

**CHAIRE** de coopération  
**Guy-Bernier**

**ESG** UQÀM



---

**LA SOLIDARITÉ PATRONALE :**  
**LA COORDINATION**  
**DES NÉGOCIATIONS**  
**COLLECTIVES DANS**  
**LES CAISSES POPULAIRES**

---

PAR

Michel Grant

No 0294-058

La Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal a été fondée en 1987 grâce à une contribution financière de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, contribution qui a été renouvelée en 1992 et 1995 et de la Fondation UQAM.

La mission de la Chaire consiste à susciter et à promouvoir la réflexion et l'échange sur la problématique coopérative dans une société soumise à des modifications diverses et parfois profondes de l'environnement économique, social et démographique. La réflexion porte autant sur les valeurs, les principes, le discours que sur les pratiques coopératives. Les véhicules utilisés par la Chaire de coopération Guy-Bernier pour s'acquitter de sa mission, sont: la recherche, la formation, la diffusion et l'intervention conseil auprès des coopérateurs et coopératrices des divers secteurs.

Au plan de la recherche, les thèmes généraux, jusqu'à présent privilégiés, portent sur -les valeurs coopératives, et le changement social -les rapports organisationnels et la coopération -les aspects particuliers de la croissance des caisses populaires -les coopératives dans les pays en voie de développement. Une attention particulière est portée depuis quelques années au secteur du travail, à celui des services sociosanitaires ainsi qu'au micro-crédit et tout récemment au commerce équitable et à l'évaluation des entreprises n'ayant pas le profit comme objectif.

Au plan de la formation, l'action s'effectue dans deux directions : - au niveau universitaire, par l'élaboration de cours spécifiques sur la coopération et par l'attribution de bourses pour la rédaction de mémoires et de thèses ayant un thème coopératif; tout récemment, la Chaire a formé un partenariat avec la Chaire Seagram sur les organismes à but non lucratif et le département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM pour démarrer, en septembre 2000, un programme de MBA pour cadres spécialisé en entreprises collectives - au niveau du terrain, en répondant à des demandes du milieu pour l'élaboration de matériel didactique et de programmes de formation spécifique.

Les résultats des travaux de recherche sont diffusés dans des cahiers de recherche qui parfois, sont des publications conjointes avec des partenaires. La Chaire organise aussi des colloques, séminaires et conférences.

L'activité d'intervention-conseil prend des formes variées : conférences, session d'information, démarche d'accompagnement en diagnostic organisationnel, en planification stratégique.

La Chaire entretient des activités au plan international en offrant des services de formation, d'organisation et de supervision de stages, de développement et d'évaluation de projet sur une base ponctuelle et institutionnelle, notamment auprès des pays de l'Afrique francophone. La Chaire a ainsi développé une collaboration privilégiée avec l'Université internationale de langue française au service du développement africain, l'Université Senghor. Des missions d'études et d'échanges sont aussi menées régulièrement dans d'autres pays : en Guinée, au Brésil, au Viêt-Nam, en Haïti et dans divers pays d'Europe surtout en France, Italie, Espagne et Belgique.

Chaire de coopération Guy-Bernier Mauro-F. Malservisi, titulaire Université du Québec à Montréal C. P. 8888, succ. « Centre-Ville » Montréal, Québec, H3C 3P8	Téléphone : 514-987-8566 Télécopieur : 514-987-8564 Adresse électronique : <a href="mailto:chaire.coop@uqam.ca">chaire.coop@uqam.ca</a> Site : <a href="http://www.chaire-ccgb.uqam.ca/">http://www.chaire-ccgb.uqam.ca/</a>
---	---

## Résumé

Le présent rapport cherche à répondre à l'interrogation suivante. : compte tenu du désir d'autonomie et de contrôle décisionnel des directions des caisses populaires, et compte tenu du caractère décentralisé de la négociation collective au niveau de chaque caisse, comment les employeurs réussissent-ils à concilier les besoins d'autonomie locale avec les exigences d'efficacité stratégique en négociation? Il s'agit de circonscrire les conditions d'exercice de la solidarité patronale. Le sens de cette solidarité diffère selon les répondants; pour les uns, cette solidarité puise aux sources mêmes de l'idéologie coopérative, pour d'autres, elle n'exprime qu'une nécessité fonctionnelle pour atteindre un niveau d'efficacité en négociation collective avec des syndicats locaux qui partagent des objectifs et qui participent à une stratégie axée sur la recherche de concertation. En effet, dans un contexte de décentralisation, les organisations syndicales tentent le plus souvent de leur côté de coordonner l'action des syndicats locaux en formulant des objectifs communs et des stratégies de concertation inter-syndicale permettant de réaliser des percées à certaines tables de négociation, pour ensuite étendre les gains obtenus quelque part à d'autres groupes en négociation par la constitution d'un modèle, d'un "pattern". Du côté patronal, le recours à une stratégie efficace s'impose d'autant plus dans un contexte où un réseau de succursales bancaires très faiblement syndiqué exerce une forte pression concurrentielle sur les caisses populaires plus fortement syndiquées.

Nous posons comme hypothèse que la FMO tente de jouer ce rôle d'encadrement à l'exercice de cette solidarité patronale, et que l'intervention de la fédération repose sur la volonté et l'assentiment des directions locales; ces relations entre les caisses et leur fédération régionale traduisent la problématique plus profonde et caractéristique des organisations, à savoir celle reliée au débat sur la centralisation et la décentralisation du pouvoir et du contrôle décisionnel ainsi que des matières en faisant l'objet.

Puisque le processus décisionnel des caisses repose ultimement sur l'assemblée générale des membres et que chaque caisse demeure formellement autonome, le degré d'influence de la fédération relève plus de la persuasion que de la coercition. Dans ces conditions les perceptions des dirigeants des caisses nous semblent majeures pour apprécier les formes de coordination des négociations collectives dans un régime décentralisée. La solidarité patronale repose effectivement sur le volontarisme et la FMO représente le principal canal d'expression et d'exercice de la solidarité patronale. La connaissance des perceptions des dirigeants des caisses populaires constitue une source importante d'information dans l'évaluation des actions de coordination et des services professionnels de la FMO dans les négociations locales.

La recherche vise donc à identifier, recueillir et mesurer les perceptions des dirigeants des caisses populaires à l'égard des modes de fonctionnement, de coordination, de concertation, d'encadrement et de transmission des informations à chacune des phases des négociations collectives. L'enquête cible les caisses syndiquées du territoire couvert par la FMO, soit une population originale de cent-treize (113) caisses.

L'échantillon retenue couvre cinquante-deux (52) caisses populaires pour lesquelles nous tentions toujours d'obtenir deux entrevues distinctes par caisse, soit une avec le directeur ou son représentant, et une autre avec un membre bénévole du conseil d'administration; il nous apparaît intéressant et pertinent de vérifier si les perceptions sur les modes concrets d'exercice de l'autonomie et de la solidarité diffèrent entre d'une part, un gestionnaire cadre non-élu mais assumant à plein temps des responsabilités de direction administrative, et d'autre part, un membre élu par les membres pour les représenter au conseil d'administration de la caisse.

L'échantillon final comprend cinquante-deux (52) gestionnaires de caisses et quarante-trois (43) membres de conseil d'administration. Il s'agit dans tous les cas d'entrevues conduites confidentiellement et individuellement avec chaque répondant.

La grille d'entrevue porte sur les dimensions suivantes du processus de négociation: la préparation et le début des négociations (v.g. composition du comité de négociation, le fonctionnement du comité de négociation, la définition des mandats et de la stratégie, rôle des membres du comité et du conseiller de FMO, etc.); intensification et phase finale des négociations (v.g. déroulement de la stratégie de communication, etc.); poursuite du conflit de travail (v.g. plan de mesures d'urgence, support de la FMO, etc.); fin des négociations et retour au travail (v.g. intervention de la FMO, réorganisation des activités de la caisse, etc.); signature de la convention et application de la convention (v.g. importance de l'approbation de la convention par la FMO, support de celle-ci pendant la durée de la convention, etc.).

Nos observations indiquent que la FMO apparaît nettement selon nos répondants comme le lieu privilégié de coordination des actions des caisses en négociation collective. Cette coordination s'opère dans le cadre d'une recherche d'équilibre entre l'autonomie des caisses et les exigences de l'efficacité ou de l'exercice de la solidarité patronale. Compte tenu de l'importance et de la satisfaction des répondants à l'égard non seulement de la qualité des services reçus de la FMO sur chacune des dimensions liées à la négociation collective, mais aussi avec l'intervention de la fédération dans des domaines où la direction de la caisse pourrait faire cavalier seul, nous devons conclure à l'existence d'un sentiment de solidarité, ou du moins de la conscience d'une nécessité de concertation inter-caisses. Les interventions de la FMO, la présence et le rôle de son représentant dans la détermination du mandat et des stratégies de négociation posent des limites consenties par les caisses à leur autonomie.

Ces concessions représentent peut-être le prix à payer pour contrer les stratégies syndicales, tout en préservant le principe de l'autonomie de la caisse. Nous croyons au début de la recherche que, comparativement aux gestionnaires, les membres élus exprimeraient plus de réserves à l'égard des interventions de la FMO, et auraient souligné plus fermement les contraintes provenant du cadre proposé par la fédération; nos observations indiquent plutôt une convergence dans l'ensemble des perceptions, et elles ne présentent que rarement des différences significatives entre nos deux catégories de répondants. Le souci de préserver l'autonomie locale demeure important, et les personnes rencontrées demeurent préoccupées et vigilantes sur cette question. Le souci de rechercher un équilibre entre l'efficacité stratégique et le contrôle ultime sur le processus décisionnel nous amène à constater que les directions des caisses sont satisfaites du mode actuel de coordination des négociations dans le cadre d'un régime de négociation par établissement; cette situation constitue donc une source d'opposition à un régime de négociation multi-patronale qui pourrait, du point de vue des caisses, conduire à une uniformisation encore plus grande des conditions de travail, et à une efficacité plus grande des moyens de pression syndicaux.

## TABLE DES MATIÈRES

Résumé .....	i
1- Introduction l'importance de l'autonomie dans le Mouvement Desjardins.....	1
2- Structures et stratégies de négociation .....	3
3- Le dilemme autonomie-efficacité dans les caisses populaires objet et méthodologie de la recherche.....	7
4- Présentation des résultats.....	10
4.1 Principales caractéristiques de l'échantillon .....	11
4.2 Perceptions des répondants .....	12
4.2.1 Préparation de la négociation.....	12
4.2.1.1 Enjeux de la négociation précédente.....	12
4.2.1.2 Composition du comité de négociation patronal .....	13
4.2.1.3 Consultation et préparation de la négociation.....	14
4.2.1.4 Le mandat de la FMO et les objectifs locaux .....	15
4.2.2 Déroulement de la négociation et fonctionnement du comité .....	20
4.2.2.1 Enjeux discutés à la table de négociation.....	20
4.2.2.2 Implication des répondants dans les décisions stratégiques ...	20
4.2.2.3 Évaluation des modes de concertation.....	22
4.2.2.4 Évaluation du support de la FMO.....	24
4.2.2.5 Modes de transmission de l'information.....	26
5- Conclusion .....	27
6- Annexe.....	33

## 1- Introduction : l'importance de l'autonomie dans le Mouvement Desjardins<sup>1</sup>

À l'occasion d'une intervention en commission parlementaire sur la réforme de la *Loi sur les caisses populaires et de crédit*, le président de la Confédération Desjardins rappelle en 1988 l'importance de protéger et maintenir l'autonomie des caisses populaires :

Avec ce nouvel habit législatif, les caisses vont demeurer des entités distinctes, autonomes, avec, d'un côté, leurs conseils d'administration constitués essentiellement de dirigeants bénévoles et, de l'autre côté, des employés permanents des caisses.<sup>2</sup>

Cette citation de Claude Béland reflète les préoccupations des dirigeants des caisses populaires et leur souci de préserver le contrôle sur les décisions dans leur établissement respectif, y compris celles relatives à la détermination des conditions de travail et à la gestion des ressources humaines. Les débats autour du partage des pouvoirs entre les diverses instances alimentent souvent les débats dans les organismes fondés sur la participation démocratique; dans le cas du mouvement Desjardins, cet enjeu ne se limite pas aux caisses locales, il s'étend aussi à la répartition des responsabilités et des ressources entre les diverses fédérations et la confédération.<sup>3</sup>

Une recherche réalisée pour la Chaire de coopération Guy-Bernier et portant sur le climat des relations du travail dans les caisses populaires de la région montréalaise (Grant, 1990), permet de constater combien l'autonomie décisionnelle de la caisse locale constitue une valeur fondamentale pour les répondants patronaux rencontrés dans le cadre des entrevues sur le terrain.

