

## **La théorie des négociations stratégiques: Une mise à l'épreuve en contexte québécois**

*Revue internationale sur le travail et la société*

Tremblay Jean-François<sup>1</sup>

**Année** : 2010

**Volume** : 8

**Numéro** : 1

**Pages** : 17-40

**ISSN** : 1705-6616

**Sujets** : Négociations, stratégies, Québec, contexte, théorie

*La transformation des milieux de travail syndiqués suite aux initiatives des acteurs, et plus particulièrement l'acteur patronal, est un phénomène bien documenté. On constate également que ces transformations découlent d'accords négociés entre les parties. Toutefois, la complexité des changements observés dans les règles de travail et dans la relation entre les parties met en lumière les limites explicatives et prédictives des théories de négociation collective traditionnelles. La présente étude vise à vérifier la pertinence du modèle de la négociation stratégique proposé par Walton et al. (2000) afin d'expliquer la dynamique du changement organisationnel dans un établissement d'une entreprise du secteur de la transformation alimentaire, Barry Callebaut. Suite à une analyse de contenu de divers matériaux de recherche, les propositions découlant du modèle d'analyse sont vérifiées. Au terme de l'étude, il est proposé que la théorie de la négociation stratégique fournisse un cadre d'analyse judicieux afin de comprendre les choix stratégiques des acteurs en regard des forces qui influencent ces choix et la nature des règles de travail de même que la nature de la relation qui en découlent.*

Les années 2000, à l'instar des années 1980 et 1990, furent caractérisées par diverses expérimentations initiées par les directions d'entreprise qui transformèrent la forme et la nature des rapports entre employeur et salariés (Kochan, Adler, McKersie, Eaton, Segal et

---

<sup>1</sup> Professeur à l'Université du Québec en Outaouais.

Gerhart, 2008 ; Tremblay, 2000; Kochan, Katz et McKersie, 1994). Dans la foulée de ces transformations organisationnelles rendues nécessaires par l'environnement économique, commercial et social changeant, les relations de travail furent le site de diverses innovations. Au Québec plus particulièrement, le phénomène fut qualifié de modernisation sociale (Bélanger et al., 1994) où le changement technique et technologique allait de pair avec l'innovation sociale. Les cas plus poussés d'innovation sociale dans les entreprises furent dès lors associés à la notion de contrats sociaux à l'intérieur de laquelle les rapports patronaux-syndicaux se voyaient redéfinis. La direction de l'entreprise, à l'intérieur de ce contrat, ne chercherait plus à imposer unilatéralement ses objectifs mais opterait plutôt pour une stratégie partenariale caractérisée par la collaboration avec le syndicat, la transparence et la redéfinition consensuelle des règles de travail. Pour ce faire, les parties choisissent un mode de négociation différent, érigé sur la communauté d'intérêts qui les rapproche.

Certes, plusieurs études viennent documenter les cas de partenariat au Québec, autant à l'égard de l'établissement de nouveaux arrangements de travail (Tremblay 2000; Bourque, 1999; Bourque et Rioux, 1997; Bergeron et Bourque, 1996; Bélanger et al., 1994) que des nouveaux modes de négociation (Deschesnes et al., 2000) ou de la dynamique plus générale des rapports sociaux entre les acteurs (Lapointe, 1998). Toutefois, l'analyse de ces innovations avec les modèles de négociations traditionnels rend difficile l'explication *a posteriori* en raison de la complexité des changements observés.

La présente étude ajoute à cette littérature tout en s'en démarquant par son cadre d'analyse et ses objectifs. En effet, à partir d'un cas déjà documenté (Tremblay, Paquet et Gaétan, 2003) mettant en lumière une transformation substantielle du contexte organisationnel et des règles de travail, nous vérifions les propositions du cadre théorique de la négociation stratégique tel que conceptualisée par Walton et al. (2000). Après une présentation succincte de ce cadre, de ses propositions de recherche et de la méthodologie privilégiée pour cette étude, nous faisons part des données recueillies chez Barry Callebaut, une entreprise manufacturière québécoise et de leur lecture à la lumière des avancées théoriques de Walton et al. (2000).

## 1. Le modèle d'analyse

Dans une approche néo-systémique non-déterministe et par un raffinement des travaux de Walton et McKersie (1991) et de Kochan et al. (2000), Walton et al. (2000) suggèrent que, devant la nécessité d'amener des changements dans l'organisation afin de rencontrer les nouveaux défis de l'environnement, les directions d'entreprise peuvent adopter soit une stratégie de contrainte ou une stratégie coopérative selon la nature des rapports sociaux qu'elles recherchent et les changements dans les règles de travail souhaités<sup>2</sup>. Dans leur modélisation, les auteurs identifient les forces influençant les choix stratégiques des directions d'entreprises. Ces forces sont la désirabilité du changement (objectifs concernant les règles conventionnées et le contrat social) et la faisabilité du changement (les réponses attendues ou prévues de la part du syndicat, le pouvoir de négociation relatif de chacune des parties et les autres facteurs influant les acteurs). Ces dernières constituent les intrants du « système » de la négociation stratégique. Le mécanisme de conversion des intrants est constitué de l'interaction entre les stratégies de négociation (évitement, contrainte et coopération), la nature du processus de négociation (négociation distributive ou intégrative, le façonnement des attitudes intergroupes et la gestion des différences internes) et les structures de négociations. Finalement, le dernier élément du modèle réfère aux extrants du processus de négociation, à savoir les règles conventionnées (clauses contractuelles, normatives et monétaires) et la nature du contrat social qui témoigne de la nature de la relation que les parties entretiennent entre elles.

