodes de collecte des données pour compléter sa théorisation Inductive et déductive par moments Étude du vécu humain (faits et sens) à partir de la conscience que les gens en ont	Recherche inductive, exploratoire et non-linéaire Étapes de la démarche : 1- Objet et question 2- Littérature 3- a- Collecte des données b- Analyse des données c- Catégorie, théorie et saturation d- Trous dans les catégories /théorie 4- Théorie/littérature 5- Théorie	Logique itérative : interprétation, théorisation, réinterprétation, théorisation Travail analytique d'induction Moments inductifs et déductifs
Recours à la théorie	La recherche se fonde sur l'expérience personnelle	Méthode de comparaison continue : confrontation continue des résultats aux théories existantes et à	Suspension temporaire du recours à des cadres théoriques existants pour favoriser l'ouverture à ce qui émerge des données de	Contexte conceptuel i.e. expérience personnelle du chercheur, théories et recherches existantes et étude exploratoire	Absence de cadre théorique, on parle d'« un ensemble de référents émergents soumis à un travail

Dimensions de la MTE	Pierre Paillé (2009, 1994)	Anne Laperrière (1997)	Jason Luckerhoff et François Guillemette (2012, 2006)	Paul Prévost et Mario Roy (2015)	Pierre Paillé et Alex Mucchielli (2016)
		<p>la théorie en émergence par rapport à l'objet d'étude</p> <p>« Mise entre parenthèse des notions préexistantes relatives à un phénomène pour le laisser parler de lui-même » (Laperrière, 1997 : 311)</p>	<p>terrain (absence de recours à un cadre théorique au départ de la recherche)</p> <p>Le cadre théorique est généré à partir des données de terrain plutôt qu'à partir de recherches existantes/antérieures</p> <p>Comparaison de ce qui a été « découvert » avec les recherches disponibles dans le domaine (une fois que la théorisation est terminée)</p> <p>Élaboration de concepts sensibilisateurs qui agissent à titre de contexte conceptuel</p>	<p>menée en début de parcours</p> <p>Une fois la recherche terminée, le chercheur effectue une analyse comparative de la théorie émergente avec la littérature pertinente</p> <p>La consultation de la littérature est justifiable en début de recherche afin d'établir les compétences du chercheur et s'assurer que le sujet n'a pas été traité entièrement dans le cadre d'autres recherches</p>	<p>de consolidation » (Paillé et Mucchielli, 2016 : 346)</p> <p>Recours à la théorie pour élaborer, apprécier, confirmer les catégories existantes</p>
Échantillonnage théorique	Échantillonner les diverses manifestations d'un phénomène, tout au long de la recherche	<p>Redéfinition continue de l'échantillon en fonction de l'évolution de l'analyse</p> <p>Focalisation progressive de l'échantillonnage :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ouvert - axial - sélectif 	<p>Les personnes, lieux et situations pour la collecte des données sont choisis en fonction de leur capacité à favoriser l'émergence et le développement de la théorie</p> <p>Saturation théorique : le chercheur juge que la collecte de nouvelles données n'apporte rien à la conceptualisation et à la théorisation de la situation ou du phénomène à l'étude</p>	<p>Par choix raisonné</p> <p>Objectif : saturation conceptuelle i.e. aucun élément nouveau ne permet de modifier la conceptualisation ou une variation dans les catégories</p>	

Dimensions de la MTE	Pierre Paillé (2009, 1994)	Anne Laperrière (1997)	Jason Luckerhoff et François Guillemette (2012, 2006)	Paul Prévost et Mario Roy (2015)	Pierre Paillé et Alex Mucchielli (2016)
		<p>But de l'échantillonnage : construction systématique d'une théorie validée par les faits</p> <p>L'échantillonnage se poursuit jusqu'à saturation, i.e. jusqu'à ce qu'aucun incident nouveau ne vienne altérer la théorie élaborée (saturation théorique)</p>	<p>Les personnes les mieux placées pour nous aider à comprendre le phénomène que nous voulons étudier sont les personnes qui vivent le phénomène en question et qui sont capables d'en parler</p>		
Analyse théorisante	<p>6 étapes d'une analyse dynamique et itérative :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) codage initial 2) catégorisation 3) mise en relation des catégories 4) intégration des catégories 5) modélisation 6) théorisation <p>La catégorie s'inscrit dans un processus analytique qui nomme « de manière sans cesse plus riche et plus englobante les</p>	<p>Collecte et analyse simultanées des données</p> <p>Unité de base de l'analyse : le concept</p> <p>Lorsqu'ils appartiennent à un même univers, les concepts sont regroupés dans une catégorie conceptuelle</p> <p>Une fois la catégorie déterminée, le chercheur en détermine les propriétés puis il établit les dimensions</p>	<p>Enracinement de l'analyse dans les données de terrain</p> <p>Comparaison constante entre les produits de l'analyse et les données empiriques (données émergentes et données déjà collectées)</p> <p>L'analyse débute dès que les premières données sont recueillies</p> <p>Ouverture maximale du chercheur à ce qui peut émerger des données</p> <p>Méthode comparative continue : opération de comparaison entre les</p>	<p>Processus itératif de comparaisons et de questionnements : recours au terrain et interprétation continue des significations qui en émergent</p> <p>Utilisation de l'unité d'analyse : construit, catégories, propriétés, dimensions</p> <p>Trois types de codage : ouvert - axial - sélectif</p>	<p>Création de catégories conceptualisantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) assemblage des catégories à partir des annotations du chercheur 2) catégorie générée concomitamment à une lecture conceptuelle du matériau <p>Développement et validation d'une catégorie :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) définir catégorie 2) spécifier les propriétés de la catégorie

Dimensions de la MTE	Pierre Paillé (2009, 1994)	Anne Laperrière (1997)	Jason Luckerhoff et François Guillemette (2012, 2006)	Paul Prévost et Mario Roy (2015)	Pierre Paillé et Alex Mucchielli (2016)
	<p>phénomènes, les événements qui se dégagent des données » (Paillé, 1994 : 159) pour passer des catégories mises en relation les unes avec les autres à des sous-catégories ou propriétés et à des dimensions inscrites sur un continuum</p> <p>Utilisation de la méthode de comparaison constante</p> <p>Principe de saturation : la catégorie est stable et peut être vérifiée dans d'autres contextes, les occurrences sont prévisibles, le phénomène décrit par la catégorie est documenté</p>	<p>Utilisation de la méthode comparative</p> <p>Confrontation continue des résultats aux théories existantes et à la théorie en émergence par rapport à l'objet d'étude</p> <p>3 étapes de codage d'un processus non-linéaire valorisant l'utilisation de mémos théoriques :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) codage ouvert 2) axial 3) sélectif <p>Principe de saturation : lorsqu'aucun nouvel incident n'apporte la reformulation des concepts et des catégories</p>	<p>produits de l'analyse et les données empiriques pour valider l'analyse et l'ajuster continuellement</p> <p>Analyse par niveaux de codage systématique (processus itératif, étapes interreliées) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - identifier les unités de sens : lectures, prise de notes - codage conceptuel : lier un mot ou une expression à une unité de sens - traces : utilisation des mémos, journal du chercheur <p>Les auteurs proposent dix étapes du processus d'analyse en MTE (voir texte ci-dessous)</p>		<p>3) identifier les conditions d'existence de la catégorie</p> <p>Principe de comparaison continue</p> <p>Mise en place de la théorisation :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) articulation de diverses perspectives et mise en relation des entités conceptuelles 2) validation par le terrain 3) resserrement analytique 4) transposition schématique 5) articulation d'une théorisation 6) modélisation des phénomènes émergents

Dimensions de la MTE	Pierre Paillé (2009, 1994)	Anne Laperrière (1997)	Jason Luckerhoff et François Guillemette (2012, 2006)	Paul Prévost et Mario Roy (2015)	Pierre Paillé et Alex Mucchielli (2016)
	Le résultat de l'analyse est solidement ancré dans les données empiriques recueillies				
Critères de scientificité	<p>Par l'induction analytique : recherche d'un « cas négatif » pour confronter l'analyse en cours</p> <p>Vérification constante entre les données émergentes et les données d'analyse</p>		<p>Appréciation constante entre l'analyse et l'interprétation effectuées par le chercheur et les données empiriques</p> <p>Lors de l'analyse, conservation du lien d'évidence avec les données brutes (transparence)</p> <p>Transférabilité et fidélité aux données; triangulation des données</p> <p>Faire « valider » les résultats d'analyse par les participants</p>	<p>Appréciation de la valeur de la recherche</p> <p>Critères d'appréciation: paradigme de recherche, fiabilité, efficacité, crédibilité et confirmabilité, transférabilité</p> <p>Constante triangulation des données</p>	<p>Triangulation des données</p> <p>Validation des catégories</p> <p>Validité externe : subjectivité, perspective, intérêt</p>

Sources : Guillemette, 2006; Guillemette et Lapointe, 2012; Laperrière, 1997; Luckerhoff et Guillemette, 2012; Paillé, 2009, 1994; Paillé et Mucchielli, 2016; Prévost et Roy, 2015

ANNEXE 2

**LES DIRIGEANTS SYNDICAUX ET PATRONAUX QUI ONT ACCEPTÉ DE PARTICIPER
À NOTRE RECHERCHE**

TABLEAU 8 : LES DIRIGEANTS SYNDICAUX ET PATRONAUX QUI ONT ACCEPTÉ DE PARTICIPER À NOTRE RECHERCHE

Partenaire	Date de l'entretien	Fonctions occupées	Période traitée
Dirigeants syndicaux			
Jean-Marc Crevier	02-10-2013	Président du SNEAA (Syndicat national des employé(es) de l'aluminium d'Arvida)	1993-1999
Alain Gagnon	05-03-2014	Employé d'usine, Saguenay Président du SNEAA (2008 à 2020)	1983-2007
Camil Levesque	20-03-2013	Président du SNEAA, section des employés de bureau (1986)	1986-2007
Donat Lévesque	24-10-2013	Président du SNEAA (1981 à 1984)	1981-1984
Alain Proulx	25-10-2013	-Employé d'usine, Saguenay -Président de la FSSA (Fédération des syndicats du secteur aluminium) (2002 à 2004) -Directeur régional des TCA (Travailleurs canadiens de l'automobile) (2004 à 2007)	1978-2007
Dirigeants patronaux			
Dominique Bouchard	17-06-2015	Plusieurs postes techniques d'ingénieur, Société d'électrolyse et de chimie Alcan Ltée. (SÉCAL) (1980 - 1988) Contremaître général – Services d'appui technique, SÉCAL (1988 - 1990) Surintendant, SÉCAL (1990 - 1992) Surintendant production, SÉCAL (1992 - 1995) Directeur, SÉCAL (1995 - 1999) Directeur, Groupe Alcan Métal primaire Québec - Usine Arvida (1999 - 2002) Directeur, Groupe Alcan Métal primaire Saguenay–Lac-Saint-Jean - Usine Alma (2003 - 2005) Vice-président, Groupe Alcan Métal primaire Saguenay-Lac-Saint-Jean (2005 - 2010)	1980-2007
David Culver	05-11-2014	Président du Centre d'études industrielles (1962 à 1968) Vice-président à la direction d'Alcan Aluminium Ltée (1968 à 1975) Président-directeur général d'Alcan (1977 à 1989)	1967-1989
Yvon D'Anjou	09-11-2012	Directeur de plusieurs usines (1986 à 1996) Vice-président Québec (1996 à 2001) Président Sud du Québec et États-Unis (2001 à 2006) Vice-président du développement à l'échelle mondiale pour le Groupe Alcan Métal primaire (2006 à 2007)	1990-2007
Gilles Dolbec	09-12-2013	Divers rôles dans l'organisation en ressources humaines, en santé et sécurité au travail (SST) et en amélioration continue au Canada et en Europe (1989 à 2006)	1990-2007

		Directeur des ressources humaines, Métal primaire, Amérique du Nord (à partir de 2006)	
Carroll L'Italien	21-06-2013	Directeur des relations industrielles, SÉCAL (1982 à 1988) Président, SÉCAL (1996 à 1999)	1982-88, 1996-99
Jean Minville	30-11-2012	Directeur du personnel à Shawinigan (1965 à 1970) Directeur du personnel à Arvida (1970 à 1974)	1967-1974
Patrick Rich	01-10-2012	Vice-président Amérique du Nord et SÉCAL (1978 à 1981)	1978-1981

ANNEXE 3

**CERTIFICATION ÉTHIQUE OBTENUE DANS LE CADRE DU PROJET DE RECHERCHE
FRALUBEC**

**FORMULAIRE DE PRÉSENTATION DE PROJET
POUR UNE DEMANDE D'APPROBATION ÉTHIQUE D'UNE RECHERCHE AVEC DES ÊTRES
HUMAINS**

Ce formulaire doit être rempli en caractères d'imprimerie par le responsable de tout projet de recherche impliquant la participation d'êtres humains. Chaque section du formulaire doit être remplie et doit fournir suffisamment d'informations, de sorte que le Comité d'éthique de la recherche puisse analyser la demande d'approbation sans ressentir le besoin de consulter la demande de subvention. L'ensemble de ces informations est indispensable pour permettre au comité d'éthique de la recherche d'émettre son avis. Le comité d'éthique de la recherche étant multidisciplinaire, le texte présenté doit être rédigé le plus clairement possible afin d'être bien compris par des personnes qui ne sont pas nécessairement familières avec le vocabulaire spécialisé propre à chaque discipline de recherche.

S'il y a lieu, aucune attribution budgétaire ne sera autorisée avant l'émission de l'approbation éthique. Le comité d'éthique de la recherche se réserve le droit de retourner au demandeur tout formulaire rempli de façon inappropriée.

Ce formulaire, une fois rempli, doit être retourné au plus tard à la date de dépôt inscrite au calendrier des réunions (visitez notre site Internet à l'adresse suivante pour connaître les dates de réunions et les dates de dépôt des demandes :

<http://www.uqac.ca/recherche/cer/index.php>

À NOTER : Les chercheurs qui ont présenté une demande d'approbation éthique au Comité central d'éthique de la recherche ou au CÉR du CSSS de Chicoutimi peuvent soumettre les mêmes documents au Comité d'éthique de la recherche de l'Université. Le présent formulaire n'est alors pas nécessaire.

Pour obtenir de plus amples renseignements, vous pouvez contacter :

Marie-Julie Potvin
Coordonnatrice du CÉR
Décanat des études de cycles supérieurs et de la recherche
Téléphone : 418-545-5011 poste 2493
Adresse électronique : marie-julie_potvin@uqac.ca

1. IDENTIFICATION

<p>1.1 TITRE DU PROJET <i>Une étude comparative des cultures organisationnelles balisant le développement d'Alcan à Arvida et de Pechiney à Saint-Jean-de Maurienne au XX^e siècle</i> Cette étude s'inscrit dans le cadre d'un projet plus vaste de recherche intitulé : « Développement local et stratégie globale de deux multinationales de l'aluminium au XX^e siècle »</p>

<p>1.2 RESPONSABLE(S) DU PROJET</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Chercheur</p> <p><input type="checkbox"/> Étudiant</p> <p>Diplôme postulé <input type="checkbox"/> Baccalauréat <input type="checkbox"/> Maîtrise <input type="checkbox"/> Doctorat</p>	<p><input type="checkbox"/> Mme <input checked="" type="checkbox"/> M.</p> <p>Nom : Deschênes Prénom : Pierre Adresse courriel : pierre_deschenes@uqac.ca Adresse postale: 555, boulevard de l'Université Ville : Chicoutimi Province : Québec Code postal : G7H 2B1 Téléphone : 418-545-5011 Extension : 5228 Télécopieur : 418-615-1207 Affiliation/fonction : Professeur titulaire Discipline : Psychologie organisationnelle</p>
<p>1.3 COCHERCHEUR (S) (S'il y a lieu)</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Mme <input type="checkbox"/> M.</p> <p>Nom : Morisset Prénom : Lucie K. Adresse courriel : morisset.lucie@uqam.ca Adresse postale : Département d'études urbaines et touristiques, Université du Québec à Montréal, CP 8888 succursale centre-ville Ville : Montréal Province : Québec Code postal : H1M 3S8 Téléphone : 514-987-3000 Extension : 4585 Télécopieur : 514- 987-7827 Affiliation/fonction : Professeure titulaire Discipline : Études urbaines (patrimoine urbain) et touristiques</p>
	<p><input type="checkbox"/> Mme <input checked="" type="checkbox"/> M.</p> <p>Nom : Lanthier Prénom : Pierre Adresse courriel : Pierre.Lanthier@uqtr.ca</p>

	<p>Adresse postale : Université du Québec à Trois-Rivières, 3351, boulevard des Forges, C.P. 500</p> <p>Ville : Trois-Rivières Province : Québec</p> <p>Code postal : G9A 5H7</p> <p>Téléphone : 819-376-5099 Extension : 3678</p> <p>Télécopieur : 819-376-5179</p> <p>Affiliation/fonction : Professeur titulaire</p> <p>Discipline : Histoire économique et sociale contemporaine. Europe. Canada.</p>
	<p>X Mme <input type="checkbox"/> M.</p> <p>Nom : Plourde</p> <p>Prénom : Lise</p> <p>Adresse courriel : lise1_plourde@uqac.ca</p> <p>Adresse postale : 555, boulevard de l'Université</p> <p>Ville : Chicoutimi Province : Québec</p> <p>Code postal : G7H 2B1</p> <p>Téléphone : 418-545-5011 Extension : 5237</p> <p>Télécopieur :</p> <p>Affiliation/fonction : Professeure</p> <p>Discipline : Management</p>

* S'il y a plus de trois (3) cochercheurs au projet de recherche, une annexe peut être ajoutée au présent formulaire.

