

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'APRÈS-CONFLIT COLLECTIF,  
UNE RÉALITÉ RELATIONNELLE OUBLIÉE

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR

ANNE-MARIE BOYER

NOVEMBRE 2006

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Lorsque j'ai terminé ce mémoire, j'étais heureuse et fière d'y être parvenue. Ce n'est pas sans raison que j'y suis arrivée. Je ne peux pas m'attribuer toute cette réussite. La qualité des gens qui m'entourent a fait toute la différence et c'est pour cela que je ne peux passer sous silence les principaux complices qui ont su m'appuyer, chacun à leur manière, dans cette démarche scientifique.

J'aimerais tout d'abord remercier ma mère Pierrette qui m'a enseigné à croire, à rêver et à poursuivre mes rêves.

Je te remercie.

À ma famille. Mes enfants Charles et Noémie qui ont su malgré tout profiter de la flexibilité d'horaire de leur mère. Et particulièrement mon conjoint Martin qui m'a donné les moyens de poursuivre ce rêve farfelu, en me permettant de quitter un bon emploi pour retourner aux études et à mes passions.

Je vous remercie.

À ma directrice Johanne Saint-Charles qui a su me guider tout au long de mon cheminement par ses conseils, sa patience et son calme.

Je te remercie.

À tous ceux et celles qui, de près ou de loin, ont participé à ma grande aventure. Ainsi qu'à ceux et celles qui prendront le temps de me lire et qui, je l'espère, auront la même passion que moi pour ce sujet.

Je vous remercie.

Merci à tous pour votre générosité.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES .....	vi
LISTE DES TABLEAUX .....	vi
RÉSUMÉ .....	vii
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE .....	3
1.1 La recrudescence des conflits collectifs .....	3
1.2 L'émergence des conflits collectifs .....	4
1.3 La grève, un conflit collectif entre le supérieur immédiat et les employés .....	6
1.4 Les conséquences relationnelles d'une grève entre les employés .....	6
1.5 L'après-grève .....	7
CHAPITRE II	
LE CADRE THÉORIQUE .....	9
2.1 La grève .....	9
2.2 Le conflit .....	13
2.2.1 Cinq types de conflits .....	14
2.2.2 Les formes d'expressions des conflits .....	15
2.2.3 Les deux dimensions d'un conflit .....	17
2.3 Informations et conflits .....	18
2.4 L'après-conflit .....	21
2.5 Les facteurs aidant à l'établissement et au maintien de relations saines .....	22
2.6 L'approche communicationnelle .....	27
2.7 Questions spécifiques de recherche .....	31

## CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE .....	33
3.1 Le type d'étude privilégiée .....	33
3.2 Méthode de recherche privilégiée .....	34
3.3 Les critères requis pour le choix d'une organisation .....	35
3.4 L'organisation .....	36
3.5 Cueillette des données .....	37
3.6 Les démarches de recherches : le terrain .....	40
3.7 Analyse des données .....	41
3.8 La réalisation des entrevues .....	42
3.9 Conclusion .....	43

## CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	45
4.1 La structure de l'organisation.....	45
4.2 Histoire de l'organisation.....	46
4.2.1 De la syndicalisation au premier renouvellement de la convention collective (janvier 1999 - juillet 2003) .....	47
4.2.2 Négociations préalables au deuxième renouvellement de la convention collective (août 2003 à juillet 2004) .....	50
4.2.3 Arrivé à terme de la convention collective et positionnement conflictuel des parties (août 2004 - février 2005) .....	51
4.2.4 Fermeture éventuelle et grève (mars 2005 à avril 2005) .....	55
4.2.5 Le retour au travail ( mai 2005 à janvier 2006 ) .....	57
4.3 Résultats des entretiens semi-dirigés.....	59
4.3.1 L'ambiance de travail .....	60
4.3.2 Les relations entre collègues .....	62
4.3.3 Les relations de travail avec le supérieur immédiat et la direction .....	63
4.3.4 L'impact de la relation avec le supérieur immédiat et la direction .....	65
4.3.5 Le retour au travail .....	66
4.3.6 Les données émergentes .....	67

CHAPITRE V	
INTERPRÉTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	69
5.1 L'environnement conflictuel.....	69
5.2 Les relations entre les employés syndiqués.....	71
5.3 Les relations entre les employés syndiqués et le supérieur immédiat.....	73
5.4 Les relations entre les employés syndiqués et la direction.....	74
5.5 Facteurs de stress.....	76
5.6 La non-confiance mutuelle.....	78
5.7 Briser le cercle.....	79
5.8 Conclusion.....	81
CONCLUSION .....	84
APPENDICE A .....	89
BIBLIOGRAPHIE .....	96

## LISTE DES FIGURES

Figure	Page
2.1 Les différentes phases d'une crise .....	22
4.1 Structure de l'organisation .....	46

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
2.1 Différentes formes de grève .....	11
2.2 Évolution positive de la relation de confiance .....	25
2.3 Évolution positive de la relation de confiance .....	26
2.4 Moyens pouvant contribuer à augmenter la confiance entre employés syndiqués et cadres .....	27
4.1 Résumé de la syndicalisation au premier renouvellement de la convention collective (janvier 1999 - juillet 2003) .....	49
4.2 Résumé des négociations préalables au deuxième renouvellement de la convention collective (août 2003 à juillet 2004) .....	51
4.3 Résumé de l'arrivée à terme de la convention collective et positionnement conflictuel des parties (août 2004 - février 2005) .....	54
4.4 Résumé de la fermeture éventuelle et grève (mars 2005 à avril 2005) .....	57

4.5	Évènements marquants de avril 2005 à janvier 2006 .....	59
-----	---------------------------------------------------------	----

## RÉSUMÉ

De nombreuses études ont été consacrées à démontrer les conséquences économiques, psychologiques et familiales d'une grève, mais bien peu de chercheuses se sont arrêtées à la dimension relationnelle et communicationnelle des acteurs impliqués dans ce type de conflit. Ce mémoire porte sur les relations entre les employés et entre ces derniers et leur supérieur immédiat en période d'après-conflit, c'est-à-dire qu'il s'intéresse aux conséquences relationnelles engendrées par une grève. Nous cherchons ici à savoir quelles difficultés relationnelles vivent ces différents acteurs, afin d'intervenir de façon efficace en milieu de travail.

Notre question de recherche est : comment la grève perturbe la dynamique relationnelle entre les employés (es) et entre les employés et le supérieur immédiat lors du retour au travail? Pour répondre à cette question, une étude de cas fut réalisée dans une PME ayant vécu une grève depuis moins de six mois . Ces études démontrent que les conflits et les rivalités entre les employés et entre ces derniers et les cadres dépassent largement ce simple événement. L'étude d'une grève nécessite l'élargissement d'un cadre d'analyse qui va bien au-delà du conflit. Elle n'est donc pas la seule génératrice de dissensions, mais une continuité systémique appelée aussi « jeux organisationnels » qui tend à se perpétuer dans un processus homéostatique.

MOTS-CLÉS :           APRÈS-CONFLIT / APRÈS-GRÈVE  
                              GRÈVE  
                              RELATION  
                              COMMUNICATION  
                              SYSTÈME

## INTRODUCTION

À la question : Avez-vous déjà vécu un conflit?

Vous me répondrez, « oui ».

À la question : Avez-vous déjà vécu un conflit collectif?

Certains me répondront « oui », d'autres « non ».

À la question : Avez-vous déjà entendu parler d'un conflit collectif entre des employés et les dirigeants d'une organisation?

Vous me répondrez « oui » (à quelques exceptions près).

Maintenant que vous tous, comme nous, avez vécu de près ou de loin un conflit collectif majeur, quels souvenirs vous en reste-t-il? Vous souvenez-vous des revendications, des négociations, de l'accord de principe ou de l'animosité, du pacifisme, des accusations, du harcèlement, des tensions et du vandalisme qui ont entouré le conflit?

Depuis les cinq dernières années, le Québec a connu une recrudescence du nombre de grèves et de lock-out touchant des milliers de travailleurs tant des secteurs public, parapublic que privé. Un conflit collectif que représente une grève ne relève pas seulement des sciences de la gestion, des relations industrielles ou des ressources humaines. Bien qu'elle soit rarement abordée sous cet angle, la grève s'inscrit fondamentalement dans une réalité communicationnelle et relationnelle puisqu'elle naît d'un désaccord ou d'une mésentente entre deux parties. Sans la communication, les parties ne pourraient exprimer leurs positions et leurs revendications. Sans celle-ci, nul ne pourrait trouver un compromis ni une entente. La communication et le conflit sont à la fois interreliés et interdépendants.

Le phénomène des grèves ne date pas d'hier et de nombreuses études ont déjà documenté ses impacts tant sur le plan fiscal que managérial. L'adoption d'un accord de

principe ne met pas un terme au conflit proprement dit. Les connaissances que nous possédons sur le sujet indiquent que le conflit se prolonge et se poursuit pendant les semaines et les mois suivant la signature d'un accord. Les dimensions relationnelles de ce type de conflit sont souvent mises de côté et peu de stratégies sont mises en place pour offrir aux membres de l'organisation des occasions et des moyens de panser les « blessures relationnelles » qui ne manquent pas de survenir lors d'un conflit.

Le but de notre recherche est de comprendre comment la grève influence la relation entre les employés et entre les employés et le supérieur immédiat lorsqu'ils retournent au travail, c'est-à-dire en période d'après-conflit. Pour ce faire, nous avons privilégié l'étude de cas unique de type qualitatif pour notre recherche puisqu'elle nous permettait de découvrir et de comprendre plusieurs aspects jusqu'à maintenant inexplorés de notre sujet.

L'approche communicationnelle privilégiée pour ce mémoire prend ses origines dans le paradigme constructiviste et s'appuie sur une approche systémique qui permet de repérer les différences et les ressemblances des propos de chaque répondant afin d'en dégager les jeux organisationnels dans lesquels ils s'emboîtent.

Nous aborderons au premier chapitre, l'impact des conflits collectifs majeurs. Au chapitre suivant, nous présenterons l'étendue des connaissances sur la notion de grève ainsi que l'impact relationnel associé à ce type de conflit. Nous exposerons par la suite notre méthodologie de recherche vous guidant par la suite vers la présentation des résultats de recherche et l'analyse des résultats obtenus tout en vous guidant vers la conclusion où nous détaillerons la véritable portée d'un conflit larvé, ses impacts relationnels et conflictuels sur les membres de l'organisation ainsi que les jeux organisationnels dans lesquels ils interagissent.

## CHAPITRE I

### PROBLÉMATIQUE

There ain't no good guys  
There ain't no bad guys,  
There's only you and me,  
And we just disagree.

Auteur: Dave Mason  
(Source inconnue)

Le monde de l'organisation est de plus en plus turbulent et subit transformation par-dessus transformation. Les coupures de personnel, les réorganisations d'entreprise et les restructurations, la modernisation et les produits dérivés de la qualité totale ne sont que quelques exemples des bouleversements engendrés par le capitalisme. Or, des mondes et des chemins différents amènent des constructions diverses, parfois mêmes opposées, de la réalité. Les membres impliqués dans ces processus de changement sont tout simplement projetés dans des directions opposées (Trethewey et Ashcraft, 2004). Cette opposition provoque une dissension des objectifs au sein des équipes de travail et de l'organisation tout entière.

#### 1.1 La recrudescence des conflits collectifs

Le Québec a vécu, en 2004, 131 conflits de travail, ce qui représente une augmentation de 13,9 % par rapport à l'année précédente (gouvernement du Québec, 2005 : 4). De ces 131 conflits, incluant les grèves et lock-out, 104 furent déclenchés en 2004 et 87,4 % des conflits totaux visaient principalement le secteur privé. Même si le nombre de conflits fut moins important dans les secteurs public et parapublic, ceux-ci touchaient davantage d'employés.

Le nombre de travailleurs touchés est passé de 35 138 salariés en 2004 à 17 925 en 2003, soit une hausse de 96 % (gouvernement du Québec: 4). Le nombre moyen (parmi les conflits recensés en 2004 incluant les grèves et les lock-out) de jours de travail perdus est en hausse d'une journée par rapport à 2003. Le nombre de jours perdus pour les employés fut de 738 637. De janvier à novembre 2005\*, 125 conflits de travail furent en cours touchant 16 784 employés du secteur privé et 100 627 employés du secteur public totalisant 117 411 salariés et représentant 1 022 706 jours de travail perdus. Malgré le nombre impressionnant d'employés du secteur public, plus de la moitié des conflits provenaient du secteur privé (75 conflits contre 50 du secteur public). Ceux-ci touchaient principalement le commerce de détail, l'industrie manufacturière, l'hébergement et la restauration.

## 1.2 L'émergence des conflits collectifs

Le conflit est un phénomène atteignant tous les membres d'une organisation indépendamment du secteur d'activité ou du niveau hiérarchique. Il est à la fois le fruit et le reflet d'une mésentente entre des acteurs engagés dans une relation. Cormier (2004 :6) ajoute : « Dans les organisations, les différents niveaux d'interaction donnent lieu à des conflits interpersonnels, intragroupes, intergroupes et, bien sûr, organisationnels. » Un conflit se révélera une épreuve enrichissante ou inadmissible et contraignante.

Les personnes impliquées dans des interactions que ce soit avec des collègues, des amis, des membres de leurs familles ou tout autre groupe ou système, entreront par la voie de la communication verbale ou paraverbale, en relation avec d'autres individus ayant également des réseaux d'interactions différents et hétérogènes. La multiplicité des divergences favorise l'émergence de conflits. La communication et le conflit sont interreliés en ce sens que la

---

\* Données préliminaires. « Bien que préliminaires, les données indiquent néanmoins pour les 11 premiers mois de l'année, que les sommes respectives de travailleurs touchés (...) s'avèrent déjà les plus élevées par rapport à celles des dix dernières années (gouvernement du Québec, 2005: 3) ».

<http://www.travail.gouv.qc.ca/actualite/arrets/arrets0511.pdf>

communication est à la base de tout conflit et de sa résolution. (Hocker et Wimot, 1985). Elle est nécessaire tant à son déclenchement qu'à son achèvement.

Les conflits collectifs majeurs dans les organisations que représentent les grèves sont souvent traités comme des événements rationnels puisque la solution réside dans un but précis et concret, telle la ratification d'un accord de principe. Or, ce type de conflit engendre pendant et après et ce, à différents niveaux, des conséquences psychologiques, émotionnelles et relationnelles pour les personnes impliquées en plus de miner la motivation au travail (Barnett, 1994). Plusieurs auteurs (Evan, 1965; Gladstein, 1984; Wall and Nolan, 1986) ont démontré que les conflits relationnels engendraient une baisse de productivité et une diminution de la satisfaction des employés au travail.

Dans des rapports où les participants sont profondément et totalement engagés apparaîtront des sentiments à la fois d'amour et de haine, d'attirance et d'hostilité (Coser, 1956: 43). Les sentiments vécus par les acteurs pendant des événements conflictuels referont surface lorsqu'ils entreront en relation avec ces mêmes personnes (Gayle et Priess, 1998). L'hostilité entre les employés et entre les dirigeants et les employés ne commence ni ne s'achève pas nécessairement en même temps que la grève. Gayle et Priess (1998 :296) précisent que :

The recollected thoughts of conflictual exchanges in organizations indicate that respondents have lingering memories that affect their ability to recall past interactions without emotional involvement. These memories may frame workplace relationships and create expectations for future exchanges.

L'ignorance de la complexité de tous les aspects des conflits est plus susceptible d'influencer les relations des personnes qui ont des contacts quotidiens entre elles (parmi celles-ci, les relations entre les employés et entre les employés et le supérieur immédiat).

### 1.3 La grève, un conflit collectif entre le supérieur immédiat et les employés

Les coûts financiers engendrés par une grève sont considérables et ont fait l'objet de nombreuses recherches. L'arrêt de la production et les pertes financières sont deux facteurs dont les hauts dirigeants sont particulièrement soucieux pour la survie et le développement de l'entreprise.

*Industry Statistics reveal that managers spend up to 20 percent of their time resolving dispute: « For each manager earning \$60,000 per year, the company is spending \$12,000 on conflict resolution. And for managers with higher salary, the figure can climb to as much as \$50,000 annually » (Lynch, 1997: 49).*

Parmi l'ensemble des conflits, ceux touchant les dirigeants immédiats et les employés après une grève ont des conséquences relationnelles qui minent le climat de travail et qui sont souvent ignorées par les hauts dirigeants des organisations. Les conflits entre supérieurs et employés sont particulièrement difficiles à régler parce qu'ils sont délicats de par le rôle et la position des acteurs concernés (Roy, 2002). Les conséquences à long terme peuvent être tout aussi néfastes et coûteuses qu'une grève pour l'entreprise.

### 1.4 Les conséquences relationnelles d'une grève entre les employés

L'hostilité restante après un conflit affectera toutes les sphères d'opération de l'organisation en plus de provoquer, à l'intérieur des équipes de travail, des comportements répréhensibles et compétitifs plutôt que coopératifs (Jaya, 2002; Barnett, 1994). L'inefficacité au travail, la constitution de clans en conflit psychologique permanent les uns vis-à-vis les autres, l'absentéisme et les troubles psychopathologiques au travail ne sont que quelques exemples répertoriés par Boula (2003) des conséquences d'un conflit dont les aspects relationnels sont ignorés. Les répercussions d'un conflit sont nombreuses et peuvent prendre différentes formes se reflétant négativement sur la motivation, la qualité du travail, la présence et même le roulement du personnel (Jaya, 2002; Gabay, 2001).

## 1.5 L'après-grève

Les mesures prises par l'organisation pour faciliter le retour au travail demeurent un élément tout aussi important que le conflit lui-même. La façon dont les dirigeants géreront l'après-conflit aura des répercussions positives ou négatives, selon le cas, sur d'éventuels conflits avec lesquels celle-ci devra transiger dans un prochain avenir (Gabay, 2001 et Lagadec, 1991). Une crise peut refaire surface à la moindre occasion et replonger l'organisation sous le siège du conflit (Lagadec, 1991). Selon Cormier (2004), le manque de temps serait une, sinon la principale, raison invoquée pour éviter de traiter le conflit. À ce sujet, Lagadec (1991) distingue deux catégories d'entreprises, celles qui après un conflit plongent dans des problèmes, persistant pour les résoudre et celles qui préfèrent les éviter et les ignorer.

Maints auteurs (Boula, 2003; Cormier, 2004; Coser, 1956; Gayle et Preiss, 1998) ont consacré de nombreux écrits afin d'expliquer comment prévenir, gérer et résoudre un conflit, mais bien peu se sont intéressés aux relations entre les employés et entre les employés et le supérieur immédiat suite à une grève. Ce qui arrive durant et après la grève est généralement peu documenté (Ng, 1993). Le caractère unique d'une grève et la diversité des milieux organisationnels amènent les acteurs à intervenir en fonction des besoins spécifiques du milieu et selon chaque circonstance. Néanmoins, les conséquences d'une grève comportent les mêmes risques, indépendamment de l'organisation. C'est l'intensité qui varie d'un endroit à l'autre. L'ignorance et l'évitement de la prise en charge du volet relationnel découlant d'un conflit collectif peuvent engendrer des résultats désastreux au sein de l'organisation. Les difficultés relationnelles entre les membres sont souvent des réalités oubliées ou minimisées. Mais, pour mieux intervenir, il est essentiel de comprendre comment la grève influence les relations entre les personnes impliquées. Ce mémoire permettra d'une part, d'approfondir notre champ de connaissances sur les conséquences relationnelles d'un conflit collectif et d'autre part, d'élaborer des stratégies d'intervention en lien avec ces nouveaux résultats et la réalité organisationnelle du milieu conflictuel.