Les auteurs décrivent également les alignements stratégiques propres à chacune des deux principales stratégies de négociation, à savoir la contrainte et la coopération. À cet effet, Walton et al. (2000) précisent que la négociation de contrainte, dont la finalité renvoie à une dynamique « gagnant-perdant » s'appuie sur un processus distributif de négociation où les tactiques coercitives sont de mises. La nécessaire présence d'un consensus interne tout en exploitant les différents intra-organisationnels chez l'autre partie constitue les principaux défis au niveau de la gestion des différences internes. De la même façon, il importe aux

---

<sup>2</sup> Walton et al. (2000) prévoient un troisième choix stratégique qualifié de « fuite » (escape). Empiriquement, un tel choix stratégique peut équivaloir à la fermeture de l'entreprise, sa relocalisation ou encore un déplacement des activités de production en dehors de l'unité de négociation.

négociateurs qui ont recours à cette stratégie de chercher, dans le cadre du processus du façonnement des attitudes intergroupes, à déstabiliser et créer de la dissonance chez l'autre partie. La théorie précise que si la direction de l'entreprise estime que son rapport de force est pour le moins favorable, elle mettra en branle les tactiques propres à la stratégie de contrainte. Qui plus est, la propension de la direction de l'entreprise à choisir une stratégie de contrainte augmente sensiblement si elle s'attend à ce que le syndicat résiste aux changements que l'entreprise convoite et s'oppose à l'instauration d'une relation patronale-syndicale transformée.

La direction d'entreprise qui désire adopter une stratégie de négociation de coopération (approche gagnant-gagnant) s'inspirera des postulats associés à la négociation intégrative et recherchera fluidité et exactitude dans l'échange d'information. De plus, la recherche d'une homogénéité dans les positions respectives de chacune des parties (consensus intra-organisationnel) sera au cœur même des préoccupations des négociateurs. Finalement, les négociateurs tenteront de créer ou de consolider un climat de confiance mutuelle permettant la réalisation du processus de négociation de coopération. La direction de l'entreprise est susceptible de choisir une stratégie de coopération lorsqu'elle a comme objectif principal de modifier le contrat social pour le façonner sous un mode d'engagement et de coopération (Walton et al., 2000). Même si elle se soucie de la substance du règlement en terme de règles de travail et de coûts, ces enjeux revêtent ici une moindre importance. Le choix d'une stratégie de coopération est plus probable si l'on s'attend à une ouverture de la part du syndicat à l'égard des objectifs poursuivis par la direction.

En somme, pour Walton et al. (2000) le choix stratégique s'exerce en tenant compte, non seulement des revendications et du climat recherché, mais aussi des réactions escomptées de l'autre partie. La stratégie syndicale, dans un tel cadre théorique, a certes son importance même si elle ne semble pas au cœur du modèle d'analyse proposé par les auteurs. À la lumière du modèle d'analyse de Walton et al. (2000) et de leurs indications quant à la logique du changement social, nous formulons les propositions de recherche suivantes en regard de la *désirabilité du changement*:

P1 –L’employeur est susceptible de choisir une stratégie de contrainte lorsqu’il a comme principal objectif d’apporter des changements significatifs au niveau des règles de travail et des coûts liés à la convention collective et lorsqu’il est peu préoccupé par des changements dans le contrat social.

P2 –L’employeur est susceptible de choisir une stratégie de coopération lorsqu’il a comme principal objectif de modifier le contrat social pour l’orienter vers l’approche de coopération et lorsqu’il accorde peu d’importance à des changements au niveau des règles de travail et des coûts liés à la convention collective.

En regard de la *faisabilité du changement* :

P3 –L’employeur est susceptible de choisir une stratégie de contrainte, non seulement s’il vise des objectifs liés à la convention collective, mais également s’il s’attend à ce que le syndicat:

- Résiste aux arguments d’ordre économique qui justifient les demande patronales
- S’oppose à un mouvement du contrat social vers l’approche de coopération.

P4 –L’employeur est susceptible de choisir une stratégie de contrainte s’il considère qu’il aura un meilleur rapport de force à travers l’utilisation de cette approche.

P5 –L’employeur est susceptible de choisir une stratégie de coopération s’il s’attend à une ouverture de la part du syndicat quant à ses objectifs liés à la convention collective ou au contrat social.

## **2. La méthodologie**

Les propositions théoriques formulées par Walton et al. (2000) ont été vérifiées à partir d’une étude de cas dans une entreprise du secteur manufacturier québécois de la transformation alimentaire, Barry Callebaut. L’étude comprend des données de recherche portant sur les années 1994 à 2009. Le devis de recherche longitudinal permet de considérer l’évolution des rapports institutionnels, les modes de négociation et les règles de travail sur l’ensemble de la période 1994-2009.

Au total, cinq séries d’entretiens semi-directifs ont été menés avec les représentants de

la direction et du syndicat entre 1998 et 2009. Chacun des entretiens, d'une durée oscillant entre une heure trente et deux heures, fut complété par des entretiens téléphoniques afin de valider l'analyse. Les cinq séries d'entretiens ont permis de colliger et d'analyser des données concernant autant l'entreprise, les problématiques qui lui sont propres, l'évolution des relations patronales-syndicales que les méthodes de négociation utilisées durant la période 1994-2009. De plus, une analyse de contenu des conventions collectives intervenues durant cette période a aussi été réalisée. Les changements apportés à chaque ronde de négociations furent consignés et l'information ainsi recueillie, discutée avec les intervenants rencontrés afin d'en saisir le sens, la portée et les impacts. Enfin, le contenu de plusieurs documents institutionnels fournis par les intervenants fut révisé.

Les matériaux de recherche ainsi recueillis rendent possible la vérification empirique des propositions de recherche de Walton et al. (2000) en permettant de reconstituer la logique menant aux choix stratégiques de la direction durant cette période. Au terme de la démarche, les informations colligées et analysées permirent d'identifier six périodes bien circonscrites et dites « stratégiques<sup>3</sup> » où les choix de la direction de l'entreprise, les facteurs qui y sont associés et les résultats du processus de négociations sont explicités à la lumière du modèle d'analyse.

### **3. Le cas Barry Callebaut**

La présente étude porte sur l'usine de Saint-Hyacinthe (Québec) de la compagnie Barry Callebaut, une multinationale dont le siège social mondial est situé à Zurich, qui est spécialisée dans la fabrication de chocolat de même que de produits dérivés du cacao. Le groupe, né de la fusion en 1996 des entreprises belges Callebaut et française Cacao Barry, est impliqué dans l'ensemble du processus de production du chocolat en partant de la transformation des matières premières jusqu'à la mise en marché des produits finis à travers un réseau de 40 usines réparties dans 25 pays et employant près de 7500 personnes. En 2008, le Groupe Barry Callebaut a réalisé un chiffre d'affaire mondial de 3,4 milliard de dollars dont 630 millions pour l'Amérique du Nord. L'usine de Saint-Hyacinthe est la seconde plus

---

<sup>3</sup> Pour Walton et al. (2000:vii), le terme stratégique réfère à : « *the importance of the transformation involved major revisions in the social contract between management and labor as well as in the collective-bargaining agreement* » .

importante en terme de volume de production, derrière celle de Wiese en Belgique. Le principal marché de l'usine de Saint-Hyacinthe est les États-Unis (85% de la production y est exportée).