1.4 FINANCEMENT

Ce projet fait-il l'objet d'une demande de financement?

Oui Dans l'affirmative, veuillez joindre la lettre d'octroi de l'organisme subventionnaire ou préciser le nom de l'organisme auquel le projet a été soumis. De plus, spécifier le titre exact du projet soumis à l'organisme subventionnaire s'il diffère de celui apparaissant sur la demande d'approbation.

Nom de l'organisme : Projet de coopération France-Québec subventionné par :
- Fonds de recherche québécois sur la société et la culture (FRQSC)
- Québec
- Agence nationale de recherche - France

Titre : _____

Non

1.5 SCIENTIFICITÉ

Ce projet a-t-il reçu une évaluation d'un comité scientifique?

Oui Dans l'affirmative, veuillez joindre la lettre d'évaluation de ce comité certifiant le contenu scientifique.

Non Dans la négative, veuillez joindre une lettre certifiant le contenu scientifique.

* Pour un étudiant, cette lettre doit être signée par le directeur du projet de recherche.

* Pour un chercheur, cette lettre doit être signée par un pair provenant du même domaine de recherche.

Ce projet est-il sous la responsabilité d'un autre établissement?

Oui Dans l'affirmative, veuillez préciser lequel : _____

Non

1.6 AUTRE ÉVALUATION ÉTHIQUE

Ce projet a-t-il fait ou fera-t-il l'objet d'une évaluation dans d'autres comités d'éthique de la recherche?

Oui Dans l'affirmative, veuillez préciser les CÉR qui font l'objet d'une demande et joindre, si disponible, les lettres des comités. Dans l'éventualité où ces lettres ne sont pas encore disponibles, bien vouloir en acheminer une copie au CÉR lorsqu'elles seront émises.

Non

1.7 DATES AUXQUELLES VOUS PRÉVOYEZ COMMENCER ET TERMINER LA RECHERCHE

IMPORTANT : Vous ne pouvez débuter le recrutement sans approbation éthique (prévoir un délai de deux mois entre le dépôt de la demande d'approbation et son approbation).

Date du début du recrutement : 1^{er} novembre 2012

Date présumée de fin de la collecte des données : 1^{er} novembre 2013

Durée prévue de la participation d'un sujet : Trois heures

1.8 FORMATION EN ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS

Précisez la (les) formation(s) théorique(s) et pratique(s), s'il y a lieu, acquises en éthique dans le cadre de votre programme d'études (cours, séminaires, collaboration à des projets de recherche). Le Comité recommande fortement à tous les étudiants de suivre la formation en ligne disponible à l'adresse suivante :

<http://www.pre.ethics.gc.ca/francais/tutorial/>

Le Comité se réserve le droit d'exiger du responsable du projet de recherche l'obtention du certificat émis au terme de cette formation comme condition à l'approbation finale du Comité, s'il juge que le niveau de risque associé au projet de recherche est plus que minimal.

2. PROJET DE RECHERCHE / PARTICIPANTS IMPLIQUÉS

Exposer sur cette page en termes le moins techniques possible, le résumé de votre projet. Exposez clairement la thématique abordée et les objectifs, décrivez la méthodologie, les résultats anticipés et les activités de diffusion des résultats envisagées (mémoire, thèse, article dans des revues, communications scientifiques, etc.).

S.V.P. gardez à l'esprit que votre demande sera relue par des personnes qui ne proviennent pas de votre département : donc, assurez-vous que le texte soit compréhensible même pour des personnes non spécialisées dans votre domaine.

2.1 PROBLÉMATIQUE

Résumer de façon sommaire l'ensemble de la problématique s'appliquant à votre recherche.

Deux entreprises multinationales de production d'aluminium, Pechiney en France absorbé par Alcan en 2004 et Alcan au Canada englobé en 2007 par Rio Tinto d'origine anglo-australienne, furent des fleurons respectifs des industries nationales française et canadienne. Pechiney comme Alcan se sont développées dans des relations étroites et durables avec des territoires spécifiques : la vallée de la Maurienne en France dès la fin du XIXe siècle, le Saguenay-Lac-Saint-Jean au Québec à partir de 1926. Leur empreinte sur ces territoires a été et reste forte en termes d'environnement, d'aménagement, d'urbanisme, d'emploi, de création de richesse, de modèles de cultures organisationnelles, etc. Le projet de coopération franco-québécois, désigné par le symbole Fralubec, a l'ambition d'étudier et de comparer les modèles de développement mis en œuvre dans ces deux territoires au cours du XX^e siècle, en les mettant constamment en relation avec les évolutions globales des deux entreprises.

2.2 OBJECTIFS

Décrire brièvement les objectifs, hypothèses ou questions de recherche.

Sur le plan scientifique, le projet FRALUBEC vise à utiliser l'histoire d'Alcan et de Pechiney et leur rapport respectif aux territoires des vallées de l'aluminium au Québec et en France comme une base pour identifier, mettre en cohérence et décrire des modèles et des dynamiques historiques de portée plus générale. L'ambition est donc d'offrir aux historiens des entreprises, de l'économie, de la psychologie du travail, des territoires et des sociétés industrielles des modèles et des cadres interprétatifs susceptibles de guider une réflexion comparative. Le projet scientifique s'organise en trois tâches.

Tâche 1. **Stratégies croisées de deux multinationales de l'aluminium : entre concurrence et coopération** : La recherche menée dans le cadre de cette tâche se concentre sur la dimension multinationale de l'activité d'Alcan et Pechiney. Il s'agit de comprendre le **processus historique de multinationalisation des deux entreprises**, qui s'affirme selon des chronologies et des modalités contrastées.

Tâche 2. **Entreprises de l'aluminium et territoires des vallées** : Cette tâche a pour but de développer une approche comparative afin de comprendre comment l'activité de production de l'aluminium et l'implication territoriale des entreprises Pechiney, Alcoa puis Alcan ont façonné l'aménagement territorial des vallées de la Maurienne en France et du Saguenay au Québec, particulièrement la création et l'évolution de la cité industrielle d'Arvida.

Tâche 3. **Etude comparative des cultures organisationnelles balisant le développement d'Alcan à Arvida et de Pechiney en Maurienne** : Cette tâche a l'ambition d'explorer les diverses cultures organisationnelles qui ont caractérisé le développement de la vie sociale dans les installations d'Alcan à Arvida et de Pechiney à Saint-Jean-de-Maurienne depuis les années 1920 jusqu'à leur « collision » lors de l'absorption de Pechiney par Alcan en 2004 et d'Alcan par Rio Tinto en 2007.

N.B. : La tâche 3 sous la responsabilité des chercheurs Pierre Deschênes et Lise Plourde de l'UQAC est la seule qui anticipe de faire appel à des sujets humains. Les autres tâches menées par d'autres chercheurs du Québec et de la France ne prévoient pas solliciter des sujets humains pour leur réalisation. À ce stade de la recherche, la présente demande de certification éthique ne porte que sur cette tâche.

2.3 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Décrire brièvement la méthode sur laquelle s'appuie la recherche, par exemple : recherche évaluative, quantitative, qualitative, participative, rétrospective, observation en milieu naturel, études de cas, etc.

Cette recherche qualitative privilégie une méthodologie de récit de carrière vécue par des dirigeants patronaux et syndicaux ainsi que des professionnels (conseiller interne et externe en formation, relations du travail, santé et sécurité au travail...) et des employés, à la retraite ou encore en fonction, dans les installations d'Alcan à Arvida (N=80 personnes interviewées) et de Pechiney à Saint-Jean-de-Maurienne (N=40). L'entrevue individuelle et de groupe semi-dirigée sera utilisée pour recueillir par des questions ouvertes les réflexions sur des événements importants de leur carrière que des personnes interviewées ont vécue lors de la **période** où elles ont joué un rôle actif dans une ou des installations d'Alcan ou de Pechiney. D'une manière spécifique, nous allons faire porter l'entrevue sur le **domaine d'activité ou thème** qui a été le plus signifiant pour la personne interviewée lors de cette période.

La phase de cueillette de données qualitatives se déroulera en deux moments distincts pour les acteurs d'Alcan au Québec et de Pechiney en France. La première phase des entrevues, d'octobre 2012 à mai 2013, sera consacrée aux dirigeants patronaux et syndicaux ainsi que des professionnels (conseiller interne et externe en formation, relations du travail, santé et sécurité au travail...) et des employés, à la retraite ou encore en fonction, dans les installations d'Alcan à Arvida. Pour cette phase québécoise, nous suivrons ce bref aperçu du schéma d'entrevue. Nous annexons à la présente demande de certification le canevas complet d'entrevue. (N.B. : La phase des entrevues avec des personnes ayant œuvré dans les installations de Pechiney à Saint-Jean-de-Maurienne exigera une adaptation du schéma d'entrevue aux périodes d'organisation du travail en France qui n'épousent pas la même configuration que les modèles développés en Amérique du nord. Nous produirons ultérieurement ce schéma d'entrevue lors d'une demande de modification de la certification éthique).

Nous laisserons la personne interviewée nous entretenir de la **période** où elle a exercé un rôle significatif dans une et/ou des installations d'Alcan à Arvida sans exclure les liens entretenus avec d'autres installations au Saguenay-Lac-Saint-Jean. Ces périodes sont celles que nous avons retenues pour la sélection des personnes à interviewer sachant que leur rôle a été plus déterminant lors de l'une ou l'autre de ces périodes :

- *Période de 1926 à 1950 influencée par une vision tayloriste d'organisation scientifique du travail* (ex. les modes d'organisation du travail de 1926 à 1939, la période la guerre de 39-45 et l'après-guerre...).
- *Période de 1950 à 1970 influencée par une approche d'organisation sociale axée sur les relations humaines* (ex. la formation des cadres par la méthode du laboratoire en relations humaines – T-Group à Lévis et Magog...).
- *Période de 1970 à 1990 marquée par des stratégies du développement organisationnel (DO) et du changement planifié* (ex. le travail en équipe, l'approche socio-technique, la négociation raisonnée des relations du travail...).
- *Période de 1990 à 2000 à la recherche d'une stabilité des opérations de production de l'aluminium* (ex. l'approche du plein potentiel d'affaires, l'entente de stabilité opérationnelle...).
- *Période du début des années 2000 valorisant l'approche qualité, le « lean production »* (ex. la stratégie manufacturière...).

Pour la période ciblée sur laquelle portera l'entrevue individuelle ou de groupe, nous allons recueillir les réflexions des personnes interviewées en portant une attention particulière sur un des **thèmes** suivants qui a relevé davantage de son domaine d'activité :

- ✓ *La structure de gestion des installations* : les directions d'usines, les surintendants, les contremaîtres généraux, les contremaîtres vers une structure aplatée des directions d'usines, surintendants et superviseurs...
- ✓ *L'évolution de la main-d'œuvre* : le recrutement et l'embauche, les qualifications, la relève...
- ✓ *La formation des cadres et des employés.*
- ✓ *Les relations du travail* : la négociation des conditions du travail, la naissance et l'évolution du syndicalisme...
- ✓ *La santé et la sécurité au travail* : son évolution de 1926 à 1980 et le changement du début des années 1980 – triade de sécurité – comité paritaire de SST – l'approche des 5 étoiles de Frank Byrne...
- ✓ *Les changements organisationnels importants dans une perspective de développement organisationnel (DO) et de changement planifié* : l'impact des changements technologiques et autres changements sur l'organisation du travail...

La durée estimée d'une entrevue individuelle est de deux heures et de trois heures pour une entrevue de groupe. Les entrevues de groupe, au nombre de 6, réuniront 4 personnes par groupe ayant œuvré lors d'une période ; ces personnes nous communiqueront des informations sur un ou des thèmes cités ci-haut.

La fréquence est d'une seule rencontre individuelle ou de groupe.

2.4 UTILISATION DE PLACÉBOS

Oui

Non

Dans l'affirmative, veuillez justifier l'utilisation d'un placebo.

2.5 VARIABLES

Nommer les variables qui seront analysées (si non applicable, passer à la question suivante).

Ne s'applique pas à notre projet de recherche.

2.6 DIVULGATION PARTIELLE

Certaines informations concernant l'objet ou la méthodologie de la recherche doivent-elles être cachées aux participants aux fins de cette recherche? Dans l'affirmative, expliquer.

Ne s'applique pas à notre projet de recherche.

2.7 CARACTÉRISTIQUES DES PARTICIPANTS ET PRISE DE CONTACT

2.7.1 Combien de participants seront recrutés dans le projet de recherche?

(Indiquer le nombre de participants prévu et justifier brièvement ce choix d'échantillon).

Pour recueillir de l'information sur les installations Alcan d'Arvida au Québec, le devis prévoit faire appel à 80 dirigeants patronaux et syndicaux, à la retraite d'Alcan et à l'emploi de Rio Tinto Alcan, ainsi que des professionnels (conseiller interne et externe en formation, relations du travail, santé et sécurité au travail...) et des employés à la retraite d'Alcan et à l'emploi de Rio Tinto Alcan. Le canevas d'entrevue en annexe précise comment se réalise la sélection des personnes interviewées en entrevue individuelle (N=56) et de groupe (N=6 groupes de 4 personnes).

Pour recueillir de l'information sur les installations de Péchiney à Saint-Jean-de-Maurienne en France, le devis prévoit faire appel à 40 dirigeants patronaux et syndicaux, à la retraite et à l'emploi de Péchiney, ainsi que des employés à la retraite et à l'emploi de Péchiney.

Pour les entrevues de groupe, nous anticipons regrouper les participants selon leur rôle (ex. dirigeants patronaux, syndicaux et professionnels) et domaine d'activités (ex. la santé et sécurité au travail, les relations de travail...). Il n'y aura pas de groupe mixte regroupant un dirigeant patronal, un dirigeant syndical, un professionnel et un employé.

<p>2.7.2 Quels sont les critères d'inclusion ou d'exclusion des participants? (âge, sexe, caractéristiques particulières, etc.)</p>
<p>Ne s'applique pas à notre projet de recherche.</p>
<p>2.7.3 Quel est le profil des participants de recherche pressentis? (Cocher la ou les cases appropriées)</p>
<p><input checked="" type="checkbox"/> Participants majeurs aptes</p> <p><input type="checkbox"/> Participants mineurs</p> <p><input type="checkbox"/> Participants majeurs inaptes</p> <p><input type="checkbox"/> Participants majeurs devenus subitement inaptes</p>
<p>Justifier l'inclusion de personnes mineures, majeures inaptes ou devenues subitement inaptes dans le projet.</p>
<p>Ne s'applique pas à notre projet de recherche.</p> <p>Sauf circonstance particulière, lorsque votre recherche implique des enfants de moins de 14 ans, le consentement des parents ou des tuteurs est obligatoire. Selon la teneur de votre recherche, il est possible que le CÉR exige également le consentement des parents ou des tuteurs pour les jeunes entre 14 et 18 ans ainsi qu'une approbation éthique d'un CÉR désigné conformément à l'article 21 du Code Civil du Québec.</p>
<p>2.7.4 Quels sont les modalités et le(s) lieu(x) du recrutement (Indiquer comment vous obtiendrez les coordonnées des participants et comment vous prendrez contact avec eux. Joindre une copie du texte de l'annonce ou du courriel qui sera utilisé ou du texte identifiant les informations qui seront données lors des contacts téléphoniques, s'il y a lieu)</p>
<p>Les coordonnées des participants seront obtenues à partir de listes que des dirigeants patronaux et syndicaux d'Alcan-Rio Tinto Alcan de Péchiney-Saint-Jean-de-Maurienne, à la retraite et en poste actuellement, nous fourniront. Encore là, nous vous invitons à consulter le canevas d'entrevue (pages 8 à 24) annexé à cette demande pour saisir notre façon de recruter les personnes à interviewer en ce qui concerne les installations d'Alcan à Arvida.</p>

2.7.5 Lien avec les Participants de recherche

(La recherche inclut-elle une relation particulière, cocher la ou les cases appropriées)

- Des personnes qui sont dans une relation client-professionnel avec vous, votre superviseur ou un de ses associés?
- Des personnes qui sont dans une relation étudiant-professeur avec vous, ou votre superviseur?
- Des personnes qui sont dans une relation employé-employeur avec vous, ou votre superviseur?
- Des personnes qui ont un lien de parenté avec vous ou votre superviseur?
- Ne s'applique pas à notre projet de recherche.

Si vous avez répondu oui à l'une ou l'autre de ces questions, quelle(s) stratégie(s) entendez-vous utiliser pour obtenir un consentement libre et éclairé de ces personnes, pour participer ou non au projet?