L'accroissement du nombre de conflits en 2004, le nombre de personnes impliquées dans ceux-ci, les conséquences économiques, psychologiques et sociales engendrées par une grève au sein de l'organisation, le manque de ressources scientifiques sur ce sujet et l'omniprésence du rôle de la communication justifient la nécessité d'approfondir cette problématique. Notre but est de comprendre les conséquences relationnelles engendrées par une grève, à savoir quelles difficultés relationnelles vivent les employés et les supérieurs immédiats pour mieux intervenir. La question de recherche est de comprendre comment la grève influence la dynamique relationnelle entre les employés (es) et entre les employés (es) et le supérieur immédiat lors du retour au travail?

En somme, les conflits collectifs tels que les grèves affectent non seulement les activités de l'organisation, mais l'ensemble de ses membres. Pour répondre à notre question de recherche, nous présenterons l'angle communicationnel privilégié pour notre étude. Nous clarifierons les différentes notions présentées jusqu'à présent, soit : le conflit, la grève et l'après-conflit.

## CHAPITRE II

### LE CADRE THÉORIQUE

All men have in them an instinct for  
Conflict. At least all healthy men.  
Hilaire Belloc. The Silence of the sun  
Source : *Handbook of communication*,  
1987: 484

Afin de bien présenter la documentation scientifique pertinente à notre problématique, nous fractionnerons ce chapitre en quatre parties. Tout d'abord, nous clarifierons la notion de grève. Ensuite nous définirons ce qu'est un conflit. Ces deux éléments nous permettront de situer l'après-grève qui est au cœur de notre analyse et les facteurs aidant à l'établissement et au maintien de relations saines. Par la suite, une présentation de l'approche communicationnelle privilégiée sera exposée. Nous concluons cette section par la présentation de nos questions spécifiques de recherche.

#### 2.1 La grève

La grève est la forme de conflit collectif organisé et ouvert la plus connue (Boula, 2003). Elle se définit comme : « la cessation collective et concertée du travail par le personnel d'une ou plusieurs entreprises pour des motifs d'ordre professionnel, en vue d'obtenir une amélioration des conditions de travail ou de rémunération » (Mahé de Boislandelle, 2003 :191).

Au plan légal, le ministère de la Justice canadienne ( L.R. 1985, ch. L-2 ), la définit comme suit :

[ grève ] S'entend notamment d'un arrêt du travail ou du refus de travailler, par des employés agissant conjointement, de concert ou de connivence; lui sont assimilés le ralentissement du travail ou toute autre activité concertée, de la part des employés, ayant pour objet la diminution ou la limitation du rendement et relative au travail de ceux-ci.

L'organisation et le pouvoir sont deux éléments inséparables qui modulent la relation (Crozier et Friedberg :1977). Crozier et Friedberg (1977: 56) considèrent: « le pouvoir comme une possibilité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes ». Afin de mieux comprendre les onze activités de grève répertoriées au Tableau 2.1, il importe de comprendre que la grève est d'abord et avant tout une relation de pouvoir entre deux parties (employés et employeur) dont le but premier est de désorganiser la partie adverse.

L'objectif d'une grève est donc de provoquer un déséquilibre dans la relation entre la ou les personnes qui détiennent les ressources et celles qui désirent les obtenir en employant des stratégies et des atouts à leur portée (Tableau 2.1). Afin d'accentuer le « pouvoir sur », les employés devront, selon les atouts dont ils disposent, augmenter leur propre liberté d'action selon les ressources accessibles et disponibles en raison, entre autres, du rang qu'ils occupent dans l'organisation. Et ce, tout en réduisant la liberté d'action de la partie patronale. L'imprévisibilité des activités de grève tend à rééquilibrer le partage des ressources. Le nombre d'employés visés par des mesures de grève et la durée de celle-ci est propre à chaque situation. L'effet de surprise et la marge de liberté seraient réduits, donc par ricochet, le « pouvoir sur » également si leurs objectifs et leurs stratégies étaient connues ou du moins prévisibles.

Tableau 2.1 Différentes formes de grève

FORMES DE GRÈVE	DURÉE	ORGANISATION	BUT
Débrayage	Courte	Tous les employés	Désorganiser la production
Tournante	Courte	À tour de rôle par secteur d'opération	Désorganiser la production
Bouchon	Indéterminée	Un secteur d'opération est visé	Désorganiser la production
Avec occupation	Indéterminée	Indéterminée	Perturbation du milieu de travail
Perlée	En alternance selon les périodes de travail	Indéterminée	Ralentissement et baisse de production
Surprise	Indéterminée	Indéterminée	Arrêt de la production
Sauvage	Indéterminée	Indéterminée	Sans le consentement du syndicat
Zèle	Indéterminée	Indéterminé	Ralentissement et baisse de production
Solidarité	Indéterminée	Indéterminée	Solidarité ou but politique
Politique	Indéterminée	Indéterminée	But politique
Générale	Indéterminée	Indéterminée	Arrêt de la production

Inspirée de :Boula (2003), Mahé De Boislandelle (1998), Reynaud (1982)

Les activités de grève varieront selon les ressources disponibles, les atouts, les enjeux (salaires, conditions de travail, etc.) et les retombées positives et négatives engendrées par celles-ci. Le débrayage ou la grève générale consiste en l'arrêt de toutes les sphères d'activités de l'organisation. Selon la théorie de Crozier et Friedberg, ce moyen serait utilisé par les employés pour agir sur la direction en vue de faire valoir des revendications. En utilisant le débrayage, la direction ne pourra pas poursuivre ses activités normalement et le but des salariés sera atteint puisqu'il aura réduit les possibilités d'action de l'organisation. Le débrayage est, le plus souvent, déclenché à la dernière minute afin de ne pas permettre aux dirigeants de trouver des solutions de rechange en vue de poursuivre le plus normalement possible leurs activités.

La grève bouchon coïncide en un arrêt de travail stratégique d'un groupe spécifique de travail. Par exemple, des machinistes hautement qualifiés qui refuseraient d'assurer la réparation des appareils nécessaire à la production. L'incapacité de l'organisation d'assurer la réparation de sa machinerie entraînerait l'arrêt momentané de la production. Dans le cas de la grève du zèle, les employés suivront à la lettre toutes les procédures établies par la compagnie en vue de réduire la vitesse de production. La grève perlée consiste aussi à réduire volontairement la production, mais en demeurant à son propre poste. L'imposition d'une période de temps supplémentaire obligatoire pourrait être une situation où ce dernier type de grève serait choisi. Les employés s'en tiendraient à faire le strict minimum requis des tâches selon leur position dans l'organisation.

Comme nous venons de le voir, une grève influence l'ensemble des activités d'une organisation. Une grève est avant tout un conflit collectif ouvert entre les membres d'une organisation. Le nombre de grévistes varie selon la forme de grève choisie, selon les ressources, les atouts disponibles et les buts recherchés. Le facteur interactionnel est essentiel à la formation et à la résolution des conflits.

## 2.2 Le conflit

De nombreux écrits ont été publiés sur les conflits organisationnels. Un conflit est une opposition qui naît de désaccords entre des parties (Mahé de Boislandelle, 1998: 86). Dans les organisations, une divergence d'intérêts existe entre employés et employeurs. La position occupée par chacun d'eux est différente et amène des points de vue opposés qui s'entrechoquent. Wall et Callister (1995: 518) indiquent que le conflit est : « a process in which one party perceives that its interests are being opposed or negatively affected by another party ». Une dimension supplémentaire ayant trait aux relations elles-mêmes se retrouve dans la définition présentée par Becker-Beck. Selon cet auteur (Becker-Beck, 2001: 6), un conflit est : « generally characterized by antagonism arising among the participants in the conflict situation with regard to their attitudes, values, interests, plans, intentions, or definition of their relationship ».

Ainsi, ces auteurs positionnent la divergence et l'opposition d'intérêt comme point central de leur définition. Or deux individus peuvent avoir des intérêts différents sans pour autant être en conflit. Selon cette perspective, l'interaction devient l'élément central où se construit le conflit entre différentes personnes. Sans l'interaction, il n'existerait aucun lien, aucune communication et donc, en l'occurrence, aucun conflit. Nous retenons que le conflit se définit : « as the interaction of interdependent people who perceive opposition goals, aims, and values, and who see the other party as potentially interfering with the realization of these goals (Putnam et Pool, 1987: 552) ».

La notion d'interdépendance relationnelle des acteurs engagés dans un conflit demeure capitale. La structure de l'organisation favorise l'échange de rapports sociaux entre ses membres à l'intérieur tout comme à l'extérieur de celle-ci. Le supérieur a besoin de l'employé pour atteindre les objectifs de l'entreprise et l'employé a besoin d'un emploi pour subvenir à ses besoins. De même que l'actionnaire a besoin d'une productivité adéquate, d'un marché intéressé à l'offre produite et des résultats financiers favorables afin d'obtenir une fluctuation positive de ses avoirs.

Cette définition du conflit s'intègre dans une approche systémique de la communication que nous développerons un peu plus loin dans ce chapitre. Nous retenons donc celle-ci pour l'intégration et la congruence des aspects relationnels et communicationnels qu'elle renferme et pour sa capacité d'adaptation aux conflits entre employés et entre les employés et le supérieur immédiat qui nous intéresse particulièrement ici.

Tant et aussi longtemps que l'interdépendance unissant les différents acteurs est dirigée vers des objectifs communs, la fréquence des conflits les opposant est réduite. Par contre, lorsque l'effet inverse se produit, les conflits augmentent puisqu'il y a divergence entre les individus impliqués. Cette divergence s'explique par des valeurs et des intérêts différents ou opposés relevant parfois plus du volet émotionnel et irrationnel de chaque individu que de la rationalité. Maintenant que nous avons défini la notion de conflit, il importe de discerner les différents types de conflits et leurs caractéristiques.

### 2.2.1 Cinq types de conflits

Notre revue de la documentation nous a permis de dégager cinq catégories de conflit. Il s'agit des conflits intrapersonnels, interpersonnels, intragroupes, intergroupes et organisationnels (Morgan: 1999). La première catégorie fait référence aux conflits existant chez une seule personne. L'atteinte d'objectifs divergents, en compétition ou en opposition les uns envers les autres, devient une source de conflits. Le désir d'obtenir un poste de cadre dans une grande entreprise (signifiant plusieurs heures de travail supplémentaires) et le désir de travailler tout au plus huit heures par jour à raison de cinq jours/semaine, est un exemple de ce type de conflit. Les conflits interpersonnels se présentent entre deux personnes. Les conflits entre les membres d'une même coalition ou de coalition différente, c'est-à-dire d'un même groupe ou de groupe différent, définissent respectivement les conflits intra et intergroupe.

Les conflits organisationnels sont différents parce qu'ils affectent l'ensemble de l'organisation sur différents plans. En contexte de grève, tous les types de conflits sont susceptibles d'être présents. Cette situation mène à des insatisfactions et à des inégalités entre employés et entre employés et supérieurs. Le traitement inégalitaire renvoie, quant à lui, à la perception d'une personne face à la justice. Selon une étude menée en collaboration par Rahim, Magner et Shapiron (2000), la perception de la justice favoriserait l'utilisation d'un comportement de coopération, c'est-à-dire que les décisions prises, la façon dont elles sont prises et la manière dont la direction s'adresse aux employés constituent trois facteurs influençant la perception de la justice ou de l'injustice chez les employés. La perception de l'injustice a aussi comme effet d'altérer négativement l'estime de soi et l'identité personnelle. Les auteurs mentionnent (Rahim, Magner et Shapiron, 2000: 14) que :

(...) employees will react favorably to fair decision-making procedures because such procedures indicate that organizational officials view them as important and respected members of the organization, thus allowing the employees to realize psychological gains such as self-esteem and self-identity.

Les conflits collectifs ouverts, telle que la grève, se situent parmi la catégorie de conflits organisationnels puisqu'ils touchent de près ou de loin, l'ensemble des travailleurs. Compte tenu que toutes les formes de conflits peuvent être présent lors d'une grève, nous avons tenu à réduire nos observation aux relations interpersonnelles entre les employés et entre les employés et les supérieurs immédiats afin d'une part, éviter les généralités entre conflits intra ou inter-groupe et optimiser une approche exploratoire d'un sujet peu ou mal connu.

### 2.2.2 Les formes d'expression des conflits

Malgré la catégorisation des conflits, la forme que celui-ci peut prendre varie d'une relation à l'autre. Il y a autant de façon d'exprimer un malaise, un mécontentement ou un conflit qu'il n'existe d'êtres humains. Étant donné cette multiplicité d'expressions et la difficulté de les cataloguer, Analoui et Kakabadse (1993) ont proposé un modèle général

pouvant les répertorier dans leur ensemble. Nous l'avons privilégié pour sa facilité d'utilisation et surtout pour sa manière de concevoir le rôle des acteurs qui s'inscrit tout à fait dans une perspective communicationnelle. En effet, ces derniers sont considérés non pas comme la source du conflit, mais comme des agents d'expression. Le modèle n'explique pas les causes profondes, les motivations ni les intérêts en cause. Il utilise les faits, c'est-à-dire le ou les comportements observables afin de les définir. De plus, cette catégorisation des conflits englobe l'expression de n'importe lequel des cinq types de conflits énumérés précédemment.

Leur modèle repose sur deux présupposés. Selon Analoui et Kakabadse (1993), le premier est que chaque personne choisit consciemment de réagir ou non par un comportement observable à un mécontentement selon la perspective d'influence mutuelle et situationnelle des acteurs impliqués. Ce choix suppose une décision pleinement consciente et donc, une prise de position. Même si nous ne sommes pas tout à fait d'accord avec ce premier présupposé, nous avons cependant voulu conserver le modèle. Dans une certaine mesure, les comportements adoptés pour manifester un mécontentement sont pleinement conscients. Par contre, les lapsus, les gestes manqués et le langage non-verbal sont des comportements observables inconscients qui, selon nous, remettent en question la notion de pleine conscience des comportements émise par Analoui et Kakabadse. Le deuxième présupposé repose sur l'énoncé que le milieu de travail est un environnement de conflits déterminé par la diversité d'intérêts des acteurs qui poursuivent des objectifs et des buts différents et qui leur sont propres. La confrontation de ces divergences amène l'émergence de conflits.

Le modèle d'Analoui et Kakabadse (1993) propose de classer les comportements selon qu'ils sont individuels ou collectifs et selon la forme de comportement adopté. Il peut être individuel ou collectif, latent ou déclaré (ouvert) à la ou aux personnes avec qui le conflit émerge. Les conflits collectifs déclarés correspondent davantage à la situation de grève elle-même. Les conflits entre employeur et employés sont principalement latents (Mahé de Boislandelle: 1998). Comme nous le verrons plus à l'avant, tant les conflits latents que les

conflits déclarés sont susceptibles d'avoir un impact important lors du retour au travail après une grève.

### 2.2.3 Les deux dimensions d'un conflit

Quelles soient les raisons qui sous-tendent un comportement ou une action, quelles soient les raisons managériales, administratives ou encore émotionnelles, il existe selon Boula (2003), deux dimensions à un conflit.

La première est d'ordre réaliste, c'est-à-dire que le conflit sert de moyen pour obtenir un résultat concret et une fin en soi. Une grève, un *lock-out* ou tout autre conflit majeur et collectif opposant les dirigeants et les employés sont des phénomènes organisationnels qui permettent d'observer cette dynamique. À la base, ces situations sont traitées comme des conflits rationnels puisque la solution réside dans un but précis et concret, telle la ratification d'un accord de principe ou d'une convention collective.

Par opposition, la dimension irréaliste du conflit a pour fonction de libérer les tensions et les émotions entre les parties engagées dans toutes les formes de conflits, et ce, à différentes intensités. Le harcèlement physique ou moral et les émotions ressenties relèvent de cette seconde dimension. Ostell (1991: 528) confirme l'interrelation de ces deux dimensions d'un conflit en mentionnant que :

Although emotions seem to be discrete, separate aspects of human functioning, in reality emotions, cognitions and actions are interlinked and interdependent aspects of the information-processing – acting system which mediates the way humans interact with their internal and external worlds.

La dimension réaliste et irréaliste fait partie de la relation conflictuelle entre des acteurs. À l'encontre du conflit réaliste, le conflit irréaliste peut aussi apparaître avec une tierce personne sans qu'elle ne soit impliquée dans la dispute, provoquant ainsi, une nouvelle escalade conflictuelle. Tout peut devenir prétexte à conflit. Le bouc émissaire est la meilleure

figure pour illustrer le manque de cohérence pouvant exister entre l'objet de dispute et celui ou celle qui reçoit la libération des tensions d'une autre personne, en apparence sans lien, car cette dernière écope des tensions d'une dispute sans pour autant être y être reliée directement ou indirectement. Le bouc émissaire est la personne sur laquelle on fait retomber toutes les fautes. Ostell (1996) ajoute que les réponses émotionnelles représentent l'élément central du comportement, elles sont interreliées avec notre façon concevoir une situation et d'y réagir. Suite à un conflit, les personnes ayant vécu plus d'anxiété physique et émotionnelle auront plus de difficulté que les autres à retourner aux tâches habituelles (Herald, 2002). Si le conflit a pris la forme d'une grève, ces personnes continueront de miner la productivité, et ce, même après que la grève soit terminée (Barnett, 1994). De plus, le degré d'émotions ressenties a le pouvoir d'altérer les relations et la productivité lors d'un retour au travail. (Gayle et Preiss, 1998). Des deux aspects du conflit expliqués précédemment, le conflit irrationnel demeure le plus nébuleux quant à sa résolution, sa portée et ses conséquences sur les acteurs engagés.

Nous retenons pour ce mémoire qu'un conflit est une opposition entre des acteurs engagés dans une relation d'interdépendance où leurs objectifs sont discordants. Les conflits peuvent se manifester à plusieurs niveaux dans l'organisation selon plusieurs modes d'expressions et ils comportent des dimensions rationnelle et irrationnelle inséparables. Maintenant que le conflit est décortiqué ainsi que les différents types de conflits et de comportements associés à ceux-ci, il reste à définir quels sont les éléments qui contribuent à animer les conflits. La circulation d'information en période de conflits est un des éléments retenus puisqu'elle est susceptible de subir des distorsions qui viendront nourrir le conflit.

### 2.3 Information et conflits

Nous avons mentionné précédemment le rôle primordial et interdépendant de la communication et des conflits tant pour leur déclenchement que pour leur finalité. Les méthodes utilisées pour transmettre un message peuvent nous révéler certaines informations sur le déroulement, l'impact et les conséquences du conflit. Trois modes de transmission de l'information ont été répertoriées, soit: la mésinformation, la désinformation et la rumeur.

La mésinformation consiste en la modification d'un message de façon naturelle, accidentelle et non intentionnelle (Donadini-Rousseau, 1998). Il n'y a pas d'intention manipulatrice ou de gain connu. Le jeu du téléphone qui marqua notre enfance en est un exemple. Chacun des joueurs devait transmettre de bouche à oreille à son voisin un message. En bout de ligne, le dernier joueur révélait à voix haute le contenu de celui-ci. Il arrivait rarement que le message transmis de personne en personne demeure intact. Dans ce cas-ci, les personnes retiennent une partie de l'information transmise qui les interpelle le plus et reconstruisent l'histoire de sorte qu'elle soit cohérente.

La mésinformation a pour effet de modifier l'apparence des faits multipliant ainsi les façons de les concevoir. Lorsque l'information factuelle refait surface, l'information en circulation est recadrée et véhiculée sous sa forme originale.

La désinformation est une modification volontaire d'un message ou d'une histoire véridique dans un but précis (Donadini-Rousseau, 1998). Il a pour objectif de modifier et d'altérer le comportement de son vis-à-vis en augmentant son pouvoir d'agir sur lui. Le camouflage de certains faits et la propagation de fausses informations en sont des exemples. Sa durée de vie est courte puisque l'annonce d'un démenti met généralement un terme à sa propagation. La mésinformation et la désinformation ont une durée de vie éphémère selon Donadini-Rousseau (1998).