Recherchant à consolider sa position internationale sur le marché, Barry Callebaut procéda à l'acquisition de nombreuses nouvelles unités de production entre 1997 et 2001 dont la Confiserie Comète Ltée qui deviendra en 1997 l'usine Barry Callebaut de Saint-Hyacinthe. La maison mère décida d'y poursuivre les fonctions de production de l'usine et ajouta à la mission de l'établissement la responsabilité de services techniques pour d'autres usines d'Amérique, la désignant comme étant l'un des « Barry Callebaut Institute for Taste and Innovation ». L'unité de négociation dont il est ici question regroupe la grande majorité des employés de Barry Callebaut (Saint-Hyacinthe), soit quelques 455 ouvriers non-spécialisés, spécialisés ou techniciens.

La chocolaterie de Saint-Hyacinthe a changé de main deux fois depuis son ouverture en 1959, passant de Régent Chocolat à Comète en 1974, puis à Barry Callebaut en 1997. C'est d'ailleurs à la faveur du changement de propriétaire de 1974 que les employés décidèrent de se syndiquer, le nouvel employeur refusant de reconnaître l'ancienneté déjà acquise. Les relations de travail dans les années qui suivirent furent pour le moins tumultueuses. La stratégie de contrainte déployée par l'employeur ne lui permit sans doute pas d'atteindre ses objectifs de productivité étant confronté régulièrement à un nombre élevé de griefs dont certains impliquèrent des décisions arbitrales particulièrement coûteuses. Qui plus est, la négociation de 1978 fut marquée par une grève de six semaines, celle de 1981 par un lock-out de 3 mois et celle de 1991 par un autre lock-out, celui-ci de 2 jours.

Notre analyse commence donc à la fin de ces deux décennies de relations de travail conflictuelles où les parties eurent l'occasion de « se tester » mutuellement. Après une période charnière comprenant deux rondes de négociation, les parties en viendront en 1998 à se doter d'une convention collective de longue durée de type « contrat social ».

## **La période 1994-1996**

Les négociations en vue du renouvellement de la convention collective de 1994 ne donnèrent pas lieu à un conflit de travail comme celles de la ronde précédente. L'employeur, n'ayant réussi à atteindre ses objectifs à la ronde précédente, cherchait à réduire ses coûts de main-d'œuvre par un accroissement de la flexibilité. De son côté, le syndicat présentait des revendications traditionnelles visant l'amélioration des salaires et des avantages sociaux. Ni l'une, ni l'autre des parties ne réussit à atteindre ses objectifs se contentant de maintenir les acquis et de limiter les dégâts dans une négociation qui se régla sans conflit de travail. La situation économique de l'entreprise était alors relativement stable quoique le contexte concurrentiel devenait plus difficile, réduisant d'autant les marges de manœuvre.

Même si les négociations de 1994 ne donnèrent lieu à aucun conflit de travail, elles se déroulèrent dans une dynamique conflictuelle et un mode de négociation essentiellement distributif où les parties firent des compromis et des accommodements en dernière heure pour éviter le conflit et conclurent une convention collective de trois ans. Ne percevant aucune ouverture syndicale vis-à-vis les changements qu'il convoitait, l'employeur opta donc pour une stratégie de contrainte, espérant ainsi pouvoir imposer son agenda de modifications aux règles de travail.

En cours d'application, cette convention collective, peu différente de la précédente, donna cependant lieu à moins de griefs. Même si les relations de travail demeurèrent avant tout conflictuelles, l'arrivée de quelques nouveaux venus tant comme membres de la direction que dirigeants syndicaux contribua certes à amoindrir les tensions. Il devenait d'ailleurs quelque peu anachronique d'attiser les conflits en cette vague sociale de partenariat du milieu des années 1990 au Québec. C'est ainsi qu'à l'automne 1996, toujours sous la bannière de Confiserie Comète, que les parties prirent part de concert à un séminaire intensif de formation en relations de travail dispensé par le Ministère du travail du Québec. Suivit peu de temps après, une autre session de formation conjointe, cette fois-ci sur la négociation basée sur les intérêts.



## **La période 1997-1998**

Cette courte période d'un peu plus d'un an est marquée de changements drastiques au sein de l'entreprise. Tout d'abord, Confiserie Comète change de propriétaire. Elle devient une des nombreuses usines de la multinationale Barry Callebaut. Cette dernière privilégie une philosophie de gestion mettant davantage l'emphase sur la créativité, l'innovation, la communication et le partage de l'information. Elle s'accommode cependant mal de la rigidité caractérisant les règles de travail en vigueur dans son nouvel établissement de Saint-Hyacinthe. Qui plus est, les intervenants locaux apprirent qu'un investissement de 25 millions de dollars par le groupe Barry Callebaut dans l'usine de St-Hyacinthe était conditionnel à la signature d'une convention collective de longue durée qui témoignerait des valeurs corporatives du groupe.

Même si, à la fin de la période précédente, des changements avaient commencé à prendre place dans la relation entre les principaux intervenants des parties, le climat des relations de travail à la base avait peu changé. La négociation s'amorça donc dans un contexte de tension. En effet, le syndicat s'y présenta fort d'un gain en arbitrage qui empêchait dorénavant l'employeur de créer de nouvelles équipes de travail sans, au préalable, en négocier les modalités. En plus de la rigidité accrue qu'impliquait cette décision, plus de 100 000\$ durent être versés aux employés lésés et au syndicat, « prouvant » ainsi à ses membres la pertinence de l'approche conflictuelle.