2.8 MÉTHODE DE CUEILLETTE DE DONNÉES

NOTE : Ne compléter que les sections qui s'appliquent à votre recherche. Ajouter une section supplémentaire si le(s) moyen(s) énuméré(s) ne fait/ont pas partie de la liste suivante. Dans le cas où certaines observations font l'objet d'enregistrement (audio ou vidéo), veuillez préciser l'utilisation de ce médium et apporter cette information au formulaire d'information et de consentement.

* Vous devez joindre une copie de chacun des instruments de mesure utilisés avec votre demande d'approbation.

<p>MESURES ÉCRITES (Questionnaire, sondage)</p> <p>* Une description doit accompagner chaque examen utilisé</p>	<p>Motif justifiant le choix de ce moyen s'il comporte un risque modéré ou élevé.</p>	<p>Aucun risque prévisible n'est anticipé dans l'utilisation de mesures écrites par les participants qui accepteront volontairement de raconter les pratiques de gestion chez Alcan-Arvida et Péchiney-Saint-Jean-de-Maurienne.</p> <p>À ce stade du projet, nous n'avons pas encore précisé la manière de recueillir des réflexions écrites, s'il y a lieu. Le récit de pratique est l'outil envisagé à ce stade de la recherche</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	Nombre / Lieu / Temps requis / Fréquence	
	Nommer et décrire les outils	
ENTREVUES * Une description doit accompagner chaque entrevue utilisée dans le cadre de la recherche	Motif justifiant le choix de ce moyen s'il comporte un risque modéré ou élevé.	Aucun risque prévisible n'est anticipé lors des entrevues semi-dirigées individuelles et de groupes auprès des participants racontant les pratiques de gestion chez Alcan-Arvida et Péchiney-Saint-Jean-de-Maurienne.
	Nombre / Lieu / Durée estimée / Fréquence	La durée estimée d'une entrevue individuelle est de deux heures et d'une entrevue de groupe est trois heures. La fréquence est d'une seule rencontre.
	Qualification des intervieweurs	Le chercheur principal effectuera les entrevues individuelles et de groupes. Sa formation et son expérience avec cette méthodologie sont éprouvées. Sa connaissance de l'objet de recherche et des milieux industriels sera un atout pour recueillir des données fines sur la culture organisationnelle.
	Nommer et décrire les outils	
OBSERVATIONS * Une description doit accompagner chaque série d'observations	Motif justifiant le choix de ce moyen s'il comporte un risque modéré ou élevé	Ne s'applique pas.
	Nombre / Lieu / Durée estimée / Fréquence / Moyen utilisé	

	Nommer et décrire les outils	
TEST / MESURES (Test sanguin, EEG, etc.) * Une description doit accompagner chaque type de test ou de mesure différente utilisé dans le cadre de la recherche	Motif justifiant le choix de ce moyen s'il comporte un risque modéré ou élevé	Ne s'applique pas.
	Nombre/Lieu/urée estimée/Fréquence	
	Qualification des personnes devant administrer les tests	
	Effets attendus	
	Nommer et décrire les outils	
AUTRE	Préciser :	

2.9 RÉSULTATS ANTICIPÉS

Décrire les résultats anticipés dans le projet de recherche.

Le projet prévoit la tenue de trois rencontres scientifiques, dont deux suivies de publications :

- Un premier séminaire « fermé » réunira durant la première année du projet l'ensemble des partenaires de FRALUBEC pour une présentation mutuelle de l'orientation de leurs travaux de recherche dans le cadre du projet.
- Un deuxième séminaire « ouvert » réunira durant la deuxième année l'ensemble des partenaires du projet FRALUBEC ainsi que des spécialistes extérieurs. Il s'agira de présenter les premiers résultats des recherches et de les confronter à d'autres approches. Les communications présentées lors de ce « séminaire ouvert » donneront lieu à la publication d'articles scientifiques dans un numéro spécial de revue d'histoire économique et sociale (*Histoire, économie et société*).
- Une table ronde conclura la troisième année du projet afin de présenter les résultats des recherches menées dans le cadre de FRALUBEC. Elle aboutira à la publication d'un livre de synthèse en coédition franco-québécoise (un montage envisageable serait par exemple : PUPS ou Armand / Colin Boréal ou Presses de l'Université du Québec).

Pour la tâche 3 étudiant l'évolution des cultures organisationnelles chez Alcan-Arvida et Péchiney-Saint-Jean-de-Maurienne, nous prévoyons des communications scientifiques lors de congrès nationaux et internationaux, la publication d'articles de revues scientifiques et la parution d'un ouvrage collectif.

2.10 MODALITÉS PRÉVUES EN MATIÈRE DE DIFFUSION DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Préciser les modalités prévues en vue de la diffusion des résultats de la recherche. La confidentialité des participants doit être assurée dans la diffusion des résultats. Décrire les modalités prévues à cet effet.

Pour la tâche 3, nous compilerons, analyserons et interpréterons les réflexions recueillies en les utilisant sans une identification nominative des personnes qui les ont émises. Cependant, il faut indiquer cette limite à l'identification nominative d'une personne interviewée. À titre d'exemple, nous ne citerons pas dans nos résultats que le dirigeant patronal X nous a communiqué telle ou telle réflexion, mais nous décrivons en l'identifiant nommément le rôle qu'il a joué et le domaine d'activité ou thème qu'il a marqué lors de sa carrière puisque ces informations sont généralement inscrites dans les documents et rapports publiés par les installations d'Alcan à Arvida et de Péchiney à Saint-Jean-de Maurienne. Il est important de souligner que nous faisons l'histoire de l'évolution de la vie sociale dans ces installations. Cette histoire a été écrite par des personnes qui ont une vie publique (ex. leur place dans l'organigramme) dans ces installations.

Si les sujets nous autorisent à le faire dans la déclaration de consentement, nous pourrions citer nommément qu'ils sont la source de l'information que nous rendrons publique sur leur rôle et le domaine d'activité qu'ils ont marqué lors de leur période de travail dans les installations d'Alcan à Arvida et de Péchiney à Saint-Jean-de Maurienne.

2.11 CONSENTEMENT

Cocher la ou les cases appropriées.

* Vous devez produire le(s) formulaire(s) de consentement qui sera(ont) utilisé(s) dans le cadre de la recherche.

Consentement écrit (À privilégier)

Identifier la personne qui fera signer le formulaire de consentement aux participants et préciser l'endroit où les formulaires, une fois signés, seront conservés.

Nom : Pierre Deschênes

Conservation des formulaires :

Classeur barré dans le bureau du chercheur principal Pierre Deschênes. Si le professeur abandonne le statut de chercheur principal, ces formulaires seront transférés dans le bureau de son remplaçant.

Consentement verbal

Justifier les motifs pour lesquels le consentement des participants ne peut être donné par écrit (par exemple : lors d'un enregistrement audio ou vidéo, processus électronique, etc.)

2.12 COMPENSATION

2.12.1 Type de compensation

Les participants recevront-ils une compensation liée à leur participation à la recherche?

Oui

Non

Dans l'affirmative, préciser s'il s'agit :

D'une somme équivalente aux dépenses encourues (préciser le montant et justifier)

D'une somme forfaitaire (préciser le montant et justifier)

D'une autre forme de compensation (préciser, par exemple : un suivi psychologique)

2.12.2 Uniformité de la compensation

Les montants prévus ou la forme sous laquelle sera versée la compensation sont-ils les mêmes pour chacun des participants?

- Oui
 Non
 Ne s'applique pas

Dans la négative, justifier votre stratégie :

2.12.3 Retrait d'un participant, droit à la compensation

Dans l'éventualité où un participant se retirerait du projet, conservera-t-il la compensation prévue?

- En totalité
 En partie (préciser ci-dessous)
 Non (justifier ci-dessous)
 Ne s'applique pas

2.12.4 DROIT DE RETRAIT

a) Le participant peut-il se retirer en tout temps?

- Oui
 Non

Dans l'affirmative, et en cas de retrait, qu'advient-il des données recueillies?

La participation à l'étude étant volontaire, les personnes interviewées ont la liberté de se retirer de notre étude lors de l'entrevue individuelle ou de groupe. Ce droit de retrait est valide également si une personne nous informe qu'elle ne veut pas que ses réflexions soient prises en considération lors des phases de l'analyse, l'interprétation et la diffusion des résultats de notre étude. Nous nous engagerons alors à détruire toutes les traces de ces réflexions.

b) Dans l'éventualité où un (des) individu(s) n'ayant pas consenti à participer à la recherche se retrouve(nt) malgré lui (eux) impliqué(s) dans le projet de recherche, veuillez décrire les modalités afin de conserver leur anonymat.

Étant donné que les personnes interviewées communiqueront leur récit de carrière lors d'une période et dans un domaine d'activité ou thème déterminés, elles feront inévitablement référence à des personnes avec qui elles ont travaillé lors de cette période. Lorsque des personnes seront identifiées lors d'une entrevue, nous ne citerons pas nommément la source de cette information, mais nous communiquerons leur nom ainsi que le rôle et le domaine d'activité qu'elles ont accomplis dans une des installations Alcan à Arvida ou Péchiney à Saint-Jean-de-Maurienne. Il faut être conscient que cette information fait partie de l'histoire publique et réelle vécue dans ces installations. Toutefois, nous vérifierons l'exactitude des informations concernant le rôle et le domaine d'activité qui nous seront communiquées sur une autre personne par une personne interviewée. Il n'y aura en aucun cas diffusion d'information concernant les non-participants qui ne serait pas du domaine public.

2.13 RISQUES ET BÉNÉFICES POUR LES PARTICIPANTS			
Risques psychologiques	<input checked="" type="checkbox"/> Aucun risque prévisible	<input type="checkbox"/> Risque minime	<input type="checkbox"/> Risque moyen/élevé
	Description du(des) risque(s) (si minime, moyen ou élevé)		
	Mesures qui seront mises en place afin de minimiser ce risque		
	Bénéfices anticipés pour le(s) sujet(s) participant à l'étude		
Risques physiques	<input checked="" type="checkbox"/> Aucun risque prévisible	<input type="checkbox"/> Risque minime	<input type="checkbox"/> Risque moyen/élevé
	Description du(des) risque(s) (si minime, moyen ou élevé)		
	Mesures qui seront mises en place afin de minimiser ce risque		
	Bénéfices anticipés pour le(s) sujet(s) participant à l'étude		

Risques sociaux	X Aucun risque prévisible	<input type="checkbox"/> Risque minime	<input type="checkbox"/> Risque moyen/élevé
	Description du(des) risque(s) (si minime, moyen ou élevé) * Par exemple : exclusion		
	Mesures qui seront mises en place afin de minimiser ce risque		
	Bénéfices anticipés pour le(s) sujet(s) participant à l'étude		
Autres risques	X Aucun risque prévisible	<input type="checkbox"/> Risque minime	<input type="checkbox"/> Risque moyen/élevé
	Description du(des) risque(s) (si minime, moyen ou élevé)		
	Mesures qui seront mises en place afin de minimiser ce risque		
	Bénéfices anticipés pour le(s) sujet(s) participant à l'étude		

3. CONSERVATION ET DESTRUCTION DES DONNÉES

Selon le calendrier de conservation des documents administratifs de l'UQAC Règles 3 : « tous documents relatifs à l'éthique et aux normes déontologiques à respecter lors de la réalisation de projets de recherche doivent être conservés pour une période minimale de 7 ans ».

Vous engagez-vous à respecter cette règle?

X Oui Non

De plus, le comité d'éthique demande que les données soient conservées sous clé dans le bureau du directeur de recherche (dans le cas d'un étudiant) ou du responsable de recherche (dans le cas d'un projet provenant d'un chercheur).

Vous engagez-vous à acquiescer à cette demande?

X Oui Non

* Veuillez indiquer ces informations dans votre formulaire de consentement.

Dans l'éventualité où il ne vous est pas possible de conserver les données au sein de l'Université, veuillez justifier.

3.1 PROTECTION DES DONNÉES À CARACTÈRE PERSONNEL

Décrire les mesures envisagées pour assurer la protection des données à caractère personnel; préciser sous quel(s) type(s) de support les données seront conservées (enregistrements audio ou vidéo, grilles, fichiers informatisés); les moyens pour en assurer la sécurité et, s'il y a lieu, le nom des personnes qui y auront accès et les modalités de destruction.

Les enregistrements des entrevues individuelles et de groupes seront recueillis en modes audio et vidéo et convertis en documents écrits pour être conservés en fichiers électroniques. Ces documents électroniques et écrits seront conservés dans un classeur sécurisé situé dans le bureau du chercheur principal ou de son remplaçant pour une période de 7 ans après la fin de la recherche. Passé ce délai, ils seront détruits dans la mesure où leur utilité pour les archives du Centre patrimonial d'Arvida et l'Institut d'histoire de l'aluminium de France ne soit pas considérée pertinente (voir le point 3.2 sur une utilisation ultérieure des données)

*** Ces personnes doivent fournir une déclaration d'honneur garantissant le respect de la confidentialité des données manipulées.**

Déclaration d'honneur jointe (Pierre Deschênes et Lise Plourde)

Déclaration d'honneur à venir (Nous produirons les déclarations d'autres personnes, s'il y a lieu)

3.2 UTILISATION ULTÉRIEURE

Les données recueillies dans le cadre de ce projet seront-elles conservées en vue d'une utilisation ultérieure?

Oui

Non

Dans l'affirmative, décrire les modalités selon lesquelles vous ou d'autres chercheurs, institutions ou organismes qui désireraient les utiliser pourront y avoir accès (par exemple : données dépersonnalisées, données anonymisées de façon irréversible, signature d'un nouveau formulaire de consentement à cet effet, etc.).

L'enregistrement des entrevues individuelles ou de groupes étant réalisées sur un support vidéo ou magnétophonique pourrait éventuellement servir à une diffusion publique. En effet, une corporation (ex. le Centre Patrimonial d'Arvida, l'Institut d'Histoire de l'Aluminium de France) ayant pour mission la préservation du patrimoine légué par les industries de production d'aluminium en France et au Québec sont susceptibles de vouloir conserver la mémoire orale des personnes dont le rôle et les actions dans un domaine d'activité ont marqué l'évolution de la vie sociale à l'intérieur des installations d'Alcan à Arvida au XXe siècle.

Si cette éventualité se présente, la déclaration de consentement (point 10.2 : Consentement du participant à une diffusion publique ultérieure complète ou partielle de son entrevue) prévoit que ces corporations, reconnues par les équipes québécoises et françaises de recherche, entrent en contact avec la personne interviewée pour obtenir son autorisation pour une utilisation partielle ou totale des données enregistrées sur un support vidéo ou magnétophonique. À défaut de pouvoir personnellement donner cette autorisation, le chercheur principal responsable de la présente étude ou son remplaçant se portera garant de la transmission et de l'utilisation par ces corporations de ces données enregistrées sur un support vidéo ou magnétophonique.

3.3 DIVULGATION DE RENSEIGNEMENTS FONDÉE SUR UNE DISPOSITION DE LA LOI

Dans certains cas, la loi peut vous obliger à révéler certaines informations à des tiers (par exemple, signaler un cas d'abus ou toute autre situation de compromission). Avez-vous prévu une clause à cet effet dans le formulaire de consentement?

Oui

Non, ne s'applique pas à ce projet de recherche.

Dans l'affirmative et dans le cas où vous seriez confronté à une telle situation, quelle(s) stratégie(s) comptez-vous utiliser?

3.4 CONFLITS D'INTÉRÊTS

Le chercheur doit révéler tout conflit d'intérêts, apparent ou éventuel relatif à l'étude à laquelle il participe. En particulier, il doit signaler s'il est consultant rémunéré par le commanditaire, s'il reçoit pour ces activités de recherche et en dehors de l'étude soumise, des subventions du commanditaire et leurs montants. Le chercheur doit aussi signaler si lui-même ou un membre de sa famille ont des actions du commanditaire.

Existe-t-il un lien financier entre le chercheur ou un membre de sa famille et le bailleur de fonds du projet de recherche?

Oui

Non

Dans l'affirmative, indiquer la nature de ce lien et les montants impliqués.

4. L'ÉQUIPE DE RECHERCHE

4.1 IDENTIFICATION DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE

Identifier chacune des personnes qui auront à intervenir lors de votre recherche. Précisez le statut de chacune (étudiant, technicien, professionnel, chercheur) et le rôle qu'elle jouera (recrutement des participants, explication de la recherche, cueillette de données, etc.)

Nom

Fonction

Pierre Deschênes

Professeur titulaire, chercheur principal pour les 3 tâches.

Lise Plourde

Professeur, membre de l'équipe pour la tâche 3.

Ces deux chercheurs sont les seuls à avoir accès aux données des entrevues individuelles et de groupes à ce stade-ci de l'étude. Nous ferons signer des déclarations d'honneur aux personnes (assistant et professionnel de recherche, étudiant au doctorat et à la maîtrise et autres) qui s'ajouteront à l'équipe initiale et qui auront accès en partie ou en totalité aux données d'entrevue.