Il n'est donc pas étonnant que l'ensemble des personnes rencontrées lors de l'enquête citée préfère régler leurs problèmes au niveau local sans l'intervention de la Fédération des caisses populaires

---

<sup>1</sup> Cette recherche a bénéficié d'une subvention de la Chaire de coopération Guy-Bernier dont je remercie la direction et le personnel pour leur aide tout au long de cette recherche. Je voudrais aussi exprimer ma gratitude à messieurs Jacques Dignard et Yves Bouchard pour leur appui concret et soutenu dans la préparation et dans l'administration du questionnaire. Je voudrais souligner la contribution compétente des mes deux principales assistantes de recherche, mesdames Andrée Patola et Johanne Provost. Finalement, cette recherche n'aurait pu se réaliser sans la participation des représentants des directions des différentes caisses populaires qui ont accepté de répondre à nos questions.

<sup>2</sup> *La Presse*, 15 septembre 1988.

<sup>3</sup> *Les Affaires*, 7 novembre 1992; *Les Affaires*, 28 novembre 1992.

Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec (FMO), ou de l'organisation syndicale à laquelle le syndicat local est affilié. Même si nos répondants patronaux et syndicaux rencontrés lors de cette recherche considèrent comme axées sur la collaboration les relations entre la direction de la caisse avec les employés et avec leur syndicat local, cette perception ne rallie plus la majorité lorsqu'il s'agit de porter un jugement sur les relations entre les organisations dont font respectivement partie les caisses et les syndicats locaux. L'intervention d'un acteur extérieur au milieu local est jugée en conséquence moins propice au développement d'un climat de collaboration (Grant, 1992, 21).

Le présent rapport cherche à répondre à l'interrogation suivante. Compte tenu du désir d'autonomie et de contrôle décisionnel des directions des caisses locales, et compte tenu du caractère décentralisé de la négociation collective au niveau de chaque caisse, comment les employeurs réussissent-ils à concilier les besoins d'autonomie locale avec les exigences d'efficacité stratégique en négociation? Il s'agit de circonscrire les conditions d'exercice de la solidarité patronale. Le sens de cette solidarité diffère selon les répondants; pour les uns, cette solidarité puise aux sources mêmes de l'idéologie coopérative, pour d'autres, elle n'exprime qu'une nécessité fonctionnelle pour atteindre un niveau d'efficacité en négociation collective avec des syndicats locaux qui partagent des objectifs et qui participent à une stratégie axée sur la recherche de concertation. En effet, dans un contexte de décentralisation, les organisations syndicales tentent le plus souvent de leur côté de coordonner l'action des syndicats locaux en formulant des objectifs communs et des stratégies de concertation inter-syndicale permettant de réaliser des percées à certaines tables de négociation, pour ensuite étendre les gains obtenus quelque part à d'autres groupes en négociation par la constitution d'un modèle, d'un "pattern". Du côté patronal, le recours à une stratégie efficace s'impose d'autant plus dans un contexte où un réseau de succursales bancaires très faiblement syndiqué exerce une forte pression concurrentielle sur les caisses populaires plus fortement syndiquées<sup>4</sup>. Ainsi, les directions de chacune des caisses doivent évaluer les impacts des

---

<sup>4</sup> Pour l'ensemble du Québec en 1991, 295 des 1,341, soit 22% caisses populaires, transigent avec un syndicat. Pour la même année, dans le cas des caisses affiliées à la FMO, cette proportion grimpe à 34%, soit 109 caisses sur 321. Les affiliations syndicales dans le territoire de la FMO se répartissent de la façon suivante:

dispositions des contrats collectifs sur leurs coûts et sur leur compétitivité. Le récent débat sur les heures d'ouverture des caisses s'inscrit dans cette perspective.

Nous allons donc d'abord examiner les principaux concepts qui expriment les liens entre les structures et les stratégies de négociation et qui nous guident à travers toutes les étapes de cette recherche, de sa conception jusqu'à l'interprétation des résultats. Il faut ensuite expliquer la méthodologie utilisée dans notre enquête avant de présenter et analyser les résultats celle-ci sur les conditions de détermination des objectifs et des stratégies de négociation des caisses populaires et sur le rôle de la FMO dans ce contexte.

## 2- Structures et stratégies de négociation<sup>5</sup>

La structure de négociation constitue une dimension stratégique importante dans le processus de négociation collective (Katz, 1985, 219); elle peut même affecter l'équilibre des forces en présence (Weber, 1967, 181). Pour Kochan et Katz (1988, 11), cette structure exprime la portée d'un contrat collectif en termes de salariés et d'employeurs couverts ou affectés par les conditions de travail définies dans ce contrat. Cette notion suggérée par les deux auteurs américains renvoie à l'unité de négociation et à son aire d'influence. Hébert (1992, 613-614) propose une conception plus large et considère la structure de négociation comme constituée de non seulement l'unité de négociation (pour qui on négocie?) mais aussi des acteurs (qui négocie?) et des paliers de négociation (on négocie quoi et où?).

---

Affiliation	N	%
FTQ (local 57)	64	57
FTQ (autres)	5	4
CSN	34	30
CSD	3	3
Autres	7	6
Total	113	100

<sup>5</sup> Le lecteur désireux de se renseigner davantage peut consulter Michel Grant, "Les structures de négociation : une adaptation nécessaire?", publié sous la direction de Colette Bernier et al., *La négociation collective du travail Adaptation ou disparition?*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 1993, pages 57-80.

Reprenant la typologie de Weber (1967, 14), Hébert distingue quatre (4) espèces d'unités de négociation superposées. Au premier échelon, il propose l'unité naturelle correspondant au milieu de travail immédiat tel le département ou l'occupation; il peut s'agir de "informal work groups whose members are unified by common aspirations and a common interpretation of their environment." (Weber, 1967, 14) Ensuite, l'unité de négociation se confond avec le certificat d'accréditation dont le champ est défini par les instances mandatées en vertu des dispositions législatives et réglementaires; il s'agit alors de l'unité d'accréditation; ainsi, lorsqu'une caisse populaire négocie exclusivement avec le syndicat accrédité pour représenter son personnel, l'unité de négociation correspond à l'unité d'accréditation. Troisièmement, l'unité de négociation peut effectivement déborder l'unité d'accréditation; Hébert la désigne alors comme unité réelle de négociation puisque, dans ce cas, plusieurs unités d'accréditation sont représentées à la table de négociation, et que les conditions de travail convenues s'appliqueront à l'ensemble des groupes; c'est le type de structure retenue par les caisses populaires et les syndicats de la CSN dans la région du Saguenay. Finalement, l'aire d'influence d'une unité de négociation peut aller au-delà du groupe pour lequel une convention est formellement convenue; ainsi une convention collective type négociée dans une entreprise pourra être reproduite, avec ou sans modifications, "à la suite de négociations dans des contrats similaires intervenant avec d'autres employeurs." (Dion, 1986, 133); une organisation syndicale tentera de coordonner les actions de ses syndicats affiliés en négociation de façon à élargir l'aire d'influence d'une unité de négociation, soit dans la recherche de l'uniformisation des conditions de travail, soit dans le cadre d'une stratégie d'escalade; une organisation patronale peut de la même façon coordonner les efforts de ses membres, soit pour contrer une stratégie syndicale, soit pour satisfaire ses propres revendications aux différentes tables de négociation. Les caisses populaires sur le territoire de la FMO négocient localement, mais elles ne peuvent ignorer les conditions de travail convenues dans les autres caisses; ces conditions favorisent la concertation des caisses, en recourant d'une façon plus spécifique aux services de leur fédération régionale.

Une structure de négociation peut également comprendre plus d'un palier de négociation auquel correspondent des matières négociables distinctes; par exemple, les dispositions de la *Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic* prévoient pour les enseignants du réseau public trois paliers de négociation, soit un niveau central pour les salaires, un niveau national ou sectoriel et un niveau local. L'examen des trois dimensions, à savoir l'unité de négociation, l'identité des acteurs et l'existence de paliers de négociation permet donc de qualifier la structure de négociation comme centralisée ou décentralisée. Le caractère formellement décentralisé de la négociation dans le milieu spécifique des caisses populaires et de la grande majorité des négociations collectives au Québec n'exclut pas diverses formes de coordination affectant l'exercice du pouvoir décisionnel du comité de négociation au niveau de l'établissement dont les salariés font partie d'un syndicat accrédité.

Arnold Weber (1967, 13) décrit la structure de négociation comme un ensemble d'unités impliquées dans un processus décisionnel s'inscrivant dans un contexte de relations de pouvoir. La détermination des structures de négociation ne constitue pas d'ailleurs une décision exclusive de l'employeur. Même si les syndicats ne réussissent pas à imposer leur choix, les décisions patronales relatives aux structures de négociation peuvent constituer des réactions défensives à l'égard des stratégies syndicales (Ogden, 1982, 182). Sisson (1987, 18) ajoute que le cadre juridique circonscrit également les conditions dans lesquelles s'élaborent les structures de négociation. Ainsi, le *Code du travail* du Québec consacre le caractère décentralisé de la négociation par établissement comme arrangement structurel prédominant.

Les régimes juridiques peuvent toutefois varier. Le milieu de la construction et celui des secteurs public et parapublic se caractérisent par leur très grande centralisation. Même le milieu des caisses populaires peut connaître des expériences de négociation englobant plus d'un établissement; ainsi dans le Saguenay, la négociation de la convention collective se déroule sur la base d'un regroupement des caisses de la région à une même table de négociation; ce regroupement se réalisa par étapes dans un contexte de recours à des moyens de pression par les syndicats. Toutefois, la

grande majorité des caisses syndiquées négocie selon le modèle dominant en Amérique du Nord, c'est-à-dire qu'elle se situe au niveau de chaque établissement local correspondant à l'unité accréditée. La détermination de la structure de négociation s'inscrit donc dans un contexte juridique, institutionnel et stratégique.

Pour mieux saisir la dynamique de la coordination patronale dans un contexte de structure décentralisée de négociation et avant d'examiner les conditions influençant les choix stratégiques, poursuivons notre présentation des principaux concepts fondant la compréhension de la nature et du rôle de la structure de négociation.

Une structure de négociation peut certes affecter le pouvoir de négociation des acteurs, mais elle peut préalablement résulter elle-même de l'exercice d'un rapport de forces. Les facteurs qui déterminent le pouvoir de négociation sont les mêmes que ceux qui contribuent à la configuration des structures de négociation, soit par exemple le degré de concurrence sur le marché du produit, le taux de syndicalisation dans le secteur d'activités, la taille des entreprises et le degré d'intégration et d'interdépendance de celles-ci (Davies, 1986, 264).