À cause de son pouvoir d'agir sur le comportement et les attitudes des gens en contact avec ce type d'échange d'information, la rumeur demeure de loin la plus dommageable psychologiquement et moralement. Une rumeur est une histoire constituée d'informations nouvelles pouvant servir à donner un sens à une situation ambiguë. D'autre part, la transmission de la rumeur participe à une représentation de la réalité qui, par ricochet, construit un schème de compréhension du monde (Donadini-Rousseau, 1998).

Une rumeur est avant tout de nature incertaine et elle peut s'avérer tant fausse que véridique puisqu'aucune attention n'est portée à sa source qui demeure non identifiable. La transmission d'une rumeur se fait presque essentiellement de bouche à oreille. Marc (1987)

note qu'il est peu fréquent que l'on recherche la source de tout ce qui nous est raconté. Il précise que le plus souvent, les personnes oublient même l'origine d'une nouvelle ou d'un message (Marc, 1987).

Il n'existe pas, dans l'environnement, des paramètres contextuels propres à la naissance d'une rumeur qui permettent de la prévenir. Le contexte d'émergence de la rumeur ne peut à ce moment-ci être défini. Par contre, de nombreux auteurs s'entendent pour dire qu'elle émerge lors de situations ambiguës ou problématiques à dessein de réduire les tensions causées par cet événement, et ce, en donnant un cadre d'analyse et de référence permettant sa compréhension (Marc, 1987; Shibutani, 1966; Donadini-Rousseau, 1998; Reumaux, 1998). La grève en tant que conflit est l'une des principales sources de stress. Elle est susceptible de générer une bonne part d'incertitude ou d'ambiguïté créant ainsi un terrain fertile pour la rumeur. Des études réalisées par Friedman, Tidd, Currall et Tsai, (2000: 32) ont démontré que les personnes utilisant une approche de domination ou d'évitement face au conflit, vivaient plus de relations conflictuelles et de stress, contrairement aux personnes qui tenteraient de trouver un compromis ou un terrain d'entente lors d'un conflit. Ils expliquent aussi (Friedman et al., 2000) que la représentation subjective de l'environnement de travail est influencée par le niveau de stress ressenti par les membres d'une organisation et leurs façons d'aborder les conflits.

Le démenti d'une rumeur est difficile pour plusieurs raisons. Premièrement, la propagation d'une rumeur est rapide. Les résultats d'une recherche portant la propagation des rumeurs indiquent que, au moment où ils entendent la rumeur, près de 60 % des répondants croient qu'une rumeur est fondée ou, à tout le moins, plausible (Donadini-Rousseau, 1998), ce qui explique la stabilité de celle-ci. Ce résultat se maintient dans le temps puisqu'au moment de la réalisation de l'étude, et ce, malgré la connaissance du démenti, près de 50 % des répondants croyaient toujours que la rumeur puisse être vraie ou encore probable. Deuxièmement, sa propagation dépasse le cadre des acteurs concernés par l'histoire racontée. Elle se propage à travers les membres d'une famille, les voisins, les amis, les cousins, les oncles, les tantes, etc. Troisièmement, si la rumeur atteint un bassin d'individus concernés, plus sa propagation sera rapide. Il existe une incidence plus élevée de la propagation de la

rumeur chez les principaux concernés (Marc, 1987; Shibutani, 1966; Donadini-Rousseau, 1998) et lorsqu'il y a un lien entre le conteur et le conté (p. ex. : collègue à collègue, mère à enfant, etc.) (Donadini-Rousseau, 1998). Néanmoins, même sans ce lien direct, la propagation va se poursuivre. Quatrièmement, il existerait plus d'emballement à diffuser la rumeur que son démenti. Les résultats d'une étude sur Port-Jervis, rapportés par Marc (1987: 122) indiquent que 80 % des gens ayant entendu une rumeur, la propageaient tandis que seulement 25 % d'entre eux propageaient le démenti. Enfin, une rumeur peut demeurer latente et resurgir à n'importe quel moment, malgré la diffusion d'un démenti.

#### 2.4 L'après-conflit

Selon Lagadec (1991: 275) une crise et plus précisément un conflit est « une dynamique qui, le plus souvent, commence par un pic, se prolonge par une phase de plateau (qui comporte de nombreux rebondissements) et se termine de façon brusque ou au contraire (c'est le cas le plus fréquent) avec de forts effets de traîne ». Cette dernière phase caractérise la période de l'après-conflit.

Dans le but de permettre une meilleure compréhension des propos de l'auteur, une figure les illustre à la page suivante (Figure 2.1). La phase de plateau équivaut au maintien de la crise, au sabotage et à l'inefficacité au travail. La lettre « A » correspond au retour à la normale<sup>1</sup> sans effet négatif après un conflit (dans la minorité des cas). Contrairement au tracé de la lettre « B » qui illustre le retour à la normale avec des soubresauts émotionnels et relationnels (dans la majorité des cas). Il coïncide avec le retour au travail des employés après une période de grève jusqu'au retour à la normale de toutes les sphères d'activité de l'entreprise et d'un climat de travail sain. Cette période peut s'étendre à quelques jours, quelques semaines ou quelques mois tout dépendant du déroulement du conflit lui-même et des relations de travail entre les groupes impliqués. De même, Ostell (1996: 537): « believes

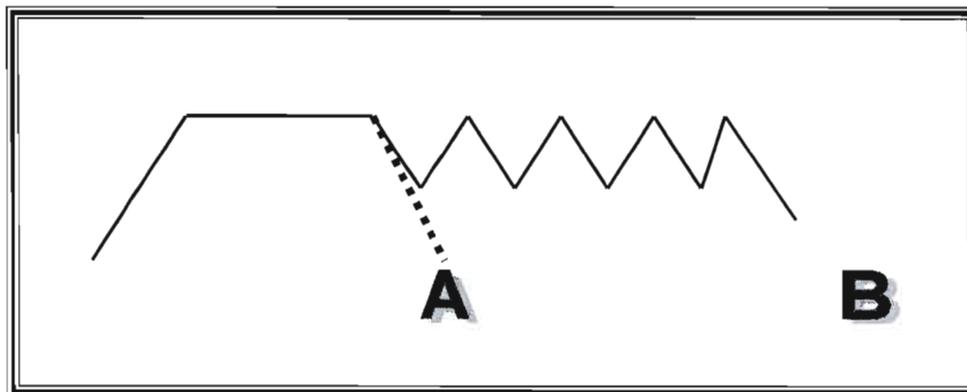
---

<sup>1</sup> Le terme "retour à la normale" peut porter à confusion puisque la présence de conflits ne peut se limiter qu'à la période de grève. Nous définissons donc le "retour à la normale" comme une période ayant un fonctionnement souhaitable de façon généralement partagée par les employés et les employeurs.

that when anger generates recurring thoughts that are not publicly expressed, individuals in organizations "frequently ruminate over the injustices they perceive to have happened and may plan vindictively to get even"».

Le retour à la normale, tel que connu précédemment avant l'avènement d'un conflit, n'est pas un événement garanti ou allant de soi. Certaines organisations ne pourront jamais retrouver ce même point et c'est principalement les forts effets de traîne constituant l'après-conflit qui nous intéressent ici.

Figure 2.1 Les différentes phases d'une crise



Source : Lagadec 1991

## 2.5 Les facteurs aidant à l'établissement et au maintien de relations saines

Les forts effets de traîne d'un conflit sont repérables à l'intérieur de l'environnement de travail. Le système de valeurs, la confiance et la communication ont un impact direct sur l'établissement et le maintien d'un climat sain.

La congruence des valeurs personnelles et de celles du groupe de travail et de l'organisation ont une incidence sur l'attitude positive des employés au travail (Louche et

Lanneau, 2004; Wagner, 1995). Il existe deux types de congruence des valeurs : la congruence « objective » et la congruence « subjective ». La congruence objective se caractérise par la distance entre les valeurs personnelles et celles de l'organisation tandis que la congruence subjective est une évaluation globale d'un individu des valeurs de l'organisation (Louche et Lanneau, 2004; Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe, 2002).

Stinglhamber et al. (2004) ont démontré que la congruence subjective des valeurs employé-organisation était reliée à l'engagement affectif (attachement émotionnel) de l'employé à l'organisation. Tandis que la congruence subjective personne-groupe de travail est rattachée tant à l'engagement affectif que normatif (loyauté).

La congruence des valeurs des employés avec celles de l'organisation favorise l'engagement des employés envers cette dernière. Louche et Lanneau (2004: 189) indiquent que : « Des recherches développées dans le contexte organisationnel montrent que l'engagement favorise davantage le changement social dans le court terme que la persuasion. » Ainsi, il apparaît qu'il soit nécessaire que les employés aient conscience de l'adéquation entre leurs valeurs et celles de l'entreprise ou du groupe pour que cela ait un impact sur leurs attitudes envers ces deux entités (Stinglhamber, Bentein et Vanderberghe, 2004 :183).

Selon Harisson (2003: 121) : « Il a été démontré que la confiance résulte des échanges fréquents et constructifs entre des agents en situation d'interdépendance, attribut complété par la qualité et le contenu des échanges. » Mc Cauly et Kuhnert (1992) considèrent la confiance comme une valeur essentiellement réciproque et au moment où les employés perçoivent que la direction a confiance en eux, ils auront aussi confiance en la direction. It is believed that employees are more likely to place trust in management when they are provided with an adequate level of job security as well as opportunities to develop professionally on the job (Mc Cauly et Kuhnert, 1992 : 272).

En d'autres mots, la confiance est un attribut relationnel bidirectionnel. Certains auteurs tels que Lewicki, McAllister et Bies (1998) conçoivent que la confiance

s'accompagne nécessairement de la méfiance. Selon eux, la confiance n'est pas l'opposée de la méfiance, ces deux notions coexistent. Prenons l'exemple d'un employé et de son supérieur. Le supérieur peut avoir confiance que le travail, demandé à son employé, sera remis à temps tout en se méfiant des moyens employés, par ce dernier, pour respecter l'échéance. Les auteurs expliquent que cette coexistence confiance-méfiance est le reflet de la complexité des relations interpersonnelles et des différentes circonstances dans lesquelles elles prennent forme (Lewicki, McAllister et Bies, 1998).

Les résultats de recherche d'Harrison (2003 :125)<sup>2</sup> indiquent qu'il y a trois types de conditions pour que la confiance évolue positivement ou négativement: les conditions structurelles, relationnelles et situationnelles. Les conditions structurelles regroupent tous les éléments quotidiens de l'environnement dans lequel l'organisation baigne. Les conditions relationnelles relèvent de la circulation de l'information entre les différentes parties (employés-employés, employés-syndicat, employés-direction, syndicat-direction et direction-employés) tandis que tous les événements situationnels tels que le nom l'indique regroupent les événements spéciaux comme les grèves, les licenciements, etc. Ces conditions sont détaillées au tableau 2.2 pour l'évolution positive de la confiance.

Les exemples répertoriés ne sont pas un gage de l'évolution positive ou négative de la confiance entre les membres d'une organisation. D'autres facteurs tels que les individus et les circonstances d'un événement influencent l'évolution de la confiance qui demeure avant tout un processus de co-construction.

---

<sup>2</sup> tableaux tirés de Harrison, Denis. 2003. « Les représentations de la confiance entre gestionnaires et représentants syndicaux : Une analyse qualitative ». *Relations industrielles*, vol. 58, no. 1, p. 125 et 126.

Tableau 2.2 Évolution positive de la relation de confiance

Évolution positive de la relation de confiance	
Conditions structurelles	sécurité d'emploi, situation économique stable ou en croissance
Conditions relationnelles	échange d'informations, approche de résolution de problèmes, dialogue, changement dans les attitudes, communications fréquentes, partage d'une vision commune
Conditions situationnelles	fusion d'entreprise permettant une révision des relations de travail, départ d'un représentant syndical ou d'un gestionnaire, grève, réorganisation du travail

Harrison (2003: 125)

Selon Harrison (2003: 127) : « Il est particulièrement difficile de construire une relation de confiance lorsqu'il y a des changements dans un contexte de grandes incertitudes (...). » Comme nous l'avons mentionné, la présence et la persistance de rumeurs se développent particulièrement dans un environnement perturbé par l'incertitude et le stress dans le but d'en diminuer la tension ou de donner un sens afin d'expliquer une situation particulière. Dans certaines circonstances, la grève peut s'avérer un évènement facilitant l'établissement d'un climat de confiance entre les membres d'une organisation. Dans d'autres occasions, elle peut nuire à l'évolution d'une relation de confiance. Le tableau 2.3 indique des facteurs ayant contribué à l'évolution négative de la relation de confiance.

Tableau 2.3 Évolution négative de la confiance

Évolution négative de la relation de confiance	
Conditions structurelles	vitesse d'introduction des changements engendrent de la résistance, pertes d'emploi, négociation de la convention collective, gestion paternaliste incompatible avec le syndicat, rumeurs de pertes d'emploi, non-respect de la convention collective, baisse de salaires pour les employés et hausse pour les cadres de la direction, augmentation des mesures disciplinaires
Conditions relationnelles	détérioration du climat de travail, engagements non respectés, créer des attentes et ne pas les réaliser, non-respect des procédures non écrites, instabilité de la représentation syndicale, le syndicat n'est pas sensible aux problèmes financiers, le syndicat est de la vieille école de la confrontation, le syndicat ne réussit pas à unifier ses membres
Conditions situationnelles	fusion d'entreprises, grève, relation tendue entre le siège social et la direction locale, nouveau propriétaire de l'entreprise, changement dans la composition des cadres ou des représentants syndicaux, relation difficile avec une firme multinationale

Harrison (2003: 126)

Plus récemment, les résultats de recherche publiés par Bonin (2005) dans un mémoire portant sur les facteurs contribuant à bâtir la confiance entre les employés et les supérieurs immédiats après une grève ont révélé différents moyens aidant à augmenter la confiance entre les employés et leurs supérieurs immédiats. Le tableau 2.4 indique les moyens suggérés par chacun des groupes. La communication, l'investissement matériel et humain sont des éléments communs mentionnés par chacune des parties, permettant d'augmenter la confiance entre les employés et les supérieurs immédiats.

Tableau 2.4 Moyens pouvant contribuer à augmenter la confiance entre employés syndiqués et cadres

Perspective des employés	Perspective des cadres
Dialogue vrai <sup>3</sup>	Compréhension
Volonté	Responsabilités prises
Nouveau matériel	Communication
Encadrement	Investissement matériel
Reconnaissance	Vision d'entreprise
Communication	Embauche de nouveaux employés
Respect de la convention collective	Changement d'une partie du personnel
Formation des cadres	Projets fournis
Nouveau personnel	Davantage d'outils fournis
Sous-traitance évitée	
Visite du directeur	

Source : Bonin (2005 : p.78 et 79)<sup>4</sup>

Ce tour d'horizon du rôle de la confiance en milieu organisationnel montre à quel point la confiance est essentielle à des relations interpersonnelles saines (Clark et Payne 1997), de même que la congruence personne-organisation favorise des comportements coopératifs. Ce sont donc là des conditions qui contribueraient à un « retour à la normale » sans forts effets de traîne.

## 2.6 L'approche communicationnelle

Jusqu'à présent, nous avons présenté les notions centrales de notre cadre théorique. Nous avons défini la notion de conflit et plus spécifiquement les notions de grève et d'après-

<sup>3</sup> La notion de "dialogue vrai" fait référence au texte de Bonin (2005: 86) « Les syndiqués, pour leur part, soutiennent que les communications ne sont pas fondées sur un dialogue vrai et honnête. Ils croient ne pas recevoir assez d'information au sujet de l'organisation et de ses objectifs. »

<sup>4</sup> Extrait tiré d'un tableau 3.21 et 3.22 p. 78-p.79

conflit. Dans cette perspective, il ne reste qu'à montrer comment s'y inscrit le processus communicationnel. L'approche communicationnelle retenue se devait d'être congruente avec notre intérêt pour l'interaction, l'interdépendance et la relation – concepts au cœur de l'approche systémique. Le modèle présenté par Mucchielli (2004) est une vision récente de l'interactionnisme-systémique tel qu'élaboré par Bateson et l'école de Palo Alto dans les années 50. Son adaptation à la vie organisationnelle est un grand avantage pour la compréhension et l'analyse des relations entre le supérieur et ses employés et entre les employés.

L'interactionnisme-systémique s'inscrit dans le paradigme constructiviste dont le postulat principal de la réalité sociale repose sur une co-construction subjective. Cormier (2002: 40) explique que : « Selon cette approche systémique et pragmatique, l'essence de la communication réside dans le processus relationnel et interactionnel ». Compte tenu que le but de notre recherche n'est pas de démontrer les effets secondaires négatifs d'une grève au plan psychologique et social comme l'ont démontré plusieurs auteurs (Gayle et Priess, 1998; Barnett, 1994; Gladstein, 1984; Wall and Nolan, 1986; Boula, 2003; Gabay, 2001; Lagadec, 1991) mais de déterminer comment ce bouleversement influence les relations entre les employés et le supérieur immédiat et entre les employés eux-mêmes, ce modèle se révèle particulièrement pertinent pour notre problématique.

De plus, cette approche prend en compte la complexité de la communication contrairement à la théorie de l'information de Weaver et Shanon qui privilégient un modèle linéaire de la communication (canal, récepteur, effet et rétroaction). L'interaction est l'élément central à partir duquel se construit la relation. Un outil indispensable afin de comprendre le processus communicationnel et non les caractéristiques psychologiques et personnelles des acteurs impliqués. La recherche du ou des éléments conflictuels déclencheurs n'est pas le but de l'approche systémique. L'emphase de l'analyse systémique est mise sur l'ensemble des éléments puisque ces derniers surviennent simultanément et de façon circulaire lors d'interactions.

D'une part, l'être humain est avant tout un être relationnel qui envoie des messages plus ou moins consciemment et qui communique sur le plan digital (verbal) ainsi que sur le plan analogique (non verbal ou paraverbal). En présence d'autrui, on ne peut pas ne pas communiquer puisque tout comportement est porteur d'un message, d'où l'importance de la notion d'interdépendance relationnelle. D'autre part, Cormier (2002: 43) explique que toute communication, selon la théorie de Watzlawick et al. (1967)<sup>5</sup>, implique deux niveaux interreliés : « le niveau du contenu explicite et le niveau relationnel qui véhicule des significations liées à l'état affectif des personnes en présence de leur relation ». Quant à lui, le niveau du contenu correspond, entre autres, aux faits, aux pensées, aux opinions, etc. Ces deux niveaux sont indispensables dans la compréhension et l'analyse de séquences interactionnelles.

Le rôle de l'interaction va bien au-delà de l'objet de discussion. Elle sert à structurer la relation et à ponctuer la position occupée par chacun des acteurs. Si les deux partenaires demeurent en position haute ou symétrique, chacun d'eux tentera de faire valoir son point de vue au détriment de l'autre. Au moment où l'un des partenaires demeure en position haute et l'autre en position basse ou complémentaire, les acteurs occupent une position et un rôle différents qui leur permettent d'échanger, de s'écouter et de s'ouvrir à l'autre en acceptant leurs différences et leurs similitudes. Les relations parent-enfant, professeur-élève, employeur-employé, parler-écouter et donner-recevoir sont des exemples ponctués en complémentarité (Cormier 2002). L'emploi des deux positions est nécessaire à l'équilibre d'une relation. La perception attribuée à chaque ponctuation d'interaction (symétrique ou complémentaire) permet aux acteurs de créer un sens afin de modeler leurs réalités sociales.