Anne Pezet
et

Professeur, HEC Montréal et Université Paris 9 - Paris-Dauphine, Dauphine

Chantale Francoeur

Archiviste et responsable de l'accès à l'information à Ville de Saguenay

Ces deux chercheuses consacreront leur participation à l'étude des archives en lien avec la tâche 3 de la présente étude

Ces chercheuses n'auront pas accès aux données sur les sujets humains de la tâche 3.

Lucie K. Morisset
Pierre Lanthier

Professeur titulaire. *Ces deux membres de l'équipe québécoise n'auront pas accès aux données sur les sujets humains de la tâche 3.*

5. AUTORISATION

5.1 RÉALISATION DE VOTRE PROJET DE RECHERCHE

Identifiez les personnes ou organismes dont l'autorisation est nécessaire pour la réalisation de votre recherche.

Preuve d'autorisation jointe

Preuve d'autorisation à venir, s'il y a lieu.

6. SIGNATURES

6.1 ÉTUDIANT

Les signatures attestent que les informations contenues dans ce formulaire ont été données de bonne foi et au meilleur de votre connaissance.

Vous vous engagez à respecter l'Énoncé de politique des trois Conseils, Éthique de la recherche avec des êtres humains ainsi que la politique institutionnelle intitulée : « Politique d'Éthique de la recherche avec des êtres humains » émis par l'Université du Québec à Chicoutimi.

(Disponible à l'adresse suivante : http://www.uqac.ca/direction_services/secretariat_general/manuel/3/070.pdf)

En tant qu'étudiant, votre signature, au bas de ce document, atteste que vous assumerez le rôle et les responsabilités qui vous incombent lors de la réalisation de ce projet. Vous vous engagez également à obtenir l'autorisation préalable du Comité d'éthique de la recherche avant de mettre en œuvre tout changement substantiel qui devrait être apporté à ce projet.

X

Signature de l'étudiant(e)
Responsable du projet

Date :

En tant que directeur de recherche, votre signature au bas de ce document atteste que vous assumerez le rôle et la responsabilité qui vous incombent lors de la supervision de ce projet.

X

Signature du directeur de recherche

Date :

6.2 CHERCHEUR

Votre signature atteste que les informations contenues dans ce formulaire ont été données de bonne foi et au meilleur de votre connaissance et que vous assumerez le rôle et les responsabilités qui vous incombent lors de la réalisation de ce projet.

Vous vous engagez à respecter l'Énoncé de politique des trois Conseils, Éthique de la recherche avec des êtres humains ainsi que la politique institutionnelle intitulée : « Politique d'Éthique de la recherche avec des êtres humains » émis par l'Université du Québec à Chicoutimi.

(Disponible à l'adresse suivante : http://www.uqac.ca/direction_services/secretariat_general/manuel/3/070.pdf)

Vous vous engagez également à obtenir l'autorisation préalable du Comité d'éthique de la recherche avant de mettre en œuvre tout changement substantiel qui devrait être apporté à ce projet.

X

Signature du chercheur
Responsable du projet

Date : 28 septembre 2012

7 LISTE DE CONTRÔLE

DOCUMENTS NÉCESSAIRES AU COMITÉ D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE	INCLUS
a) Le formulaire de présentation de projet dûment rempli et signé	X
b) La (les) déclaration(s) d'honneur	X
c) Le(s) formulaire(s) de consentement – (Formulaire à être signé lors de la cueillette des données) Parents ou tuteurs Participants adultes Autres :	X <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
d) La lettre d'octroi d'un organisme subventionnaire (s'il y a lieu)	X
e) Approbation éthique des autres établissements (s'il y a lieu)	<input type="checkbox"/>
f) La lettre certifiant le contenu scientifique	<input type="checkbox"/> (Voir lettre d'octroi du FRQSC)
g) Les instruments de mesure (grilles d'observation, canevas d'entrevues, questionnaires, tests, etc.)	<input type="checkbox"/> (À venir)
h) Tout autre document pertinent, précisez :	<input type="checkbox"/>
i) La présente liste de contrôle	<input type="checkbox"/>

ANNEXE 4

**FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT REMIS ET SIGNÉ
PAR LES PARTICIPANTS À NOTRE PROJET DE RECHERCHE**

**FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT
CONCERNANT LA PARTICIPATION DE (NOM DU PARTICIPANT)**

1. TITRE DU PROJET

Une étude comparative des cultures organisationnelles balisant le développement d'Alcan à Arvida et de Pechiney à Saint-Jean-de Maurienne au XXe siècle

Cette étude s'inscrit dans le cadre d'un projet plus vaste de recherche intitulé :

« Développement local et stratégie globale de deux multinationales de l'aluminium au XXe siècle »

2. RESPONSABLE(S) DU PROJET DE RECHERCHE

Responsable :

Pierre Deschênes, Ph. D.
Professeur en psychologie organisationnelle
Université du Québec à Chicoutimi

Cochercheur (s'il y a lieu) :

Lise Plourde, Ph. D.
Professeur en management
Université du Québec à Chicoutimi

3. PRÉAMBULE

Nous sollicitons votre participation à une étude spécifique sur l'évolution de la vie sociale vécue par les dirigeants patronaux et syndicaux ainsi que les professionnels et les employés dans les installations d'Alcan à Arvida et de Pechiney à Saint-Jean-de Maurienne. Cependant, avant d'accepter de participer à cette étude et de signer ce formulaire d'information et de consentement, veuillez prendre le temps de lire, de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles au chercheur responsable du projet ou aux autres membres du personnel affecté confidentiellement au projet de recherche et à leur demander de vous expliquer tout mot ou renseignement qui n'est pas clair.

4. NATURE, OBJECTIFS ET DÉROULEMENT DU PROJET DE RECHERCHE

4.1 Description du projet de recherche

Deux entreprises multinationales de production d'aluminium, Pechiney en France absorbé par Alcan en 2004 et Alcan au Canada englobé en 2007 par Rio Tinto d'origine anglo-australienne, furent des fleurons respectifs des industries nationales française et canadienne. Les industries Pechiney comme Alcan se sont développées dans des relations étroites et durables avec des territoires spécifiques : la vallée de la Maurienne en France dès la fin du XIXe siècle, le Saguenay-Lac-Saint-Jean au Québec à partir de 1926. Leur empreinte sur ces territoires a été et reste forte en termes d'environnement, d'aménagement, d'urbanisme, d'emploi, de création de richesse, de modèles de cultures organisationnelles, etc. Le projet de coopération franco-québécois, désigné par le symbole FRALUBEC (France-Aluminium-Québec), a l'ambition d'étudier et de comparer les modèles de développement mis en œuvre dans ces deux territoires au cours du XXe siècle.

4.2 Objectif(s) spécifique(s)

Sur le plan scientifique, le projet FRALUBEC vise ces objectifs :

Objectif 1 : Étudier la dynamique de concurrence et de coopération d'Alcan et Pechiney caractérisant l'évolution de leur processus historique de multinationalisation.

Objectif 2 : Développer une approche comparative afin de comprendre comment l'activité de production de l'aluminium a façonné l'aménagement territorial des vallées de la Maurienne en France et du Saguenay au Québec, particulièrement la création et l'évolution de la cité industrielle d'Arvida.

Objectif 3 : Explorer et comparer les diverses cultures organisationnelles qui ont caractérisé le développement de la vie sociale dans les installations d'Alcan à Arvida et de Pechiney à Saint-Jean-de-Maurienne au XXe siècle. Votre participation est spécifiquement liée à cette étude menée par les chercheurs Pierre Deschênes et Lise Plourde de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC).

4.3 Déroulement

Cette déclaration de consentement porte sur l'évolution des cultures organisationnelles qui ont marqué la vie sociale des acteurs ayant participé de l'intérieur au développement des installations d'Alcan à Arvida et, par extension au Saguenay-Lac-Saint-Jean au XXe siècle. Par des entrevues individuelles et de groupes semi-dirigées, nous voulons recueillir la mémoire orale de la carrière que vous avez vécue dans ces installations dans votre rôle principal de dirigeants patronaux ou syndicaux ainsi que celui de professionnels ou d'employés.

Nous vous laisserons nous entretenir sur la période que vous avez marquée par votre présence dans une ou des installations d'Alcan à Arvida :

- Période de 1926 à 1950 influencée par une vision tayloriste d'organisation scientifique du travail (ex. : les modes d'organisation du travail de 1926 à 1939, la période la guerre de 39-45 et l'après-guerre...).
- Période de 1950 à 1970 par une approche d'organisation sociale axée sur les relations humaines (ex. : la formation des cadres par la méthode du laboratoire en relations humaines – T-Group à Lévis et Magog...).
- Période de 1970 à 1990 influencée par des stratégies du développement organisationnel (DO) et du changement planifié (ex. : le travail en équipe, l'approche socio-technique, la négociation raisonnée des relations du travail...).
- Période de 1990 à 2007 influencée par la recherche d'une stabilité des opérations de production de l'aluminium (ex. : l'approche du plein potentiel d'affaires, l'entente de stabilité

opérationnelle...) ainsi que l'amélioration continue et des performances des usines, (l'approche de la qualité totale, le « lean production ...)

Pour la période ciblée sur laquelle portera notre entrevue, nous allons recueillir vos réflexions en portant une attention particulière sur un des thèmes suivants qui a relevé davantage de votre domaine d'activité :

- Les changements technologiques et les impacts sur l'organisation du travail (les approches de gestion des installations vers une responsabilisation des employés...), l'évolution de la main-d'œuvre (le recrutement et l'embauche, la relève...).
- La formation des cadres et des employés.
- Les relations du travail : la négociation des conditions du travail, la naissance et l'évolution du syndicalisme...
- La santé et la sécurité au travail : son évolution de 1926 à 1980 et le changement du début des années 1980 – triade de sécurité – comité paritaire de santé et sécurité...
- Les relations publiques et les impacts sur l'image Alcan...

La durée estimée d'une entrevue individuelle est de deux heures et de trois heures pour celle de groupe. La fréquence est d'une seule rencontre individuelle ou de groupe. Pour les entrevues de groupe, nous anticipons regrouper les participants selon leur rôle (ex. : dirigeants patronaux, syndicaux et professionnels) et domaine d'activités (ex. : la santé et sécurité au travail). Il n'y aura pas de groupe mixte regroupant un dirigeant patronal, un dirigeant syndical, un professionnel et un employé.

L'analyse et l'interprétation des réflexions recueillies permettront de dégager l'histoire de l'évolution de la vie sociale qui a marqué les différentes personnalités ou cultures organisationnelles prises par les installations d'Alcan à Arvida au XXe siècle. Pour paraphraser ce que Duncan C. Campbell a écrit dans sa préface du volume 1 de l'histoire de la mission mondiale d'Alcan, notre étude poursuit le vœu qu'une histoire de la vie sociale, au passé si riche d'intérêt, qui a marqué l'évolution de l'organisation du travail, de la gestion, des relations du travail, des changements organisationnels importants, soit écrite avant que le temps n'ait fermé les yeux des témoins et fait sombrer dans l'oubli les documents d'époque.

5. Avantages, RISQUES et/ou inconvénients associés au projet de recherche

Les principaux avantages :

- Prendre du temps pour nous communiquer vos réflexions sur le rôle que vous avez joué lors de la période que vous avez la plus marquée en réalisant dans une ou des installations d'Alcan à Arvida des actions importantes dans le domaine d'activité ou le thème relevant davantage de votre expertise ou de vos compétences.
- Contribuer ainsi à préserver la mémoire des différentes cultures organisationnelles ou personnalités qu'Alcan à Arvida a prises au cours du XXe siècle en ce qui concerne la gestion des personnes, la vie syndicale, les conditions de travail et la qualité de vie des travailleurs et autres dimensions.

Aucun risque prévisible n'est anticipé dans l'utilisation des informations que nous recueillons lors des entrevues semi-dirigées individuelles et de groupes auprès des participants racontant des moments importants de leur carrière dans les installations d'Alcan à Arvida.

6. CONFIDENTIALITÉ des données

Pour la tâche 3, nous compilerons, analyserons et interpréterons les réflexions recueillies en les utilisant sans une identification nominative des personnes qui les ont émises. Cependant, il faut être conscient d'une certaine limite à la confidentialité des réflexions que vous nous communiquez. À titre d'exemple, même si ne nous vous citons pas dans nos écrits comme étant la personne qui nous a communiqué telle ou telle réflexion, nous parlerons de vous en décrivant le rôle formel que vous avez joué et le domaine d'activité ou thème où vous avez laissé votre empreinte lors de votre carrière dans les installations d'Alcan à Arvida. En effet, le rôle formel que vous avez exercé et les actions que vous avez réalisées sont généralement inscrits dans les documents et rapports qui ont été publiés par Alcan.

Si les sujets nous autorisent à le faire, nous pourrions citer nommément qu'ils sont la source de l'information que nous rendrons publique dans nos diffusions scientifiques sur leur rôle et le domaine d'activité qu'ils ont marqué lors de leur période de travail dans les installations d'Alcan à Arvida.

Dans cette perspective, j'autorise le chercheur à m'identifier nommément lors de la diffusion des résultats de recherche, notamment au moment de me citer.

Nom et signature du sujet de recherche

Date

Les enregistrements des entrevues individuelles et de groupes seront recueillis en modes audio et vidéo et convertis en documents écrits pour être conservés en fichiers électroniques. Ces documents électroniques et écrits seront conservés sous clef dans un classeur situé dans le bureau du chercheur principal ou de son remplaçant pour une période de 7 ans après la fin de la recherche. Passé ce délai, ils seront détruits dans la mesure où leur utilité pour les archives du Centre patrimonial d'Arvida et de l'Institut pour l'Histoire de l'Aluminium de France ne soit pas considérée pertinente (voir le point 10.2 sur la signature de votre consentement pour une utilisation ultérieure des données)

7. PARTICIPATION VOLONTAIRE ET DROIT DE RETRAIT

Votre participation étant volontaire, vous avez la liberté de vous retirer de notre étude lors de la présente entrevue individuelle ou de groupe. Ce droit de retrait est valide également si vous nous informez que vous ne voulez pas que vos réflexions soient prises en considération dans l'analyse, l'interprétation et la diffusion des résultats de notre étude. Nous nous engagerons alors à détruire toutes les traces de vos réflexions.

8. INDEMNITÉ COMPENSATOIRE

Ne s'applique pas à notre étude.

9. PERSONNES-RESSOURCES

Si vous avez des questions concernant le projet de recherche ou si vous éprouvez un problème que vous croyez relié à votre participation au projet de recherche, vous pouvez communiquer avec le responsable du projet de recherche aux coordonnées suivantes :

Pierre Deschênes
Professeur en psychologie organisationnelle
Département des sciences humaines
555, boulevard de l'Université
Chicoutimi (Qc)
G7H 2B1
Pierre_deschênes@uqac.ca
Tél. : 418-545-5011, p. 5228

Pour toute question d'ordre éthique concernant votre participation à ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec la coordonnatrice du Comité d'éthique de la recherche aux coordonnées suivantes : 418-545-5011 poste 2493 ou cer@uqac.ca.

10. CONSENTEMENTS

10.1 Consentement du participant à participer à la présente étude

Signature du participant au projet de recherche.

J'ai pris connaissance du formulaire d'information et de consentement. Je reconnais qu'on m'a expliqué le projet, qu'on a répondu à mes questions et qu'on m'a laissé le temps voulu pour prendre une décision.

Je consens à participer à ce projet de recherche aux conditions qui y sont énoncées. Une copie signée et datée du présent formulaire d'information et de consentement m'a été remise.

Nom et signature du chercheur responsable du projet de recherche

Date

Signature et engagement du chercheur responsable du projet de recherche

Je certifie qu'on a expliqué au sujet de recherche les termes du présent formulaire d'information et de consentement, que l'on a répondu aux questions que le sujet de recherche avait à cet égard et qu'on lui a clairement indiqué qu'il demeure libre de mettre un terme à sa participation, et ce, sans préjudice.

Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au formulaire d'information et de consentement et à en remettre une copie signée au sujet de recherche.

Nom et signature du chercheur responsable du projet de recherche

Date

Signature de la personne qui a obtenu le consentement si différent du chercheur responsable du projet de recherche.

J'ai expliqué au sujet de recherche les termes du présent formulaire d'information et de consentement et j'ai répondu aux questions qu'il m'a posées.

Nom et signature de la personne qui obtient le consentement

Date

10.2 Consentement du participant à une diffusion publique ultérieure complète ou partielle de son entrevue

L'enregistrement de votre entrevue individuelle ou de groupe que nous venons de réaliser sur un support vidéo ou magnétophonique pourrait éventuellement servir à une diffusion publique. En effet, une corporation (ex. : le Centre Patrimonial d'Arvida, l'Institut d'Histoire de l'Aluminium de France) ayant pour mission la préservation du patrimoine légué par les industries de production d'aluminium en France et au Québec sont susceptibles de vouloir conserver la mémoire orale des personnes dont le rôle et les actions dans un domaine d'activité ont marqué l'évolution de la vie sociale à l'intérieur des installations d'Alcan à Arvida au XXe siècle.