Ainsi, au milieu des années 1960, les syndicats CSN du secteur hospitalier utilisent leur droit de grève nouvellement acquis pour obliger les administrations hospitalières à se regrouper sur une base régionale, puis sur une base provinciale, afin d'en arriver à une même table de négociation et à une convention collective unique pour l'ensemble des salariés. Les arrêts de travail survenus durant l'été 1985 dans les caisses populaires de la région métropolitaine concernent certes des enjeux relatifs aux conditions de travail; pour les caisses cependant, il apparaît clair que le groupe FTQ par exemple, cherche à mettre sur pied une structure centralisée de négociation regroupant l'ensemble des caisses, afin d'accroître son pouvoir de négociation et ainsi réaliser l'uniformisation complète des conventions collectives aux meilleures conditions possible. Dans le secteur public, la centralisation des négociations résulte d'une convergence historique des volontés gouvernementales et syndicales; la centralisation permet d'une part à l'État de contrôler les mandats de négociation sur les questions monétaires, et d'autre part aux organisations syndicales d'éviter de

disperser leurs ressources dans de multiples négociations par établissement, d'exercer les moyens de pression d'une façon concertée et d'égaliser les conditions de travail.

Le tableau 1 présente la répartition procentuelle des conventions collectives et des salariés couverts en fonction du type d'unité de négociation. Plus des trois quarts des conventions collectives négociées au Québec se situent au niveau non seulement de l'unité d'accréditation, mais au niveau d'un seul établissement; par contre, ces conventions collectives ne s'appliquent qu'au tiers de l'ensemble des salariés couverts par des conventions collectives. Les unités de négociation provinciales dans les secteurs de l'éducation et de la santé ne génèrent que 4.5% des conventions collectives, mais elles concernent 41.6% de l'ensemble des salariés. La très grande majorité des négociations se déroulent donc dans un cadre décentralisé et concerne le plus souvent des petits groupes de salariés. Les données au tableau 2 confirment d'ailleurs cette affirmation puisque 70% des unités de négociation comprennent moins de 50 salariés, mais ne recouvrent qu'à peine plus de 10% de l'ensemble des personnes couvertes par des conventions collectives. D'autre part, les unités de négociation regroupant plus de 1,000 salariés sont celles où se concentrent les structures centralisées; celles-ci ne concernent qu'à peine 10% des conventions mais elles comprennent plus de la moitié des salariés couverts. Ces chiffres expriment les déséquilibres dans les taux sectoriels de présence syndicale; d'un côté, la syndicalisation quasi-totale des salariés dans l'ensemble des services gouvernementaux dont les effectifs se trouvent répartis dans des unités de négociation peu nombreuses mais plus grandes; de l'autre côté, des taux de présence syndicale plus faible dans le secteur privé, particulièrement dans le secteur des services, dont les effectifs se trouvent concentrés dans des unités de négociation beaucoup plus nombreuses mais beaucoup plus petites.

### **3- Le dilemme autonomie-efficacité dans les caisses populaires : objet et méthodologie de la recherche**

La majorité des caisses populaires, particulièrement celles qui sont membres de la FMO, négocient au niveau de l'établissement. Une telle situation permet théoriquement à chacune des caisses de contrôler sa propre négociation et négocier une convention collective reflétant sa spécificité

(v.g. autonomie); mais ceci pose un défi au niveau de la coordination nécessaire pour contrer d'éventuelles stratégies syndicales visant la réalisation de gains auprès de certaines caisses et l'extension de ces gains à d'autres tables (v.g. efficacité). Dans quelle mesure et comment les caisses populaires en négociation réussissent-elles à se concerter tout en demeurant autonome. Nous posons comme hypothèse que la FMO tente de jouer ce rôle d'encadrement à l'exercice de cette solidarité patronale, et que l'intervention de la fédération repose sur la volonté et l'assentiment des directions locales; ces relations entre les caisses et leur fédération régionale traduisent la problématique plus profonde et caractéristique des organisations, à savoir celle reliée au débat sur la centralisation et la décentralisation du pouvoir et du contrôle décisionnel ainsi que des matières en faisant l'objet.

Puisque le processus décisionnel des caisses repose ultimement sur l'assemblée générale des membres et que chaque caisse demeure formellement autonome, le degré d'influence de la fédération relève plus de la persuasion que de la coercition, et ce dans un contexte où l'idéologie coopérative pourrait encore agir dans certains cas comme ciment de la solidarité patronale<sup>6</sup>. Dans ces conditions les perceptions des dirigeants des caisses nous semblent majeures pour apprécier les formes de coordination des négociations collectives dans un régime décentralisée. La solidarité patronale repose effectivement sur le volontarisme et la FMO représente le principal canal d'expression et d'exercice de la solidarité patronale. La connaissance des perceptions des dirigeants des caisses populaires constitue une source importante d'information dans l'évaluation des actions de coordination et des services professionnels de la FMO dans les négociations locales.

La recherche vise donc à identifier, recueillir et mesurer les perceptions des dirigeants des caisses populaires à l'égard des modes de fonctionnement, de coordination, de concertation, d'encadrement et de transmission des informations à chacune des phases des négociations

---

<sup>6</sup> Le degré d'autonomie des caisses populaires déficitaires est toutefois substantiellement réduit. En effet, comme le fonds de sécurité auquel elles ont accès provient des contributions des autres caisses, ces caisses doivent se conformer au contrat de gestion qui les lie au mouvement Desjardins. Une caisse populaire en déficit peut même, dans certaines circonstances, se voir mise en tutelle.

collectives. L'enquête cible les caisses syndiquées<sup>7</sup> du territoire couvert par la FMO, soit une population originale de cent-treize (113) caisses. Des entrevues conduites à l'aide d'un questionnaire administré sur place constitue une source de données potentiellement plus riche dans les circonstances qu'un questionnaire acheminé par le courrier. Pour des raisons liées à la disponibilité des intervenants et aussi aux contraintes de notre budget de recherche, sont exclues de notre échantillon les caisses en négociation au moment de la période de trois mois pendant laquelle se déroule notre étude sur le terrain.

Notre échantillon comprend donc cinquante-deux (52) caisses pour lesquelles nous tentions toujours d'obtenir deux entrevues distinctes par caisse, soit une avec le directeur ou son représentant et une autre avec un membre bénévole du conseil d'administration; il nous apparaît intéressant et pertinent de vérifier si les perceptions sur les modes concrets d'exercice de l'autonomie et de la solidarité diffèrent entre d'une part, un gestionnaire cadre non-élu mais assumant à plein temps des responsabilités de direction administrative, et d'autre part, un membre élu par les membres pour les représenter au conseil d'administration de la caisse. L'échantillon final comprend cinquante-deux (52) gestionnaires de caisses et quarante-trois (43) membres de conseil d'administration. Il s'agit dans tous les cas d'entrevues conduites confidentiellement et individuellement avec chaque répondant. Un membre de l'équipe de recherche communiquait avec la personne pour obtenir un rendez-vous, et l'assurait que seules les informations recueillies lors des rencontres seraient diffusées sous une forme agrégée.

Le questionnaire, (voir annexe I) dont l'administration dure en moyenne 90 minutes, comporte cent-cinquante-huit (158) variables; il offre à l'interlocuteur un choix de réponses sur une échelle à intervalles égaux selon la méthode Likert. Outre les questions relatives aux caractéristiques de la caisse et du répondant (v.g. nombre d'employés, statut du répondant), au syndicat en place (v.g. affiliation du syndicat local) ou aux négociations antérieures (v.g. expérience d'un arrêt de travail,

---

<sup>7</sup> Notre population ne peut évidemment qu'inclure des caisses syndiquées puisque nous étudions le phénomène de la négociation collective.

principaux enjeux de négociation), le guide d'entrevue prévoit également la possibilité de recueillir des commentaires afin de couvrir des dimensions qui peuvent nous échapper lorsque des questions fermées sont utilisées, et aussi afin de nous éclairer dans l'analyse et l'interprétation ultérieures des résultats.

Le corpus du guide d'entrevue se découpe de la façon suivante : la préparation et le début des négociations (v.g. composition du comité de négociation, le fonctionnement du comité de négociation, définition des mandats et de la stratégie, rôle des membres du comité et du conseiller de FMO, etc.); intensification et phase finale des négociations (v.g. déroulement de la stratégie de communication, etc.); poursuite du conflit de travail (v.g. plan de mesures d'urgence, support de la FMO, etc.); fin des négociations et retour au travail (v.g. intervention de la FMO, réorganisation des activités de la caisse, etc.); signature de la convention et application de la convention (v.g. importance de l'approbation de la convention par la FMO, support de celle-ci pendant la durée de la convention, etc.). Nous soumettons ensuite les données à divers traitements statistiques à l'aide du programme Statistical Package for Social Sciences (SPSS) : chi2 (Pearson), analyse de corrélation et analyse de régression. Pour les fins du présent rapport, les résultats communiqués proviennent des tableaux croisant les réponses des gestionnaires et des élus sur chacune des variables. Les éléments d'analyse additionnels fournis par les autres tests statistiques feront l'objet de diffusion ultérieure.

#### **4- Présentation des résultats**

Sans prétendre communiquer ici toutes les données recueillies sur les cent cinquante-huit (158) variables que comporte le questionnaire, il est utile de présenter les résultats pertinents de la façon la plus complète possible en soulignant, selon le cas, les similitudes et les différences dans les perceptions des gestionnaires et des membres élus du conseil d'administration sur les différentes dimensions et sur les différentes étapes de la négociation collective dans les caisses populaires. Les données sont communiquées ici en pourcentage pour l'ensemble des répondants, ou pour

chacun des deux groupes lorsque les deux groupes diffèrent de façon statistiquement significative selon le cas<sup>8</sup>.

#### 4.1 Principales caractéristiques de l'échantillon

La moitié des caisses visitées emploient plus de trente salariés; plus du quart d'entre elles ont entre deux (2) et six (6) cadres alors que près du quart recourt aux services d'un nombre supérieur de cadres. La répartition de notre échantillon en fonction des actifs et du nombre de membres est le suivant :

10-50 millions	50-100 millions	> 100 millions
42.3%	44.2%	13.5%

< 3,000 membres	3,000-6,000 membres	6,000-10,000 membres	> 10,000 membres
1.9%	19.2%	51.9%	26.9%

Près de 40% des représentants du conseil d'administration rencontrés en sont les présidents, alors que 80% des gestionnaires sont les directeurs généraux des caisses. Dans le cas des membres du conseil d'administration, les membres de l'équipe de recherche cherchaient à rencontrer la personne qui avait participé à la négociation collective; cette personne n'est donc pas nécessairement le président du conseil, alors que dans le cas des gestionnaires, il est plus probable de voir le directeur général de la caisse au comité de négociation.

La répartition des syndicats accrédités pour les groupes de salariés des caisses rencontrées se présente comme suit :

<sup>8</sup> Lorsque les données sur les perceptions des répondants sont présentées par paire dans le texte, le premier pourcentage exprime les réactions des gestionnaires, et le second celles des membres élus du conseil d'administration.

FTQ (local 57)	FTQ (autres)	CSN	CSD	Indépendant
67.3%	3.8%	19.2%	5.8%	3.8%

60% des associations de salariés détiennent une accréditation depuis au moins dix ans et plus de 80% de l'ensemble des groupes couverts par une accréditation n'a pas connu un changement d'affiliation syndicale. Si 10% des caisses n'ont vécu qu'une seule négociation, plus de la moitié d'entre elles (53.8%) ont connu plus de trois rondes de négociation. Une proportion substantielle (42.3%) des caisses ont participé à un arrêt de travail. Dans la majorité des cas (59%), l'arrêt de travail impliquait simultanément la caisse du répondant et d'autres caisses.