Il existe une tendance à reprendre la même position lorsqu'on interagit avec la même personne. Cormier (2002) utilise le terme « modèle d'interactions » tandis que Mucchielli (2004a) le nomme comme étant un « jeu d'interactions » ou « jeux organisationnels » (Mucchielli 2004b). Selon Mucchielli (2004a), l'organisation est un environnement contrôlé par des règles et des lois implicites et explicites qui structurent les interactions et donnent

---

<sup>5</sup> Watzlawick, Paul, Beavin, Janet Helmick et Jackson, Donald De Avila. (1972), *Une logique de la communication*, traduction française par Janine Morche, Paris, Seuil, 1967, 280p.

lieu à des jeux d'interaction appelés en contexte organisationnel « jeux organisationnels ». Le jeu est un schème de conduite (une sorte de scénario) que le joueur répète, souvent de manière inconsciente, dans ses relations à autrui (Mongeau et Tremblay, 2002; Mucchielli, 2004a). Les jeux sont pris dans un principe de circularité où chacun influence l'autre de façon simultanée en plus d'être influencé par ses propres événements passés (principe de la rétroaction). Mucchielli (2004a :34) indique que : « Si les acteurs en présence restent prisonniers des jeux qu'ils jouent c'est ou bien que de fortes contraintes s'exercent sur eux et les empêchent de réguler autrement leurs échanges, ou bien que ces acteurs trouvent des avantages divers dans ces façons rituelles de communiquer ».

Ces jeux d'interaction s'insèrent dans un contexte appelé système d'interactions qui contextualise le jeu sans quoi, il perdrait son sens. Ainsi, l'observation des jeux d'interactions se doit d'être contextuelle. Mucchielli (2004ab) insiste sur le fait qu'il soit important pour analyser l'interaction qu'elle soit située dans un cadre plus large que l'interaction elle-même, et ce, pour deux raisons. Premièrement, le contexte ne se limite pas à l'interaction ou aux acteurs eux-mêmes. Il importe de le mettre en perspective dans un ensemble plus grand afin de prendre en compte tous les facteurs ayant une influence sur l'un ou l'autre des acteurs ou encore sur les deux. Deuxièmement, l'interactionnisme-systémique tient en compte que la communication s'insère dans un système ouvert aux influences provenant de l'extérieur. Or un contexte est un environnement par rapport auquel un phénomène prend un sens, car le sens est toujours le résultat de mise en relation avec des phénomènes concomitants (Mucchielli 2004a;43). Crozier et Friedberg (1977) ajoutent que le contexte ou l'organisation module les relations d'une part, mais que les acteurs aussi modulent l'organisation.

L'induction est le principal facteur déterminant le maintien et la répétition de ces jeux. Mucchielli (2004a;40) explique qu'il y a une double induction : « (...) induction due à la valeur de l'objet échangé (information, gratification ou réprimande, objet réel lui-même...); induction due à l'interaction elle-même, c'est-à-dire à la forme de l'échange mise en œuvre (validation/invalidation, qualification/disqualification, compréhension/tangentialisation, confirmation/mystification...) ». Par exemple, un supérieur induit, par ses comportements et son langage, une série de valeurs et de normes relationnelles qui seront

décodées consciemment ou inconsciemment par son employé. De la même manière, l'employé induira chez son supérieur des valeurs, des attitudes, des comportements et des normes relationnelles par sa façon d'interagir, et ainsi de suite. Pris dans un processus de communication continu tel que décrit par l'interactionnisme-systémique, ce n'est ni l'un, ni l'autre des acteurs qui influencent à la source son partenaire, mais bien un processus d'influence réciproque et simultanée. Mucchielli (2004a; 74) rapporte que : « Ce n'est plus le manager en lui-même qui a un « style » de management, c'est l'ensemble du système qui a ce « style ». Cela veut dire que les autres acteurs sont partie prenante du « style » et participent à sa définition et à la perdurance du style. »

## 2.7 Questions spécifiques de recherche

Comme nous venons de le décrire, les relations entre les employés et entre les employés et le supérieur immédiat découlent d'un ensemble de facteurs interreliés dans un système où chaque acteur collabore à son maintien. Notre but est de comprendre les conséquences relationnelles engendrées par une grève en ce qui a trait aux relations entre les employés et leur supérieur immédiat et entre les employés eux-mêmes, et ce, afin de mieux intervenir. La question de recherche est de comprendre comment la grève influence la dynamique relationnelle entre les employés et les supérieurs immédiats lors du retour au travail.

Pour ce faire, il nous faut explorer la dynamique relationnelle avant, pendant et après la grève afin de comprendre quel effet a eu la grève sur la relation entre les acteurs impliqués. Le contexte devient un élément de compréhension indispensable pour définir les jeux organisationnels ainsi que les acteurs impliqués. Celui-ci nous permettra, en premier lieu, de cadrer la dynamique relationnelle selon la période à laquelle elle se rattache. Dans un deuxième temps de repérer les différences et les similitudes relationnelles entre les différentes périodes. Pour ensuite comprendre les éléments qui viennent maintenir l'homéostasie ou la création de nouveaux jeux organisationnels.

En prenant en compte le contexte organisationnel (avant, pendant et après la grève) :

Quelles sont différences entre les jeux organisationnels en place avant, pendant et après la grève?

Quels jeux organisationnels semblent se dégager entre les employés et entre les employés et le supérieur immédiat?

Sur quels plans ces changements se manifestent-ils (par exemple : fréquence des interactions, fluctuation des échanges sociaux, sentiment de confiance/méfiance, etc.) ?

En somme, une grève est une manifestation collective et ouverte d'un conflit entre des parties dont la forme varie selon les buts recherchés, les ressources et les atouts disponibles. Tout conflit prend naissance et se termine à l'aide de la communication. Le facteur interactionnel est essentiel à la formation et à la résolution des conflits. Différents éléments viennent perturber positivement ou négativement son déroulement tel que la transmission de l'information, les valeurs, les dimensions rationnelles et irrationnelles, l'engagement des membres vis-à-vis le groupe de travail et l'organisation, la confiance, etc. Le retour à la normale<sup>6</sup> après une grève n'est pas un élément garanti. Nous décrirons au prochain chapitre, la méthodologie privilégiée pour notre recherche.

---

<sup>6</sup> Le terme "retour à la normale" peut porter à confusion puisque la présence de conflits ne peut se limiter qu'à la période de grève. Nous définissons donc le "retour à la normale" comme une période ayant un fonctionnement souhaitable de façon généralement partagée par les employés et les employeurs.

## CHAPITRE III

### MÉTHODOLOGIE

Tout ce qui compte ne peut être compté  
et tout ce qui peut être compté ne compte  
pas forcément.

Albert Einstein

(Gauthier, 2003; 159)

Le présent chapitre a pour objectif de décrire d'une part la méthodologie privilégiée pour notre étude et les méthodes de cueillette et d'analyse des données. D'autre part, de fournir au lecteur (trice) les informations de base concernant l'organisation hôte et de détailler le déroulement méthodologique de notre recherche.

#### 3.1 Le type d'étude privilégiée

Compte tenu que l'objectif de cette recherche est de comprendre les conséquences relationnelles engendrées par une grève, c'est-à-dire de comprendre comment la grève influence la dynamique relationnelle entre les employés et entre les employés et les supérieurs immédiats lors du retour au travail, un choix méthodologique s'imposait : la méthodologie de ce mémoire est d'ordre qualitatif. Ainsi, nous pourrions refléter la vie des gens à un moment précis et dans une situation donnée en vue d'en dégager le sens qu'en ont les personnes interviewées (Miles et Huberman: 2003). L'étude de cas est la méthode de recherche privilégiée dans le cadre de ce mémoire puisqu'elle permet de refléter un phénomène unique telles les relations entre chacun des groupes visés dans une situation particulière que représente l'après-conflit. Cette démarche constitue, selon Mucchielli (2004a;92) : « une technique particulière de cueillette, de mise en forme qui cherche à rendre

compte du caractère évolutif et complexe des phénomènes concernant un système social comportant ses propres dynamiques ». Le manque de données scientifiques sur le sujet, tel que nous l'avons spécifié au premier chapitre, appelle l'utilisation d'une méthodologie de type exploratoire, telle l'étude de cas, afin de permettre, d'une part, de découvrir de l'information jusqu'à présent inexplorée et, d'autre part, de donner un sens aux propos des répondants en l'associant à la situation d'après-grève (Gagnon, 2005; Gauthier, 2003; Yin, 2003).

De plus, la méthode de recherche se devait d'être conséquente des visions constructivistes et systémiques reflétées dans ce mémoire (Gagnon, 2005). Le contexte systémique des communications est un des contextes pertinents (Mucchielli, 2004b) pour comprendre le sens des propos des personnes interviewées en les contextualisant à leur environnement. Le caractère unique d'une grève et d'un après-grève en milieu organisationnel représente une situation particulière. L'information à colliger se devait d'être remise dans son contexte afin de nous permettre de recueillir et de comprendre le sens que donne une personne à un événement, mais également de trianguler ces effets sur ses relations avec ses collègues et supérieurs immédiats. Ce qui constitue l'un des avantages et des forces de l'étude de cas selon plusieurs auteurs (Gagnon, 2005; Gauthier, 2003; Yin, 2003).

Dans la problématique, nous avons vu que les relations entre le supérieur immédiat et les employés, de même que les relations entre employés lors du retour au travail sont un sujet inexploré. L'étude de cas permet d'une part d'explorer des sujets méconnus et d'autre part, servir de pré-enquête à des recherches plus exhaustives (Gauthier, 2003).

### 3.2 Méthode privilégiée de recherche

L'étude de cas unique, que nous privilégions pour ce mémoire, est une méthode de recherche qui est centrée sur une seule réalité dans un contexte précis et inexploré. Cette technique est souple et s'ajuste à l'environnement naturel, changeant et évoluant (Deslauriers, 1991), que sont, entre autres, les relations interpersonnelles. Pour réaliser une étude de cas, le chercheur

doit, selon Gagnon (2005; 56) : « Acquérir une bonne connaissance de la dynamique du milieu ». Pour atteindre cet objectif, nous avons puisé dans de nombreuses sources d'informations, dont des articles de journaux, des documents promotionnels, la convention collective, des lettres provenant des deux parties et la réalisation d'entrevues avec des personnes ressources de l'organisation (ces sources seront discutées un peu plus à l'avant dans ce chapitre). L'utilisation de ces sources nous a permis de mettre en perspective les trois contextes de notre étude (avant, pendant et après la grève), les similitudes et les différences se dégageant de la relation entre les employés et entre les employés et le supérieur immédiat.

### 3.3 Les critères requis pour le choix d'une organisation

En nous appuyant sur nos questions de recherche, nous avons retenu quatre critères pour guider le choix de l'organisation qui serait étudiée.

- L'organisation se devait d'avoir vécu une grève puisqu'il s'agit du contexte de notre étude.
- Le milieu devait nous permettre l'accessibilité à plus d'une source d'informations tant publiques que privées afin de recenser les données pertinentes sur l'organisation, c'est-à-dire son histoire et sa structure, les différents conflits auxquels elle a fait face et plus particulièrement le dernier qui nous intéresse, et ce, afin de respecter un des fondements de l'étude de cas.
- Dans la mesure où l'entretien semi-dirigé est l'un des outils de cueillette pour notre étude de cas et qu'il fait nécessairement appel à la mémoire des participants, l'organisation se devait d'être de retour au travail depuis moins de six mois lors des premiers entretiens afin de minimiser l'effet du facteur temps sur l'exactitude des données à recueillir (Deslauriers, 1991).
- En dernier lieu, l'organisation hôte devait posséder une structure d'opération où les relations entre les employés et entre les employés et le supérieur immédiat sont directes et où les interactions sont fréquentes, c'est-à-dire qu'une interdépendance fonctionnelle et communicationnelle se devait d'exister entre ces partenaires pour

arriver au bon fonctionnement des tâches de travail. Cette dépendance devait nécessiter des interactions plusieurs fois par jour, et ce, sans l'aide d'un intermédiaire. Ce critère est nécessaire afin de permettre un regard critique et objectif de la situation relationnelle entre ces partenaires.

Nous ne pouvons passer sous silence les nombreuses difficultés rencontrées pour trouver une organisation hôte. Lors de notre recherche, 29 organisations<sup>1</sup> avaient vécu un conflit collectif majeur et étaient de retour au travail depuis moins de six mois. De celles-ci, dix-neuf avaient été aux prises avec un *lock-out* et non une grève. Certaines organisations rejointes ont été éliminées à cause la complexité de leur conflit<sup>2</sup>, tandis que d'autres furent retirées, car leur structure d'opération ne favorisait pas les relations entre le supérieur immédiat et les employés. Parmi les dix organisations rejointes, seule la direction d'une entreprise avait accepté de participer à notre étude. Malheureusement, cette dernière fut retirée compte tenu de la complexité du conflit<sup>3</sup>. Devant le refus des dirigeants, nous n'avons eu d'autres choix que de demander la participation des associations syndicales qui se sont montrées, contrairement aux dirigeants des entreprises, très intéressées par notre étude et surtout aux résultats. Malheureusement, les syndicats préféraient obtenir l'accord de la direction de l'entreprise pour nous accueillir. Ceci illustre à quel point les relations entre les employés et les supérieurs immédiats demeurent un sujet délicat à traiter. Une seule association syndicale a accepté d'être l'hôte de notre recherche sans l'accord explicite de la direction et c'est grâce à celle-ci que nous avons pu poursuivre notre recherche.

### 3.4 L'organisation

Au moment de la première entrevue, l'organisation hôte<sup>4</sup> était une entreprise (PME) située à l'extérieur des grands centres urbains et comptait environ 50 employés majoritaire-

---

<sup>1</sup> Informations recueillies auprès des grandes centrales syndicales.

<sup>2</sup> Une organisation a contrevenu à la loi en employant des briseurs de grève. Certaines organisations ont vécu la grève et le *lock-out* durant leur conflit.

<sup>3</sup> Cette organisation avait fermé ses portes définitivement. Après plusieurs mois de négociation avec la partie syndicale, elle a de nouveau ouvert en resituant ses opérations.

<sup>4</sup> Toutes les informations permettant de révéler l'identité réelle de l'organisation ainsi que de ses employés ont été modifiées afin de respecter l'entente de confidentialité.

ment masculins de cette région. L'organisation œuvre dans le secteur secondaire demandant une spécialisation technique et manuelle précise de la part de tous les employés. Fondée dans les années 80, l'entreprise est en opération depuis plus de 15 ans. Sa structure se divise en quatre secteurs : l'administration, la production, la direction et l'ingénierie. Après la syndicalisation des employés de la production en 1999, l'organisation fut assiégée par deux grèves. La première date de 2002. Les deux parties s'étaient entendues après deux semaines de grève et avaient signé une convention collective de trois ans. La seconde grève s'est prolongée pendant cinq semaines. La durée de la convention collective, sur laquelle les parties se sont entendues, est d'une durée de six ans. C'est cette seconde grève qui constitue le contexte principal de notre étude. De plus amples informations concernant les conflits de travail seront présentées au prochain chapitre.

### 3.5 Cueillette des données

Mucchielli (2004b) mentionne à l'aide de la théorie systémique que l'on ne peut expliquer les relations entre les individus dans leur contexte sans comprendre le méta-contexte dans lequel ils interagissent. Selon lui, il faut comprendre les contextes supérieurs dans lesquels ils baignent puisque ceux-ci s'emboîtent les uns les autres et s'influencent. On ne peut expliquer ce qui se produit dans un contexte par des mécanismes empruntés à un niveau hiérarchiquement inférieur. (...) Il faut trouver les explications dans le méta-contexte, c'est-à-dire dans les caractéristiques du système relationnel tout entier. Il faut se situer à un niveau supérieur et non pas à un niveau inférieur. (Mucchielli 2004b:111)

L'étude de cas est une analyse d'une situation particulière de la « vraie vie » et c'est pour cela qu'il faut connaître plus en profondeur l'organisation, son histoire, ses conflits antérieurs, etc. (Gagnon, 2005). Afin de comprendre les différents contextes, nous avons utilisé toutes les sources d'informations à notre disposition.

---

Dans un premier temps, nous avons approfondi nos connaissances générales sur l'organisation (but, nombre d'employés, mission, etc.) et son histoire (date de création, syndicalisation, conflit antérieur incluant le déroulement, revendications, demandes patronales et négociations, etc.) en deux volets. Le premier consistait en la consultation de documents écrits provenant de quatre sources. La première source était le journal local. Il s'agissait de trois articles publiés ayant pour objet le dernier conflit de travail, soit la grève qui nous intéresse. La seconde documentation provenait de l'association syndicale. Il s'agissait des publications envoyées par la partie syndicale à la partie patronale et inversement la documentation provenant de la partie patronale et envoyée à l'intention de la partie syndicale durant les négociations. En tout, huit lettres furent consultées. Le site Internet de l'organisation représente la troisième source. Tandis que la convention collective actuelle constitue la dernière source de documentation utilisée et fournie, celle-ci, par un cadre de l'organisation.

Le second volet de l'approfondissement général de l'organisation consistait à recueillir, lors d'entrevues enregistrées, la perception de cinq personnes ressources. L'avantage de cette technique a été de compléter les données et les liens manquants lors de la consultation des documents écrits.

Dans un deuxième temps, nous avons réalisé des entrevues semi-dirigées à questions ouvertes avec des membres de l'équipe de production. Ce type d'entretien fût privilégié pour notre recherche parce qu'il nous permettait de centrer l'entrevue sur nos objectifs de recherche tout en restant flexibles aux propos du répondant et à la découverte de nouvelles données. L'entretien semi-directif offrait donc la possibilité de s'ajuster à cette réalité (principe fondamental de l'étude de cas) et d'offrir une lecture différente des jeux organisationnels entre le supérieur immédiat et les employés et entre les employés eux-mêmes.

Plusieurs auteurs (Gagnon, 2005; Gauthier, 2003; Mucchielli 2004b; Yin, 2003) ont souligné la nécessité de contextualiser les relations des personnes interviewées lors de l'analyse. Afin de respecter ce critère et d'assurer une perspective systémique à notre

recherche, nous avons tenu compte du contexte plus large des interactions des répondants. Pour ce faire, le questionnaire d'entretien fut structuré en intégrant les trois contextes temporels de la situation étudiée, soit avant, pendant et après la grève.

Le questionnaire de l'entretien a été divisé en quatre sections en débutant par les informations générales telles que le poste occupé dans l'organisation, le nombre d'années d'ancienneté et les expériences de grève. Nous avons séparé le reste du questionnaire en trois sections représentant chacune les contextes différents (avant, pendant et après la grève) et comportant les mêmes questions dans chacune d'elles. La période d'avant-grève correspond à la période précédant toutes négociations relatives au dernier renouvellement de la convention collective. La période de grève s'étale de l'arrêt de travail concerté jusqu'au retour au travail incluant les négociations entre les parties tandis que la période d'après-grève ou post-grève s'échelonne du retour au travail jusqu'au moment où les entrevues furent réalisées.

Les trois dernières sections du questionnaire furent élaborées à partir du principe de l'entonnoir, soit du plus général au plus spécifique. L'ambiance générale de travail et donc le contexte dans lequel se déroulait les interactions formait la première question tandis que la seconde portait sur les relations entre le répondant et ses collègues. Les suivantes portaient plus spécifiquement sur les relations avec le supérieur immédiat, à savoir, la fréquence et les sujets des interactions, tout en invitant le répondant à donner un ou des exemples de sa relation avec son supérieur immédiat ainsi que l'impact de celle-ci sur ses autres relations. Une dernière question fut ajoutée à la section d'après-grève et avait pour objectif de vérifier auprès du répondant s'il percevait des changements chez son supérieur immédiat ou dans sa relation suite à la grève.

Selon Deslauriers (1991: 37): « Les questions qui portent sur le présent semblent plus faciles à répondre que celles qui traitent du passé, et celles qui touchent au futur sont souvent plus imprécises ». Nous avons débuté les entretiens par les questions portant sur l'après-conflit pour ensuite poursuivre avec les sections d'avant-grève et de grève. Même si ce même auteur suggère que les questions d'ordre général soient posées à la fin de l'entretien, nous avons estimé qu'il serait préférable de débiter par celles-ci, car elles nous permettaient

de briser la glace et de recueillir des informations pertinentes qui pouvaient modifier le reste de l'entretien. D'autres auteurs suggèrent que les informations d'ordre général peuvent se situer tant au début qu'à la fin de l'entretien (Javeau, 1982).