Si cette éventualité se présente, je consens à ce que ces corporations, reconnues par les équipes québécoises et françaises de recherche, entrent en contact avec moi pour obtenir mon autorisation pour une utilisation partielle ou totale de ces données enregistrées sur un support vidéo ou magnétophonique. Si je ne suis pas en mesure de fournir cette autorisation, je consens à ce que le chercheur principal responsable de la présente étude ou son remplaçant autorise l'utilisation par ces corporations de ces données enregistrées sur un support vidéo ou magnétophonique.

Nom et signature du sujet de recherche

Date

ANNEXE 5

SCHÉMA DE L'ÉTUDE SUR LES CULTURES ORGANISATIONNELLES

Schéma de l'étude sur les cultures organisationnelles

1) Le déroulement des entretiens

Les personnes interviewées sont conviées à nous fournir par courriel (pierre_deschenes@uqac.ca) leur curriculum vitae ou des indications sur leur parcours professionnel. Pour se préparer à leur entretien, elles peuvent s'inspirer de ces quatre balises :

- Balise 1 : Nom et années lors de la période choisie pour laquelle la personne a exercé un rôle ayant eu un impact sur les installations Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean;
- Balise 2 : Rôle le plus significatif où la personne pourra nous parler avec passion et intérêt de son travail réalisé chez Alcan;
- Balise 3 : Secteur ou installation où la personne a le plus d'information à nous livrer. Notre étude se limitant aux installations Saguenay-Lac-Saint-Jean, nous préconisons les installations d'Arvida, le Complexe Jonquière, les autres installations au Saguenay-Lac-Saint-Jean et le corporatif;
- Balise 4 : Domaine d'activité sur lequel cette personne peut le plus nous informer, en lien avec les thèmes de la recherche.

Le déroulement des entretiens individuels privilégie une approche de dialogue pour accompagner les personnes interviewées dans le récit de leur pratique professionnelle de gestion comme gestionnaire, syndiqué ou professionnel. Ce dialogue se réalise avec le chercheur principal, le professeur Pierre Deschênes, qui guide la personne interviewée à communiquer ouvertement ses réflexions sur sa pratique de dirigeant patronal ou syndical et de professionnel pendant les années où elle a travaillé pour Alcan. En effet, le professeur Deschênes, ayant eu l'opportunité de réaliser de 1976 à 2007 des interventions de consultation en développement organisationnel dans les installations d'Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean, est en mesure de mieux alimenter ce moment de dialogue en amenant les personnes interviewées à communiquer leur récit de pratique professionnelle de gestion.

2) Le canevas de l'étude sur les cultures organisationnelles

L'équipe de chercheurs de l'UQAC impliquée dans le projet FRALUBEC considère que la culture organisationnelle est un ensemble de connaissances et de représentations collectives (le savoir pratiqué quotidiennement sur le terrain), de croyances et d'attitudes (le savoir-être), de compétences et de comportements (le savoir-faire et le savoir-agir), qui imprègnent la pratique professionnelle de dirigeants patronaux et syndicaux et de professionnels œuvrant dans les installations Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean des années 1937 à 2007. En effet, ces acteurs ont développé des ensembles de connaissances pratiques pour accomplir leur travail professionnel, ont intégré des croyances, des valeurs et des attitudes et ont mis en œuvre des compétences et des comportements assurant une coopération entre eux pour résoudre les problèmes humains et organisationnels survenant quotidiennement dans les installations Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean.

Ces connaissances pratiques, ces valeurs et attitudes, ces compétences et ces comportements se sont constamment modifiés pour laisser émerger des cultures organisationnelles ou des personnalités diverses qui ont marqué chacune des périodes et chacun des thèmes retenus dans notre canevas de recherche. C'est pourquoi, par la consultation des documents d'archives et par les entretiens individuels (la mémoire orale), nous pourrions avoir accès à une richesse de réflexions originales de dirigeants patronaux et syndicaux et de professionnels qui vont nous aider à construire une histoire des relations du travail syndicale/patronale.

Les périodes que nous voulons couvrir sont influencées par des modèles d'organisation du travail présents dans les organisations nord-américaines :

- Période influencée par les stratégies de développement organisationnel et du changement planifié dans les années 1970 à 1990 (ex. : le travail en équipe, l'approche sociotechnique, la négociation raisonnée des relations du travail...)
- Période influencée par les approches de qualité totale, du « Lean manufacturing » au début des années 1990-2007 (ex. : la stratégie manufacturière).

Pour chacune de ces périodes, nous voulons recueillir de l'information sur ce thème :

- *Les relations du travail syndicales/patronales* : la négociation des conditions du travail, la naissance et l'évolution du syndicalisme, la défense des travailleurs, les grèves de 1976 et 1979, le passage à la négociation raisonnée, l'entente de stabilité opérationnelle...

ANNEXE 6

**FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT CONCERNANT LA
DIFFUSION DES RÉSULTATS**



Université du Québec à Chicoutimi

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

CONCERNANT LA CONSERVATION DU MATÉRIEL DE RECHERCHE ET LA DIFFUSION DES RÉSULTATS

1. TITRE DU PROJET

Une étude exploratoire des cultures organisationnelles balisant le développement des installations d'Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean au XX^e siècle.

Cette étude s'inscrit dans le cadre du projet franco-québécois de recherche FRALUBEC (acronyme de FRance-ALUminium-quéBEC) intitulé : « Développement local et stratégie globale de deux multinationales de l'aluminium au XX^e siècle : Pechiney et Alcan ».

2. RESPONSABLES DU PROJET DE RECHERCHE

2.1 Responsable

Monsieur Pierre Deschênes, Ph. D.
Professeur associé (retraité) en psychologie organisationnelle
Université du Québec à Chicoutimi

2.2 Cochercheur (s'il y a lieu)

Madame Lise Plourde, Ph. D.
Professeure en management
Université du Québec à Chicoutimi

Madame Patricia Maltais Tremblay
Étudiante au doctorat en développement régional
Université du Québec à Chicoutimi

3. PRÉAMBULE

Ce formulaire peut contenir des concepts qui demandent à être clarifiés. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles et à demander de vous expliquer tout mot ou renseignement qui n'est pas clair en communiquant avec le responsable du projet de recherche aux coordonnées suivantes :

Pierre Deschênes, 418-548-5411 (418-376-4501, cell.) ou pierre_deschenes@uqac.ca

Pour toute question d'ordre éthique, vous pouvez communiquer avec la coordonnatrice du Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Chicoutimi aux coordonnées suivantes : 418-545-5011 poste 4704 ou cer@uqac.ca.

Vous trouverez, à la fin de ce formulaire, les autorisations requises (Copies à conserver par le participant et à retourner au chercheur Pierre Deschênes). Auparavant, nous vous demandons de :

1. Lire attentivement le présent formulaire et poser toutes les questions nécessaires à sa compréhension.
2. Prendre connaissance du contenu de la clé USB qui comprend :
 - Une transcription écrite de votre entrevue ;
 - Une version audio et captation vidéo de votre entrevue ;
3. Remplir et signer le présent formulaire d'information et de consentement concernant la diffusion des résultats et la conservation du matériel de recherche. Nous sollicitons votre autorisation sur deux aspects distincts :
 - Autorisation de divulgation de votre identité lors de la diffusion des résultats du projet FRALUBEC (ex. : la version écrite de votre entrevue ou en vous citant et/ou en vous nommant).
 - Autorisation à la conservation et à la diffusion du matériel de recherche (transcription écrite de votre entrevue, enregistrements audio et vidéo de votre entretien).
4. Conserver le présent formulaire d'information et de consentement ainsi que la section « **COPIE À CONSERVER PAR LE PARTICIPANT** ».
5. Retourner **AVANT LE 31 OCTOBRE 2018**, dans l'enveloppe préaffranchie fournie à cette fin, la copie signée du présent formulaire d'information et de consentement (section « **COPIE À RETOURNER AU CHERCHEUR** »), la version numérique et la copie papier de la transcription écrite de votre entrevue qui a été imprimée pour y intégrer vos commentaires (voir la section sur le consentement à la fin du présent formulaire).

4. DIFFUSION DES RÉSULTATS DU PROJET FRALUBEC

Avec votre autorisation formelle (recueillie à la fin de ce document), nous pourrions vous citer nommément comme étant la source de l'information que nous rendrons publique dans nos diffusions scientifiques. Lors de la signature du *Formulaire d'information et de consentement* dans le cadre de votre entrevue, vous avez signé le **point 6 sur la confidentialité des données**. Ainsi, vous avez déjà autorisé les chercheurs du projet à vous identifier nommément lors de la diffusion des résultats de recherche, notamment au moment de vous citer. Nous validons à nouveau votre consentement.

Étapes à réaliser :

- **Étape 1** (Février-Mai 2018) : *Élaboration du présent formulaire d'information et de consentement entre le chercheur principal et les 39 personnes interviewées.* Ce formulaire vise à obtenir votre consentement à une diffusion complète ou partielle de votre entrevue et à ce que la SHS soit l'organisme qui entrepose, selon les règles d'une démarche archivistique, vos entrevues et le matériel de recherche (Fonds d'archives Pierre Deschênes-FRALUBEC-Institut pour l'histoire de l'aluminium en Amérique du Nord (IHA-ADN)).
- **Étape 2** (Juin- Septembre 2018) : *Élaboration d'un protocole d'entente (convention de donation) entre l'UQAC et la SHS* pour créer un Fonds d'archives Pierre Deschênes-FRALUBEC-Institut pour l'histoire de l'aluminium en Amérique du Nord (IHA-ADN).
- **Étape 3** (Mai-Août 2018) : *Envoi/retour sur une clé USB de votre enregistrement vidéo et audio ainsi qu'une transcription écrite de votre entrevue.* En juin-juillet 2018, les 39 personnes interviewées recevront une clé USB et seront appelées à commenter, corriger et compléter les informations manquantes à la version écrite de leur entrevue. Les personnes interviewées auront 3 mois (Mi-juillet 2018 jusqu'au 31 octobre 2018) pour faire ce travail et signer le formulaire d'information et de consentement.
- **Étape 4** (Novembre-Décembre 2018) : *Continuation du travail d'analyse et interprétation des données* recueillies pour produire six monographies et des articles couvrant les six domaines de pratiques de gestion, et ce, sur la base des entrevues, des données d'archives et des résultats du projet FRALUBEC.
- **Étape 5** (2019) : *Validation de la rédaction des monographies par les participants à la recherche.* Pour réaliser cette étape, nous souhaitons impliquer les personnes interviewées qui se montrent volontaires, des anciens d'Alcan non interviewés et, éventuellement, des personnes de Rio Tinto pour faire partie de comités de rédaction de ces monographies (un comité ad hoc pour chacune des monographies). **Les monographies vont couvrir davantage la période de 1965 à 2007 où les dirigeants patronaux et syndicaux, professionnels et chercheurs ont innové en transformant l'exigence constante de produire de l'aluminium à moindre coût en opportunités de développement d'une culture Alcan. Il est impératif de diffuser ces pratiques de gestion originales et inédites qui couvrent 40 années où la multinationale Alcan a eu une identité au plan local, national et international.**
- **Étape 6** (2019) : *Publication de chacune des monographies* (100-150 pages) validées par les comités ad hoc. Conformément au premier consentement obtenu de la part des participants au projet de recherche, les chercheurs engagés dans le projet FRALUBEC procéderont également à la publication des résultats sous d'autres formes (articles, thèse de doctorat, etc.). Il est à noter que ces productions ne seront pas soumises au même processus de validation que les monographies.

5. CONSERVATION ET DIFFUSION DU MATÉRIEL DE RECHERCHE

L'équipe de recherche a retenu la SHS à titre de lieu de conservation et de diffusion des archives du projet FRALUBEC. Puisque cette société est accréditée par Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ), nous sommes en mesure de respecter **le point 10.2 : Consentement du participant à une diffusion publique ultérieure complète ou partielle de son entrevue** que vous retrouvez à la dernière page de votre déclaration de consentement qui a été signée au début de votre entrevue et que vous avez en votre possession.

Dans un souci de préservation du patrimoine que vous léguerez sur l'évolution de la vie sociale à l'intérieur des installations d'Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean, il est pertinent de permettre la consultation du matériel de recherche. De ce fait, au début de l'année 2019 et selon les autorisations obtenues, la consultation du matériel de recherche à partir du Fonds d'archives Pierre Deschênes-FRALUBEC-Institut pour l'histoire de l'aluminium en Amérique du Nord (IHA-ADN) sera permise à divers chercheurs et autodidactes intéressés à l'histoire d'Alcan.

Tel que mentionné précédemment, la SHS est l'organisme choisi par le chercheur principal pour être le maître d'œuvre du travail archivistique visant à conserver, traiter, numériser et diffuser le matériel de recherche recueilli au sein du projet FRALUBEC, et ce, conformément aux autorisations obtenues des participants (en apposant votre signature sur le présent document) et à l'entente à intervenir entre le chercheur principal.

6. CARACTÈRE VOLONTAIRE DE L'AUTORISATION

Vous êtes libre d'accepter ou de refuser le contenu du présent formulaire, et ce, sans aucun préjudice.

Dans le cas d'un refus, en ce qui concerne votre identification lors de la diffusion des résultats de recherche, les chercheurs s'engagent à respecter votre souhait et à ne pas vous nommer.

Dans le cas d'un refus concernant la conservation et la diffusion du matériel de recherche, ce dernier ne sera pas transmis à la SHS et sera conservé puis détruit selon les normes de conservation en vigueur à l'UQAC qui stipulent la destruction 7 ans après la fin de la présente recherche.

COPIE À CONSERVER PAR LE PARTICIPANT

CONSENTEMENT

J'ai pris connaissance du contenu de la clé USB et du formulaire d'information et de consentement. Je comprends suffisamment bien son contenu pour que mon consentement soit éclairé. Je suis satisfait des réponses à mes questions et du temps que j'ai eu pour prendre ma décision. Je comprends finalement que je suis libre d'accepter ou de refuser l'ensemble ou une partie des éléments qui suivent :

Diffusion des résultats du projet FRALUBEC

1) Je consens à être cité nommément dans des textes.

- OUI
- NON

Conservation et diffusion du matériel de recherche

2) Suite à la signature d'une convention de donation des archives du projet FRALUBEC entre l'UQAC et la SHS, je consens à ce que le matériel de recherche soit entreposé à la Société historique du Saguenay (SHS).

- OUI, veuillez répondre aux autres questions.
- NON, dans ce cas veuillez ignorer les prochaines questions et vous rendre à la section des signatures.

3) Je consens à ce que la transcription écrite de mon entrevue soit utilisée.

- OUI, conformément au contenu de la clé USB.
- À condition que des modifications soient apportées à la transcription écrite de mon entrevue.

Cocher une des deux options :

- Ci-joint mes corrections. Vous devez modifier le texte en conséquence et utiliser cette nouvelle version comme définitive. Je ne désire pas en faire une relecture.
- Ci-joint mes corrections. Vous devez modifier le texte en conséquence et me retourner la nouvelle version afin que je puisse la valider à nouveau. Après ma validation, vous pourrez utiliser cette nouvelle version comme définitive.
- NON, je ne consens pas.

4) Je consens à ce que la captation audio et vidéo de mon entrevue soit utilisée.

- OUI
- NON

Je conserve une copie signée et datée du présent formulaire d'information et de consentement à la conservation et à la diffusion publique des données du projet FRALUBEC.

Nom et signature du participant

Date

Signature et engagement du chercheur responsable du projet

Je certifie qu'un membre autorisé de l'équipe de recherche a expliqué au participant les termes du formulaire et qu'il a répondu à ses questions.

Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au formulaire d'information et de consentement à la conservation et à la diffusion publique des données du projet FRALUBEC et à en remettre une copie signée au participant.

Nom et signature du chercheur responsable

Date

COPIE À RETOURNER AU CHERCHEUR

CONSENTEMENT

J'ai pris connaissance du contenu de la clé USB et du formulaire d'information et de consentement. Je comprends suffisamment bien son contenu pour que mon consentement soit éclairé. Je suis satisfait des réponses à mes questions et du temps que j'ai eu pour prendre ma décision. Je comprends finalement que je suis libre d'accepter ou de refuser l'ensemble ou une partie des éléments qui suivent :

Diffusion des résultats du projet FRALUBEC

1) **Je consens à être cité nommément dans des textes.**

- OUI
- NON

Conservation et diffusion du matériel de recherche

2) **Suite à la signature d'une convention de donation des archives du projet FRALUBEC entre l'UQAC et la SHS, je consens à ce que le matériel de recherche soit entreposé à la Société historique du Saguenay (SHS).**

- OUI, veuillez répondre aux autres questions.
- NON, dans ce cas veuillez ignorer les prochaines questions et vous rendre à la section des signatures.

3) **Je consens à ce que la transcription écrite de mon entrevue soit utilisée.**

- OUI, conformément au contenu de la clé USB.
- À condition que des modifications soient apportées à la transcription écrite de mon entrevue.

Cocher une des deux options :

- Ci-joint mes corrections. Vous devez modifier le texte en conséquence et utiliser cette nouvelle version comme définitive. Je ne désire pas en faire une relecture.
- Ci-joint mes corrections. Vous devez modifier le texte en conséquence et me retourner la nouvelle version afin que je puisse la valider à nouveau. Après ma validation, vous pourrez utiliser cette nouvelle version comme définitive.
- NON, je ne consens pas.