## 4.2 Perceptions des répondants

Cette section présente et analyse sommairement les perceptions des directeurs et des membres des conseils d'administration au niveau local. Les résultats présentés sont ceux jugés les plus significatifs et correspondant à notre principale préoccupation de recherche : les dirigeants des caisses locales perçoivent-ils le support offert par la FMO comme répondant à leurs besoins d'efficacité et à leur souci de préserver leur autonomie et de déterminer des conditions de travail qui reflètent les particularités du milieu, à savoir au niveau des modes de fonctionnement, de la concertation, de l'encadrement et de la transmission de l'information aux diverses étapes du déroulement des négociations collectives.

### 4.2.1 Préparation de la négociation

#### 4.2.1.1 Enjeux de la négociation précédente

Avant d'examiner les modes de fonctionnement, le questionnaire cherche à identifier les principaux enjeux soulevés lors de la dernière négociation, puisque la hiérarchisation de ceux-ci par les intervenants risque de les influencer dans la phase de préparation de la négociation ultérieure. Les

questions les plus litigieuses débattues lors de la dernière négociation, et considérées par l'ensemble des répondants comme étant de très importantes à assez importantes sont les suivantes : salaires, mécanismes salariaux et forfaitaire (74.1%); congés fériés, vacances, congés maladie, congés parentaux et congés sociaux (68.2%); formation (55.3%); mouvements de personnel (54.1%); uniformisation des conventions collectives pour un ensemble de caisses populaires (53%); horaires de travail (32.6%, 59%, \*9).

#### 4.2.1.2 Composition du comité de négociation patronal

Dans le guide préparé à l'intention des directions des caisses populaires en période de négociation, la FMO propose que le comité patronal de négociation soit composé d'un représentant du conseil d'administration, du ou des directeurs de la caisse populaire ainsi que d'un représentant de la FMO qui peut être porte-parole<sup>10</sup>. Il ressort de notre enquête que dans près de 70% des caisses constituant notre échantillon, le comité patronal est constitué de la façon suggérée dans ce guide. Pour plus de 20% des caisses, le personnel cadre est impliqué au sein de ce comité, en plus des directeurs, de membres du conseil d'administration et conseiller de la FMO. Le conseiller de la FMO fait donc partie du comité de négociation dans plus de 90% des cas.

Quant au personnel cadre de la caisse autre que les directeurs, certains répondants précisent que leur présence au comité est positive puisque leur expérience de l'application quotidienne de la convention collective permet aux membres du comité d'être bien informés et fournit des bases plus solides à l'argumentation patronale dans ses discussions avec le syndicat; de plus, ces cadres sont à

---

<sup>9</sup> Le nombre d'astérisques suivant exprime la marge d'erreur dans l'appréciation des écarts statistiquement significatifs dans la répartition des réponses selon la variable choisie:

\*       = ou < .05  
\*\*       = ou < .00  
\*\*\*     = ou < .000  
\*\*\*\*    = ou < .0000  
\*\*\*\*\* = ou < .00000

Ainsi, le recours à deux astérisques indique que la marge d'erreur est inférieure à 0%.

<sup>10</sup> Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest du Québec, Vice-Présidence Relations de travail, *Guide à l'intention des caisses populaires en période de négociation*, 1987, p. I-4

même d'évaluer les impacts des clauses négociées dans la convention. Bien que moins du quart des caisses intègre le personnel cadre au sein du comité patronal, plus de 90% des caisses le consulte dans la préparation du dossier de négociation. Les dirigeants des caisses semblent donc reconnaître l'importance de l'information détenue par les cadres de l'entreprise. Certains répondants ajoutent que les personnes qui y siègent apportent une expertise spécifique tout en étant représentatifs par rapport aux orientations de la caisse et par rapport aux dimensions opérationnelles. Le tableau suivant illustre le degré de satisfaction élevé des gestionnaires et des membres des conseils d'administration à l'égard du mode de composition du comité de négociation patronal :

Statut	très satisfait	satisfait	plutôt satisfait	plutôt insatisfait	insatisfait	très insatisfait
Gestionnaire	65.4%	23.1%	3.8%	1.9%	1.9%	3.8%
Membre du c.a.	65.1%	23.3%	9.3%	-	2.3%	-
Ensemble des répondants	65.3%	23.2%	6.3%	1.1%	2.1%	2.1%

#### 4.2.1.3 Consultation et préparation de la négociation

La quasi-totalité des répondants, soit plus de 90%, estime que le conseiller de la FMO, les membres du comité de négociation et le personnel cadre de la caisse doivent être et sont effectivement consultés dans la préparation du dossier de négociation. La prise en considération des opinions des dirigeants d'autres caisses lors de la préparation des négociations peut constituer une manifestation d'une communauté d'intérêts et un élément propice à la solidarité patronale. Cependant, moins d'un répondant sur cinq (18.3%) reconnaît que le comité consulte les autres caisses à ce stade du processus, mais presque 40% d'entre eux estiment que les autres caisses devraient être consultés. Ce dernier pourcentage ne constitue pas un indice nécessairement révélateur de l'évaluation d'un besoin de solidarité inter-caisses puisque la présence du conseiller

de la FMO peut être perçue par plusieurs comme l'expression concrète de la concertation inter-caisses; en effet, le conseiller informe les différents comités des orientations et des stratégies de l'ensemble des caisses affiliées à la fédération, particulièrement celles qu'il dessert comme conseiller.

Plus de trois quarts des répondants (77.9%) sont de complètement à plutôt d'accord avec le dépôt, au syndicat, d'un cahier de demandes patronales. Il ressort des commentaires des répondants que ce thème relève d'une gestion proactive et de la notion de transparence dans la négociation collective :

Ce dépôt favorise l'équilibre, la transparence et le positionnement des parties tout en réglant plus rapidement les négociations... Il permet de régler des problèmes administratifs et de gestion...une entreprise qui sait où elle va (sic) doit être en mesure d'exprimer ses demandes et attentes au syndicat...Il exprime clairement ce qu'on désire...on doit faire confiance aux employés, ils comprennent bien les enjeux.

Et sur 80 répondants, 87.5% affirment que la caisse est prête à maintenir ses revendications même si cela rendait les négociations plus conflictuelles. Toutefois, les répondants s'entendent pour préciser que ces revendications doivent, alors, représenter un enjeu majeur pour la caisse. Ils assumeraient un conflit selon l'importance relative des revendications patronales.

#### **4.2.1.4 Le mandat de la FMO et les objectifs locaux**

Un processus de négociation collective implique habituellement une démarche préparatoire permettant à l'employeur de comparer les conditions de travail dont bénéficie son personnel à celles qui existent ailleurs, et ainsi le guider dans l'élaboration du mandat de négociation. Dans le cas des caisses populaires, cet exercice ne se répète pas d'une façon spécifique dans le cadre de la préparation de chaque négociation locale; en effet, au sein du mouvement Desjardins, cette étape préparatoire est effectuée par les instances auxquelles la caisse locale est affiliée. Les recherches de la FMO sont réalisées par la Direction Rémunération pour l'ensemble des caisses. Le processus de préparation se divise en quatre phases soit, des recherches sur le contexte économique; des enquêtes sur le marché bancaire permettant de définir la position relative des caisses Desjardins

dans leur marché; la prévision de l'évolution du marché de la rémunération; et enfin l'élaboration de différents scénarios concernant les conditions de travail des employés, les coûts qui en découlent ainsi que leur incidence sur le trop-perçu des caisses. Les recommandations finales de la FMO quant au mandat de négociation sont déterminées suite à l'évaluation, par la Direction des Relations de Travail, de leur adaptabilité au vécu des caisses.

Le mandat de la FMO constitue sans doute l'expression la plus concrète d'appel à la solidarité inter-caisses. Le mandat comprend l'ensemble des orientations et des positions formulées et proposées par la FMO et véhiculées par ses conseillers auprès des divers comités patronaux de négociation. Ce mandat conserve d'abord un caractère facultatif. En effet, sauf pour les caisses en déficit, chaque conseil d'administration dispose de l'autonomie décisionnelle lui permettant de déroger au dit mandat. Le respect des politiques de négociation repose à la fois sur l'adhésion à l'idéologie de solidarité coopérative et aux efforts de persuasion déployés par les représentants de la fédération ou par d'autres membres de cette dernière.

Dans quelle mesure nos interlocuteurs considèrent-ils le respect du mandat comme une condition essentielle au contrôle de l'évolution des conditions de travail dans l'ensemble des caisses. Le sens de cette question renvoie non seulement aux objectifs de négociation, mais aussi aux stratégies syndicales visant la réalisation de gains à certains endroits, mais aussi à leur diffusion à d'autres endroits; le mandat articule également les modifications que la FMO peut chercher à apporter aux conventions collectives (v.g. horaires de travail). La vaste majorité des gestionnaires et des membres élus (84.1%) reconnaissent volontiers le respect du mandat comme instrument de contrôle de l'évolution des conditions de travail dans l'ensemble des caisses. Plus des trois tiers des personnes ajoutent même que, une fois déterminé, le mandat devrait être respecté intégralement par l'ensemble des caisses. Ces commentaires constituent un indice révélateur de solidarité entre les caisses et de la préoccupation de réaliser celle-ci par l'encadrement fourni par la FMO :

...un débordement du mandat crée la surenchère dans les autres caisses... le mandat permet de rester concurrentiel et aide à restreindre les demandes syndicales... le non-respect du mandat provoque le transport des demandes syndicales aux autres tables de négociation... La FMO possède des informations relatives à la rentabilité des

caisses en fonction de leur taille, région, etc, permettant ainsi d'éviter que la caisse n'ait des trop-perçus élevés... la force collective du réseau réside dans des conditions de travail similaires permettant d'assurer la mobilité du personnel, donc la stabilité du réseau.

Toutefois, les répondants nuancent leurs réponses en précisant que le mandat doit être large, souple et qu'il doit faire place aux particularités locales permettant aux caisses de disposer d'une marge de manoeuvre pour négocier :

...si le respect du mandat uniforme entraîne d'autres problèmes pour la caisse, il s'avère impertinent d'avoir un mandat... en créant des tables de concertation sectorielles, un pattern régional pourrait répondre plus spécifiquement aux besoins des caisses.

Lorsque nous demandons sur quels items devraient porter les recommandations de la FMO quant au mandat, les répondants énumèrent par ordre décroissant les principaux enjeux suivants : salaires, mécanismes salariaux et forfaitaire (93.7%); assurances collectives (92.6%); congés fériés, vacances, de maladie, congés parentaux ou sociaux (86.3%); mise à pied et sécurité d'emploi (70.5%); mesures disciplinaires et administratives (67.4%, 37.3%, \*); conditions de travail des travailleurs à temps partiel et temporaires (66.3%); formation (65.2%); affaires syndicales (63.8%); uniformisation des conditions de travail (63.7%); heures de travail, heures supplémentaires, (50.5%); mouvements de personnel (52.7%); négociations regroupées (25.3%); horaire de travail (25.3%). L'écart significatif dans les réponses de nos deux catégories d'interlocuteurs à l'égard des mesures disciplinaires et administratives, peut provenir de ce que les membres élus sont plus sensibles aux éléments affectant directement les dépenses monétaires de leur caisse respective, alors que les gestionnaires ressentent les contraintes éventuelles des dispositions normatives (v.g. mesures disciplinaires) sur la qualité de leur gestion quotidienne.