Une entrevue test fut réalisée avec une personne ayant vécu une situation semblable dans une autre organisation avant d'entreprendre les entrevues auprès des employés et des personnes ressources. Celle-ci nous a permis de clarifier et de modifier certaines questions afin de préciser davantage l'objet de notre étude.

### 3.6 Les démarches de recherche

Pour notre étude, nous avons retenu essentiellement le secteur de la production, car c'est dans ce secteur qu'il y a un lien étroit et hiérarchique entre les employés et les supérieurs immédiats et ce sont les employés de ce secteur qui sont allés en grève. Compte tenu des mises à pied temporaires durant notre étude, un seul supérieur immédiat demeurait à l'emploi de l'organisation. Nous avons dû renoncer à recueillir ses perceptions, car nous ne pouvions plus assurer la confidentialité de ses propos. Seuls les employés de la production furent retenus pour notre étude.

Des entretiens furent réalisés avec cinq personnes ressources de l'organisation. La première personne rencontrée était un membre dirigeant de l'organisation syndicale et était partie prenante du conflit. Elle fut rencontrée à deux reprises, soit avant et après la consultation des documents écrits mentionnés plus tôt. La deuxième rencontre avait pour objectif de faire les liens, d'expliquer et de corroborer certains faits et événements reliés à l'histoire de l'organisation et à ses conflits. Les deux autres personnes rencontrées étaient des cadres. Elles étaient présentes lors du conflit, mais à titre d'observatrice puisqu'elles n'étaient pas partie prenante du conflit entre la direction et les employés syndiqués. Ces deux dernières personnes furent rencontrées après la consultation des publications écrites. La dernière personne ressource travaille au ministère du Travail. Elle connaissait l'organisation puisqu'elle avait supervisé les interventions médiatrices lors des grèves et la conjoncture

économique de notre organisation. L'entretien avec elle a eu lieu par téléphone. En tout temps, une personne ressource demeurait disponible pour répondre à nos questions et nous fournir davantage d'informations tant sur l'entreprise que sur le conflit.

### 3.7 Analyse des données

Mucchielli (2004b: 44) rapporte cinq principes (1 à 5) appartenant à l'approche systémique et deux spécifiques (6 et 7) à l'étude des communications qui sont les fondements de l'analyse systémique que nous utiliserons :

1. Le principe systémique : Les phénomènes isolés n'existent pas, ils doivent être considérés comme étant en interaction avec d'autres phénomènes de même nature.
2. Le principe du niveau d'observation ou de cadrage : Un phénomène n'est compréhensible que replacé dans un ensemble qu'il convient de délimiter. Ce cadrage définit les acteurs à prendre en compte. Par ailleurs, ce cadrage n'est pas indépendant des problèmes qu'il permet d'atteindre.
3. Le principe du primat du contexte systémique : Les phénomènes prennent leur sens dans le contexte formé par le système lui-même.
4. Le principe de causalité circulaire : Chaque phénomène est pris dans un jeu complexe d'implications mutuelles d'actions et de rétroactions.
5. Le principe homéostatique : Chaque système d'interactions a ses propres règles de fonctionnement, définissant une logique globale, qui constitue une force propre à sa reproduction.
6. Le principe de la nature de la communication prise en compte : Dans l'analyse systémique des communications, la communication est explicitée sous forme d'une

catégorie signifiante d'échange. Pour être portée sur la modélisation, la catégorie d'échange doit généraliser de nombreux contenus concrets observés et ayant la même signification.

7. Le principe de la récurrence des jeux interactionnels : En règle générale, dans les groupes plus ou moins fermés comme les groupes de travail et les organisations, les phénomènes communicationnels sont appréhendables sous la forme de scénarios ou « jeux » répétitifs récurrents (Mucchielli, 2004b, 44).

C'est en nous appuyant sur ces principes que nous avons analysé nos données. Notre première démarche avait pour objectif de situer le contexte dans lequel baignait l'organisation et ses membres depuis les tout premiers pourparlers entre les employés et entre la direction et le syndicat répondant ainsi au principe systémique. Nous avons utilisé tous les documents écrits et les entrevues réalisées avec des personnes ressources afin de recenser historiquement les faits marquants.

Les témoignages de nos répondants ont servi à appuyer une modélisation des relations pour laquelle nous avons dégagé les thèmes abordés par les répondants dans les entrevues en terme de catégories signifiantes d'échange.

Ensuite, nous avons colligé les ressemblances et les différences des propos des répondants pour chacune des périodes identifiées (pré-grève, grève et post-grève), puis en terme de différences (ou de leur absence) dégagées lors de l'étape précédente. La dernière étape méthodologique consiste en l'analyse des résultats obtenus. Le modèle utilisé et les résultats de recherche seront présentés au chapitre suivant.

### 3.8 La réalisation des entrevues

Les entrevues semi-dirigées ont été réalisées auprès de cinq travailleurs syndiqués et non-syndiqués de l'organisation. Pour joindre ces travailleurs, nous avons utilisé deux

approches soit le volontariat et l'effet boule de neige ou chaîne (Miles et Huberman 2003). Une lettre d'invitation à la recherche fut distribuée par un membre de l'organisation syndicale à tous les employés (voir Annexes IV) afin d'établir sur une base volontaire, la participation à notre recherche. Dans un deuxième temps, nous avons utilisé l'effet boule de neige ou chaîne. Celui-ci consiste à ce qu'une personne travaillant et connaissant bien l'organisation et ses membres nous remettre le nom de certains collègues intéressés à participer à notre étude. Plusieurs avantages existent à utiliser cette technique de recrutement. Cette personne a une grande connaissance de l'organisation et de ses membres. Elle s'avère une personne ressource pour toutes informations spécifiques sur l'organisation durant la recherche.

Le déroulement de ces entrevues s'est échelonné sur une période d'un mois. Il ne nous a cependant pas été possible de faire coïncider le nombre de participants avec la saturation d'information telle que définie par Giroux (2003). De nombreuses difficultés nous ont obligés à restreindre le nombre de participants. Malgré de nombreux essais et différentes stratégies, aucun autre travailleur n'était volontaire à participer à notre étude. Nous reviendrons sur cette résistance à participer dans notre analyse. Ce phénomène est l'une des grandes difficultés rencontrées lors d'une étude de cas selon (Gagnon: 2005). Entre le moment des premières entrevues avec les personnes ressources et celles avec les travailleurs syndiqués, l'organisation a mis à pied temporairement près de la moitié des employés syndiqués. Le quart de travail de soir a été annulé jusqu'à l'augmentation de la production et des contrats. Il est important de préciser que cette situation est reliée en partie à la grève qui assiégea la compagnie et à un phénomène cyclique de mise à pied qui se reproduit plusieurs fois par année, tel que nous le verrons au chapitre suivant.

### 3.9 Conclusion

Comme nous venons de le démontrer, notre recherche s'inscrit dans l'exploration des relations entre les employés et entre les employés et le supérieur immédiat en période post-grève. Nous avons privilégié l'étude de cas, car chaque situation de grève est unique et propre à chaque milieu et, surtout, parce qu'il s'agissait d'une étude exploratoire. Nous sommes

convaincue que les embûches que nous avons rencontrées pour identifier une organisation hôte favorable à notre recherche et répondant à nos critères, sont le reflet d'un malaise et d'une grande difficulté à parler des relations de travail avec d'autres. Les résultats de nos recherches abondent en ce sens et sont présentés au prochain chapitre.

## CHAPITRE IV

### PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Sans contraires le progrès n'existe pas  
Attraction et répulsion,  
Raison et énergie,  
Amour et haine,  
Sont nécessaires à l'existence humaine  
William Blake: *The marriage of Heaven  
and Hell* in Boula (2003)

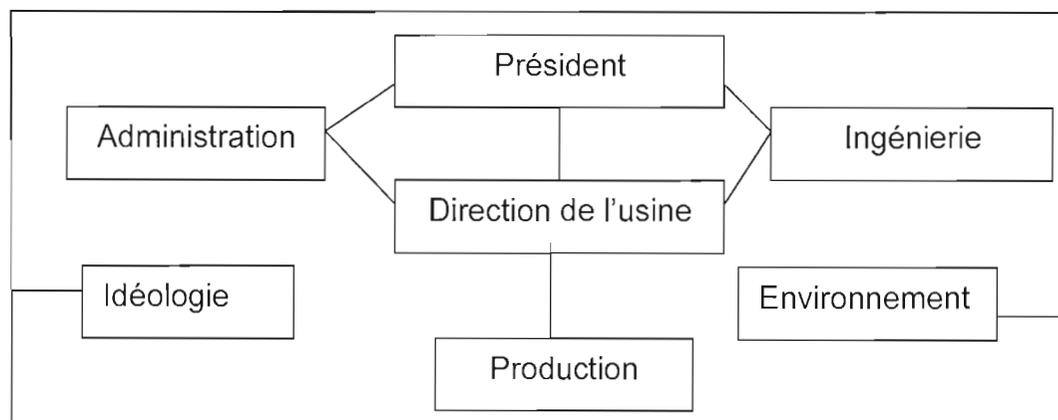
Dans ce chapitre, nous vous présentons les résultats obtenus lors de notre recherche. Cette présentation est organisée en deux grandes parties : nous débiterons par la structure de l'organisation ainsi que son premier renouvellement pour ensuite détailler le déroulement du deuxième et dernier renouvellement de la convention collective dont l'issue s'est soldé par une grève de plusieurs semaines. Cette dernière est au cœur de notre étude. Dans un deuxième temps, nous présenterons les témoignages recueillis lors des entretiens réalisés par la chercheuse. Les résultats seront présentés de façon thématique plutôt que séquentiellement. Les thèmes identifiés pour la conception des questions d'entretien au chapitre précédent serviront à la présentation des résultats de recherche.

#### 4.1 La structure de l'organisation

L'organisation hôte compte près d'une cinquantaine d'employés répartis dans quatre secteurs. Nous nous sommes inspiré des travaux de Mintzberg (1982) pour présenter la structure de l'organisation (figure 1). Le secteur opérationnel au bas de la figure regroupe les 26 employés masculins syndiqués travaillant à la production. Il se subdivise en plusieurs postes de travail nécessitant une spécialisation technique propre. Au dessus d'eux, se situe le sommet stratégique composé d'un contremaître (supérieur immédiat) par quart de travail. Sa

tâche consiste essentiellement à diriger les employés dans leur travail tout en s'assurant de l'approvisionnement continu de matériaux. Il arrive que le nombre de contremaîtres passe de un à deux et que le nombre d'employés fluctue selon le carnet de commandes. La ligne hiérarchique est composée du directeur de l'usine et du propriétaire-président de l'organisation qui coordonnent les activités journalières entre le sommet stratégique et le centre opérationnel. Ce dernier englobe l'administration comprenant six employés et l'ingénierie qui compte quatre dessinateurs. L'information reliée aux tâches de travail suit une ligne descendante partant principalement du directeur de l'usine au contremaître jusqu'à l'employé. L'ingénierie et l'administration transigent directement avec le directeur de l'usine et le propriétaire. La rentabilité et la profitabilité représentent l'ancrage idéologique de l'organisation. Aucun des documents consultés, incluant leur site Internet, ne faisait mention des valeurs de l'organisation, de sa mission, de ses idéologies ou encore de son implication sociale.

Figure 4.1 Structure de l'organisation



#### 4.2 Histoire de l'organisation

Comme nous l'avons mentionné auparavant, l'organisation sous étude a ouvert ses portes il y a de cela plus de 15 ans. Elle embauche majoritairement des personnes de la

région. Les employés de la production se sont syndiqués en 1999, principalement pour des raisons pécuniaires, en s'affiliant à l'une des grandes associations syndicales du Québec. Les autres services de l'organisation soit l'ingénierie, l'administration et la direction ne sont pas syndiqués. Nous aborderons dans cette section les événements marquants de l'organisation. Ceux-ci seront séparés en quatre parties regroupant la syndicalisation en 1999 jusqu'en août 2003, la période d'août 2003 à septembre 2004, la période de septembre 2004 à mars 2005, la période de mars 2005 à avril 2005 et la période couvrant le retour au travail.

#### 4.2.1 De la syndicalisation au premier renouvellement de la convention collective (janvier 1999 - juillet 2003)

À l'époque, les demandes syndicales concernaient le salaire et la distribution gratuite de vêtements de travail par l'employeur. Selon nos sources<sup>1</sup>, des espions pour le compte de la direction furent introduits à l'intérieur de l'organisation durant les négociations dans le but de créer de la dissension au sein des employés. Cette bisbille a eu pour effet de ralentir le processus de négociation. Près d'un an s'est écoulé entre la demande de syndicalisation et l'accord d'une convention collective. Cette première convention adoptée en 2000 fut négociée par l'entremise de deux avocats représentant la partie patronale et d'un cadre supérieur. Les employés avaient obtenu, pour une période de deux ans, des vêtements de travail (chandails). Quant au salaire, il est demeuré inchangé. Depuis la syndicalisation, il est à noter que les trois conventions collectives ont été négociées avec l'aide d'une tierce personne externe à l'entreprise. Le renouvellement de la deuxième et de la troisième convention collective fut aussi négocié par l'entremise d'un cadre supérieur avec l'aide, chaque fois, d'un conciliateur externe. Les employés pour leur part étaient représentés par

---

<sup>1</sup> Trois sources principales d'informations furent utilisées : l'information provenant des employés syndiqués, l'information provenant des membres de la direction et l'information provenant de sources non impliqués dans le conflit. Afin de garantir la confidentialité, nous emploierons uniquement le terme « source » comme mode d'identification lorsque l'information origine de l'une de ces trois sources. Nous présentons dans ce chapitre, toutes les informations vérifiées par au moins deux sources comme des faits.

deux membres de l'exécutif syndical et d'un représentant de l'association syndicale à laquelle ils sont rattachés.

En 2002, lors du premier renouvellement de la convention collective, les négociations ont abouti à la grève. À l'époque, les 34 travailleurs syndiqués demandaient :

- une augmentation sur trois ans de 3,50 \$,
- une prime de 1,50 \$ pour la responsabilité d'un département,
- une prime de 1,50\$ pour les salariés travaillant sur le quart de travail de soir,
- une journée supplémentaire de vacances correspondant au jour d'anniversaire du travailleur.
- La majoration du montant forfaitaire consenti de 75 \$ pour l'achat de souliers de travail à 125 \$
- la contribution patronale à un d'un régime de retraite.

Le patronat, lui, offrait une prime de 1 \$ pour le quart de travail de soir et la prime de responsabilité d'un département. Les négociations n'ayant pas donné fruit, les employés ont déclenché une grève pour protester contre la rigidité patronale. Compte tenu que seuls les employés de la production sont syndiqués, les autres services demeuraient ouverts. Après deux semaines, la direction proposa une seconde offre. Les employés acceptèrent les nouvelles propositions patronales dans une proportion de 60 %. Les employés ont ainsi obtenu des gains salariaux de 16 % sur trois ans, c'est-à-dire de 1,70 \$ l'heure pour trois ans (durée de la convention collective), une journée de vacances additionnelle et un plan de régime de retraite assuré à part égale par l'organisation et les employés. Une allocation de 115 \$ pour l'achat de souliers appropriés à leur travail leur fut accordée.

Selon le syndicat et l'une de nos sources, le retour au travail fut amer pour près de la moitié des travailleurs. Ils ajoutent que le faible taux d'acceptation du projet de convention serait la résultante d'un manque de solidarité entre les membres, de divergences d'opinions reliées entre autres à l'âge des employés et à leur ancienneté dans la compagnie. Cette situation a donné lieu à la formation de petits groupes.

Tableau 4.1 Résumé de la syndicalisation au premier renouvellement de la convention collective (janvier 1999 - juillet 2003)

Date	Évènements	Faits saillants
1999	Syndicalisation	Présence d'espions pendant l'accréditation syndicale
2000	Accord de la première convention collective	Les négociations ont duré un an
2002	Renouvellement de la convention collective pour une durée de trois ans	<p>Grève de deux semaines</p> <p>Demandes :</p> <p>Une augmentation sur trois ans de 3,50 \$</p> <p>Une prime de 1,50 \$ pour la responsabilité d'un département, la même prime pour les salariés travaillant sur le quart de soir</p> <p>Une journée supplémentaire de vacances correspondant au jour d'anniversaire du travailleur</p> <p>Un montant forfaitaire de 125 \$ pour l'achat de souliers de travail</p> <p>Un régime de retraite</p> <p>Gains :</p> <p>1,70 \$ l'heure pour trois ans</p> <p>Une journée de vacances additionnelle</p> <p>Un plan de régime de retraite assuré à part égale par l'organisation et les employés</p> <p>Une allocation de 115 \$ pour l'achat de souliers</p>

#### 4.2.2 Négociations préalables au deuxième renouvellement de la convention collective (août 2003 à juillet 2004)

Plus récemment, les négociations de la troisième convention collective ont débuté tout autrement. Les pourparlers ont été amorcés bien avant la fin de la convention collective prévue pour novembre 2004.

En août 2003, soit près de quinze mois avant l'échéance de la convention collective, la partie patronale a tenté de prolonger les termes de la convention pour une période de trois ou quatre ans moyennant une augmentation salariale sous forme de boni. Les employés syndiqués refusèrent l'offre. À deux autres reprises, soit en mars 2004 et en juillet 2004, la direction de l'organisation a fait des propositions aux représentants syndicaux. Les propositions patronales s'articulaient autour du salaire et de la versatilité des employés à toutes les tâches de travail. Pour sa part, le syndicat demandait que le terme de la convention soit gelé pour une période de deux ans en échange d'une augmentation significative de salaire. Le syndicat a rencontré de nouveau ses membres qui ont rejeté ces dernières propositions patronales. Les efforts patronaux aboutirent à une impasse lorsque le syndicat les avisa qu'il ne désirait plus négocier avant le terme de la convention.

Tableau 4.2 Résumé des négociations préalables au deuxième renouvellement de la convention collective (août 2003 à juillet 2004)

Date	Propositions patronales	Contre propositions syndicales	Résultats
août 2003, mars 2004 juillet 2004	Prolonger les termes de la convention pour trois ou quatre ans moyennant une augmentation salariale sous forme de boni.  Versatilité des employés à toutes les tâches de travail.	Deux ans en échange d'une augmentation de salaire significative	Rejet de la part du syndicat

#### 4.2.3 Arrivé à terme de la convention collective et positionnement conflictuel des parties (août 2004 - février 2005)

Devant la lenteur de la partie adverse, en août 2004, la partie patronale revient à la charge, soit trois mois avant le terme de la convention et demande qu'un calendrier de négociation soit adopté. Le syndicat des employés a répondu qu'il était encore prématuré d'adopter un calendrier puisque les négociations n'étaient pas entamées et que la convention n'était pas à terme. Il proposa plutôt une première rencontre vers la fin octobre ou début novembre pour ensuite faire un échéancier des prochaines rencontres.

Le 13 novembre 2004, soit à l'échéance de la convention, le syndicat présentait un projet de convention collective à l'employeur. Leurs revendications étaient le maintien des postes actuels, soit un travailleur par poste de travail et l'obtention d'une hausse salariale de 4,50 \$ l'heure, des congés de maladie et un congé férié coïncidant avec la date d'anniversaire de l'employé.

En décembre 2004, un article publié dans le journal local<sup>2</sup> annonçait le déménagement de la compagnie aux États-Unis prenant ainsi par surprise les employés qui n'avaient pas eu vent de cette nouvelle avant sa parution. Le lundi suivant, de retour au travail, le syndicat demandait une rencontre entre la direction et ses employés afin d'éclaircir cette nouvelle. Le syndicat dénonçait le manque de respect de l'employeur n'ayant pas informé les premiers concernés soit, les employés.<sup>3</sup> Il dénonçait aussi leur façon d'agir et le choc engendré par une telle nouvelle.