4) **Je consens à ce que la captation audio et vidéo de mon entrevue soit utilisée.**

- OUI
- NON

Je retourne au chercheur principal Pierre Deschênes une copie signée et datée du présent formulaire d'information et de consentement à la conservation et à la diffusion publique des données du projet FRALUBEC.

Nom et signature du participant

Date

Signature et engagement du chercheur responsable du projet

Je certifie qu'un membre autorisé de l'équipe de recherche a expliqué au participant les termes du formulaire et qu'il a répondu à ses questions.

Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au formulaire d'information et de consentement à la conservation et à la diffusion publique des données du projet FRALUBEC et à en remettre une copie signée au participant.

Nom et signature du chercheur responsable

Date

Vous retournez cette copie au chercheur à cette adresse :

Pierre Deschênes
3077 Morrison
Jonquière, (QC)
G7S 2K7

ANNEXE 7

LISTE ALPHABÉTIQUE DES CODES IN VIVO

Liste alphabétique des codes in vivo :

1941

1972

1995

à avoir des échanges

à convaincre

a marqué

agent de griefs

aidant naturel

améliorations

années qui ont suivies

attaqués à la santé-sécurité

bâtir un climat

beaucoup plus grande proximité

cet ensemble de transparence

changement culturel

cinq étoiles

clauses de priorité d'emploi

climat de relations de travail

comité de négociations

comité des chômeurs

comités de relations ouvrières

comités santé-sécurité

commission tripartite

communication avec le syndicat

communication avec les employés

complexité

conditions de travail

confiance

confiance en l'Alcan

conflit de 1957

conflit en 1973

connaitre son affaire

conscience

Conseil central

Conseil syndical

convention de Laterrière s'est conclu en 1990

cours aux opérateurs
cours patronat-syndicat
crainte
culture du syndicalisme
d'AP60
d'écouter
dans la continuité
de s'entendre
débat sur l'emploi
défendre nos membres
départ
des changements organisationnels
désaffiliation s'est déroulée en 1969
droits dans la convention collective
du maraudage
en 1957
en 1975
en 1976
en 1978
en 1998
en 2000
en 2004
en arbitrage
en confrontant l'entreprise
en cour
en sous-traitance
équipes autonomes
erreurs de parcours
esprit de confrontation
ESS en tête
établir sa crédibilité
faire alma
fait une étude
feuille blanche
fiertés
fonds de pension
formule de sécurité d'emploi

formule du 40-38
gardé l'usine ouverte
grève de 1979
grèves
grèves de 1976 et 1979
griefs d'intégrité des tâches
griefs en arriérage
il est arrivé un choc
intérêts personnels
j'ai eu à apprendre
j'avais peur
je n'aime pas ce que je vois
je négociais
jeux de position
l'abbé Philippe Bergeron
l'ancienneté
l'année 1976
l'entente de continuité
l'entente de services avec les métallos
l'équipe d'officiers seniors
l'horaire 21-6
l'usine de brasque
la dissoudre
la liberté
la présidence du SNEAA
la volonté
le risque
leadership
les conflits
les respecte
les TCA sont arrivés
les vaches sacrées
maintenu les salles de cuves
manque du côté management
me faire confiance
méfiant
mépris important

mes jours à Genève
mises à pied s'est accru
moins compris
mouvement de jeunesse ouvrière catholique
mouvements de main-d'œuvre
naissance de la fédération
négociateur en chef
négociation
négociation de 1983
négociation de 1988
négociation de 2002
négociation de 2006
négociation du contrat qui s'est signé en 1992
négociation en 1986
négociation permanente
négociation raisonnée
négociations ont débuté en janvier 1995
négociations s'en venaient en 2003
négocié l'hydrate super blanc
officier dans l'usine
on mobilise
on te supporte
partagé l'information
pas été corrects
pas très transparent
pas un leadership très actif
périodes de crise
phase de préparation
plan stratégique
plus à l'interne
polyvalents, flexibles
pour la santé
pour les conventions collectives
première réouverture
prend pas soin
prudence
qu'à travers les porte-paroles

qu'en 2012
qui inspirait
reconstruire les ponts
reformer le syndicat
refus du syndicat
règlement de principe
relation solide
relativement long
rencontrer leurs membres
réouverture de la convention
représentant de zone
résolution de problème
respecter
retourner à la CSN
réunion
rôle négatif
sans jouer de game
sans une journée de grève
sécurité d'emploi
sous-traitance
stabilité d'opérations
structure intersyndicale
suivi un cours
sujets communs
support inconditionnel
syndicalisation des employés de bureau
syndicat d'Arvida
syndicat qui participait
t'entoures de personnes
ta crédibilité
table centrale de négociation
temps supplémentaire
tout seul
travail partagé
travaillé en partenariat
travailler davantage
travailleurs n'étaient pas autonomes

très bonne collaboration
très militant
très responsable
triades en santé-sécurité
trouver une solution
université Harvard
vase communicant
Vaudreuil va s'échouer
vice-président au niveau syndical
zone non syndiquée

ANNEXE 8

L'ÉVOLUTION DU SYSTÈME CATÉGORIEL

L'évolution du système catégoriel

Nous présentons l'évolution de notre système catégoriel en proposant quatre versions de ce dernier. Tout au long de notre démarche de recherche, de nombreuses versions de ce système ont été élaborées par la chercheuse.

Un premier système de codes paradigmatiques :

1. Négociation classique (NCLA)
 - 1.1. Principes fondamentaux de la NCLA
 - 1.1.1. ...
 - 1.1.2. Etc.
 - 1.2. Objectifs de la NCLA
 - 1.2.1. ...
 - 1.2.2. Etc.
 - 1.3. Valeurs dominantes, symboles et croyances associées à la NCLA
 - 1.3.1. ...
 - 1.3.2. Etc...
 - 1.4. Attitudes associées à la NCLA
 - 1.4.1. ...
 - 1.4.2. Etc...
 - 1.5. Comportements associés à la NCLA
 - 1.5.1. ...
 - 1.5.2. Etc.
 - 1.6. Phases du processus de la NCLA
 - 1.6.1. ...
 - 1.6.2. Etc.
 - 1.7. Répercussions de la NCLA au sein de l'organisation
 - 1.7.1. Positives
 - 1.7.1.1. ...
 - 1.7.1.2. Etc.
 - 1.7.2. Négatives
 - 1.7.2.1. ...
 - 1.7.2.2. Etc.
 - 1.8. Paradigmes de la NCLA
 - 1.8.1. ...
 - 1.8.2. Etc.
2. Négociation raisonnée (NRAI)
 - 2.1. Principes fondamentaux de la NRAI
 - 2.1.1. ...
 - 2.1.2. Etc.
 - 2.2. Objectifs de la NRAI
 - 2.2.1. ...
 - 2.2.2. Etc.

- 2.3. Valeurs dominantes, symboles et croyances associées à la NRAI
 - 2.3.1. ...
 - 2.3.2. Etc.
- 2.4. Attitudes associées à la NRAI
 - 2.4.1. ...
 - 2.4.2. Etc.
- 2.5. Comportements associés à la NRAI
 - 2.5.1. ...
 - 2.5.2. Etc.
- 2.6. Phases du processus de la NRAI
 - 2.6.1. ...
 - 2.6.2. Etc.
- 2.7. Répercussions de la NRAI au sein de l'organisation
 - 2.7.1. Positives
 - 2.7.1.1. ...
 - 2.7.1.2. Etc.
 - 2.7.2. Négatives
 - 2.7.2.1. ...
 - 2.7.2.2. Etc.
- 2.8. Paradigmes de la NRAI
 - 2.8.1. L'école des relations industrielles et de gestion
 - 2.8.1.1. ...
 - 2.8.1.2. Etc.
 - 2.8.2. Approche basée sur le développement organisationnel et la pensée systémique
 - 2.8.2.1. ...
 - 2.8.2.2. Etc.

Une quatrième version de notre système catégoriel :

**Modèle théorique de négociation des relations syndicales/patronales du travail chez Alcan
au Saguenay–Lac-Saint-Jean de 1967 à 2007**

- 1. Les pratiques de la négociation classique (NC)
 - 1.1. Principes fondamentaux de la NC
 - 1.1.1. Principe 1
 - 1.1.2. Principe 2
 - 1.2. Objectifs de la NC
 - 1.2.1. Objectif 1
 - 1.2.2. Objectif 2
 - 1.3. Valeurs dominantes et symboles associées à la NC
 - 1.3.1. De la partie syndicale
 - 1.3.1.1. Valeur 1
 - 1.3.1.2. Valeur 2
 - 1.3.2. De la partie patronale
 - 1.3.2.1. Valeur 1
 - 1.3.2.2. Valeur 2

- 1.3.3. Partagées
 - 1.3.3.1. Valeur 1
 - 1.3.3.2. Valeur 2
- 1.4. Attitudes et croyances associées à la NC
 - 1.4.1. De la partie syndicale
 - 1.4.1.1. Attitude 1
 - 1.4.1.2. Attitude 2
 - 1.4.2. De la partie patronale
 - 1.4.2.1. Attitude 1
 - 1.4.2.2. Attitude 2
 - 1.4.3. Partagées
 - 1.4.3.1. Attitude 1
 - 1.4.3.2. Attitude 2
- 1.5. Comportements et compétences associés à la NC
 - 1.5.1. De la partie syndicale
 - 1.5.1.1. Comportement 1
 - 1.5.1.2. Comportement 2
 - 1.5.2. De la partie patronale
 - 1.5.2.1. Comportement 1
 - 1.5.2.2. Comportement 2
 - 1.5.3. Partagés
 - 1.5.3.1. Comportement 1
 - 1.5.3.2. Comportement 2
- 1.6. Activités significatives en amont de la NC
 - 1.6.1. Conditions de travail
 - 1.6.2. Négociations continues
- 1.7. Phases du processus de la NC
 - 1.7.1. Phase 1
 - 1.7.2. Phase 2
- 1.8. Rôles des dirigeants
 - 1.8.1. Patronaux
 - 1.8.1.1. Rôle 1
 - 1.8.1.2. Rôle 2
 - 1.8.2. Syndicaux
 - 1.8.2.1. Rôle 1
 - 1.8.2.2. Rôle 2
- 1.9. Répercussions de la NC au sein de l'organisation
 - 1.9.1. Positives/favorables
 - 1.9.1.1. Répercussion 1
 - 1.9.1.2. Répercussion 2
 - 1.9.2. Négatives/Défavorables
 - 1.9.2.1. Répercussion 1
 - 1.9.2.2. Répercussion 2
 - 1.9.3. Changements culturels
 - 1.9.3.1. Changement 1

- 1.9.3.2. Changement 2
- 1.10. Paradigmes de la NC
 - 1.10.1.1. Paradigme 1
 - 1.10.1.2. Paradigme 2
- 2. Négociation raisonnée (NR)

Une septième version de notre système catégoriel :

**Modèle théorique de négociation des relations syndicales/patronales du travail chez Alcan
au Saguenay–Lac-Saint-Jean de 1937 à 2007**

- 1. Les pratiques de la négociation classique (NC)
 - 1.1. Principes fondamentaux de la NC
 - 1.1.1. Jeux de position
 - 1.1.1.1. Sous-principe 1
 - 1.1.2. Principe 2
 - 1.1.2.1. Sous-principe 1
 - 1.1.3. Principe 3
 - 1.1.3.1. Sous-principe 1
 - 1.2. Objectifs de la NC
 - 1.2.1. Objectif 1
 - 1.2.2. Objectif 2
 - 1.3. Phases du processus de la NC
 - 1.3.1. Phase 1
 - 1.3.2. Phase 2
 - 1.4. Rôles des dirigeants
 - 1.4.1. Patronaux
 - 1.4.1.1. Rôle 1
 - 1.4.1.2. Rôle 2
 - 1.4.2. Syndicaux
 - 1.4.2.1. Rôle 1
 - 1.4.2.2. Rôle 2
 - 1.5. Activités significatives en amont de la NC
 - 1.5.1. Conditions de travail
 - 1.5.2. Négociations continues
 - 1.6. Répercussions de la NC au sein de l'organisation
 - 1.6.1. Positives/favorables
 - 1.6.1.1. Répercussion 1
 - 1.6.1.2. Répercussion 2
 - 1.6.2. Négatives/Défavorables
 - 1.6.2.1. Répercussion 1
 - 1.6.2.2. Répercussion 2
 - 1.6.3. Changements culturels
 - 1.6.3.1. Changement 1
 - 1.6.3.2. Changement 2

- 1.7. Paradigmes de la NC
 - 1.7.1. Paradigme 1
 - 1.7.2. Paradigme 2
- 1.8. Valeurs dominantes et symboles, attitudes et croyances et comportements et compétences associées à la NC
 - 1.8.1. De la partie syndicale
 - 1.8.1.1. Valeur 1
 - 1.8.1.1.1 Attitude 1
 - 1.8.1.1.1.1 Comportement 1
 - 1.8.1.1.1.2 Comportement 2
 - 1.8.1.1.1.3 Comportement 3
 - 1.8.1.1.2 Attitude 2
 - 1.8.1.1.2.1 Comportement 1
 - 1.8.1.1.2.2 Comportement 2
 - 1.8.1.1.2.3 Comportement 3
 - 1.8.1.1.3 Attitude 3
 - 1.8.1.1.3.1 Comportement 1
 - 1.8.1.1.3.2 Comportement 2
 - 1.8.1.1.3.3 Comportement 3
 - 1.8.1.2. Valeur 2
 - 1.8.1.2.1. Attitude 1
 - 1.8.1.2.1.1. Comportement 1
 - 1.8.1.2.1.2. Comportement 2
 - 1.8.1.2.1.3. Comportement 3
 - 1.8.1.2.2. Attitude 2
 - 1.8.1.2.2.1. Comportement 1
 - 1.8.1.2.2.2. Comportement 2
 - 1.8.1.2.2.3. Comportement 3
 - 1.8.1.2.3. Attitude 3
 - 1.8.1.2.3.1. Comportement 1
 - 1.8.1.2.3.2. Comportement 2
 - 1.8.1.2.3.3. Comportement 3
 - 1.8.2. De la partie patronale
 - 1.8.2.1. Valeur 1
 - 1.8.2.1.1. Attitude 1
 - 1.8.2.1.1.1. Comportement 1
 - 1.8.2.1.1.2. Comportement 2
 - 1.8.2.1.1.3. Comportement 3
 - 1.8.2.1.2. Attitude 2
 - 1.8.2.1.2.1. Comportement 1
 - 1.8.2.1.2.2. Comportement 2
 - 1.8.2.1.2.3. Comportement 3
 - 1.8.2.1.3. Attitude 3
 - 1.8.2.1.3.1. Comportement 1
 - 1.8.2.1.3.2. Comportement 2

- 1.8.2.1.3.3. Comportement 3
- 1.8.2.2. Valeur 2
 - 1.8.2.2.1. Attitude 1
 - 1.8.2.2.1.1. Comportement 1
 - 1.8.2.2.1.2. Comportement 2
 - 1.8.2.2.1.3. Comportement 3
 - 1.8.2.2.2. Attitude 2
 - 1.8.2.2.2.1. Comportement 1
 - 1.8.2.2.2.2. Comportement 2
 - 1.8.2.2.2.3. Comportement 3
 - 1.8.2.2.3. Attitude 3
 - 1.8.2.2.3.1. Comportement 1
 - 1.8.2.2.3.2. Comportement 2
 - 1.8.2.2.3.3. Comportement 3
- 1.8.2.3. Valeur 3
 - 1.8.2.3.1. Attitude 1
 - 1.8.2.3.1.1. Comportement 1
 - 1.8.2.3.1.2. Comportement 2
 - 1.8.2.3.1.3. Comportement 3
 - 1.8.2.3.2. Attitude 2
 - 1.8.2.3.2.1. Comportement 1
 - 1.8.2.3.2.2. Comportement 2
 - 1.8.2.3.2.3. Comportement 3
 - 1.8.2.3.3. Attitude 3
 - 1.8.2.3.3.1. Comportement 1
 - 1.8.2.3.3.2. Comportement 2
 - 1.8.2.3.3.3. Comportement 3
- 1.8.3. Partagées
 - 1.8.3.1. Valeur 1
 - 1.8.3.1.1. Attitude 1
 - 1.8.3.1.1.1. Comportement 1
 - 1.8.3.1.1.2. Comportement 2
 - 1.8.3.1.1.3. Comportement 3
 - 1.8.3.1.2. Attitude 2
 - 1.8.3.1.2.1. Comportement 1
 - 1.8.3.1.2.2. Comportement 2
 - 1.8.3.1.2.3. Comportement 3
 - 1.8.3.1.3. Attitude 3
 - 1.8.3.1.3.1. Comportement 1
 - 1.8.3.1.3.2. Comportement 2
 - 1.8.3.1.3.3. Comportement 3
 - 1.8.3.2. Valeur 2
 - 1.8.3.2.1. Attitude 1
 - 1.8.3.2.1.1. Comportement 1
 - 1.8.3.2.1.2. Comportement 2