La direction, animée par un réel désir de changement, aborda la négociation avec une stratégie de coopération même si elle s'attendait à une forte opposition de la part du syndicat à l'égard de ses revendications de changement, recherchant encore plus que lors des rondes précédentes la flexibilité au niveau des règles de travail. Mais cette fois-ci, pour la première fois de son histoire, la direction avait aussi un agenda social en ce sens qu'elle recherchait un virage au niveau des relations de travail. On visait bien des changements aux règles de travail mais pas au détriment d'une relation patronale-syndicale qui commençait à s'améliorer.

Contrairement aux attentes initiales de la direction, le syndicat accepta de discuter de

façon ouverte des propositions patronales de changement présentées sous la forme d'intérêts. Une dynamique de négociation aux accents intégratifs teintait alors les échanges entre les parties. Mais, la réconciliation des intérêts compte tenu de leur caractère différent, même en présence d'un tiers du ministère du travail, représentait une tâche trop complexe. Dans une ouverture mutuelle, les parties convinrent donc de prolonger la convention collective pour une année, se donnant ainsi du temps pour approfondir les problématiques respectives. Ce fut donc partie remise.

### **La période 1998-2000**

Il était clair dans l'esprit de tous que les négociations de 1998 allaient être marquantes pour l'usine de Saint-Hyacinthe. Le siège social de Barry Callebaut recherchait d'importants changements. D'une part, on pouvait moderniser la production et ajouter des fonctions corporatives à l'établissement de Saint-Hyacinthe pour en faire le chef-lieu de l'entreprise en Amérique du Nord. D'autre part, la haute direction pouvait aussi choisir de simplement fermer l'usine à défaut d'obtenir des changements importants dans les règles de travail. Sur la lancée de l'amélioration des relations entre les parties, la direction décida de présenter son agenda de changement percevant cette fois-ci une ouverture syndicale à cet égard. Mais le changement ne devait pas être forcé sous la menace de fermeture mais plutôt négocié de gré à gré afin de refléter les valeurs corporatives de partenariat<sup>4</sup>.

La négociation se fit sur la base des intérêts sous un processus de type intégratif. Les parties s'entendirent sur une convention d'une durée de sept ans. Cette nouvelle convention collective, qui est qualifiée par les parties de nouveau contrat social, comprenait d'importants changements au niveau de l'organisation du travail, des mouvements de main-d'œuvre, de la qualification et de la formation. La direction avait atteint ses objectifs. En échange, elle consentait des augmentations salariales de 12% sur quatre ans avec réouverture pour les trois dernières années de la convention en plus de différentes améliorations au chapitre des avantages sociaux. Qui plus est, l'entreprise s'engagea à faire l'investissement de 25 millions

---

<sup>4</sup>La possibilité d'une fermeture demeurait cependant fondée dans la mesure où une usine italienne du groupe fut fermée l'année précédente pour cause de mauvaises relations travail.

impliquant ainsi la création de quelques dizaines de nouveaux emplois tout en consolidant ceux existant.

Allant à contre-courant en la matière, l'entreprise accepta aussi de rapatrier à l'interne des fonctions jusqu'ici confiées à des sous-traitants. Enfin, la nouvelle convention consacrait le partenariat et les relations de coopération entre les parties par la mise en place d'un comité conjoint chargé d'examiner les litiges ainsi que par des dispositions relatives à l'amélioration des communications internes et l'instauration d'un processus de négociation continue basée sur la résolution de problèmes.

### **La période 2000-2002**

Au cours de cette période, les règles du jeu sont quelques peu différentes car le conflit institutionnel est canalisé à travers les mécanismes mis en place lors des négociations de 1998. On discute des problèmes et négocie des solutions au lieu de recourir aux griefs ou aux mesures répressives. Ainsi, on constate une baisse marquée au niveau du nombre de griefs. Également, le taux d'absentéisme et le taux d'accidents de travail deviennent parmi les plus faibles des usines du groupe. Mais, certaines ombres planent. Du côté de la direction, il y a des changements au niveau des individus qui détiennent les postes clé. Les nouveaux arrivants ne partagent pas nécessairement l'enthousiasme de leurs prédécesseurs à l'égard de l'approche de coopération. Parallèlement, des pressions de la direction corporative pour obtenir une meilleure rentabilité rendent difficile le maintien de cette approche. Du côté de la direction syndicale, on tient à maintenir la relation de coopération mais une partie des membres s'impatientent car les progrès réalisés sont de moins en moins palpables. C'est dans ce contexte que se déroulent en 2001-2002 les négociations de mi-parcours prévues dans l'entente de 1998. Même si en cours de convention la négociation continue a permis de régler quelques détails normatifs, l'exercice de 2001-2002 vise à établir les augmentations salariales des trois années qui restent à la convention collective. Face à un enjeu de nature essentiellement distributif, la direction opte pour une stratégie de contrainte en tentant d'imposer sa vision d'un règlement salarial raisonnable. En même temps, de façon quelque peu contradictoire, on tient à conserver le climat de bonne entente avec le syndicat.

Il y a donc dans cette quatrième phase une certaine mise à l'épreuve du pacte social négocié en 1998. Les mécanismes d'expression de la coopération sont conservés mais pour plusieurs la ferveur s'est tiédie. De nouveaux joueurs patronaux, des membres du syndicat qui s'impatientent, un enjeu de négociation essentiellement distributif, autant d'éléments qui provoquent un questionnement stratégique de part et d'autre.

### **La période 2002-2004**

Ayant laissé un goût amer, la négociation des augmentations salariales est venue éprouvée la foi des parties dans le partenariat. Or, le discours « officiel » des représentants syndicaux et ceux de l'employeur laissait encore une grande place à la nécessité de poursuivre sur la voie de la concertation patronale-syndicale. Face au constat d'une détérioration du climat de confiance entre les parties, l'employeur s'est donc engagé à renforcer la coopération patronale-syndicale. À cet effet, il a invité les représentants du syndicat à suivre une formation conjointe en novembre 2003 sur les valeurs et les comportements facilitant le maintien du partenariat. Selon les représentants des parties, cette formation dispensée sous la forme d'un séminaire par une firme de consultants a permis de faire le point sur l'expérience passée et d'envisager de façon pragmatique les défis à venir. De cette formation, il apparaît clairement que les représentants du syndicat déplorent le manque de « proactivité » de l'employeur quant au partage des données économiques et de ce qui leur semblait être un manque de motivation à mettre un œuvre les travaux du comité de relations industrielles (CRI).