La direction répondit qu'elle estimait que le syndicat avait été mis au courant de cette information bien avant sa sortie publique et que le nier était un acte d'hypocrisie. Elle ajouta que les employés avaient été mis au courant de la situation économique de la compagnie lors d'une rencontre en mars 2004 et qu'elle n'avait eu d'autre choix compte tenu de la démesure des demandes syndicales. Selon la direction, le journaliste avait conclu prématurément à un déménagement de l'entreprise précisant qu'elle demeure disposée à informer les employés lorsqu'elle aura plus d'informations à transmettre sur ce possible déménagement puisque rien n'avait été conclu pour le moment. La direction ne refusa pas ouvertement de rencontrer les employés. Elle proposa de les rencontrer le moment venu.

Le journaliste que nous avons contacté a réfuté avoir inventé cette nouvelle. Il a confirmé que l'organisation l'avait convoqué pour l'annonce d'une nouvelle. Il précise toutefois qu'aucun document ne lui fut présenté à l'exception d'un rapport des dépenses et des coûts d'opérations. De plus, nous avons tenté de rejoindre la compagnie américaine que l'organisation projetait acquérir et ce, sans succès même après plusieurs tentatives.

Le syndicat démentit le fait d'avoir été informé. Il précisa que la rencontre à laquelle il avait assisté avec les employés n'était rien d'autre qu'une présentation des coûts et dépenses en matériaux par la compagnie. Il souligna que des employés avaient même

---

<sup>2</sup> Pour ne pas révéler des informations qui permettraient d'identifier l'organisation, l'article n'a pas été mis en annexe.

<sup>3</sup> Les documents consultés afin de répertorier et relater les événements durant la grève, demeurent confidentiels et privés. Par conséquent, aucune citation n'a pu être utilisée dans ce mémoire afin de ne pas contrevenir d'une part, à ce principe et d'autre part pour ne pas attiser une animosité parmi les membres des parties concernées.

remarqué certaines lacunes comptables, après avoir recompté les chiffres et que ceux-ci n'avaient plus de sens. Deux semaines après la parution de l'article, soit le 18 décembre 2004, la direction de l'organisation rencontra pour la première fois les employés afin de leur faire part de leurs démarches. Aucune rencontre ne fut accordée au syndicat concernant cette nouvelle. La direction explique ce délai par l'impossibilité de céduer une rencontre commune avec l'association syndicale et les représentants syndicaux des employés.

Étant sans nouvelle de la direction depuis deux semaines concernant les négociations, le syndicat a soumis son offre et a demandé une rencontre avec elle. Après dix jours d'attente, le 21 décembre 2004, le syndicat a réitéré quatre choix de dates à l'employeur. Trois jours plus tard, les deux parties se sont entendues pour se rencontrer le 3 janvier 2005 pour une séance de négociations.

Le 31 décembre 2004, la direction envoya une confirmation écrite de la rencontre précisant l'heure et l'endroit. Le lendemain de ladite confirmation et devant l'ampleur du fossé qui séparait les deux parties, le patronat annula la rencontre de négociation prévue pour le 3 janvier. Selon la direction, la distance entre les deux parties nécessitait l'embauche d'un négociateur externe pour la représenter dans le but d'en venir à une entente. Le 2 janvier 2005, la partie syndicale refusa les raisons de l'annulation de la rencontre et avisa l'employeur qu'elle serait présente à la séance de négociations. Le syndicat avisa par la même occasion qu'il avait reçu la confirmation d'une demande de conciliation de la part de l'employeur.

Une première rencontre eut lieu le 21 janvier 2005 avec le négociateur. À cette date, les deux parties déterminèrent un calendrier de quatre rencontres s'échelonnant sur deux mois et qui se solda par l'échec d'une entente satisfaisante pour les deux partenaires.

En février 2005, le comité de négociation des employés demandait qu'un conseiller externe et confidentiel, d'une firme de vérification et d'analyse des bilans financiers, puisse constater les dires du président afin de mieux conseiller leurs membres. Cette demande fut rejetée par la direction.

Tableau 4.3 Résumé de l'arrivée à terme de la convention collective et positionnement conflictuel des parties (août 2004 - février 2005)

Date	Action/réaction	Acteur
13 novembre 2004	Dépôt d'un projet de convention par le syndicat	Syndicat
décembre 2004	Parution d'un article annonçant la fermeture de l'organisation	Direction
3 décembre 2004	Demande écrite d'explication et d'une rencontre avec les employés et d'une rencontre avec le syndicat	Syndicat
4 décembre 2004	Réponse écrite Avisé que les employés étaient au courant et qu'une rencontre suivra quand la direction aura plus de détails	Direction
4 décembre 2004	Contre-réponse écrite à l'employeur Affirme ne pas être au courant de ce projet et que la rencontre d'avril était pour donner les détails des dépenses. Mentionne des données faussées et non valides et propose une rencontre syndicale	Syndicat
18 décembre 2004	Rencontre avec les employés	Direction
21 décembre 2004	Deuxième demande d'une rencontre de négociations avec le syndicat et proposition de dates précises	Syndicat
21 décembre 2004	Accepte par écrit le 3 janvier	Direction
31 décembre 2004	Confirmation écrite de la rencontre (heure et endroit)	Direction
1 <sup>er</sup> janvier 2005	Annulation de la rencontre du 3 janvier Demande l'aide d'un négociateur	Direction
2 janvier 2005	Réponse à l'annulation. Confirmation qu'ils s'y présenteront	Syndicat
février 2005	Demande déposée par le comité de négociation pour la vérification des bilans financiers de l'organisation	Syndicat
21 janvier	Première rencontre avec le négociateur et établissement d'un calendrier de 4 rencontres	Direction et Syndicat

#### 4.2.4 Fermeture éventuelle et grève (mars 2005 à avril 2005)

Le 25 mars 2005, une lettre fut adressée au ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille indiquant que l'organisation allait cesser ses activités et qu'elle licencierait tous ses employés syndiqués en date du 22 juin de la même année. Une copie conforme de cette lettre fût également adressée à la direction générale des opérations d'Emploi-Québec, à la Commission des normes du travail et au président du syndicat des travailleurs de l'organisation qui, pour sa part, l'a reçue en main propre par l'un des membres de la direction.

Devant l'éminence de la fermeture, les employés furent convoqués à une rencontre précipitée afin de déterminer leur plan d'action. Un mandat de grève fut tout de suite adopté à 98 % par les employés syndiqués. La grève fut déclenchée le lendemain, soit le 26 mars 2005.

Devant l'échec des négociations, la direction préféra retirer le négociateur de celles-ci et repris elle-même les pourparlers avec le syndicat. Les négociations reprirent une semaine après le début de la grève avec le propriétaire de l'organisation. Le 22 avril, la direction déposait une offre finale au syndicat ainsi qu'un document expliquant les pertes financières encourues par la grève et les difficultés de rentabilité de l'entreprise depuis les dernières années. Le 23 avril, une deuxième demande de vérification des états financiers de l'organisation par une firme externe fut soumit à la direction qui refusa.

Le 23 avril, la direction était toujours sans nouvelles du refus ou de l'acceptation de l'offre. Elle indiqua dans une lettre que le silence du syndicat et le refus des dernières propositions selon certaines sources de la direction (autres que syndicales) l'obligeait à déménager l'organisation. Elle menaça de mettre le plan B à exécution, soit la fermeture de l'usine de façon irrévocable. La direction refusa la vérification des bilans financiers par un conseiller financier externe sous prétexte qu'il était trop tard, mais qu'elle demeurait toutefois disponible à lui parler.

À partir du 23 avril, les négociations se sont poursuivies entre les deux parties. Les rencontres avaient lieu sur une table à pique-nique devant les piquets de grève. La direction de l'organisation était représentée par le propriétaire accompagné parfois du directeur général de l'usine. Le syndicat était représenté par son président, une conseillère externe envoyée par l'association syndicale à laquelle le syndicat était attaché et son vice-président.

Le 26 avril, le syndicat proposa 4,50 \$ l'heure d'augmentation pour 4 ans. Le lendemain, le patronat contre-offrait 4,10 \$ pour 6 ans. Le 28 avril, le syndicat offrit deux possibilités à l'employeur, soit; 4,30 \$ pour 5 ans ou 5,00 \$ pour 6 ans et cinq semaines de vacances à 10 % des revenus pour les employés de 12 à 14 ans d'ancienneté et de 12 % pour ceux ayant cumulé plus de 14 années d'ancienneté. Le 30 avril, les employés passèrent au vote et refusèrent la dernière offre dans une proportion de 70 %. Les négociations se poursuivirent toute la journée.

Les employés votèrent de nouveau le 1<sup>er</sup> mai 2005 sur une nouvelle offre déposée la veille par la direction. Le vote fut favorable dans une proportion de 93 % et celui-ci mit fin à une période de cinq semaines de grève. Le protocole de retour au travail fut accepté et signé le même jour. Le propriétaire s'était engagé à annuler la fermeture et le déménagement de l'organisation en envoyant un avis écrit à cet effet au ministère du Travail ainsi qu'aux employés syndiqués. En tout, les négociations s'étendirent sur une période de sept mois, dont cinq semaines de grève générale. L'entente se conclut donc sur une hausse salariale de 4,20 \$ sur 6 ans, ce qui correspond à la durée de la nouvelle convention collective.

Tableau 4.4 Résumé de la fermeture éventuelle et grève (mars 2005 à avril 2005)

<b>Date</b>	<b>Actions ou propositions</b>	<b>Acteurs</b>
25 mars	Lettre de licenciement	Direction
26 mars	Assemblée syndicale et vote de grève adopté à 98 %. Grève illimitée immédiate	Syndicat
31 mars	Début des négociations avec le propriétaire et le directeur de l'usine. Le négociateur était retiré du dossier	Direction et Syndicat
20 avril	Propositions patronales	Direction
23 avril	Deuxième demande de vérification comptable de la situation financière de l'organisation par un vérificateur externe	Syndicat
23 avril	Menace de passer au plan B et refus d'ouvrir ses livres financiers	Direction
26 avril	4,50 \$ l'heure d'augmentation pour 4 ans	Syndicat
27 avril	Offre 4,10 \$ l'heure pour 6 ans	Direction
28 avril	Offre de deux possibilités : 4,30 \$ pour 5 ans ou 5,00 \$ pour 6 ans Semaines de vacances et paiement des vacances selon l'ancienneté	Syndicat
30 avril	Vote refusé dans une proportion de 70 %.	Syndicat
30 avril	Dernière offre patronale	Direction

#### 4.2.5 Le retour au travail ( mai 2005 à janvier 2006 )

Le retour au travail fut progressif et débuta le 2 mai 2005. Il s'échelonna sur deux semaines. Au cours de cette période de retour progressif, une rencontre informelle eut lieu entre un membre de la direction et les employés présents à ce moment. L'objet de cette rencontre, qui ne dura que quelques minutes, était de signifier aux employés l'appréciation de la fin du conflit. La direction a refusé l'aide de conseillers en relations du travail pour l'aider en période d'après-conflit, et ce, malgré le service offert et proposé par le Ministère du

Travail. Durant cette même période, l'organisation a connu des difficultés financières reliées à la grève. Trois mois après la grève, l'organisation a remercié massivement une partie du personnel de la production. Un second licenciement eut lieu près de six mois après le retour au travail.

La direction mit de l'avant un programme d'amélioration continue de la production par valeur ajoutée nommée *Kaisen* (principe japonais signifiant l'amélioration continue et se rapprochant des sept principes de la qualité totale)<sup>4</sup>. Celui-ci devait être instauré à l'ensemble de l'organisation avant la grève, mais devant son éminence, la direction préféra en reporter l'implantation après la grève. Le *Kaisen* a pour objectif de maintenir un équilibre entre la production, les coûts, l'inventaire et la qualité des produits en engageant dans un processus de concertation tous les acteurs de l'organisation indépendamment de leur statut. La réalisation de ce programme s'effectue à l'aide d'un consultant qui a préalablement présenté les pistes de solutions possibles à l'organisation. Un groupe de travail fut créé par la direction. Il était composé d'un animateur, de six employés, du supérieur immédiat et du directeur de l'usine.

---

<sup>4</sup> 1- Le cycle recherche, conception, production et ventes, 2- La gestion globale de la qualité, 3- Une large diffusion des données fiables, 4- Satisfaction du client, 5- Gestion des problèmes en amont, 6- Prévention 7- Cercle de qualité.  
Source : Régol, Oliver et Bélanger Paul R. . 2003.

Tableau 4.5 Évènements marquants de avril 2005 à janvier 2006

Date	Actions ou propositions	Acteurs
1 mai	Acceptation par vote dans une proportion de 93 %	Syndicat
1 mai	Signature d'un accord de principe	Direction et Syndicat
2 mai	Retour au travail progressif échelonné sur 2 semaines	Syndicat
Du 2 mai au 15 mai	Le directeur rencontre les employés pour manifester qu'il était heureux qu'ils soient de retour au travail. Durée 5-10 minutes avec les employés présents	Direction
	<i>Kaisen</i> (Initiative de la direction)	Direction et Syndicat

#### 4.3 Résultats des entretiens semi-dirigés

Comme nous l'avons mentionné précédemment au début de ce chapitre, les résultats des entrevues seront présentés par thèmes et, pour chacun des thèmes, nous prendrons en compte les trois périodes que nous avons retenus dans notre questionnaire soit la période pré-grève (avant le terme de la convention collective et le début des négociations), la période durant la grève (de début de l'arrêt de travail des travailleurs jusqu'à leur retour au travail) et la période post-grève (du retour au travail jusqu'au moment où les entrevues ont été réalisées). La collecte des données fut réalisée grâce à la collaboration de tous les acteurs rencontrés de l'organisation.

Nous présenterons dans l'ordre l'ambiance de travail, les relations avec les collègues, les relations avec le supérieur immédiat ainsi que l'impact de la relation avec le supérieur immédiat sur les autres relations de l'employé et le retour au travail. Nous terminerons ce chapitre par la présentation des données émergentes de notre étude. Les thèmes présentés seront discutés au prochain chapitre.

#### 4.3.1 L'ambiance de travail

Lors des entrevues, les répondants étaient invités à décrire l'ambiance de travail tant avant, pendant qu'après la grève. Il semble que l'ambiance de travail ait été difficile pour certains et ce, même avant le début des négociations, que cette situation ait perduré tout au long du processus de négociation, de la grève et de l'après-grève. L'égalité est une valeur importante pour certains employés. Parmi les témoignages recueillis, deux justifications ont été évoquées pour expliquer le climat de travail difficile avant la grève. Une personne a mentionné les nombreuses mises à pied temporaire. **« ça veut dire que 4-5-6 fois par année, on est slaqué deux jours, trois jours, une journée pis les gars haïssent cela. Y't'envoient parce qu'il n'y a pas rien, y' a pas d'ouvrage. »** Selon une deuxième personne, ces difficultés seraient imputables au laisser-aller disciplinaire et au manque d'équité entre les employés de la part des supérieurs immédiats **« 3-4 mois avant la convention, c'est là que ça commence. Le laisser-aller des contremaîtres commence. Un tel n'a pas appelé, il n'a pas rentré la même journée. Là, il y en a trois qui n'ont pas appelé, car ils avaient la gueule de bois, ce n'est pas grave, on laisse faire. Le contremaître, pas d'avertissement, il n'avait pas de problème. Ça fait des jaloux, cela crée de la bisbille. (...) Non, ce n'était pas très fort. (...) On est quarante gars pis des jours il manque des gars comme si on était une usine de 200 personnes. »**

À l'unanimité, les travailleurs rencontrés ont fait état de difficultés relationnelles à un moment ou à un autre ayant influencé négativement l'ambiance entre les travailleurs pendant la grève. Malgré que les employés se réunissaient pour manger, l'ambiance de grève fut influencée par le départ précipité de certains employés dû entre autres au froid extérieur. **« Oui, cela partait d'ici pis on allait manger ensemble. On avait une grosse roulotte chauffée. On avait un gros 45 gallons pleins de bois pis on chauffait pis y' a des gars qui partaient parce qu'ils avaient trop froid. »** Un des répondants souligne le manque de solidarité entre les membres. **« (...) ce n'est pas tout le monde qui était solidaire à 100 %. Y'en avaient beaucoup qui était là pour leur petit 200 \$. Y'a ont quelques-uns qui ne sont jamais présentés. (...) Même qu'il a fallu qu'il rappelle les gars à l'ordre parce qu'il y en a qui venait juste faire leurs heures minimums. Il y en a beaucoup qui n'ont**

même pas fait leurs heures minimums. Il a fallu qu'on les appelle puis qu'on leur dise que c'est important autant pour eux que pour les autres. » Le principal facteur de la non-solidarité des membres serait intergénérationnel. « **Je crois que les jeunes ont plus de difficulté à venir sur le bord du chemin et à passer 8-10-14-16 heures parce que moi à la première grève, je passais 16 heures sur le bord du chemin pour maintenir mes droits. Le manque d'expérience, la jeunesse, ce n'est pas tout le monde qui était solidaire à 100 %.** » Tandis qu'un troisième souligne que la durée de la grève a eu une incidence sur le moral des troupes et donc sur l'ambiance en général. « **Eh assez bien. Juste vers la fin, écoute quand tu es 5 semaines sans revenu ou presque parce qu'on a un faible revenu du syndicat quand même. Mais, vers la fin c'était tendu. C'était tendu même entre les membres.** »

Selon les données recueillies, il semble que l'ambiance entre les employés ne fut guère différente avant, durant et après la grève. Le manque de solidarité durant la grève entre les membres, lors du retour au travail et en période d'après-conflit reflète les périodes précédentes. La période d'après-grève fût caractérisée un climat de représailles entre les employés. « **L'autre grève c'était la même chose il y a des gars qui ont des crottes un contre l'autre. Pis y'en a qui sont carrément craintifs c'est-à-dire pendant quelque mois, ils se disent : tu n'étais pas là sur la ligne de piquetage. Ce n'est pas vraiment méchant, mais c'est toujours une tension.** » Le prochain témoignage montre que la circulation de rumeurs fut aussi un facteur de nuisance sur le climat de travail. « **Les gars ne sont pas contents, on entend juste des rumeurs de fermeture depuis qu'on a signé la convention. De vendre, de déménager aux États.** » Il précise qu'une certaine amélioration s'est produite entre le moment du retour au travail et le moment où l'entrevue s'est déroulée.