- 1.8.3.2.1.3. Comportement 3
- 1.8.3.2.2. Attitude 2
 - 1.8.3.2.2.1. Comportement 1
 - 1.8.3.2.2.2. Comportement 2
 - 1.8.3.2.2.3. Comportement 3
- 1.8.3.2.3. Attitude 3
 - 1.8.3.2.3.1. Comportement 1
 - 1.8.3.2.3.2. Comportement 2
 - 1.8.3.2.3.3. Comportement 3
- 1.8.3.3. Valeur 3
 - 1.8.3.3.1. Attitude 1
 - 1.8.3.3.1.1. Comportement 1
 - 1.8.3.3.1.2. Comportement 2
 - 1.8.3.3.1.3. Comportement 3
 - 1.8.3.3.2. Attitude 2
 - 1.8.3.3.2.1. Comportement 1
 - 1.8.3.3.2.2. Comportement 2
 - 1.8.3.3.2.3. Comportement 3
 - 1.8.3.3.3. Attitude 3
 - 1.8.3.3.3.1. Comportement 1
 - 1.8.3.3.3.2. Comportement 2
 - 1.8.3.3.3.3. Comportement 3

2. Négociation raisonnée (NR)

2.1. Principes fondamentaux de la NR

2.1.1. Basée sur les intérêts personnels

2.1.1.1. Selon les valeurs et les principes des parties patronales et syndicales

2.1.2. Axée sur les solutions

2.1.2.1. Sous-principe 1

2.2. Objectifs de la NR

2.2.1. Établir une vision d'avenir

2.2.2. Objectif 2

2.3. Phases du processus de la NR

2.3.1. Phase de préparation des négociations

2.3.2. Déterminer la liste respective d'intérêts (établir les vaches sacrées)

2.3.2.1. Principe de la feuille blanche

2.3.2.2. Correction des intérêts dans la convention collective de travail (CCT)

2.3.2.3. Explications des parties patronales et syndicales pour assurer la compréhension

2.3.3. Discussions et réunions en comités

2.3.3.1. Table de l'emploi

2.3.3.2. Table centrale de négociation

2.3.3.3. Activités réalisées

2.3.3.3.1. Établir un cadre de travail

2.3.3.3.2. Se convaincre mutuellement

- 2.3.4. Trouver une solution
 - 2.3.4.1. Travail acharné
 - 2.3.4.2. Mise de côté des émotions
 - 2.3.4.3. Ne jamais rompre une négociation
- 2.3.5. Phase 5
- 2.4. Rôles des dirigeants
 - 2.4.1. Patronaux
 - 2.4.1.1. Rôle 1
 - 2.4.1.2. Rôle 2
 - 2.4.2. Syndicaux
 - 2.4.2.1. Rôle 1
 - 2.4.2.2. Rôle 2
- 2.5. Activités significatives en amont de la NR
 - 2.5.1. Conditions de travail
 - 2.5.2. Négociations continues
- 2.6. Répercussions de la NR au sein de l'organisation
 - 2.6.1. Positives/favorables
 - 2.6.1.1. Répercussion 1
 - 2.6.1.2. Répercussion 2
 - 2.6.2. Négatives/Défavorables
 - 2.6.2.1. Répercussion 1
 - 2.6.2.2. Répercussion 2
 - 2.6.3. Changements culturels
 - 2.6.3.1. Changement 1
 - 2.6.3.2. Changement 2
- 2.7. Paradigmes de la NR
 - 2.7.1. Paradigme 1
 - 2.7.2. Paradigme 2
- 2.8. Valeurs dominantes et symboles, attitudes et croyances et comportements et compétences associées à la NR
 - 2.8.1. De la partie patronale
 - 2.8.1.1. Confiance
 - 2.8.1.1.1. Établir un lien de confiance avec la partie syndicale
 - 2.8.1.1.1.1. Établir (rétablir) une relation de confiance
 - 2.8.1.1.1.2. Nombreuses rencontres
 - 2.8.1.1.1.3. Manifester de l'ouverture aux compromis
 - 2.8.1.2. Apprentissage
 - 2.8.1.2.1. S'impliquer dans la formation
 - 2.8.1.2.1.1. Participer au Centre industriel de formation à Genève
 - 2.8.1.2.1.2. Apprendre à partir des événements passés
 - 2.8.1.3. Transparence (avec le syndicat)
 - 2.8.1.3.1. Attitude 1
 - 2.8.1.3.1.1. Réunions trimestrielles
 - 2.8.1.3.1.2. Discussions et partage d'informations
 - 2.8.1.4. Respect

- 2.8.1.5. Leadership patronal
- 2.8.1.6. Écoute attentive des employés
 - 2.8.1.6.1. Implication des dirigeants patronaux
 - 2.8.1.6.1.1. Tournée régulière des usines
- 2.8.1.7. Travail en partenariat
 - 2.8.1.7.1. S'entourer des bonnes personnes
- 2.8.2. De la partie syndicale
 - 2.8.2.1. Valeur 1
 - 2.8.2.1.1. Attitude
 - 2.8.2.1.1.1. Comportement 1
 - 2.8.2.1.1.2. Comportement 2
 - 2.8.2.1.1.3. Comportement 3
 - 2.8.2.1.2. Attitude 2
 - 2.8.2.1.2.1. Comportement 1
 - 2.8.2.1.2.2. Comportement 2
 - 2.8.2.1.2.3. Comportement 3
 - 2.8.2.1.3. Attitude 3
 - 2.8.2.1.3.1. Comportement 1
 - 2.8.2.1.3.2. Comportement 2
 - 2.8.2.1.3.3. Comportement 3
 - 2.8.2.2. Valeur 2
 - 2.8.2.2.1. Attitude 1
 - 2.8.2.2.1.1. Comportement 1
 - 2.8.2.2.1.2. Comportement 2
 - 2.8.2.2.1.3. Comportement 3
 - 2.8.2.2.2. Attitude 2
 - 2.8.2.2.2.1. Comportement 1
 - 2.8.2.2.2.2. Comportement 2
 - 2.8.2.2.2.3. Comportement 3
 - 2.8.2.2.3. Attitude 3
 - 2.8.2.2.3.1. Comportement 1
 - 2.8.2.2.3.2. Comportement 2
 - 2.8.2.2.3.3. Comportement 3
 - 2.8.2.3. Valeur 3
 - 2.8.2.3.1. Attitude 1
 - 2.8.2.3.1.1. Comportement 1
 - 2.8.2.3.1.2. Comportement 2
 - 2.8.2.3.1.3. Comportement 3
 - 2.8.2.3.2. Attitude 2
 - 2.8.2.3.2.1. Comportement 1
 - 2.8.2.3.2.2. Comportement 2
 - 2.8.2.3.2.3. Comportement 3
 - 2.8.2.3.3. Attitude 3
 - 2.8.2.3.3.1. Comportement 1
 - 2.8.2.3.3.2. Comportement 2

- 2.8.2.3.3.3. Comportement 3
- 2.8.3. Partagées
 - 2.8.3.1. Échange d'informations
 - 2.8.3.1.1. Attitude 1
 - 2.8.3.1.1.1. Signature des conventions collectives de travail
 - 2.8.3.1.1.2. Entente de stabilité opérationnelle
 - 2.8.3.1.1.3. Comportement 3
 - 2.8.3.1.2. Attitude 2
 - 2.8.3.1.2.1. Comportement 1
 - 2.8.3.1.2.2. Comportement 2
 - 2.8.3.1.2.3. Comportement 3
 - 2.8.3.1.3. Attitude 3
 - 2.8.3.1.3.1. Comportement 1
 - 2.8.3.1.3.2. Comportement 2
 - 2.8.3.1.3.3. Comportement 3
 - 2.8.3.2. Confiance mutuelle
 - 2.8.3.2.1. Attitude 1
 - 2.8.3.2.1.1. Comportement 1
 - 2.8.3.2.1.2. Comportement 2
 - 2.8.3.2.1.3. Comportement 3
 - 2.8.3.2.2. Attitude 2
 - 2.8.3.2.2.1. Comportement 1
 - 2.8.3.2.2.2. Comportement 2
 - 2.8.3.2.2.3. Comportement 3
 - 2.8.3.2.3. Attitude 3
 - 2.8.3.2.3.1. Comportement 1
 - 2.8.3.2.3.2. Comportement 2
 - 2.8.3.2.3.3. Comportement 3
 - 2.8.3.3. Apprentissage
 - 2.8.3.4. Santé et sécurité au travail
 - 2.8.3.5. Coopération
 - 2.8.3.5.1. Travail en partenariat
 - 2.8.3.5.2. Attitude 1
 - 2.8.3.5.2.1. Comportement 1
 - 2.8.3.5.2.2. Comportement 2
 - 2.8.3.5.2.3. Comportement 3
 - 2.8.3.5.3. Attitude 2
 - 2.8.3.5.3.1. Comportement 1
 - 2.8.3.5.3.2. Comportement 2
 - 2.8.3.5.3.3. Comportement 3
 - 2.8.3.5.4. Attitude 3
 - 2.8.3.5.4.1. Comportement 1
 - 2.8.3.5.4.2. Comportement 2
 - 2.8.3.5.4.3. Comportement 3

Une quinzième et dernière version qui nous a inspirée pour la construction du chapitre 3 des résultats de l'analyse:

Modèle théorique des pratiques syndicales/patronales de négociation des relations du travail chez Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean de 1967 à 2007

1. Les pratiques de la négociation classique (NC)
 - 1.1. Valeurs, attitudes et comportements dominants associées à la NC
 - 1.1.1. Valeur : Confrontation
 - 1.1.1.1. Attitude : Esprit de confrontation
 - 1.1.1.1.1. Comp. : Affrontements et conflits entre les syndiqués et l'Alcan
 - 1.1.1.1.1.1. Syndicaux-patronaux
 - 1.1.1.1.1.2. Comp. : Utilisation des moyens de pression (périodes de crises)
 - 1.1.1.1.1.2.1. Grèves
 - 1976 (enjeux : horaires de travail – SST – augmentations salariales uniformes – question des maladies industrielles – bonification du fonds de pension)
 - 1979 (enjeux : horaires de travail - rattrapage salarial)
 - 1995 (enjeux : mises à pied versus temps supplémentaire et travail à temps partagé)
 - 1.1.1.1.1.2.1.1. Conflits
 - 1973
 - 1975
 - 1978
 - 1.1.1.1.1.2.1.2. Maintien des salles de cuves en 2004
 - Occupation de l'usine pendant 19 jours
 - 1.1.1.1.1.2.1.3. Griefs
 - Sur l'intégrité des tâches
 - En arriérage
 - 1.1.1.1.2. Valeur : Méfiance
 - 1.1.1.1.2.1. Attitude : Entretenir des sentiments de peur, crainte
 - 1.1.1.1.2.1.1. Comp. : Manque d'information, dors mal, peur de m'être fait avoir
 - 1.1.1.1.2.1.2. Comp. : La compagnie et le syndicat ne se font pas confiance
 - 1.1.1.1.3. Valeur : Mépris
 - 1.1.1.1.3.1. Attitude : Mépris pour les travailleurs
 - 1.1.1.1.3.1.1. Comp. : La compagnie souhaite tasser rapidement les travailleurs plus anciens
 2. Les pratiques de la négociation raisonnée (NR)
 - 2.1. Valeurs dominantes, attitudes et comportements associées à la NR
 - 2.2.1. Valeur : Collaboration
 - 2.2.1.1. Attitude : Travail en partenariat basé sur la confiance (pour trouver des solutions)
 - 2.2.1.1.1. Comp. : Établir un cadre de travail ensemble (syndicat et patronat)
 - 2.2.1.1.2. Comp. : Établir une vision commune pour l'avenir
 - 2.2.1.1.3. Comp. : Signature de l'entente de stabilité opérationnelle (1998) :
 - Enjeux : sécurité d'emploi – relations syndicales-patronales – implantation de l'amélioration continue

- 2.2.1.1.4. Comp. : Nombreuses discussions, écoute de l'autre, aide mutuelle
 - À l'interne du syndicat :
 - Débats démocratiques
 - Entre le syndicat et le patronat :
 - Mise en place de formules
- 2.2.1.2. Attitude : S'entourer des bonnes personnes
- 2.2.2. Valeur : Respect mutuel
 - 2.2.2.1. Attitude : Se faire respecter, bâtir sa crédibilité
 - 2.2.2.2. Attitude : Être honnête et de bonne volonté
 - 2.2.2.2.1. Comp. : Dire la vérité (pas jouer de *game*)
 - 2.2.2.2.2. Comp. : Proximité entre le syndicat et le patronat
- 2.2.3. Valeur : Confiance réciproque
 - 2.2.3.1. Attitude : S'impliquer dans les relations syndicales-patronales
 - 2.2.3.1.1. Comp. : Établir (rétablir) et une relation de confiance
 - Rencontres, terrain d'entente, compromis (s'entendre)
 - 2.2.3.1.2. Comp. : La conservation d'une relation de confiance
 - Entre les dirigeants syndicaux et patronaux
 - À l'interne du syndicat
 - Chez les dirigeants patronaux
 - 2.2.3.2. Attitude : Croire en soi-même et en les autres
- 2.2.4. Valeur : Apprentissage
 - 2.2.4.1. Attitude : S'impliquer activement dans la formation
 - 2.2.4.1.1. Comp. : Cours syndicat-patronat pour apprendre à négocier
 - Méthode Fisher
 - 2.2.4.1.2. Comp. : Apprendre à partir des événements passés et des négociations
- 2.2.5. Valeur : Transparence
 - 2.2.5.1. Attitude : Diffusion de l'information (au niveau syndical)
 - 2.2.5.1.1. Comp. : Réunions périodiques
 - En assemblée générale (AG) :
 - Pour déterminer les priorités syndicales lors des négociations
 - Suivi des négociations en cours
 - Prise de position des membres et votes
 - 2.2.5.1.2. Comp. : Nombreuses rencontres informelles (ponctuelles)
 - 2.2.5.1.3. Comp. : Implantation d'un vase communicant (à l'interne du syndicat) et d'une structure intersyndicale
 - 2.2.5.2. Attitude : Proximité des gens (au niveau syndical)
 - 2.2.5.2.1. Comp. : Aller voir les membres fréquemment, tour des usines régulièrement
 - 2.2.5.2.2. Comp. : Écouter les personnes
 - 2.2.5.3. Attitude : Diffusion de l'information (syndical-patronal)
 - 2.2.5.3.1. Comp. : Demandes de rencontres des parties patronale et syndicale, discussions
 - 2.2.5.3.2. Comp. : Le syndicat informe le patronat de ces intentions

- 2.2.5.3.3. Comp. : Rencontres formelles et communication à deux voies :
 - Réunions, discussions, tour des usines
 - Discussions aux tables de négociation
 - Pour le règlement des griefs
 - 2.2.6. Valeur : Écoute attentive
 - 2.2.6.1. Attitude : S'ouvrir aux autres
 - 2.2.6.1.1. Comp. : Tournée régulière des usines (dirigeants patronaux)
 - 2.2.6.1.2. Comp. : Répondre aux questions des employés (représentants syndicaux)
 - 2.2.6.2. Attitude : Favoriser la discussion
 - 2.2.7. Valeur : Leadership démocratique (syndical et patronal)
 - 2.2.7.1. Attitude : Vouloir réussir, désirer le succès
 - 2.2.7.1.1. Comp. : Implication syndicale
 - 2.2.7.1.2. Comp. : Implication patronale
3. La culture des négociations syndicales-patronales en relations du travail dans les installations Alcan au Saguenay–Lac-Saint-Jean : la prédominance d'une culture de concertation illustrée par l'utilisation de la négociation raisonnée ponctuée d'événements associés à la culture d'affrontement (négociation classique) (1963 à 2007)
- 3.1. L'affrontement prédicteur de la coopération (1967 à 1979)
 - 3.1.1. Les deux conflits de travail en moins de trois ans
 - 3.1.1.1. La grève de 1976
 - 3.1.1.2. La grève de 1979
 - 3.1.2. La prédominance de la culture de confrontation, sur fond de négociation raisonnée
 - 3.2. L'apprentissage d'une volonté de partenariat chez les parties patronale et syndicale : une volonté de changer la culture des relations du travail (1979)
 - 3.2.1. De nouveaux acteurs et la naissance d'une volonté de collaboration
 - 3.2.2. L'apprentissage de l'approche de la négociation raisonnée
 - 3.3. L'intégration progressive des ingrédients d'une culture de concertation et l'introduction de l'approche de la NR (1980 (à 1983))
 - 3.3.1. De nouveaux dirigeants et plus de dialogues
 - 3.3.2. L'implantation de l'approche de la négociation raisonnée
 - 3.4. Une période de négociation continue empruntant l'approche de la NR, sans arrêt de travail (1980 à 1995)
 - 3.4.1. Les négociations raisonnées de 1983, 1986, 1988 et 1992
 - 3.4.1.1. Négociation raisonnée de 1983
 - 3.4.1.2. Négociation raisonnée de 1986
 - 3.4.1.3. Négociation raisonnée de 1988
 - 3.4.1.4. Négociation raisonnée de 1992
 - 3.4.2. Une négociation permanente inspirée des principes de la négociation raisonnée
 - 3.5. Un test de la négociation raisonnée qui conduit les parties patronale et syndicale à une concertation accrue (1995 à 1998)
 - 3.5.1. Une négociation puis une courte grève menant à la négociation raisonnée
 - 3.5.1.1. Négociation de 1995
 - 3.5.1.2. Grève de 1995
 - 3.5.2. De l'affrontement à la concertation