De leur côté, les représentants de l'employeur arguaient que la mise en œuvre de la négociation basée sur les intérêts (NBI) étaient parfois lourde et amenaient des impasses où il devenait difficile de statuer sur la suite des choses. De plus, ils espéraient pouvoir jouir du support du syndicat dans la mise en œuvre de nouveaux procédés de fabrication. Fort d'un nouvel investissement du siège social, la modernisation de l'usine de Saint-Hyacinthe passait par l'avènement de nouveaux équipements qui auraient cependant un impact sur l'organisation du travail actuelle et la qualification requise chez les salariés. Cette plus grande

polyvalence recherchée chez les salariés s'est néanmoins avéré un intérêt propre à l'employeur et au syndicat. Devant la complexité des changements anticipés, les parties ont convenu de recourir à des consultants externes qui ont œuvré à mettre en place des programmes de formation. Afin de consolider l'implication syndicale dans ce processus, un poste de coordonnateur à la formation fut formellement créé de même qu'un comité de formation. Selon les parties, ces innovations conventionnées ont permis de faciliter la mise en œuvre des changements dans l'organisation du travail suite à l'intervention des consultants.

Force est de constater que la prise de conscience commune par les parties a permis à nouveau la mise sur pied de processus innovant qui rencontraient les intérêts des parties. La nouvelle convention collective d'une durée de 5 ans, signée en 2004, reprend l'essentiel des dispositions du contrat social de 1998 tout en précisant l'application de certains mécanismes. Entre autre, elle réaffirme la volonté des parties de poursuivre des processus de négociation continue avec la méthode de la NBI. Toutefois, afin de s'assurer de respecter les échéanciers prévus au plan de travail, la convention collective prévoit la possibilité de recourir à l'intervention d'une conciliatrice-médiatrice.<sup>5</sup> Cette intervention à la demande de l'une ou l'autre des parties vise tout d'abord à aider les parties à trouver des solutions satisfaisantes de part et d'autre tout en respectant les échéanciers. Toutefois, en cas d'échec de la conciliation, la convention collective prévoit que la conciliatrice-médiatrice dépose un rapport comprenant des recommandations eu égard aux sujets discutés. Dans le cas où les suggestions du rapport ne trouveraient pas l'appui des deux parties, ces dernières sont alors invité à faire part de leur point de vue à la conciliatrice-médiatrice qui émettra alors un deuxième rapport en tenant compte de l'argumentation des parties et des principes de la NBI. Fait à noter, dans le cas de la production d'un deuxième rapport, les parties sont alors tenues de mettre en application les recommandations du rapport.

---

<sup>5</sup> Nommément, Mme Monique Richard du Ministère du travail du Québec. On remarque que cette façon de faire semble tout à fait cohérente avec la théorie. À cet effet, Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (2000:298) s'expriment ainsi : « *In a fostering context, additional parties are generally sought to provide legitimacy, expert knowledge and other resources.* »

## La période 2004-2009

Au milieu des années 2000, les affaires vont bien à l'usine de Saint-Hyacinthe. Le volume de production est en légère croissance, les modifications apportées à l'organisation du travail s'avèrent judicieuses et les parties n'hésitent pas à innover de nouveaux dans les règles de travail dans le cadre du processus de négociation continue. À titre d'exemple, elles introduisent le principe de la dotation des postes par anticipation.<sup>6</sup> Les griefs sont plutôt rares et ils sont rapidement réglés dans le cadre du CRI. Or, l'employeur semble de plus en plus réticent à utiliser la NBI dans le cadre des CRI et à la table de négociation continue. Il estime qu'il y a trop de redite et que le processus, bien qu'efficace, se révèle peu efficient. Les représentants de l'employeur expliquent qu'ils désirent recourir à la négociation intégrative uniquement dans le cas de problèmes majeurs et privilégier l'approche traditionnelle (distributive) dans les dossiers moins névralgiques. C'est donc sans surprise que l'application des principes de la NBI est, durant cette période, une source de tension.

Paradoxalement, alors que les activités économiques de l'usine sont à la hauteur des attentes et que des investissements substantiels ont été réalisés, les mauvaises nouvelles s'accumulent au cours de cette période. Il y a eu deux vagues de licenciements dans le département de la nouveauté, un joyau d'antan de l'usine de Saint-Hyacinthe, qui ont fait en sorte que le nombre d'emploi de ce département fut amputé de 75%<sup>7</sup>. De même, en 2007, il y a eu un transfert de 50% des emplois du département des finances vers le siège social américain du groupe dans la région de Chicago et d'autres transferts de postes techniques et administratifs sont à prévoir en 2009. Même si ces emplois ne sont pas ceux visés par l'accréditation, les salariés y voient le reflet d'une stratégie d'affaire de la haute direction du Groupe Barry Callebaut visant à privilégier les usines américaines et mexicaines. Quant à eux, les représentants de l'employeur admettent que l'usine de Saint-Hyacinthe perd de son importance stratégique au sein du Groupe et cela, au profit du nouveau siège social de Chicago.

---

<sup>6</sup> Trois fois par année, les salariés sont invités à manifester leur intérêts et démontrer leur compétence eu égard à des postes qu'ils convoitent et qui pourraient se libérer dans les mois à venir. Dès lors, lorsqu'il y a une vacance ou la création d'un nouveau poste, la dotation de celui-ci se fait immédiatement et sans processus d'affichage.