Le tableau 3 en annexe compare dans une colonne, le rangement décroissant des éléments jugés comme devant faire partie du mandat recommandé par la FMO, et dans une autre colonne, les mêmes éléments considérés comme ayant constitué un enjeu de très à assez important. Nous constatons que les questions monétaires les plus lourdes d'implications telles les salaires et les vacances, qui sont identifiées comme ayant constitué un enjeu important lors de la dernière

négociation, devraient faire partie du mandat recommandé par la FMO. Par contre, d'autres items tels les assurances collectives, la mise à pied et la sécurité d'emploi devraient faire partie du mandat, même s'ils n'ont pas constitué un enjeu important. La tendance de nos répondants à inclure une question dans le mandat de la FMO ne dépend donc pas nécessairement de l'importance de cette question comme enjeu lors de la dernière négociation. Parmi les points d'achoppement qui ont été de très à assez important durant la dernière négociation se retrouvent : les salaires, mécanismes salariaux et forfaitaires (74.12%); les congés fériés, de vacances, de maladie, parentaux et sociaux (68.24%); les conditions de travail des travailleurs à temps partiel et temporaires (58.82%); la formation (55.29%); les mouvements de personnel (54.12%), l'uniformisation des conventions collectives (52.94%) et les horaires de travail (32.6%, 59% \*).

Même si nos répondants croient très largement à la nécessité du mandat comme instrument de contrôle des conditions de travail, leur accord baisse aux deux tiers (67%) lorsque nous demandons si la convention collective doit refléter le mandat intégralement. Un certain nombre d'entre eux invoquent le principe de l'autonomie décisionnelle de la caisse locale et les besoins locaux dont le mandat de la FMO ne tient pas compte. Certains autres mentionnent le besoin de travailler selon l'approche "réseau" et l'uniformité en découlant. Des répondants précisent que le mandat devrait être large, souple et tenir compte de la culture spécifique de la caisse locale; pour ces personnes, le mandat doit être respecté mais permettre des ajustements pour les particularités.

En général, les répondants (86.2%) se disent de très à plutôt satisfait du processus actuel d'élaboration du mandat FMO. Pour quelques répondants, les recommandations sont perçues comme reflétant une image fidèle du marché de référence. Les répondants reconnaissent qu'il est nécessaire que la FMO élabore des recommandations, toutefois, un certain nombre d'entre eux estime que les caisses devraient être consultées sans quoi, disent-ils, certaines recommandations peuvent ne pas correspondre à la réalité des caisses. Ainsi, lorsque nous demandons aux répondants s'ils voient des modifications à apporter au processus d'élaboration du mandat FMO, ceux-ci estiment qu'il devrait y avoir consultation et concertation avant l'élaboration du mandat :

...la consultation nous permettrait de connaître les prises de position de la FMO, les raisons qui président à la rédaction du mandat et l'impact des négociations locales sur l'ensemble du réseau. Les informations ainsi obtenues pourraient étayer l'argumentation du comité patronal de négociation à la table pour justifier le refus de clauses ou conditions que la caisse pourrait, personnellement, accepter... La concertation permettrait d'établir un consensus au niveau du mandat. Consensus qui s'établit, actuellement, au fur et à mesure de l'évolution du mandat et ce, en fonction des négociations de chacune des caisses...

Les gestionnaires et les membres élus divergent d'opinion lorsqu'il s'agit de privilégier, comme orientation générale en négociation collective, l'uniformisation des conditions de travail d'une caisse à l'autre; les premiers épousent cette orientation beaucoup plus que les seconds (59.6%, 20.9%, \*\*). Cette donnée n'est pas étonnante puisque les membres élus devraient tendre à adopter des attitudes plus autonomistes. Logiquement, nous devrions nous attendre à ce que ces derniers manifestent une préférence marquée pour une politique qui privilégierait la mise en place de conditions de travail reflétant *uniquement* les particularités locales et la volonté du conseil d'administration de la caisse populaire concernée; or, les trois quarts des membres élus rejettent cette option, soit dans une proportion similaire à celle des gestionnaires. Finalement, lorsque nous leur offrons la possibilité de favoriser une orientation qui combine la recherche d'uniformisation des conditions de travail aux préoccupations axées uniquement sur les particularités locales, la très grande majorité de nos interlocuteurs (90.5%) exprime leur accord avec cette formule; cette dernière donnée exprime au fond la volonté de nos répondants de réaliser l'équilibre entre le contrôle local sur les décisions stratégiques et l'exercice de la solidarité inter-caisses.

Il ne faut pas en déduire que nos répondants ne se préoccupent pas de voir conclure une convention collective adaptée à leur milieu spécifique. Une très forte proportion (91.6%) affirme en effet que leur caisse est prête à déployer tous les efforts nécessaires pour que la convention collective négociée reflète les particularités locales. Certains répondants précisent que celles-ci sont nécessaires puisque les besoins des caisses et employés sont très différents, qu'on doit tenir compte des régions et respecter l'autonomie, et enfin, qu'elles relèvent de l'identité propre de la caisse lorsqu'elles touchent les droits de la direction. Plus des trois quarts des répondants se

déclarent même prêts à faire face à des moyens de pression pour que la convention collective négociée reflète les particularités locales.

#### **4.2.2 Déroulement de la négociation et fonctionnement du comité**

##### **4.2.2.1 Enjeux discutés à la table de négociation**

D'abord, les répondants jugent que les enjeux discutés à la table de négociation reflètent les particularités et orientations de la caisse (83.16%), qu'ils répondent aux problèmes vécus en cours de convention (80.22%), qu'ils sont le reflet des relations de travail de la caisse (77.66%), et qu'ils tiennent compte des considérations financières de la caisse (64.21%).

##### **4.2.2.2 Implication des répondants dans les décisions stratégiques**

Le guide d'entrevue examine les éléments suivants reliés à la notion de stratégie de négociation : détermination du calendrier de négociation, contenu et rythme des contre-propositions patronales, décision relative à la conciliation, décision de faire face à la grève ou de recourir au lock-out. L'implication de l'ensemble des répondants varie en fonction du type d'activité; le statut du répondant ne contribue pas, pour l'ensemble des résultats, à expliquer d'une façon significative des variations dans l'implication à l'égard des modes de détermination des stratégies de négociation. Nos interlocuteurs considèrent de très à assez importante leur implication dans les décisions relatives aux matières suivantes; le contenu des contre-propositions patronales (95.7%), la décision de faire face à la grève (92.6%), la décision de recours au lock-out (87.4%), la décision relative à la conciliation (87.3%), le rythme des contre-propositions patronales (84%), et finalement le calendrier de négociation (78.7%).

Les réactions des interlocuteurs présentent des contrastes plus remarquables lorsque nous abordons leur degré d'implication dans la détermination des stratégies de communication avec les caisses populaires avoisinantes, avec les membres, avec les cadres et avec les employés. L'intensité de cette implication varie selon le statut du répondant d'une façon plus significative que dans le cas

des stratégies de négociation. Les gestionnaires estiment leur degré d'implication décisionnelle beaucoup plus important que ne le font les membres élus à l'égard des stratégies de communication avec les caisses avoisinantes (84.5%, 39.1%, \*\*\*\*\*), avec les membres de la caisse (86.9%, 46.2%, \*\*\*\*\*), avec les cadres, (96%, 61%, \*\*\*\*\*), et avec les employés (91.5%, 43.9%, \*\*\*\*\*).

Le guide élaboré par la FMO à l'intention des caisses en période de négociation propose dans une section des modes de communication avec les caisses avoisinantes et traite du rapport de force de la caisse en négociation :

L'expérience a démontré que les caisses populaires en conflit de travail augmentent substantiellement leur rapport de force si elles demeurent ouvertes durant tout le conflit et ce, même si elles offrent des services réduits. C'est ainsi que les caisses populaires peuvent maintenant s'organiser pour compenser les inconvénients causés par les moyens de pression et maintenir ainsi leur rapport de force. En ce sens, les caisses populaires avoisinantes ont un rôle très important à jouer, en ce qu'elles peuvent offrir des services aux membres de la caisse visée par le conflit et tenter de maintenir par là, la qualité du service à la clientèle.

La construction du rapport de forces représente dans toute négociation un ingrédient majeur dans l'élaboration des stratégies, d'où la nécessité d'un réseau de communication efficace pour assurer l'appui des intervenants du milieu. Les gestionnaires des caisses assurent certes l'ensemble des communications, mais cela ne signifie pas nécessairement que les membres élus se désintéressent de cette dimension; notre guide d'entrevue interpelle ces derniers sur leur implication au niveau des décisions stratégiques sur des aspects bien spécifiques.

Compte tenu de ce qui précède, il en découle logiquement que les perceptions diffèrent aussi d'une façon statistiquement significative lorsque nous examinons le degré d'implication des répondants dans la mise sur pied d'un plan d'action et de mesures d'urgence en cas de conflit de travail ou de risque de conflit (95.8%, 61.5%, \*\*\*\*\*), et dans la remise en question de certaines pratiques de gestion de personnel (97.5%, 51.2%, \*\*\*\*\*).

Il ressort de ces données qu'il n'existe pas de différences significatives entre les deux types de répondant à l'égard de leur implication dans la détermination des stratégies déployées à la table de

négociation comme telle (v.g. contenu et rythme des contre-propositions patronales); par contre, les perceptions diffèrent substantiellement lorsqu'il s'agit de la détermination et de l'application des actions à l'extérieur de la table de négociation (v.g. communication avec les caisses populaires avoisinantes). Peut-on conclure qu'il y a dichotomie entre la détermination des stratégies de négociation et la détermination des autres stratégies. La détermination des stratégies de négociation serait-elle perçue comme étant plus importante par les dirigeants des caisses? Ces différences pourraient s'expliquer par les rôles distincts de nos répondants; ainsi, les membres élus participent au processus décisionnel, mais c'est le gestionnaire qui assure le suivi et l'application des orientations et des stratégies adoptées en concertation avec les autres caisses et avec la FMO. Ces écarts suggèrent peut-être aussi que les membres élus s'intéressent plus à la réalisation des objectifs et au respect des mandats convenus qu'aux questions opérationnelles et logistiques, considérant que la mise en oeuvre des moyens relève des gestionnaires. Ces considérations ne modifient ni n'atténuent le caractère essentiel des dimensions stratégiques.

#### **4.2.2.3 Évaluation des modes de concertation**

Lorsque interrogés sur la qualité de la solidarité manifestée par les autres caisses durant la période de négociation, 70% des répondants estiment qu'elle est de très à plutôt forte. Il ressort des commentaires des répondants qu'ils considèrent que la solidarité inter-caisse n'est pas nécessaire durant la phase de négociation. N'ayant pas eu à solliciter la solidarité des autres caisses certains répondants croient que la solidarité est forte parce qu'ils sont certains de leur collaboration s'ils devaient faire face à un conflit.

Toutefois, lorsqu'il s'agit de la qualifier la solidarité des autres caisses effectivement exprimée durant un conflit de travail, deux tiers des répondants ayant connu un tel conflit estiment cette solidarité de très à plutôt forte.

La notion de solidarité prend différentes facettes selon les répondants. Pour certains, elle se concrétise dans la réalité :

...les autres caisses ne profitent pas de nos négociations pour soutirer des membres...le respect du mandat par les caisses en négociation signifie qu'elles sont solidaires les unes des autres...les autres caisses ont toujours bien servi nos membres...

Pour certains autres, la solidarité ne se manifeste pas nécessairement d'une façon concrète et renvoie plutôt aux valeurs partagées et à l'idéologie commune :

...la solidarité est tacite mais non exprimée...on est tous solidaires, mais on ne sent pas la solidarité des autres caisses... elle est forte, mais il n'y a pas assez de communication... on sent la sympathie, l'appui et l'encouragement des autres caisses... le manque d'exemple de solidarité fait que les gens ne savent pas comment exprimer leur solidarité, par conséquent, on ne la sent pas...