En effet, il apparaît que l'ambiance de travail fut perçue différemment au moment de la réalisation des entrevues comparativement aux quelques mois qui suivirent le retour au travail. Selon certains répondants, la participation au *Kaisen* (programme d'amélioration continue) a été une source de motivation et de confiance pour le maintien des activités de l'organisation. Le même répondant explique que l'arrêt de la propagation de rumeur, la connaissance des prochains contrats et l'investissement de l'organisation dans un programme

de formation auraient contribué à améliorer le climat de travail. « **En général, c'est beaucoup mieux qu'avant les fêtes. Disons qu'en décembre, il y avait beaucoup de rumeurs de lancées de part et d'autre. On recevait des informations, mon chum m'a dit, et le grand m'a dit, et des dates, des si, cela se peut qu'il ferme pis non il va fermer. Avant les fêtes ce ne n'était pas ben ben le fun. Après notre grève, ce n'était pas drôle l'ambiance des rumeurs et des rumeurs. Là c'est sûr quand on est sorti de la grève, on est rentré ici et on se faisait regarder pis ce n'était pas drôle. Tu voyais qu'avec certaines gens, les gens dans les bureaux si tu veux, ce n'était pas évident avant qu'il nous fasse un sourire ou qu'ils nous disent un bonjour. Aujourd'hui c'est beaucoup mieux. Premièrement, ils nous disent qu'on a de la job pour toute l'année et qu'on est parti en fou. Vu qu'il nous a confirmé qu'il voulait rester ouvert. On a suivi des cours de comment amélioré la production selon des méthodes japonaises. Se faire des espaces pour travailler. En suivant ces cours là, tu te dis s'il a payé 30 000 \$, c'est parce qu'il veut la garder ouverte son usine. C'est une des choses qui m'ont motivée. »**

#### 4.3.2 Les relations entre collègues

À la question comment percevez-vous vos relations de travail avec vos collègues, il semble que des problèmes relationnels soient assez présents. Nos répondants disent en éprouver eux-mêmes ou avoir conscience de ces problèmes chez les autres. « **Moi personnellement j'ai un peu de problèmes avec les collègues (...). Ça fait bien des conflits avec la direction, avec le supérieur immédiat et avec quelques employés (...). »** « **Je suis un des rares qui peut travailler avec n'importe qui. Ce n'est pas le cas de 90 % des gars. »**

Les témoignages recueillis pour décrire l'ambiance de travail pendant la grève dénotent que certaines activités sociales existaient pendant la grève. « **Oui, cela partait d'ici pis on allait manger ensemble.** » Cependant, celles-ci disparurent lors du retour au travail. Un des répondants explique qu'aucune activité sociale n'a eu lieu depuis le retour au travail sauf le party de Noël organisé par la direction. « **Non, il n'y a pas vraiment de social. Y' à**

**des amis qui se tiennent ensemble.** » Une des personnes ressources nous révélait qu'elle trouvait dommage que le party de Noël soit séparé en deux, un dîner pour les employés et un souper pour la direction. Une autre justifiait que lors d'évènements sociaux, la direction évitait de se mélanger avec les employés dans le but d'éviter les conflits. Elle explique que les employés, lors de ces évènements sociaux, consomment de l'alcool favorisant ainsi l'expression de mécontentement.

#### 4.3.3 Les relations de travail avec le supérieur immédiat et la direction

Les participants, lors des entretiens, distinguaient clairement leurs relations avec le supérieur immédiat et celles avec la direction. Afin d'éviter le dédoublement des résultats et de conserver la contexte des propos recueillis, nous avons choisi de présenter les résultats relatifs au supérieur immédiat et aux membres de la direction dans un cette même section.

Avant la grève, la fréquence ainsi que les sujets des interactions entre les employés et le supérieur immédiat se limitent à la nécessité du travail. « **Cela va être l'ouvrage. Veux-tu me sortir les plans pour la nouvelle parce qu'il aurait fallu il y a deux heures parce que cela va prendre plus de temps.** » Le harcèlement psychologique entre le supérieur immédiat et les employés a été mentionné : « **On ne parle pas. Moi, je ne parle pas avec. La seule fois qu'on se rencontre c'est pour régler des conflits. Des fois, Y' a du harcèlement psychologique. Les seules fois qu'on se rencontre, c'est pour cela. C'est pour régler les conflits.** »

Certains des employés rencontrés ont mentionné ne pas avoir eu d'interaction avec le supérieur immédiat durant la grève ou très peu. « **Moi, je pourrais te dire que non. Non. Moi, je n'y ai pas parlé. Je lui ai peut-être dit bonjour comment ça va quand il passait la gate, mais pas une discussion que cela soit avec les deux contremaîtres ou avec le propriétaire.** » Un seul des répondants dit avoir eu de courtes relations avec le supérieur immédiat et d'autres membres non syndiqués de l'organisation pendant la grève. « **C'est sûr que nous, on était sur le bord de la route. On était à l'entrée du stationnement. Ça reste**

que c'est les contremaîtres et les ingénieurs sont des collègues de travail pis qu'on se parlait. Ils nous demandaient comment ça allait et tout ça. Ils nous encourageaient même. On est avec vous! Lâchez pas! C'est ça. »

Les employés ont tous répondu que la relation avec leur supérieur immédiat, après la grève, était toujours conflictuelle. « **Je n'ai pas une bonne relation avec la direction. La direction et le supérieur immédiat, pis avec les employés sauf quelques-uns.** » Un autre répondant désapprouve précisément tant qu'à lui, un comportement adopté par son supérieur immédiat sans pour autant qualifier ses relations avec cette personne, soient conflictuelles. « **Pour ce qui est du contremaître, moi personnellement à part juste. J'ai quand même une bonne relation avec, entre guillemets. Moi ce que je n'aime pas, c'est quand il se plante devant l'aquarium, pis qu'il nous regarde faire sa job. Pendant ce temps là, pour moi, il ne fait pas sa job et cela est un gros défaut. À part de ça, personnellement, ça va.** »

Les employés n'ont pas perçu de changement chez leur supérieur immédiat ou les membres de la direction à la suite des événements. Les employés ont dit qu'ils n'en percevaient aucun chez le supérieur immédiat. « **Non, je ne pense pas.** » Tandis qu'un autre des participants a noté un changement de comportement positif chez le propriétaire après la grève. « **Le propriétaire vient nous voir dans l'usine. Pis il est de bonne humeur. (...) Là c'est presque tous les jours, qu'il vient dans l'usine, je pense que c'est apprécié des gars, c'est important qu'on sente que notre travail est apprécié. Je pense que ça fait ben gros dans une usine.** »

La syndicalisation aurait nui aux relations entre la direction et les employés, selon certains employés. « **Ben, avec les contremaîtres c'est bien, c'est sûr qu'eux ont une job à faire comme nous autres. Avec eux c'est bien. Là où ça n'allait pas, c'est avec la direction. C'est plus tendu et ç'a toujours été plus tendu depuis 1999.** » Un collègue explique que la direction n'accepte toujours pas la syndicalisation des employés de production. « **Non ben comme je disais tantôt-là, bon eh il y aura toujours des petits accrochages, mais on travaille fort à avoir une bonne communication. Ben regarde c'est**

pas à tous les jours. **Moi de mon côté, j'ai d'autres choses pis eh bon, mais en général c'est bien, c'est bien avec la direction, mais c'est sûr qu'il y a toujours un petit quelque chose. Ils n'accepteront jamais qu'on soit syndiqué. »**

Le manque de confiance, le peu d'écoute et le sentiment d'être incompris sont les principales sources d'irritation mentionnées pour qualifier la relation entre employés et direction. **« Ici il y a toujours eu un problème parce que les employés prennent la direction pour des incompetents parce que la direction n'est pas capable de gérer l'approvisionnement. »** Un second répondant ajoute: **« Il faut argumenter toujours et toujours pour avoir des outils de qualité et pour avoir un équipement adéquat. Avoir un changement. La table n'est pas bien adaptée, je ne veux pas me battre avec eux autres, mais tous les jours je dois leur rappeler. Il y a pas personne qui veut travailler dessus à part moi et deux-trois autres gars parce que cela leur tente sinon, ils ne le feront pas du tout. C'est dur d'avoir un oui, OK on va l'étudier. C'est bon, mais toujours se battre, argumenter, le mettre pas écrit parce que les paroles s'envolent et les écrits restent comme ils disent. Ils n'ont pas confiance en nous autres. Moi, j'aimerais ça qu'il ait confiance en nous autres parce que moi, j'ai confiance en eux autres. S'ils veulent écouter et s'ouvrir, on a de la misère et ce n'est pas évident. »**

#### 4.3.4 L'impact de la relation avec le supérieur immédiat et la direction

À la question, vous arrivait-il de raconter à d'autres personnes des événements de votre relation avec votre supérieur et à qui. Les employés ont relaté des événements négatifs passés. Un des répondants explique qu'il lui arrive de discuter de certaines contrariétés avec d'autres collègues. **« Oui, cela arrive. De son comportement, de la job. Que je suis tanné de faire sa job comme vendredi passé, j'ai dit à un autre employé. Ça c'est un exemple dont j'ai parlé la semaine passée et avant c'était pareil. Cela n'a pas changé. »** Un collègue a pour sa part, avoué que certains employés venaient lui raconter des événements qui nécessitent une intervention auprès du supérieur immédiat. Il agit à titre de conciliateur. **« Non, c'est plutôt le contraire qui se produit. Chaque fois qu'il y a un petit problème,**

ils cherchent une oreille attentive... pis ils viennent me conter le problème qu'ils ont avec et des fois il faut le passer dans le bureau. »

#### 4.3.5 Le retour au travail

Cette dernière partie de l'entrevue avait pour objectif de découvrir auprès des employés comment s'était déroulée la première journée de travail. Chez nos répondants le souvenir de la première journée est neutre ou positif. « **Je m'en souviens pas. Mais moi personnellement, je ne me rappelle pas vraiment de tout ce qui s'est passé. (...) S'il y avait eu des problèmes, il y aurait eu des plaintes pour harcèlement ou ces affaires-là et j'en ai pas entendu ou vu. Alors, ça bien été.** » Un second a mentionné que tout s'était déroulé normalement et que l'ambiance entre les collègues de travail était bonne. « **Bien, bien, très bien très bien même, on était 8 ou 10 qu'on a rentré au travail progressivement. On était 8 ou 10 la première journée, ensuite 12, 15, 20 eh, mais ça allait bien. Les gens étaient contents de retourner au travail autant de notre côté que de la direction. Y' a eu une bonne communication au retour.** »

La démarche « *Kaisen* » (principe japonais d'amélioration continue de la qualité et la productivité au travail) a eu plusieurs effets tant positifs que négatifs parmi les répondants. Celui-ci avait pour objectif de réduire les pertes de temps inutiles au travail. Un groupe de travail fut formé et était composé de six employés, le supérieur immédiat et le directeur de l'usine. Un répondant a signifié sa désapprobation à l'égard de ce projet qui, selon lui, n'a pas réduit le nombre d'accidents et d'erreurs au travail. « **Parce que pour lui, toutes les pertes de temps c'est, travaille plus vite pis t'as plus d'ouvrage et de responsabilité et cela ne fonctionne pas avec la prévention. Les gars chialent encore maudite compagnie de marde. Ils montent en haut pour faire réparer les plans. L'ambiance n'a pas vraiment changé pour tout l'argent qu'ils ont mis dedans.** »

#### 4.3.6 Les données émergentes

Parmi les données recueillies, quatre récurrences ressortent des témoignages. Il s'agit de la motivation des employés à leur travail, de l'accessibilité à l'information, de la transparence de l'information et, quatrième de l'importance du système de valeurs personnelles au travail. Lors des entrevues, plusieurs répondants ont souligné l'importance de valeurs telles que l'appréciation et la valorisation de leur travail comme facteur motivationnel. Un des répondants souligne la difficulté de la direction à valoriser le travail des employés. « **Des mercis du propriétaire et du contremaître... on n'a pas eu de merci. Donc, il faut travailler pour nous autres et bien le faire.** » L'absence de source de motivation a eu, selon le même répondant, un impact négatif tant sur la présence au travail que le rendement de production. La garantie écrite que l'organisation demeurerait ouverte a eu un effet motivateur. « **Quand on a pu confiance envers les gens autour, on fait quoi. On est moins motivé, cela nous tente pas ou beaucoup moins. On travaille moins vite, on est moins attentif à ce que l'on fait. Depuis après les fêtes, ils n'ont pas fermés, ils nous ont sorti cela sur papier que l'usine resterait ouverte, qu'on allait avoir une très bonne année. Cela motive les gars.** »

L'accessibilité et la transparence de l'information se sont révélées des valeurs importantes qui selon les employés qui sont déficiente dans l'organisation. « **Un des gros problèmes ici c'est la communication et la transparence. C'est nul! Que cela soit sur n'importe quoi, on va le savoir à la dernière minute. Des fois on va les savoir. C'est déjà arriver là que on ... En fin de semaine, on était supposé de suivre un cours pour les chauffeurs de lift et la sécurité. On l'a su juste aujourd'hui (mardi) qu'on suivait un cours. Personne ne travaille le samedi dans ce temps-ci. Tout le monde est *bouqué* à quelque part. Les gars c'est en fin de semaine qu'est le cours! (Imite du chialage). Ben demande nous si tout le monde peut être là en même temps, on va être 15 qui va le suivre le cours pour que le gars ne se déplace pas quatre fois. C'est un peu ça la communication et la transparence, c'est quelque chose qui aurait à travailler un peu beaucoup.** » Certaines personnes ressources confirment que beaucoup d'information n'était

pas véhiculée dans l'organisation. « **On gardait beaucoup d'information, je ne sais pas pourquoi, on ne partageait pas toute l'information (...).** »

L'importance des valeurs personnelles au travail émerge de tous les témoignages recueillis. Les employés ont souligné que la direction ne semblait pas leur accorder beaucoup d'estime et de respect. Selon eux, la direction ne faisait pas preuve d'écoute et d'ouverture d'esprit lorsqu'ils s'impliquent personnellement en proposant des solutions. Ils perçoivent que la direction n'a pas confiance en eux, qu'elle ne les apprécie pas à leur juste valeur. La valeur pécuniaire demeure la seule valeur commune répertoriée chez les employés et les membres de la direction.

Depuis la syndicalisation, l'organisation a vécu plusieurs épisodes conflictuels qui nuisent aux relations entre les membres. L'ambiance de travail de même que les relations entre les employés, le supérieur immédiat et la direction n'ont guère changé avant, pendant et après la grève. La présence de conflit émerge à tous les niveaux relationnels (employés – employés, employés-supérieurs immédiats) explorés et le retour au travail est à tout point identique durant les trois périodes étudiées. La participation au *Kaisen* semble avoir eu un impact positif selon certains employés. Nous discuterons au prochain chapitre des résultats de recherche présentés dans cette section.

## CHAPITRE V

### INTERPRÉTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

« Les esprits sont comme les parachutes.  
Ils ne fonctionnent que quand ils sont ouverts. »

Louis Pauwels

L'objectif de notre recherche était de comprendre quel impact avait la grève sur la dynamique relationnelle en période d'après-grève autant entre les employés qu'entre les employés et le supérieur immédiat. Pour ce faire, nous avons exploré les relations avant, pendant et après la grève afin de constater les différences ou similitudes (jeux organisationnels), les répercussions sur la relation des acteurs impliqués et les répercussions sur l'organisation.

Comme déjà nous l'annonçait nos résultats, un recadrage « historico-organisationnel » est nécessaire pour comprendre les changements – ou leur absence – dans les dynamiques relationnelles entre les acteurs.

#### 5.1 L'environnement conflictuel

Notre cadre d'analyse reposait sur la grève comme événement générateur de conflits pour comprendre les difficultés relationnelles lors du retour au travail tel que suggéré par plusieurs auteurs (Boula, 2003; Cormier, 2004; Coser, 1956; Gayle et Preiss, 1998). L'étude de cas nous a permis d'utiliser l'historique de l'organisation pour recadrer la problématique à laquelle faisait face toute l'organisation. Nous avons dû remonter bien avant cet événement et élargir notre cadre temporel d'analyse afin de saisir la réelle portée d'un conflit larvé et non résolu laissant toujours une tension entre les membres dirigeants et les employés. Le cadrage

temporel large permet, selon Mucchielli (2004b :71) de mettre à jour un système d'échange ou de jeu de communications entre le chef, sa propre hiérarchie et ses subordonnées.

Malheureusement, nous n'avons pu recueillir les témoignages concernant les événements précédant la syndicalisation puisque peu d'employés présents à cette époque travaillent toujours pour l'organisation et que peu de documentation était disponible sur cette période. Néanmoins, les données recueillies sont suffisantes pour noter que l'avant-conflit constitue l'après du conflit précédent, et ainsi de suite. L'environnement de travail depuis la syndicalisation en 1999 jusqu'à l'après-grève était parsemé de conflits non réglés qui continuent d'influencer les relations au travail. L'accréditation syndicale, les négociations difficiles et les grèves ne sont que le reflet de cette réalité. Une réalité qui engendre des comportements d'évitement, de compétition et de confrontation dans une lutte de pouvoir et de reconnaissance. Sexton indique (2001:98), concernant les comportements utilisés, que : « La perception par une partie d'une relation avec l'autre qui a été durable et profitable en nombre d'accords conclus mènera à une stratégie coopérative. L'inverse se traduira par une relation conflictuelle ». Jusqu'à présent, les relations conflictuelles ont miné près de la moitié de la vie de l'organisation compte tenu du nombre d'années d'existence et de son histoire.

La grève n'est donc pas seule génératrice des conflits relationnels subsistant entre les acteurs de cette organisation, tel que suggéré par de nombreux auteurs (Barnett, 1994; Evan, 1965; Gladstein, 1984, Wall et Nolan, 1986). Les conflits associés à la dernière grève sont intimement liés aux conflits associés aux négociations évoquées lors de l'adhésion initiale au syndicat, puis des versions ultérieures de la convention. Elle n'est qu'une évidente continuité; une suite d'événements non résolus dans lesquels elle a pris forme. La syndicalisation n'est pas non plus la cause du conflit, mais bien l'une de ses résultantes. Il y avait donc, même avant la syndicalisation en 1999, la présence de conflit intra-organisationnel entre la direction et les employés de production.

Dans ce qui suit, nous proposons notre analyse des jeux organisationnels dont nous venons de parler. Nous aborderons d'abord les relations entre les employés syndiqués, puis les relations entre les employés et le supérieur immédiat et les relations entre les employés et

la direction pour finir avec les facteurs de stress et les jeux de pouvoir comme principaux facteurs de maintien des jeux organisationnels.

## 5.2 Les relations entre les employés syndiqués

La perception d'inégalité et d'injustice entre le supérieur immédiat et les employés avant la grève (relâchement dans les suivis des présences et absences des employés) et entre les employés pendant la grève (présences et absences de certains employés sur les lignes de piquetage) a eu pour effet d'alimenter des conflits déjà présents tant entre le supérieur et les employés qu'entre les employés eux-mêmes. La perception d'injustice entache la cohésion sociale et les relations entre collègues de travail. Les employés percevant davantage la justice seraient plus enclins à la créativité, à l'innovation et à l'augmentation de leur productivité contrairement à ceux percevant l'injustice qui utiliseraient des comportements dits « dysfonctionnels » tel que le sabotage par exemple (Rahim, Magner et Shapiron, 2000). L'absentéisme est un des comportements dysfonctionnels recensés lors des entretiens pour exprimer l'injustice perçue des supérieurs envers certains employés et le manque de motivation. Ce comportement a davantage été associé au dernier conflit collectif, on peut supposer ici que la durée du conflit commence à faire émerger des symptômes qui sont plus prononcés. Selon d'autres auteurs, ce type de comportement serait directement relié aux impacts relationnels engendrés par un conflit (Boula, 2003; Gabay, 2001).

Les difficultés relationnelles n'ont fait que se perpétuer durant le conflit. Rappelons les difficultés mentionnées par nos répondants pour le maintien d'une cohésion de groupe pendant la grève (absence de certains employés sur les lignes de piquetage) et de la nécessité de l'intervention syndicale pour enrayer la situation et rejoindre les dissidents. Cette situation reflète d'une part, le manque de cohésion sociale entre les membres et d'autre part, l'absence de valeurs dominantes nécessaire au maintien et au bon fonctionnement du groupe, tel que nous l'avons relevé dans la présentation de nos résultats au chapitre précédent. La congruence subjective des valeurs d'un individu, c'est-à-dire le degré global d'appréciation envers son groupe de travail, détermine l'engagement affectif (engagement émotionnel à

l'organisation) et normatif (l'obligation morale) envers celui-ci (Cable et Judge, 1996; Stubghamber, Bentein et Vandenberghe, 2004).

Or, les seules valeurs explicitement déclarées de l'organisation sont pécuniaires. Comme nous l'avons mentionné au chapitre précédent, aucune des nombreuses sources d'informations consultées ne faisait allusion aux valeurs et idéologies prônées, à la mission ou encore à l'implication de l'organisation au sein de la communauté alors que chez les employés, nous avons pu relever la valorisation, le respect et l'estime de soi. Ainsi, les employés ne peuvent faire converger leurs valeurs avec celles de l'organisation, ce qui aurait pour effet de favoriser leur engagement envers celle-ci et leur groupe de travail. Il devient difficile pour les employés de s'identifier à une organisation qui semble ne mettre de l'avant que son propre profit. L'importance d'une adéquation entre les valeurs des employés et celles de l'entreprise ou du groupe soulignée par Stubghamber, Bentein et Vandenberghe (2004) ne semble donc pas présente dans l'organisation étudiée.