Dans un communiqué émis par le président du Groupe en 2007, il est affirmé la volonté d'augmenter la production de liqueur de cacao de 100% au cours des 2 prochaines années dans son usine ultra moderne d'Eddystone, près de Philadelphie. 30% des activités de l'usine québécoise est dédiée à la production de liqueur de cacao. Selon une rumeur persistante, l'usine d'Eddystone pourrait pallier aux activités de l'usine de Saint-Hyacinthe en cas de fermeture ou encore, on pourrait y délocaliser une partie importante de sa production. De plus, alors que les salariés et dirigeants de l'usine prévoient obtenir un nouveau mandat de fabrication de chocolat liquide, c'est plutôt une usine mexicaine du Groupe qui l'a obtenu. C'est dans ce contexte d'une possible fermeture ou d'une délocalisation, qu'en 2007, le directeur-général invite les salariés à faire preuve d'ouverture et de collaborer afin que l'usine puisse obtenir un investissement de près de 15 millions de dollars qui consoliderait les activités de l'usine de Saint-Hyacinthe. Ce dernier rappelle aux salariés à cette occasion que le salaire moyen d'un opérateur à l'usine est de 20\$ alors qu'il est de 17\$ aux États-Unis et qu'il n'est que de 12\$ au Mexique. Avec une impression de déjà-vu, les représentants du syndicat y voient une forme de coercition de l'employeur afin de minimiser les attentes face à une amélioration de leurs conditions de travail et un moyen de mettre de la pression sur leurs membres en créant de l'incertitude. Selon-eux, cette approche est inutile, voire malsaine et a pour effet de détériorer le climat de travail. Pour les représentants de l'employeur, même s'ils gardent espoir de conserver la part du lion des activités du Groupe en Amérique du nord, ils affirment ne pas être au courant des intentions à moyen terme du siège social de l'entreprise.

C'est dans ce contexte d'incertitude que l'employeur invite le syndicat à renouveler avant son expiration la convention collective. Très rapidement, les parties conviennent par lettre d'entente de reconduire jusqu'en 2014 l'actuelle convention collective à l'exception du dispositif concernant la procédure de résolution de problème « NBI » dont la pertinence se devra d'être réévaluée. Cette nouvelle convention collective ratifiée en décembre 2008 prévoit des augmentations salariales annuelles de 2%.

---

<sup>7</sup> Les représentants syndicaux croient même que d'ici la fin 2009, il pourrait avoir une fermeture définitive de ce département.

#### **4. L'analyse des données**

Jusqu'au milieu des années 1990, les relations de travail à l'usine de Saint-Hyacinthe furent caractérisées par une approche conflictuelle où chacune des parties tentaient d'imposer son agenda. La venue de nouveaux acteurs sema une volonté de changement qui prit réellement forme suite à la vente à Barry Callebaut. Au dire même des deux parties, l'usine serait aujourd'hui fermée sans le virage drastique de 1998 où elles convinrent de donner une nouvelle forme à leur relation et aux règles de travail.

Lors de la reconstitution historique qui précède, nous avons pris soin de présenter les éléments compris dans le cadre d'analyse de Walton et al. (2000). Pour chacune des périodes, il a été fait part de la stratégie patronale dominante, de la dynamique des processus de négociations qui en découlent, des facteurs de désirabilité et de faisabilité qui influencent le choix stratégique ainsi que des résultats découlant du choix stratégique. Les tableaux I et II ci-dessous reprennent de façon synthèse ces éléments pour chacune des périodes stratégiques identifiées. Ils comprennent également une évaluation de la capacité explicative du modèle de Walton et al. (2000).



**Tableau I**  
**Choix stratégiques par période, 1994-2000**

	<b>Période 1 1994-1996</b>	<b>Période 2 1997-1998</b>	<b>Période 3 1998-2000</b>
<b>Stratégie patronale</b>	Stratégie de contrainte	Stratégie de coopération	Stratégie de coopération; stratégie alternative de fuite
<b>Dynamique du processus de négociation</b>	Distributif	Intégratif avec intervention d'un tiers	Intégratif
<b>Facteurs d'influence du choix stratégique (désirabilité, faisabilité)</b>	Recherche la réduction des coûts et la flexibilité; environnement concurrentiel; dynamique de rapports conflictuels	Intérêts opposés sur les enjeux; emphase sur l'amélioration de la qualité des RT; opposition attendue mais ouverture syndicale à de nouvelles RT	Recherche la flexibilité et un nouveau contrat social impliquant le partenariat, intérêts différents conciliés; accord du syndicat; pressions du siège social
<b>Résultats</b>	Clauses de CC typiques; contrat de 3 ans; relations de travail tendues	CC prolongée de un an; début de coopération dans les RT	Entente de partenariat de 7 ans, flexibilité, formalisation de la coopération
<b>Pertinence explicative du modèle de Walton et al.</b>	Tout à fait pertinent	Pertinent en regard des explications apportées par les auteurs mais non dans sa logique pure; la désirabilité l'emporte sur la faisabilité	Tout à fait pertinent quoique l'entreprise envisage utiliser la fuite en cas d'échec

**Tableau II**  
**Choix stratégiques par période, 2000-2009**

	<b>Période 4 2000-2002</b>	<b>Période 5 2002-2004</b>	<b>Période 6 2004-2009</b>
<b>Stratégie patronale</b>	Coopérative du point de vue discursif mais comportements des acteurs semblant démontrer une stratégie de contrainte;	Stratégie de coopération	Stratégie de contrainte émergente; Stratégie d'évitement latente
<b>Dynamique du processus de négociation</b>	Mixte; Intégratif <i>a priori</i> mais résolution de plus en plus distributive des enjeux	Intégratif avec intervention d'un tiers si nécessaire. Processus de négociation continue	Passage incrémental du mode intégratif au mode distributif
<b>Facteurs d'influence du choix stratégique (désirabilité, faisabilité)</b>	Recherche le statut quo mais nouveaux acteurs qui croient moins au contrat social en place; pressions de la haute direction et des membres du syndicat	Intérêts convergents sur les enjeux liés à l'organisation du travail; emphase sur l'amélioration de la qualité des RT; Un certain scepticisme mais ouverture des parties à poursuivre sur la voie du partenariat	Recherche la stabilisation des coûts et la flexibilité; Environnement concurrentiel; Moins de préoccupation pour le contrat social; Haut niveau de faisabilité et appréciation de la désirabilité mitigée au terme de l'analyse.
<b>Résultats</b>	CC toujours en vigueur; remise en question de la coopération sous sa forme actuelle	CC de cinq ans; Recondution des clauses de partenariat; Nouveau dispositif concernant la possibilité d'appliquer les recommandations de la conciliatrice-médiatrice. Amélioration de la relation entre les parties	Dynamique de rapports teintée par une perte de confiance envers l'employeur; Par lettre d'entente, la convention collective est reconduite, avant son expiration, jusqu'en 2014. Le processus de négociation continue est remis en question et les salariés obtiennent des augmentations de salaires annuelles de 2%.
<b>Pertinence explicative du modèle de Walton et al.</b>	Partiellement pertinent. Il y a contradiction entre le choix et les objectifs	Tout à fait pertinent	Tout à fait pertinent

Au cours de la première période, la stratégie de contrainte tel qu'articulée par Walton et al. (2000) fut dominante. Ce choix stratégique, assorti d'un processus essentiellement distributif cadrerait bien avec les objectifs patronaux de réduction des coûts et de recherche de flexibilité assortis d'une absence de préoccupation pour la qualité des rapports entre les parties. Quoique la flexibilité dans l'organisation du travail puisse être un enjeu de nature intégrative dans le contexte d'une relation de partenariat avec le syndicat, elle est essentiellement distributive lorsque le syndicat a une approche traditionnelle basée sur le rapport de force et la protection des acquis. Les choix stratégiques exercés au cours de cette période correspondent donc à ce que prédisent Walton et al. (2000) dans de telles conditions de désirabilité et de faisabilité.