- 3.6. Une entente de stabilité opérationnelle d'une durée initiale de 18 ans et la maturité de la culture de concertation (1998 à 2007)
 - 3.6.1. L'entente de stabilité opérationnelle et les négociations raisonnées de 1998, 2000, 2002 et 2006
 - 3.6.1.1. Négociation de 1998
 - 3.6.1.2. Entente de stabilité opérationnelle
 - 3.6.1.2.1. Activités effectuées en amont
 - 3.6.1.2.2. Rencontres patronales-syndicales
 - 3.6.1.2.3. Signature de l'entente de stabilité opérationnelle
 - 3.6.1.3. Négociation raisonnée de 2000
 - 3.6.1.4. Négociation raisonnée de 2002
 - 3.6.1.5. Négociation raisonnée de 2006
 - 3.6.1.5.1. Usine de brasque
 - 3.6.2. Une négociation permanente selon les principes de la négociation raisonnée
4. Les conclusions du modèle théorique des pratiques de négociation en relations du travail
 - 4.1. Les valeurs, attitudes et comportements prédominants de la culture des négociations syndicales et patronales en relations du travail
 - 4.1.1. Les racines et l'évolution de la coopération : une valeur toujours présente
 - 4.1.2. La négociation permanente et l'innovation privilégiés par les dirigeants syndicaux et patronaux
 - 4.1.3. La prépondérance de la valeur de la confiance mutuelle chez les négociateurs syndicaux et patronaux
 - 4.1.4. Les valeurs humanistes prônées par les dirigeants syndicaux et patronaux
 - 4.1.5. Les changements culturels chez Alcan et leurs systèmes de valeurs : le passage d'une culture d'affrontement à une culture de concertation
 - 4.2. Les approches de négociation employées chez Alcan pour la période 1967 à 2007
 - 4.2.1. L'utilisation de deux approches de négociation par les négociateurs syndicaux et patronaux : la négociation classique et la négociation raisonnée
 - 4.2.2. L'évolution des pratiques de négociation en relations du travail : les six périodes couvrant l'horizon temporel de 1967 à 2007 qui témoignent de l'utilisation des approches de négociation classique et raisonnée (et des cultures qui y sont associées) valorisant cette seconde méthode
 - 4.3. La prédominance d'une culture de concertation et de l'approche de la négociation raisonnée
 - 4.3.1. La prédominance d'une culture de concertation qui valorise l'approche de la négociation raisonnée
 - 4.3.2. La prépondérance de l'application de l'approche de la négociation raisonnée lors des périodes de négociation
 - 4.4. Conclusion centrale : la prédominance d'une culture de concertation associée à l'approche de la négociation raisonnée qui définit les pratiques de négociations syndicales et patronales en relations du travail

ANNEXE 9 : SYSTÈME DE CODES TYPOLOGIQUES

1. Négociation classique – Affrontement (1967 à 1979)
 - a. Dirigeants patronaux. Période 1 : 1967 à 1990
 - b. Dirigeants syndicaux. Période 1 : 1967 à 1990
2. Négociation raisonnée – Apprentissage de l'approche (1979)
 - a. Dirigeants patronaux. Période 1 : 1967 à 1990
 - b. Dirigeants syndicaux. Période 1 : 1967 à 1990
3. Négociation raisonnée – Intégration de l'approche (1980 (à 1983))
 - a. Dirigeants patronaux. Période 1 : 1967 à 1990
 - b. Dirigeants syndicaux. Période 1 : 1967 à 1990
4. Négociation raisonnée – Négociation continue (1980 à 1995)
 - a. Dirigeants patronaux. Période 1 : 1967 à 1990 et Période 2 : 1990-2007
 - b. Dirigeants syndicaux. Période 1 : 1967 à 1990 et Période 2 : 1990-2007
5. Négociation raisonnée – Concertation accrue (1995 à 1998)
 - a. Dirigeants patronaux. Période 2 : 1990-2007
 - b. Dirigeants syndicaux. Période 2 : 1990-2007
6. Négociation raisonnée – Maturité de l'approche (1998 à 2007)
 - a. Dirigeants patronaux. Période 2 : 1990-2007
 - b. Dirigeants syndicaux. Période 2 : 1990-2007

Les Période 1 et Période 2 correspondent à celles indiquées dans le canevas de l'étude sur les cultures organisationnelles qui a été rédigé en début de recherche.

ANNEXE 10
EXEMPLES DE MÉMOS

Nous présentons ici des exemples de mémos rédigés tout au long de la démarche de recherche doctorale. Ces mémos nous ont aidée à construire un ou des modèles théoriques des pratiques de négociation syndicales et patronales des relations du travail dans les installations Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean. Bien que ces mémos aient été surtout utilisés lors de la phase de l'analyse et l'interprétation des données qualitatives (MTE), ils ont été écrits depuis le début de la recherche doctorale.

Mémos en lien avec le développement de la théorie :

Exemple 1

Aspect de la grève = contextualisation des activités de l'organisation. Suppose la présence d'activités (et de comportements en amont) associés à des affrontements. Je me réfère à des stratégies associées à la négociation classique, où l'on doit utiliser un rapport de force pour parvenir à un résultat à la suite d'un processus de négociation quelconque.

Exemple 2

Ici, on travaille beaucoup sur le principe de « bâtir la confiance » entre la partie syndicale et la partie patronale. La partie patronale s'implique afin de « bâtir cette confiance ». L'aspect de « bâtir », soit la confiance, soit un climat de travail semble être un élément important pour cette personne (pour la partie patronale). Mais qu'en est-il pour la partie syndicale ? De quelle manière cet aspect est illustré?

Exemple 3

Dans la carte conceptuelle, j'ajoute les « négociations ponctuelles » i.e. qui ne représentent pas des moments/activités de négociations précises ou planifiées, mais qui sont réalisées en organisation, et qui vont avoir des impacts ou des liens avec les négociations proprement dites. Il s'agit d'un continuum de 1967 à 2007 sur lequel s'observent principalement deux types de négociations :

- 1- négociations planifiées
- 2- négociations non-planifiées ou ponctuelles, i.e. dépendamment d'un événement / activité quelconque

Mémos en lien avec la méthodologie de recherche :

Exemple 1

Je retourne lire sur la manière de procéder au niveau de la MTE. Je choisis de réaliser un codage typologique, en empruntant des codes *in vivo*, afin de m'assurer de rester à proximité des données (sensibilité théorique). Je réalise ce codage selon Guillemette, 2012, 2006.

Exemple 2

Je procède à un épisode de codage sélectif puisque je regroupe, dans le système catégoriel, des concepts autour de noyaux existants afin de densifier l'analyse et l'interprétation. Je m'assure toutefois de demeurer à proximité des données. D'une manière précise et concrète, je revois l'arborescence du système catégoriel afin d'associer les catégories des valeurs, attitudes et comportements ensemble. Jusqu'à présent, les catégories des valeurs, attitudes et comportements étaient séparées (ou indépendantes) les unes des autres. Mon action ici est de les associer ou de revoir l'arborescence afin d'associer ou de relier les valeurs à des attitudes et à des comportements effectivement témoignés chez Alcan. Ce travail permettra de densifier l'analyse et l'interprétation, mais surtout de créer des liens entre les codes et les catégories. De cette manière, je réalise une certaine « interprétation des données » puisque certains participants ont effectivement associé des valeurs, attitudes et comportements pour créer une culture ou des cultures de négociation, mais pour la plupart des codes/catégories, je procède à une interprétation pour « monter » (développer) le modèle théorique des pratiques de négociations en relations du travail chez Alcan au SLSJ. Il s'agit d'une étape importante de codage sélectif afin de construire le modèle théorique. C'est à partir des propos des participants témoignés lors des entretiens individuels autobiographiques que je procède à cette réflexion et réorganisation sélective des codes et catégories. Cette activité se déroule dans l'optique de procéder à la modélisation des pratiques syndicales/patronales de négociation chez Alcan au SLSJ.

Exemple 3

Voici les questions que je me pose lors de l'établissement du premier système de codes paradigmatiques : Est-ce que je couvre les objectifs de ma recherche? Est-ce que les infos que j'intègre dans le système de codes paradigmatiques sont pertinentes? En lien avec les objectifs de ma recherche? Est-ce qu'elles mèneront à la formulation / modélisation d'un modèle théorique des pratiques de négociations en relations du travail chez Alcan? Suis-je trop précise? Pas suffisamment précise? Est-ce que j'intègre des éléments suffisamment pertinents? Est-ce que tous les éléments de mon contexte conceptuel sont intégrés, et ce, afin de répondre à ma question et mes objectifs de recherche? Je relis donc mes objectifs et ma question de recherche afin de m'assurer qu'ils sont reflétés dans le cadre du système de codes paradigmatique. Est-ce que j'intègre le concept de la pratique? Je considère toutefois que les éléments principaux, incontournables sont présents dans le système de codes paradigmatiques. Je limite le temps que je passe à peaufiner le modèle, puisque les éléments pertinents (centraux) associés à ma recherche et ces objectifs s'y retrouvent. De plus, ils sont appelés à être modifiés.

ANNEXE 11

EXEMPLES DE REPRÉSENTATIONS VISUELLES

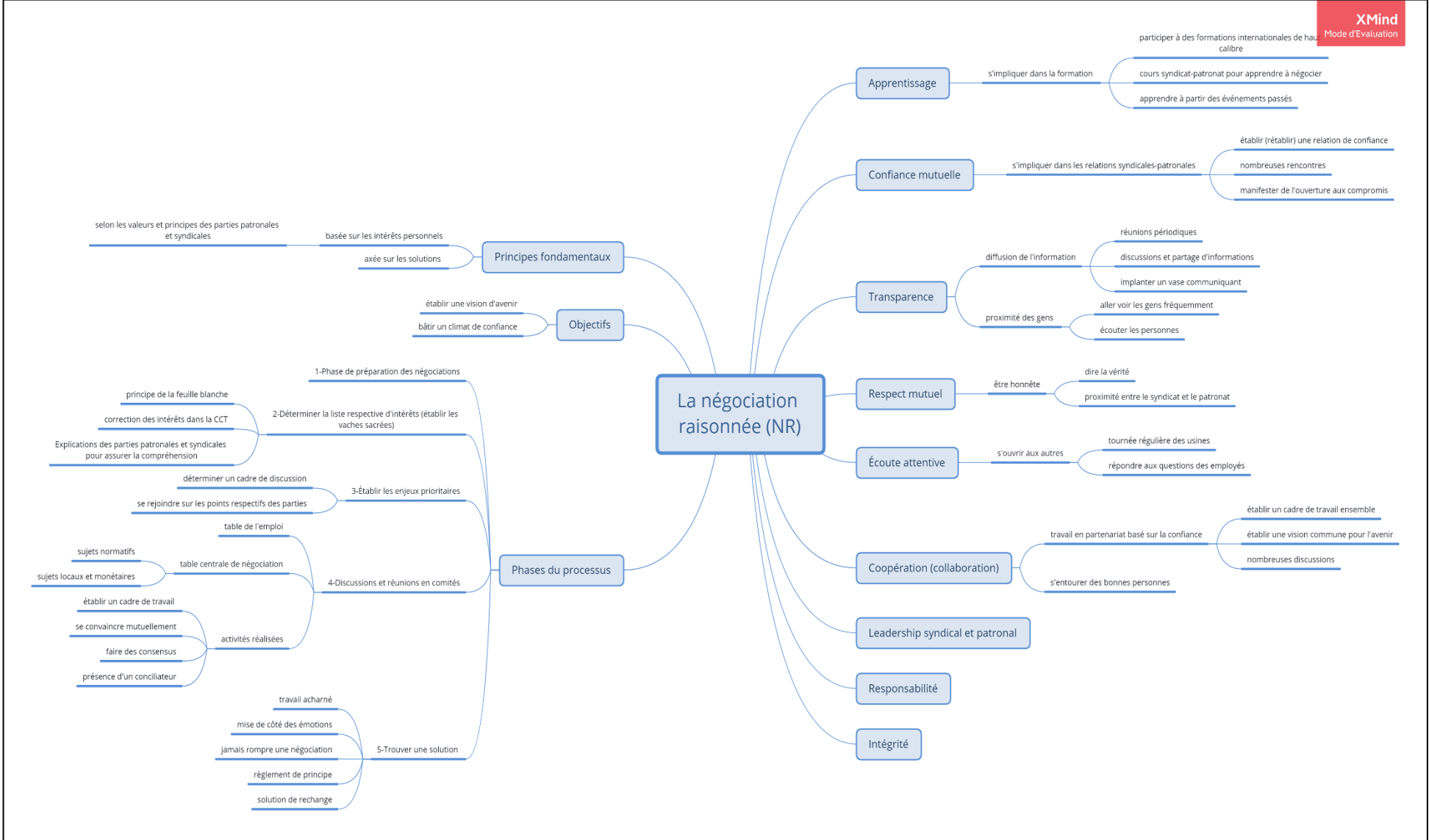


Figure 15 - La négociation raisonnée-concertée – une évolution

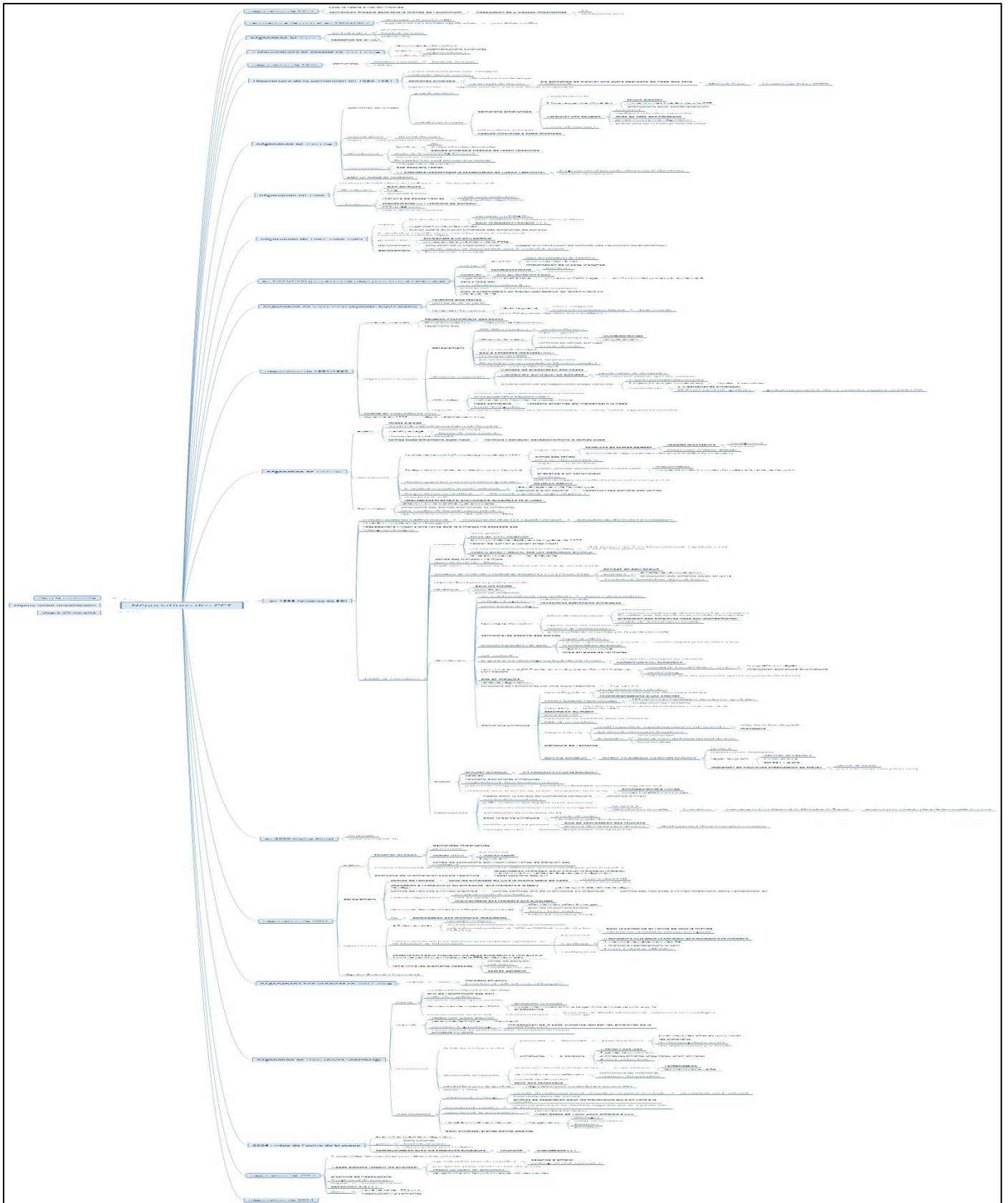


Figure 16 - La négociation des conventions collectives de travail