L'approbation de la convention collective par la FMO est de très à assez importante pour 72.6% des répondants. Les répondants relient cette notion à celle de la solidarité :

...les caisses font partie d'un réseau et entre caisses, il faut être solidaire... l'approbation assure la solidarité entre les caisses...

Par ailleurs, cette approbation est perçue comme un moyen de contrôle judicieux :

...dans le contexte actuel, le syndicat exporte dans les autres caisses les clauses gagnées; l'approbation, par la FMO, est un bon moyen de contrôle pour éviter la surenchère et réduire l'impact des négociations... elle assure le respect de l'uniformité des normes... pour le bien collectif du réseau, l'approbation évite que les conventions collectives nuisent aux autres caisses... si on veut que la FMO distribue ou du moins détienne l'information, elle doit être en mesure de la canaliser...

D'après les dirigeants, les besoins de formation des cadres pour agir adéquatement se retrouvent dans les situations suivantes : lorsque surgit un problème de relations de travail (85.26%), lors de l'application courante de la nouvelle convention (84.21%) et lorsqu'un grief est déposé (83.87%). Une majorité de répondants (86.32%) pensent que la FMO devrait établir des programmes de formation en regard de la gestion des relations de travail et 71.58% en regard de l'application de la convention collective. Le nombre de répondants qui seraient prêts à participer à des sessions de formation, diffèrent selon le statut (91.7%, 66.7% \*\*), ce dernier ne devant pas nous surprendre vu l'implication quotidienne des gestionnaires dans les relations de travail.

#### 4.2.2.4 Évaluation du support de la FMO

De façon globale, les recommandations de la FMO relatives au mandat de négociation servent de trame de fond au processus de négociation collective des caisses. En ce sens, le mandat de la FMO représente le principal cadre dans lequel évolue la négociation. De façon plus spécifique, la FMO fournit un support à ces caisses qui se concrétise par les services d'un conseiller dans la préparation du dossier de négociation, dans le déroulement des négociations comme telles et dans le suivi aux négociations.

La satisfaction à l'égard du support que reçoivent les caisses de la FMO et de son conseiller est très élevée. Les réponses qui suivent indiquent le pourcentage de répondants qui se disent de très à plutôt satisfait de cet appui par rapport premièrement aux dimensions suivantes liées à la détermination des stratégies de négociation : calendrier de négociation (91.3%), contenu des contre-propositions patronales (92.4%), rythme des contre-propositions patronales (91.3%), décision de recourir à la conciliation (92.7%), décision de recourir au lock-out (95.7%) et décision de faire face à la grève (93.6%). Ensuite relativement à la détermination des stratégies de communication, l'expression de la satisfaction des répondants se présente comme suit : avec les caisses avoisinantes (91.3%), avec les membres (93.8%), avec les cadres (93.5%) et avec les employés (91.8%). L'aide de la FMO dans mise sur pied d'un plan d'action et de mesures d'urgence en cas de conflit ou risque de conflit, suscite aussi un taux de satisfaction élevée (94%).

La presque totalité des personnes rencontrées (95.6%) reconnaissent l'habileté du conseiller de la FMO à présenter et à défendre la position de la caisse à la table de négociation. Certains répondants disent se fier entièrement au conseiller. Plusieurs commentaires soulignent les qualités personnelles et professionnelles des conseillers de la FMO :

...compétent, ouvert, flexible, sympathique, conciliant, bon guide, nous représente très bien, joue son rôle de façon professionnelle...

Malgré cette très grande satisfaction, les commentaires des répondants font ressortir quelques sources d'insatisfaction :

Par contre, certains identifient le manque de disponibilité du conseiller comme source d'insatisfaction; ceci peut particulièrement survenir lorsque le conseiller agit à comme porte-parole dans plusieurs négociations qui se déroulent durant la même période.

...le manque de disponibilité du conseiller ne permet pas au comité patronal de se préparer adéquatement créant ainsi, une source supplémentaire de conflit à la table de négociation... le manque de disponibilité du conseiller ne permet pas au comité patronal d'agir stratégiquement sur le rythme des négociations...

L'expérience d'un conflit de travail constitue probablement l'occasion la plus importante lors de laquelle la direction d'une caisse peut juger de la valeur de la solidarité des autres caisses et des appuis qu'elle peut recevoir de la FMO. Plus des deux tiers des répondants qui ont connu un arrêt de travail considèrent de très à plutôt forte la solidarité exprimée par les autres caisses lors de ce conflit. Tous reconnaissent l'importance de la mise en place et du suivi du plan de mesures d'urgence développé par la FMO pour appuyer les caisses aux prises avec un conflit de travail. Le degré de satisfaction des répondants est très élevé (86.6%) à l'égard de l'appui de la FMO à cet égard. Puisqu'au terme d'un arrêt de travail, un débat survient dans la plupart des cas sur les conditions de retour au travail des salariés, nous voulions connaître l'avis des dirigeants des caisses sur l'appui de la FMO lors des discussions sur le protocole de retour au travail; encore là, nous constatons un taux élevé de satisfaction (83.4%). La contribution de la FMO à la réorganisation des activités de la caisse suite à un arrêt de travail suscite également un pourcentage de satisfaction qui demeure élevé (80%). Les répondants expriment, dans des pourcentages dépassant les 70%, leur satisfaction souvent très importante à l'égard des stratégies de communication auprès des membres de la caisse, auprès des cadres et des employés, et aussi auprès des caisses avoisinantes. Lorsqu'ils élaborent et évaluent le plan des mesures d'urgence, 86.6% sont satisfaits du support de leur fédération. En général, plus de répondants sont satisfaits du support qu'ils reçoivent pour évaluer les stratégies de communication aux caisses avoisinantes (82.1%) que celles s'adressant aux membres (77.7%), aux cadres (77.7%) et aux employés

(70.3%). De même, le support pour préparer l'assemblée générale ou spéciale satisfait 71.4% des répondants.

Quelques commentaires font ressortir, à certains endroits, une source d'insatisfaction quant au manque de support opérationnel durant un conflit :

...le support opérationnel est un élément stratégique durant un conflit et il y a matière à amélioration...nous avons eu beaucoup de problèmes durant notre conflit et n'avons reçu aucun appui ou encadrement de la FMO, on se sentait très isolé...

Comment nos interlocuteurs qualifient-ils l'intervention de la FMO à la phase finale des négociations et lors du retour au travail lorsqu'un conflit est survenu. Par rapport au contenu du protocole de retour au travail et la réorganisation des activités, plus de 80% des répondants sont satisfaits.

#### **4.2.2.5 Modes de transmission de l'information**

Pour assurer la communication entre les caisses, la Confédération n'est pas perçue comme un instrument privilégié (8.5%). Les répondants identifient plutôt les instances suivantes comme moyen de réalisation de cette tâche : la FMO (85.2%), l'initiative de la caisse locale (77.8%), l'organisation de réunions sectorielles (76.8%), et l'organisation de réunions de caisses simultanément en négociation (72.7%). Finalement, plus des deux tiers des répondants croient que la communication doit être assurée simultanément par les différents paliers soit, la FMO, la caisse locale et des rencontres sectorielles ou de caisses simultanément en négociation.

Les personnes rencontrées s'expriment également sur diverses dimensions rattachées à la stratégie de communication déployée durant la phase correspondant à l'intensification et à la conclusion des négociations. Elles sont de très à plutôt satisfaites à des pourcentages élevés sur chacun des items suivants : information en provenance du conseiller de la FMO (88.3%) et celle en provenance des autres caisses (73.9%). Nous rappelons ici que l'information concernant les négociations dans les autres caisses peut provenir du conseiller lui-même, d'où une explication partielle des écarts entre ces deux chiffres. En ce qui concerne l'information émanant de la caisse du répondant, le niveau de

satisfaction de ce dernier varie selon le destinataire<sup>11</sup> : les autres caisses (87.9%), les cadres (97.8%), les employés (80.9%) et les membres de la caisse (90.1%). Les répondants estiment majoritairement, que la FMO est l'instance privilégiée pour transmettre l'information d'une caisse à l'autre. La satisfaction élevée des répondants quant à l'information transmise nous permet de conclure que les modes de transmission de l'information élaborés par la FMO répondent aux attentes des dirigeants des caisses.

Par ailleurs, compte tenu que l'organisation de réunions sectorielles ou de caisses simultanément en négociation apparaissent, selon des interlocuteurs, comme des instruments privilégiés de communication, il pourrait s'avérer pertinent d'exploiter ces formules. Les avantages de telles rencontres seraient nombreux. En plus d'augmenter la circulation de l'information, elles permettraient d'améliorer les modes de coordination entre les caisses. Celle-ci pourrait résulter en une adhésion plus élevée au mandat de la FMO et à une solidarité accrue entre les caisses.

## **5. Conclusion**

La FMO apparaît nettement selon nos répondants comme le lieu privilégié de coordination des actions des caisses en négociation collective. Cette coordination s'opère dans le cadre d'une recherche d'équilibre entre l'autonomie des caisses et les exigences de l'efficacité ou de l'exercice de la solidarité patronale. Compte tenu de l'importance et de la satisfaction des répondants à l'égard non seulement de la qualité des services reçus de la fédération, mais surtout avec l'intervention de celle-ci dans des domaines où la direction de la caisse pourrait faire cavalier seul, nous devons conclure à l'existence d'un sentiment de solidarité, ou du moins de la conscience d'une nécessité de concertation inter-caisses. Les interventions de la FMO, la présence et le rôle de son représentant dans la détermination du mandat et des stratégies de négociation posent des limites consenties par les caisses à leur autonomie.

---

<sup>11</sup> Le pourcentage indiqué en parenthèses exprime dans quelle mesure le répondant est satisfait de l'information qu'il transmet aux destinataires ici énumérés.

Ces concessions représentent peut-être le prix à payer pour contrer les stratégies syndicales, tout en tentant de préserver le principe de l'autonomie de la caisse. Nous croyions au début de cette recherche que, comparativement aux gestionnaires, les membres élus exprimeraient plus de réserves à l'égard des interventions de la FMO et souligneraient plus fermement les contraintes provenant du cadre proposé par la fédération; les observations indiquent plutôt une convergence dans l'ensemble des perceptions, et ne présentent que rarement des différences significatives entre nos deux catégories de répondants. Le souci de préserver l'autonomie locale demeure toutefois important, et les personnes rencontrées demeurent préoccupées et vigilantes sur cette question. Le souci de rechercher un équilibre entre l'efficacité stratégique et le contrôle ultime sur le processus décisionnel nous amène à suggérer que les directions des caisses sont satisfaites du mode actuel de coordination des négociations dans le cadre d'un régime de négociation par établissement; cette situation constitue donc une source d'opposition à tout projet de négociation multi-patronale qui pourrait, du point de vue des caisses, conduire à une uniformisation encore plus grande des conditions de travail, et à une efficacité plus grande des moyens de pression syndicaux.

**TABLEAU 1**

Répartition procentuelle des conventions collectives et des salariés en fonction du type d'unité de négociation (31/12/90)<sup>12</sup>

Type d'unité de négociation	% conventions	% salariés
1 employeur, 1 établissement, 1 syndicat, 1 accréditation	77.3	33.0
1 employeur, 1 établissement, 1 syndicat, plusieurs accréditations	1.3	1.0
1 employeur, 1 établissement, plusieurs syndicats, plusieurs accréditations	.1	.0
1 employeur, plusieurs établissements, 1 syndicat, 1 accréditation	13.6	18.74
1 employeur, plusieurs établissements, 1 syndicat, plusieurs accréditations	1.1	.6
1 employeur, plusieurs établissements, plusieurs syndicats, plusieurs accréditations	.2	.4
plusieurs employeurs, 1 établissement, 1 syndicat, plusieurs accréditations	.1	.0
plusieurs employeurs, plusieurs établissements, 1 syndicat, plusieurs accréditations	1.6	4.3
plusieurs employeurs, plusieurs établissements, plusieurs syndicats, plusieurs accréditations	.3	.4
unité de négociation provinciale (éducation)	1.3	14.2
unité de négociation provinciale (santé-affaires sociales)	3.2	27.4

<sup>12</sup> Centre de recherche et de statistiques sur le marché du travail, *Conditions de travail contenue dans les conventions collectives - Québec 1990*, Québec, Les publications du Québec, Collection études et recherche., 1991, p. 44.