La période de 1997-1998 est celle de la transition. L'employeur poursuit toujours ses objectifs de flexibilité fonctionnelle qui devraient engendrer des économies. Mais cette fois-ci, il se préoccupe de la forme de la relation qu'il entretient avec le syndicat. Il adopte donc une stratégie de coopération qu'il estime désirable mais qu'il ne croit pas faisable en raison de la réaction syndicale anticipée. La désirabilité l'emporte toutefois et il va de l'avant sous la pression de nouvelles valeurs corporatives. En bout de ligne, le syndicat accepte de coopérer mais compte tenu de cette nouvelle forme de rapport, les parties conviennent de reporter d'un an la véritable négociation d'un nouveau pacte. Ici, le choix stratégique ne correspond qu'en partie à la logique décisionnelle exposée par Walton et al. (2000). La désirabilité du changement dans les règles de travail et le contrat social ne fait aucun doute mais la faisabilité, du moins en regard de l'attitude syndicale, semble peu probable.

Toutefois, même si la théorie précise que la faisabilité du changement l'emporte habituellement sur la désirabilité comme force dominante sur le choix stratégique retenu et que par ailleurs, durant cette période, la stratégie retenue ne semble pas contingente à la nature des variables contextuelles en présence, la théorie de la négociation stratégique conserve son pouvoir explicatif. En effet, les auteurs précisent que lorsque les changements à apporter dans les règles de travail de même que le contrat social sont substantiels et qu'il existe une réelle volonté de changement de la part de la direction d'entreprise, il est possible de recourir à une stratégie « mixte » qu'ils nomment « forcing the fostering » (contraindre la

coopération). Dans cette optique, les négociateurs doivent tout d'abord forcer l'autre partie à adopter une approche de négociation de type coopératif pour par la suite négocier de part et d'autre les différents enjeux dans une dynamique intégrative.

Tous les éléments sont en place en 1998-2000 pour que l'employeur opte pour une stratégie de coopération. Il se soucie à la fois du résultat de la négociation (flexibilité et coûts) et de l'impact de la négociation, que de ses résultats quant à la qualité de la relation qu'il entretient avec le syndicat. Cette fois, il sait qu'il peut compter sur la coopération du syndicat pour convoiter un règlement qui tienne compte de l'intérêt et des besoins des deux parties. Les critères de faisabilité et de désirabilité de Walton et al. (2000) convergent donc pleinement vers une stratégie de coopération. Les résultats obtenus par la suite confirmeront la rectitude du choix stratégique. Qui plus est, le mode de négociation (la négociation basée sur les intérêts) est tout à fait conforme dans sa dynamique à la stratégie préconisée. Il est cependant important d'ajouter que le choix stratégique a été déployé avec en poche l'option de rechange qu'était la possibilité d'une fermeture, qualifiée de stratégie de fuite dans la typologie de Walton et al. (2000).

Vient ensuite la période de 2000-2002 où le choix stratégique est plus ambivalent. D'une part, la volonté de conserver des relations patronales syndicales harmonieuses milite en faveur de conserver la stratégie de coopération. D'autre part, l'enjeu est de nature distributive et une certaine résistance commence à apparaître au sein du membership syndical réduisant la faisabilité de l'approche. En plus, certains membres de la direction sont peu ouverts au compromis cherchant plutôt à imposer un règlement salarial. Ces contradictions internes expliquent sans doute pourquoi la stratégie privilégiée cadre peu avec les objectifs substantifs et relationnels recherchés. Ce contexte pouvait potentiellement amener un retour vers une stratégie de contrainte.

Au cours de la période 2002-2004, on constate que l'employeur affirme sa stratégie de coopération qui est contingente à un contexte où la désirabilité et la faisabilité du changement sont au rendez-vous afin d'aller de l'avant avec les changements organisationnels souhaités, notamment rendus possible grâce à des investissements de la maison-mère et l'émergence

d'intérêts communs manifeste avec la partie syndicale. Constatant une certaine lourdeur dans la mise en œuvre du mode intégratif de la négociation collective, qui n'est pas contraire aux prédictions de la théorie classique de Walton et McKersie (1991), une innovation procédurale (les « recommandations exécutoires » de la conciliatrice-médiatrice) s'avère être un résultat du dialogue patronal-syndical qui s'inscrit pleinement dans la logique du mode intégratif de la négociation. Tel que le propose la théorie, on constate que la stratégie de coopération permet à la fois une préoccupation aux niveaux des clauses substantives de la convention collective et du contrat social.

Finalement, la période 2004-2009 laisse entrevoir des résultats complexes, voire même équivoques, dans le résultat des interactions entre les parties. Si la précédente période semblait pleine d'espoir eu égard à une consolidation du partenariat patronal-syndical, il appert que la période 2004-2009 montre plutôt une lente détérioration du climat de travail et subrepticement, l'avènement d'une stratégie de négociation de contrainte de la part de l'employeur. Si le discours de ce dernier promet encore la voie du partenariat au début de la période, on constate une pression forte pour le retour à des mécanismes distributifs de négociation et à l'utilisation d'une stratégie de contrainte en fin de période. Cette stratégie émerge alors que le recours à la stratégie d'évitement semble de plus en plus crédible. Il y a toutefois des forces contradictoires qui sont en jeu. D'une part, les investissements réalisés dans l'usine, son excellente productivité et la matière première du produit fabriqué (le sucre) dont le coût est plus avantageux au Canada, militent pour un maintien des activités au Québec. D'autre part, la volonté de consolider les activités du Groupe aux États-Unis ou de profiter de la main-d'œuvre mexicaine bon marché rend assurément crédible la menace de délocalisation.