**TABLEAU 2**

Répartition procentuelle des conventions collectives et des salariés en fonction de la taille des unités de négociation (mars 1993)<sup>13</sup>

Taille	Conventions		Salariés	
	Nombre	%	Nombre	%
1-19	3 289	39.7	30 758	3.1
20-49	2 408	29.1	75 153	7.7
50-99	1 325	16.0	89 815	9.2
100-199	715	8.6	94 151	9.6
200-499	361	4.4	106 242	10.8
500-999	97	1.2	65 533	6.7
1 000-4 999	70	.8	155 328	15.8
5 000-9 999	14	.2	99 810	10.2
10 000 et +...	9	.1	264 751	27.0
Total	8 288	100	981 541	100

<sup>13</sup> Ces données ne couvrent pas les conventions collectives de compétence fédérale.

**TABLEAU 3**

Enjeux de négociation	Devant faire partie du mandat		Enjeu important lors de la dernière négociation	
	Rang	% <sup>14</sup>	Rang	% <sup>15</sup>
Salaires, mécanismes salariaux et forfaitaire	1	93.7	1	74.1
Assurances collectives	2	92.6	8	37.7
Congés fériés, vacances de maladie, parentaux, sociaux	3	86.3	2	68.2
Mise à pied et sécurité d'emploi	4	70.5	11	29.3
Conditions de travail (temporaires et temps partiel)	5	66.3	3	58.9
Formation	6	65.2	4	55.5
Affaires syndicales	7	63.8	10	29.7
Uniformisation des conventions collectives	8	63.7	6	52.9
Mesures disciplinaires et administratives <sup>16</sup>	9	53.7	12	23.6
Mouvements de personnel (promotion affectation temporaire)	10	52.7	5	54.2
Heures de travail, heures supplémentaires	11	50.5	9	36.5
Négociation regroupée	12	25.3	12	15.6
Horaire de travail	12	25.3	7	44.7

<sup>14</sup> Il s'agit du pourcentage des répondants en accord avec l'inclusion de cet item dans le mandat recommandé par la FMO.

<sup>15</sup> Il s'agit du pourcentage des répondants estimant que cet item a constitué un enjeu de très à assez important lors de la dernière négociation.

<sup>16</sup> Nous observons sur cette matière un écart statistiquement significatif entre la distribution des réactions des gestionnaires et des membres élus.

## RÉFÉRENCES

- DAVIES, Robert J. "La structure de la négociation collective au Canada", dans W. Craig Riddell, *Les relations de travail au Canada*, Commission royale sur l'union économique et les perspectives de développement du Canada, Ottawa, Ministre des approvisionnements et services, 1986, pages 243-292.
- DION, Gérard. *Dictionnaire canadien des relations du travail*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1986.
- GRANT, Michel. "Les structures de négociation : une adaptation nécessaire?", dans Colette Bernier, Roch Laflamme, Fernand Morin, Gregor Murray et Claude Rondeau (éditeurs), *La négociation collective du travail - Adaptation ou disparition?*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1993, pages 57-80.
- GRANT, Michel. "Les relations de travail dans les caisses populaires : affrontement ou coopération?", *Coopératives et Développement*, vol. 23, no 2, 1992, pages 7-30.
- GRANT, Michel. *Les relations du travail dans les caisses populaires : affrontement ou coopération?*, Rapport de recherche soumis à la Chaire de coopération Guy-Bernier, 1990.
- HÉBERT, Gérard. *Traité de négociation collective*, Boucherville, Gaëtan Morin, 1992.
- KATZ, Harry C. "Collective Bargaining in the 1982 Bargaining Round", dans Thomas A. Kochan (éditeur), *Challenges and Choices Facing American Labor*, Cambridge, Mass. : M.I.T. Press, 1985, pages 213-226.
- KOCHAN, Thomas A. et Harry C. KATZ. *Collective Bargaining and Industrial Relations*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin Inc., 1988.
- OGDEN, S.G., "Bargaining Structure and the Control of Industrial Relations", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 20, no 2, Juillet 1982, pages 170-185.
- SISSON, Keith. *The Management of Collective Bargaining : An International Comparison*, Oxford : Basil Blackwell, 1987.
- WEBER, Arnold R. "Stability and Change in the Structure of Collective Bargaining", dans American Assembly (ed.), *Challenges to Collective Bargaining*, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1967, pages 13-36.

Annexe I

**GUIDE D'ENTREVUE POUR LA RECHERCHE  
SUR LE PROCESSUS DE NÉGOCIATION  
DANS LES CAISSES POPULAIRES**

1. Nom de la caisse \_\_\_\_\_
2. Nombre d'employé(e)s  
0 - 15 employé(e)s \_\_\_\_\_  
16 - 30 employé(e)s \_\_\_\_\_  
31 employé(e)s et plus \_\_\_\_\_  
Employé(e)s total \_\_\_\_\_
3. Répartition du personnel  
Cadres \_\_\_\_\_  
Employé(e)s réguliers \_\_\_\_\_  
Employé(e)s à temps partiel \_\_\_\_\_  
Employé(e)s temporaires et sur appel \_\_\_\_\_
4. Fonction du répondant  
Directeur \_\_\_\_\_  
Membre du C.A. \_\_\_\_\_  
Titre au C.A. \_\_\_\_\_  
Autre \_\_\_\_\_
5. Rôle du répondant au sein du comité de négociation  
\_\_\_\_\_
6. Age de la caisse  
Moins de 10 ans \_\_\_\_\_  
Entre 10 et 20 ans \_\_\_\_\_  
Entre 20 et 40 ans \_\_\_\_\_  
Plus de 40 ans \_\_\_\_\_
7. Actifs de la caisse  
Moins de 10 millions \_\_\_\_\_  
Entre 10 et 50 millions \_\_\_\_\_  
Entre 50 et 100 millions \_\_\_\_\_  
Plus de 100 millions \_\_\_\_\_
8. Membres de la caisse  
Moins de 3 000 membres \_\_\_\_\_  
Entre 3 000 et 6 000 membres \_\_\_\_\_  
Entre 6 000 et 10 000 membres \_\_\_\_\_  
Plus de 10 000 membres \_\_\_\_\_
9. A) Association accréditée avec affiliation  
FTQ (section locale 57) \_\_\_\_\_  
FTQ (autres) \_\_\_\_\_  
CSN \_\_\_\_\_  
CSD \_\_\_\_\_  
Indépendant \_\_\_\_\_

- B) association accréditée depuis \_\_\_\_\_ ans \_\_\_\_\_
- C) changement d'allégeance syndicale \_\_\_\_\_  
 oui \_\_\_\_\_  
 non \_\_\_\_\_  
 expliquer \_\_\_\_\_
- D) employés couverts par l'accréditation \_\_\_\_\_  
 personnel de bureau \_\_\_\_\_  
 personnel technique professionnel \_\_\_\_\_  
 Autres (préciser) \_\_\_\_\_
10. Nombre de négociation collective depuis la première accréditation \_\_\_\_\_
11. Y a-t-il déjà eu conciliation lors du processus de négociation?  
 Oui(1) Non(2) \_\_\_\_\_
12. Nombre et durée de négociation où il y a eu des arrêts de travail
- |                                  | Nombre | Durée |
|----------------------------------|--------|-------|
| aucune (passez à la question 14) | _____  | _____ |
| avec grève                       | _____  | _____ |
| avec lock-out                    | _____  | _____ |
| avec grève et lock-out           | _____  | _____ |
13. A) S'agissait-il d'arrêts de travail impliquant \_\_\_\_\_  
 la caisse locale seulement \_\_\_\_\_  
 la caisse et d'autres caisses simultanément \_\_\_\_\_
- B) Les principaux points d'achoppement lors de la dernière négociation concernaient  
 (1) très important, (2) important, (3) assez important (4) peu important,  
 (5) aucunement important
- 1- Uniformisation des conventions collectives \_\_\_\_\_
  - 2- Négociations regroupées \_\_\_\_\_
  - 3- Salaires, mécanismes salariaux, forfaitaire \_\_\_\_\_
  - 4- Heures de travail, temps supplémentaire \_\_\_\_\_
  - 5- Horaire de travail \_\_\_\_\_
  - 6- Assurances collectives et primes \_\_\_\_\_
  - 7- Congés fériés, vacances, maladie, parentaux, sociaux \_\_\_\_\_
  - 8- Mise à pied, sécurité d'emploi \_\_\_\_\_
  - 9- Mouvement de personnel (promotion, affectation temporaire) \_\_\_\_\_
  - 10- Formation \_\_\_\_\_
  - 11- Mesures disciplinaires et administratives \_\_\_\_\_
  - 12- Conditions de travail des travailleurs à temps partiel et temporaires \_\_\_\_\_
  - 13- Affaires syndicales \_\_\_\_\_
  - 14- Autres (spécifier) \_\_\_\_\_



D) Tel qu'il est établi actuellement, le mandat FMO devrait être respecté intégralement par toutes les caisses qui concluent une convention collective

- (1) Complètement d'accord
- (2) En accord
- (3) Plutôt en accord
- (4) Plutôt en désaccord
- (5) En désaccord
- (6) Complètement en désaccord

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Commentaires \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

E) Le respect du mandat FMO est une condition essentielle au contrôle de l'évolution des conditions de travail dans l'ensemble des caisses

- Complètement d'accord
- En accord
- Plutôt en accord
- Plutôt en désaccord
- En désaccord
- Complètement en désaccord

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Expliquer \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

F) La caisse est prête à déployer tous les efforts nécessaires pour que la convention collective négociée reflète les particularités locales

- Complètement d'accord
- En accord
- Plutôt en accord
- Plutôt en désaccord (passez à la question 16)
- En désaccord (passez à la question 16)
- Complètement en désaccord (passez à la question 16)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Expliquer \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

G) Iriez-vous jusqu'à faire face à des moyens de pression (incluant un conflit) pour que votre convention collective reflète les particularités locales?