Dès lors, l'employeur se retrouve dans un contexte où la faisabilité et la désirabilité des changements en terme de dynamique de négociation et de restriction dans l'amélioration des conditions de travail le place dans une position de force face au syndicat. Les résultats de la négociation de 2008 appuient assurément cette réalité. On constate également que l'employeur semble assumer pleinement le fait que ses agissements vont miner la qualité de la relation avec le syndicat et détériorer le climat de travail. Tel que proposé par la théorie, cette

dynamique interactionnelle entre les parties milite assurément pour la mise en place d'une stratégie de contrainte.

## 5. Discussion et conclusion

L'analyse des données recueillies chez Barry Callebaut vient confirmer la pertinence théorique des travaux de Walton et al. (2000) pour comprendre la dynamique du changement social dans le cas d'une organisation du secteur privé au Québec. Leur cadre d'analyse permet de capter les éléments clés qui mènent l'entreprise à exercer un choix stratégique plutôt qu'un autre. Dès lors, nous sommes enclins, à l'instar des auteurs, de conclure au bien fondé du pouvoir explicatif de la théorie. Certains critiques pourraient conclure à l'évidence même des notions de désirabilité et de faisabilité mais nous ne partageons pas ce point de vue. Tout observateur aguerri de la négociation en relations de travail confirmera qu'il s'agit là de notions complexes dont les tenants et les aboutissants peuvent être difficiles à circonscrire. La théorie fournit à cet effet un cadre d'analyse riche quant aux différentes variables à considérer dans le processus de négociation tout en fournissant quelques balises quant aux relations de cause à effet pouvant caractériser le changement social négocié. Qui plus est, la théorie semble être applicable à des expériences de négociations collectives qui dépassent les frontières des États-Unis mais qui surviennent dans un contexte institutionnel comparable. Toutefois, la méthodologie retenue (étude de cas) nous interdit toute généralisation empirique à la population des organisations syndiquées québécoises. Ceci constitue *de facto* une limite importante à la recherche. D'autres recherches empiriques effectuées cette fois-ci dans le cadre d'une démarche hypothético-déductive avec un échantillonnage aléatoire et caractéristique de la population devrait permettre de déterminer la validité prédictive de la théorie.

Par ailleurs, l'analyse du cas Barry Callebaut sur une base diachronique fait ressortir la relative fragilité des ententes de partenariat résultant d'une stratégie de coopération. On constate en effet que malgré une volonté de convergence des intérêts, les enjeux dont les acteurs doivent traiter comportent un large part d'intérêts différents et divergents. Par contre, même s'il semble naturel de les traiter sur la base de la contrainte et du rapport de force, la

stratégie de coopération facilitera certes la conciliation des différences et les compromis nécessaires à la solution des divergences. À cet effet, l'ouvrage de Walton et al. (2000) fournit des enseignements des plus intéressants. Au terme de cette recherche, il nous semble opportun de suggérer de poursuivre l'analyse des transformations dans la dynamique des relations industrielles qui surviennent dans différents milieux de travail à l'aide du modèle de la négociation stratégique enfin d'enrichir notre compréhension de la dynamique attitudinale, comportementale et stratégique des acteurs dans l'actualisation de leurs objectifs en matière de changements dans les règles de travail et du contrat social.

## Références bibliographiques

- BÉLANGER, P., M. GRANT et B. LÉVESQUE. 1994. *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
- BERGERON, J.-G. ET R. BOURQUE. « Workplace Changes in Québec : Public Policy and Union Response », *Current Issues Series*, Industrial Relations Center, Queen's University, Kingston: IRC Press.
- BOURQUE, R. 1999. « Coopération patronale-syndicale et réorganisation du travail », *Relations Industrielles*, Vol. 54, No, 1, 136-167.
- BOURQUE, R. et C. RIOUX. 1997. « Industrial Restructuring and Union Response : The Experience of the Fédération du papier et de la forêt du Québec », *Labor Study Journal*, Vol. 49, No. 4, 730-749.
- DESCHESNES, P., J.-G. BERGERON, R. BOURQUE et A. BRIAND. 2000. *Négociation en relations de travail, nouvelles approches*, Sainte-Foy, Presses de l'U.Q.
- KOCHAN, T.A., P.A. ADLER, R.B. MCKERSIE, A.E. EATON, P. SEGAL ET P.GERHART. 2008. "The Potential an Precariousness of Partnership: The Case of the Kaiser Permanente Labor Management Partnership". *Industrial Relations*. Vol. 47, no.1, 36-65.
- KOCHAN, T. A., H. KATZ et R. MCKERSIE. 1994. *The Transformation of American Industrial Relations (second edition)*, New York, Basic Books.
- LAPOINTE, P.A. 1998. « Identités ouvrières et syndicales, fusion, distanciation et recomposition », *Sociologie et sociétés*, Vol. XXX, No. 2, 189-212.
- TREMBLAY, J-F., R. PAQUET. et I. GAÉTAN. 2003. « *Négociation stratégique et changements organisationnels; Le cas Barry Callebault* ». dans les échanges commerciaux et la protection des travailleurs : peuvent-ils aller de pair? Acte du 4<sup>ième</sup> congrès des Amériques/ACRI-CIRA » p. 383-397.
- TREMBLAY, J-F. "Innovations relationnelles et transformation des systèmes de relations industrielles :le partenariat patronal-syndical » dans Les relations de travail au XXI ième siècle, Sélection de textes du XXXVIIe Congrès de l'ACRI, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, 2000, 3-23.
- WALTON R.E., J.E. CUTCHER-GERSHENFELD et R.B. MCKERSIE. 2000. *Strategic Negotiations, A Theory of Change in Labor-Management Relations (second edition)*, Boston: Harvard, Business School Press.
- WALTON R.E., J.E. et R.B. MCKERSIE. 1991. A Behavioral Theory of Labor Negotiation, 2<sup>nd</sup> Edition, Ithaca, ILR Press.