- Complètement d'accord
- En accord
- Plutôt en accord
- Plutôt en désaccord
- En désaccord
- Complètement en désaccord

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Expliquer \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## FONCTIONNEMENT DU COMITÉ PATRONAL DE NÉGOCIATION

16. Implication du répondant au sein du comité patronal de négociation au niveau :  
(1) très importante, (2) importante, (3) assez importante,  
(4) peu importante, (5) aucunement importante

A) Détermination des stratégies de négociation

- 1- calendrier de négociation
- 2- contenu des contre-propositions patronales
- 3- rythme des contre-propositions patronales
- 4- décision quant à la conciliation
- 5- décision quant au recours au lock-out
- 6- décision de faire face à la grève
- 7- Autres \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

B) Détermination des stratégies de communication

- 1- aux caisses avoisinantes
- 2- aux membres
- 3- aux cadres
- 4- aux employés

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

C) Mise sur pied d'un plan d'action et de mesures d'urgence en cas de conflit ou  
risque de conflit

\_\_\_\_\_

D) Résolution de cas spécifiques de gestion de personnel

\_\_\_\_\_

E) Remise en question de pratiques de gestion de personnel

\_\_\_\_\_

F) Autres (spécifier) \_\_\_\_\_

Expliquer \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **PHASE II : DÉBUT DES NÉGOCIATIONS**

#### PRÉPARATION DU DOSSIER DE NÉGOCIATION

17. Dans la préparation du dossier, les intervenants suivants sont consultés

Conseiller FMO  
Membres du comité  
Personnel cadre  
Autres caisses  
Autres (préciser) \_\_\_\_\_  
Expliquer \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

18. Dans la préparation du dossier, les intervenants suivants devraient IDÉALEMENT  
être consultés

Conseiller FMO  
Membres du comité  
Personnel cadre  
Autres caisses  
Autres (préciser) \_\_\_\_\_  
Expliquer \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

19. Satisfaction du support du conseiller de la FMO à l'intérieur du comité patronal de négociation concernant :
- (1) Très satisfaisant, (2) satisfaisant, (3) plutôt satisfaisant, (4) plutôt insatisfaisant, (5) insatisfaisant, (6) très insatisfaisant
- A) Détermination et exécution des stratégies de négociation
- 1- calendrier de négociation \_\_\_\_\_
  - 2- contenu des contre-propositions patronales \_\_\_\_\_
  - 3- rythme des contre-propositions patronales \_\_\_\_\_
  - 4- décision quant à la conciliation \_\_\_\_\_
  - 5- décision quant au recours au lock-out \_\_\_\_\_
  - 6- décision de faire face à la grève \_\_\_\_\_
  - 7- Autres \_\_\_\_\_
- B) Détermination et exécution des stratégies de communication
- 1- aux caisses avoisinantes \_\_\_\_\_
  - 2- aux membres \_\_\_\_\_
  - 3- aux cadres \_\_\_\_\_
  - 4- aux employés \_\_\_\_\_
- C) Mise sur pied d'un plan d'action en cas de conflit ou risque de conflit \_\_\_\_\_
- D) Résolution de problème de gestion de personnel \_\_\_\_\_
- E) Son habileté à présenter et défendre les positions de la caisse à la table de négociation \_\_\_\_\_
- F) Autres (spécifier) \_\_\_\_\_  
 Expliquer \_\_\_\_\_
20. Les enjeux discutés à la table de négociation :
- (1) Complètement d'accord, (2) en accord, (3) plutôt en accord, (4) plutôt en désaccord, (5) en désaccord, (6) complètement en désaccord
- A) reflètent les particularités et orientations de la caisse \_\_\_\_\_
- B) sont le reflet des relations du travail de la caisse \_\_\_\_\_
- C) répondent aux problèmes vécus en cours de convention collective \_\_\_\_\_
- D) tiennent compte des considérations financières de la caisse \_\_\_\_\_
- E) Autres (préciser) \_\_\_\_\_
21. Un cahier de demandes patronales devrait être déposé au syndicat
- Complètement d'accord \_\_\_\_\_
- En accord \_\_\_\_\_
- Plutôt en accord \_\_\_\_\_
- Plutôt en désaccord (passer à la question 23) \_\_\_\_\_
- En désaccord (passer à la question 23) \_\_\_\_\_
- Complètement en désaccord (passer à la question 23) \_\_\_\_\_
- Expliquer \_\_\_\_\_
22. La caisse serait prête à maintenir ses revendications même si cela rendait les négociations plus conflictuelles
- Complètement d'accord \_\_\_\_\_
- En accord \_\_\_\_\_
- Plutôt en accord \_\_\_\_\_
- Plutôt en désaccord \_\_\_\_\_
- En désaccord \_\_\_\_\_
- Complètement en désaccord \_\_\_\_\_

Expliquer \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### **PHASE III : INTENSIFICATION ET PHASE FINALE DES NÉGOCIATIONS**

#### **STRATÉGIE DE COMMUNICATION**

23. Quel est votre degré de satisfaction au niveau de l'information  
(1) très satisfait, (2) satisfait, (3) plutôt satisfait, (4) plutôt insatisfait, (5) insatisfait,  
(6) très insatisfait
- A) en provenance du conseiller FMO \_\_\_\_\_
  - B) en provenance des autres caisses \_\_\_\_\_
  - C) à donner aux autres caisses \_\_\_\_\_
  - D) à donner aux cadres \_\_\_\_\_
  - E) à donner aux employés \_\_\_\_\_
  - F) à donner aux membres \_\_\_\_\_
  - G) Autres (préciser) \_\_\_\_\_
- Expliquer \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
24. Comment qualifier la solidarité des autres caisses durant vos négociations
- Très forte \_\_\_\_\_
  - Forte \_\_\_\_\_
  - Plutôt forte \_\_\_\_\_
  - Plutôt faible \_\_\_\_\_
  - Faible \_\_\_\_\_
  - Très faible \_\_\_\_\_
- Expliquer \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
25. Comment qualifier la solidarité des autres caisses durant votre conflit
- Très forte \_\_\_\_\_
  - Forte \_\_\_\_\_
  - Plutôt forte \_\_\_\_\_
  - Plutôt faible \_\_\_\_\_
  - Faible \_\_\_\_\_
  - Très faible \_\_\_\_\_
- Expliquer \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
26. La communication entre les caisses doit être assurée par :
- (1) Complètement en accord, (2) en accord, (3) plutôt en accord, (4) plutôt en désaccord, (5) en désaccord, (6) complètement en désaccord
- A) La Confédération \_\_\_\_\_
  - B) La Fédération \_\_\_\_\_
  - C) L'initiative de la caisse locale \_\_\_\_\_
  - D) L'organisation de réunions sectorielles \_\_\_\_\_
  - E) L'organisation de réunions de caisses simultanément en négociation \_\_\_\_\_
  - F) La FMO, l'initiative de la caisse locale, les réunions sectorielles et de caisses en négociation \_\_\_\_\_
  - G) Autres (préciser) \_\_\_\_\_
- Expliquer \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**PHASE IV : POURSUITE DU CONFLIT DE TRAVAIL**

27. Quel est le degré d'importance stratégique des éléments suivants :  
(1) très important, (2) important, (3) assez important  
(4) peu important, (5) aucunement important
- A) Plan de mesures d'urgence \_\_\_\_\_
  - B) Mise en place et suivi du plan de mesures d'urgence \_\_\_\_\_
  - C) Évaluation de la stratégie de négociation :
    - 1- calendrier de négociation \_\_\_\_\_
    - 2- contenu des contre-propositions patronales \_\_\_\_\_
    - 3- rythme des contre-propositions patronales \_\_\_\_\_
    - 4- décision quant à la conciliation \_\_\_\_\_
    - 5- décision quant au recours au lock-out \_\_\_\_\_
    - 6- décision de faire face à la grève \_\_\_\_\_
    - 7- Autres \_\_\_\_\_
  - D) Évaluation de la stratégie de communication
    - 1- aux caisses avoisinantes \_\_\_\_\_
    - 2- aux membres \_\_\_\_\_
    - 3- aux cadres \_\_\_\_\_
    - 4- aux employés \_\_\_\_\_
  - E) Préparation de l'assemblée générale ou de l'assemblée spéciale, s'il y a lieu \_\_\_\_\_
  - F) Autres (préciser) \_\_\_\_\_  
Expliquer \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
28. Comment qualifier le support de la FMO (direction remplacement) en ce qui concerne :  
(1) très satisfaisant, (2) satisfaisant, (3) plutôt satisfaisant, (4) plutôt insatisfaisant,  
(5) insatisfaisant, (6) très insatisfaisant
- A) Plan de mesures d'urgence \_\_\_\_\_
  - B) Évaluation des mesures d'urgence \_\_\_\_\_
  - C) Évaluation de la stratégie de communication
    - 1- aux caisses avoisinantes \_\_\_\_\_
    - 2- aux membres \_\_\_\_\_
    - 3- aux cadres \_\_\_\_\_
    - 4- aux employés \_\_\_\_\_
  - D) Préparation de l'assemblée générale ou de l'assemblée spéciale, s'il y a lieu \_\_\_\_\_
  - E) Autres (préciser) \_\_\_\_\_  
Expliquer \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**PHASE V : FIN DES NÉGOCIATIONS, RETOUR AU TRAVAIL**

29. Comment qualifier l'intervention de la FMO concernant  
(1) très satisfaisant, (2) satisfaisant, (3) plutôt satisfaisant, (4) plutôt insatisfaisant,  
(5) insatisfaisant, (6) très insatisfaisant
- A) le contenu du protocole de retour au travail \_\_\_\_\_
- B) réorganisation des activités de la caisse \_\_\_\_\_
- C) information sur le règlement :  
1- à l'ensemble des caisses \_\_\_\_\_  
2- aux autres caisses \_\_\_\_\_  
3- aux membres \_\_\_\_\_  
4- aux cadres \_\_\_\_\_  
5- aux employés \_\_\_\_\_
- D) Autres (préciser) \_\_\_\_\_  
Expliquer \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**PHASE VI : SIGNATURE DE LA CONVENTION COLLECTIVE**

30. L'approbation de la convention collective par la FMO est  
(1) très importante \_\_\_\_\_  
(2) importante \_\_\_\_\_  
(3) assez importante \_\_\_\_\_  
(4) peu importante \_\_\_\_\_  
(5) aucunement importante \_\_\_\_\_  
Expliquer \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

SUIVI A LA NÉGOCIATION

31. Quel est votre degré de satisfaction au niveau du rôle de la FMO :  
(1) très satisfait, (2) satisfait, (3) plutôt satisfait, (4) plutôt insatisfait, (5) insatisfait,  
(6) très insatisfait
- A) lorsque surgit un problème de relations du travail \_\_\_\_\_  
B) dans le règlement d'un grief \_\_\_\_\_  
C) dans la gestion courante de la convention collective \_\_\_\_\_  
D) Autres (préciser) \_\_\_\_\_  
Expliquer \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
32. Quel est le niveau d'importance des besoins de formation des cadres pour agir adéquatement  
(1) très important, (2) important, (3) assez important (4) peu important,  
(5) aucunement important
- A) lorsque surgit un problème de relations de travail \_\_\_\_\_  
B) lorsqu'un grief est déposé \_\_\_\_\_  
C) lors de l'application courante de la nouvelle convention collective \_\_\_\_\_  
D) Autres (préciser) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Expliquer \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

33. Pendant la durée de la convention collective, quel est le degré de satisfaction du support apporté à la caisse par le conseiller de la FMO  
(1) très satisfait, (2) satisfait, (3) plutôt satisfait (4) plutôt insatisfait, (5) insatisfait, (6) très insatisfait

- A) lorsque surgit un problème de relations de travail \_\_\_\_\_  
B) dans le règlement d'un grief \_\_\_\_\_  
C) dans la gestion courante de la convention collective \_\_\_\_\_  
D) Autres (préciser) \_\_\_\_\_  
Expliquer \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

34. La FMO devrait-elle établir des programmes de formation en regard  
Oui(1) Non(2)

- A) de l'application de la convention \_\_\_\_\_  
B) de la gestion des relations du travail \_\_\_\_\_  
C) si oui, seriez-vous prêt à participer à des sessions de formation \_\_\_\_\_  
Expliquer \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

35. L'orientation générale des caisses en négociation devrait privilégier  
(1) Complètement en accord, (2) en accord, (3) plutôt d'accord, (4) plutôt en désaccord, (5) en désaccord, (6) complètement en désaccord

- A) Conditions de travail uniformes d'une caisse à l'autre \_\_\_\_\_  
B) Conditions de travail reflétant uniquement les particularités locales et la volonté du C.A. \_\_\_\_\_  
C) Combinaison de A) et B) \_\_\_\_\_  
Expliquer \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

36. Si vous aviez le pouvoir de changer quelque chose, que changeriez-vous au niveau de :

1) la préparation des négociations \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2) la préparation du dossier de négociations \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3) déroulement des négociations \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4) suivi à la négociation \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5) Autres \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_