Comme nous l'avons vu, la période d'après-conflit ne fut guère différente des deux premières périodes. La publication de l'éventuelle fermeture de l'organisation, dans le journal, au tout début des négociations, a engendré une somme de stress importante. Nous reviendrons sur la réelle portée de cette situation un peu plus loin dans ce chapitre, notons simplement que cette nouvelle a généré du stress et des conflits entre les employés et entre les employés et la direction.

Ainsi, dans l'organisation étudiée, les difficultés relationnelles des employés existent tant avant, pendant qu'après la grève et cette situation s'inscrit sur la toile de fond de l'incertitude, du manque de confiance et de la difficulté à s'identifier à groupe de travail et à l'organisation qui les emploie.

### 5.3 Les relations entre les employés syndiqués et le supérieur immédiat

Par ailleurs, même si, au départ, la grille d'entrevue ne comportait aucune question sur la relation entre les employés et la direction, les témoignages à cet égard sont venus d'eux-mêmes. Dans les témoignages, les supérieurs immédiats sont souvent associés à « la direction », alors que d'autres fois, ils sont identifiés de manière spécifique. Selon nous, cette distinction reflète l'ambiguïté de la position occupée par le supérieur immédiat, soit la relation de partenaire d'une équipe de travail et celui de dirigeant. Nous utiliserons donc les termes « direction » pour désigner toute personne ayant un pouvoir décisionnel sur les employés et « supérieur » ou « supérieur immédiat » lorsque l'analyse portera directement sur celui-ci.

Les relations entre les employés et le supérieur immédiat n'ont pas été altérées par la grève : ces relations étaient conflictuelles même avant la grève. Jusqu'à présent, cette situation ne nous surprend pas puisque l'organisation tout entière était assiégée par de nombreux conflits depuis la syndicalisation et même avant cet événement.

Les conflits entre les employés et le supérieur immédiat sont avant tout – du point de vue des employés – reliés soit aux contraintes du travail, à des personnalités incompatibles ou à certains comportements voire même à un style de gestion inapproprié. Nous précisons tout de suite que le but de ce mémoire n'est pas de trouver un coupable ou un bouc émissaire. Notre analyse se veut avant tout systémique. Un style de gestion inapproprié, par exemple, ne se perpétue que si les éléments du système le permettent.

Les interactions entre ces partenaires sont décrites comme fonctionnelles, c'est-à-dire que les échanges nécessités par le travail se limitent au strict minimum. Les relations interpersonnelles sont réduites à des formules de politesse. Aucune autre forme d'interaction n'a été soulevée par les participants. Le manque d'interaction entre les employés et le supérieur immédiat illustre la difficulté des employés de s'identifier à leur groupe de travail qui permettrait un sentiment d'engagement envers celui-ci et envers l'organisation. D'autre

part, le maintien de la faiblesse en nombre et en qualité des interactions entre les membres de ce système nuit à la cohésion de groupe et la reconnaissance et la valorisation entre eux.

#### 5.4 Les relations entre les employés syndiqués et la direction

Même si notre objectif était d'explorer les relations entre les employés et les employés et le supérieur immédiat, la richesse des témoignages que nous avons recueillis, nous ont permis de mieux comprendre les conséquences relationnelles d'une grève ainsi que les principaux acteurs touchés par celle-ci. Nous analyserons dans cette section les différents événements conflictuels ainsi que leur impact sur les employés en terme des relations entre la direction et les employés.

Comme nous l'avons mentionné, la parution de l'article publié dans le journal local annonçant le déménagement de l'organisation aux États-Unis a engendré des répercussions entre les employés, mais aussi entre les employés et la direction. Le délai mis à établir un contact direct entre les dirigeants et l'ensemble des employés a contribué aux difficultés en laissant la voie libre aux rumeurs, aux tensions et à l'augmentation du sentiment d'insécurité des travailleurs. Deux semaines où les tensions, l'incertitude, le stress et l'anxiété ont augmenté laissant place à la propagation de rumeurs multiples sur l'éventuel déménagement. Le silence de la direction montre l'ampleur du fossé communicationnel la séparant de ses employés.

Le non-investissement relationnel dans l'élaboration et le maintien de bonnes relations, entre la direction et les employés et entre les employés eux-mêmes, est un exemple qui se transpose à travers l'organisation et ce, sous diverses formes. Tout d'abord, les trois conventions collectives se sont négociées à l'aide d'un représentant de la partie patronale (autre que le président) et d'un tiers externe. Plusieurs auteurs suggèrent vivement le recours à un tiers externe pour faciliter le dialogue et la résolution du conflit (Trethewey et Ashcraft, 2002; Cormier 2004; Analoui et Kakabadse, 1993; Boula 2003; Lee et Jablin, 1995; Roloff, 1987), même si la tentative de relations directe entre les employés, ou leurs représentants, et

l'employeur avant d'appeler un tiers externe semble fournir des pistes pour clarifier la nature des enjeux et favoriser la circonscription des éléments conflictuels. Cette ouverture au dialogue est, par ailleurs, encouragée par d'autres auteurs tels que Hébert 1992; Rassuli, Karim et Dilts 1990. Le médiateur, tout comme le conciliateur, cherche simplement à rapprocher les parties et à obtenir qu'elles en viennent à un accord (Hébert; 1992 : 786). Le rôle de la conciliation n'est donc pas de se substituer à une communication directe entre les deux parties, mais bien d'en faciliter l'échange. La communication directe demeure la première étape du processus de négociation (Hébert, 1992), elle est donc à la base de la négociation. Néanmoins, lors de la dernière convention collective, aucune rencontre n'a eu lieu entre la remise du projet de convention et l'annonce d'une demande patronale de conciliation. L'absence de participation directe au processus de négociation envoie comme message le refus de communiquer et d'entrer en relation. Ceci illustre bien les difficultés communicationnelles entre la direction et les employés et entre certains employés.

De plus, cette situation s'est reflétée en période d'après-conflit. Les relations entre le supérieur immédiat et les employés sont strictement d'ordre fonctionnel. Certains membres de la direction évitent les événements sociaux avec les employés parce qu'ils ont peur de l'émergence ou la recrudescence de conflits.

Si, plus la perception des liens entre les employés et l'organisation est favorable, plus les employés seront enclins à demeurer au travail (Martin et Sinclair, 2001) et à adopter des comportements coopératifs (Louche et Lanneau, 2004), on comprend que les liens sociaux pauvres entre les employés et la direction de l'organisation constituent des facteurs « facilitant » le déclenchement d'une grève. Les facteurs relationnels ne constituent pas les principaux incitateurs à l'appui d'un vote de grève, cependant la diminution de la fréquence des échanges et l'appauvrissement de la qualité des informations véhiculées entre les employés et la direction influence l'engagement des employés envers l'organisation. Si le climat et l'investissement relationnel demeurent inchangés ou si les facteurs de changement ne sont pas suffisants pour provoquer un véritable renversement des jeux organisationnels entre les employés et la direction, une prochaine grève pourrait survenir.

## 5.5 Facteurs de stress

Les relations entre les employés syndiqués ont subi plusieurs perturbations créant ainsi des jeux conflictuels. Les nombreuses mises à pied et l'alimentation de rumeurs sont des facteurs maintenant l'environnement de travail propice au déclenchement et à la répétition de ces jeux.

La fréquence des mises à pied a influencé non seulement les personnes licenciées, mais l'ensemble des employés. Le stress provoqué par une ou des mises à pied affecte les émotions et les comportements des membres de l'organisation (Astrachan, 2004). L'anxiété de séparation engendrée par la mise à pied de certains employés serait une forme particulière d'anxiété parce qu'elle est associée à une peur de perdre (Astrachan, 2004). Plusieurs études montrent que l'incertitude pesant sur son propre sort, la difficulté de se projeter dans un futur même rapproché et l'impossibilité de construire des projets professionnels à moyen terme sont à l'origine des difficultés personnelles telles que l'anxiété, l'agressivité, la fatigue, le stress, la dépréciation de soi et l'isolement (Fournier, Bourassa et Béji, 2003 : 47).

La persistance et l'apparition de nouvelles rumeurs, telles que rapportées dans les résultats de recherche, confirment que le climat de travail demeure toujours chargé de stress. L'annonce de fermeture publiée dans le journal local fut un élément générateur de stress. L'apparition et la propagation de rumeurs au sein des employés sont, selon Donadini-Rousseau (1998), des formules utilisées pour expliquer ou donner un sens à une situation préoccupante et qui nous concerne personnellement. Cette méthode employée pour créer un sens a été à double tranchant pour l'organisation étudiée. D'une part, elle a offert aux employés un « canal » pour réduire le stress relié à une situation, mais de l'autre, la circulation de rumeurs a augmenté le stress de séparation.

Selon les circonstances propres à notre organisation, la publication de l'annonce de fermeture de la compagnie dans le journal local a grandement favorisé la circulation de rumeurs. L'utilisation de la presse comme médium pour véhiculer l'annonce de la fermeture de l'organisation a amplifié la propagation des rumeurs (Shibutani, 1996). Malgré les

démentis patronaux lors de sa parution, ces derniers n'ont pas réussi à infirmer la nouvelle parue, à freiner la propagation des rumeurs et à diminuer le climat de stress au sein de l'organisation.

Comme nous l'avons mentionné au chapitre précédent, nous ne pouvons prouver la véracité du contenu de cette nouvelle, à savoir est-ce que l'organisation a trop souvent crié au loup, est-ce de la mésinformation patronale ou une véritable nouvelle? L'important n'est pas de savoir si cette histoire est véridique, mais de comprendre l'impact de la publication dans le journal auprès des employés. Que cela ne soit utilisé que dans l'optique d'une stratégie de négociation au fondement malveillant, d'une information fondée sur une réalité ou d'une nouvelle répétée si souvent que plus personne ne la croit conforme, la perception de ces gestes a eu le même impact sur les relations entre la direction et les employés. Ces derniers ont perçu le comportement de l'employeur comme un acte déloyal de négociation. Sexton (2001:105) indique au sujet des tactiques déloyales que: « N'étant surtout pas le propre des stratégies de coopératives leur utilisation est fort dangereuse et tue la crédibilité de leur auteur ».

L'annonce d'une nouvelle à caractère organisationnel se doit toujours d'être diffusée aux premiers concernés, en l'occurrence les employés (Maisonneuve, Lamarche et St-Amand, 2004). Même si la direction a mentionné avoir parlé au syndicat de ses projets avec les États-Unis avant la parution de l'article sur la fermeture éventuelle, l'annonce de ses possibilités d'affaires au syndicat ne constitue pas un pré-avis pour l'ensemble des employés. Toute nouvelle à caractère organisationnel se doit toujours d'être annoncée, en premier lieu, aux employés (Maisonneuve, Lamarche et St-Amand, 2004). Le fait que chacune des parties demeure sur sa position en adoptant une position défensive vis-à-vis la partie adverse, ceci démontre clairement la relation conflictuelle les opposants et les difficultés à communiquer. Les résultats de recherche montrent l'existence et la présence de conflits dans l'organisation après la grève. Des conflits intragroupes et intergroupes ont été nommés par toutes les personnes rencontrées. Ceux-ci caractérisent l'ensemble de l'organisation c'est-à-dire les relations entre les l'employés, les employés et la direction en passant par le supérieur immédiat. La présence de ceux-ci coïncide avec les effets de traîne (Lagadec, 1991) présentés

dans notre cadre d'analyse. Ils indiquent que la grève a été mal résolue particulièrement entre les employés sans l'application de mesures correctives spécifiquement adaptées à la réalité de l'organisation.

Les relations intragroupes et intergroupes conflictuelles, la non-confiance bi-directionnelle employé-direction et les jeux de pouvoir sont des facteurs de nuisance à l'établissement et au maintien d'un climat de travail sain. De plus, la présence et la persistance de conflits latents et le peu d'intérêt accordé à la résolution de conflits font en sorte que les jeux organisationnels se perpétuent. Ce qui signifie que ces jeux, tel que défini par Mucchielli (2004ab) s'auto-régularisent. La situation relationnelle avant, pendant et après la grève demeure inchangée. Toutefois, quelques mois après la fin de la grève, l'organisation a formé des groupes de travail réunissant les employés et la direction. Ceux-ci semblent avoir eu des effets positifs chez certains répondants.

## 5.6 La non-confiance mutuelle

La non-confiance entre les employés et la direction fut rapportée par plus d'un répondant. La confiance et la communication sont intimement liées. La pauvreté relationnelle intraorganisationnelle est souvent caractérisée par la non-confiance perçue par les membres (Sparrowe et Liden, 1997) et le sentiment de ne pas être traité équitablement (Deluga, 1994). Les difficultés communicationnelles sont omniprésentes, tel que le souligne un des employés rencontrés. « **Un des gros problèmes ici c'est la communication et la transparence. C'est nul! Que cela soit sur n'importe quoi, on va le savoir à la dernière minute. (...)C'est un peu ça la communication et la transparence, c'est quelque chose qui aurait à travailler un peu beaucoup.** » La direction est au fait du manque de communication entre elle et les employés. Un des membres avoue qu'une rétention de l'information existe. « **On gardait beaucoup d'informations, je ne sais pas pourquoi, on ne partageait pas toute l'information (...).** » La rétention de l'information est une forme de pouvoir puisque la ressource (l'information) est réservée, tel un atout, aux détenteurs. Le manque de transparence, l'impression d'être tenu à l'écart d'information pertinente ou d'être informé à la

toute dernière minute sont des facteurs répertoriés favorisant la non-confiance entre les informants et les informés. Une relation de confiance évolue positivement dans une relation d'interdépendance (Harrison, 2003). Or, la relation de pouvoir qui s'est installée entre les acteurs engendre une relation de dépendance et des interactions symétriques. Les employés se retrouvent en situation de dépendance envers la direction qui détient le pouvoir d'informer. La confiance ne peut pas évoluer dans ce contexte. La pauvreté relationnelle, l'insécurité d'emploi et le climat de conflit perpétuel sont trois composantes qui nuisent à l'évolution positive de la confiance tel que suggéré par Harrison (2003).

### 5.7 Briser le cercle

Malgré l'effet positif remarqué par certains employés, nous ne considérons pas le *Kaisen* comme un programme de retour au travail. La mise en place de ce programme devait se réaliser avant la grève. Nous ne pouvions néanmoins ignorer ses effets positifs sur les employés. C'est pour cette raison que nous l'incluons dans cette section.

Parmi les personnes interviewées, plusieurs ont mentionné que l'implantation du *Kaisen* (principe japonais signifiant l'amélioration continue et se rapprochant des sept principes de la qualité totale)<sup>1</sup> avait apporté des effets positifs significatifs. Notre but ici n'est pas de promouvoir les principes du *Kaisen* ou encore d'en défendre la cause, mais bien de démontrer qu'il a eu une influence importante sur les jeux organisationnels.

Deux facteurs ayant eu une influence positive sont ressortis des témoignages recueillis. Il ne semble pas que ce soit le *Kaisen* en soi qui ait eu une influence positive, mais le moment où il a été implanté et le fait qu'il représente un investissement financier de la part

---

<sup>1</sup> 1- Le cycle recherche, conception, production et ventes, 2- La gestion globale de la qualité, 3- Une large diffusion des données fiables, 4- Satisfaction du client, 5- Gestion des problèmes en amont, 6- Prévention 7- Cercle de qualité.  
Source : Régol, Oliver et Bélanger Paul R. 2003.

de la direction. En effet, la période d'après-conflit demeure un moment opportun et stratégique pour rebâtir les relations abîmées par les confrontations idéologiques de la grève.

Le second facteur d'influence n'est pas directement rattaché aux principes du *Kaisen* lui-même, l'investissement financier engendré par celui-ci a contribué à diminuer le stress relié à la fermeture de l'organisation chez les employés. Certains répondants ont mentionné que le simple fait que les dirigeants investissent des sommes élevées dans ce projet démontre qu'ils désirent maintenir les opérations fonctionnelles. Puisque le stress est une caractéristique nécessaire à la prolifération des rumeurs, sa diminution a réduit systématiquement le maintien et l'expansion de nouvelles rumeurs. La diminution du stress limite donc la récurrence de rumeurs qui à son tour limite le stress.

Outre les avantages mentionnés précédemment, le *Kaisen* demeure un outil communicationnel non négligeable (Orgogozo, 1998). Il permet d'établir des ponts de communication entre les membres des différents services et entre les membres hiérarchiquement différents. Les membres peuvent s'exprimer librement sur des problématiques à améliorer, partager leurs visions du problème et participer à l'élaboration d'un plan d'intervention et d'amélioration.

Un des moyens privilégiés pour faciliter le retour à la normale est d'abord de permettre à l'employé de s'exprimer. Une étude réalisée par Barnett (1994) a montré que : « l'élimination des moyens d'expression des employés avait pour conséquence de prolonger les hostilités parmi les équipes de travail ». En favorisant l'expression des employés, selon Barnett (1994), ceux-ci obtiennent un rôle actif dans la résolution du conflit et procurent à l'organisation des outils qui lui permettront d'aller de l'avant.

Même si l'organisation n'a pas adopté un plan stratégique pour favoriser le retour au travail de ses membres, les participants à notre étude ont indiqué une différence positive dans le climat de travail entre le moment du conflit (avant, pendant et après la grève) et le déroulement de notre étude. Certains ont attribué ce changement à la participation au *Kaisen*

et à l'arrêt de la propagation de rumeurs. D'autres ont mentionné que la connaissance des contrats rendus publics contribuait à diminuer le stress et augmentait l'assiduité au travail.

Selon les informations recueillies, il est permis de croire que dans le contexte actuel de l'après-grève, seul le *Kaisen* est en mesure d'agir sur les jeux organisationnels de façon à en transformer la dynamique. Tout d'abord, il est fondé sur l'établissement de comportements de style coopératif plutôt que des comportements de domination et d'évitement jusqu'ici employés par les deux parties. L'utilisation de comportement de coopération engendre un rééquilibre du pouvoir et de la relation d'interdépendance unissant les employés et la direction, tout en modifiant les paramètres conflictuels de l'environnement de travail. Ce rééquilibre de la relation entre les participants favorise la fréquence des interactions provoquant une co-construction d'une nouvelle représentation de l'environnement de travail. De plus, les valeurs véhiculées par ce programme (l'écoute, la communication, etc.) sont en congruence avec les valeurs relevées par les employés lors des entretiens. La congruence objective et subjective des valeurs des employés avec celles proposées par le programme commandité par la direction favorise d'une part l'engagement et la confiance des employés entre eux et envers la direction et d'autre part, diminue le nombre de conflits.

## 5.8 Conclusion

Nous concluons que la grève n'a pas influencé la dynamique relationnelle entre les employés et entre les employés et le supérieur immédiat lors du retour au travail. Aucune grande distinction n'a été perçue entre les différentes périodes étudiées (l'avant-grève, la grève et l'après-grève).

Nous constatons que les acteurs de l'organisation sont pris dans un engrenage de non-changement tel que montré par Mucchielli (2004b). Ils sont prisonniers de jeux organisationnels qu'ils ont modelés et par lesquels l'organisation a modelé ses relations. Les relations entre employés et entre les employés et le supérieur immédiat demeurent

conflictuelles tant avant, pendant qu'après le conflit. L'absence d'activités sociales et le manque de cohésion sociale en sont des exemples concrets.

Nous notons une escalade systémique conflictuelle entre les employés et la direction qui ne cesse de croître. Nous soulignons que ceci ne veut nullement désigner un bon et un mauvais partenaire, cela irait à l'encontre de la vision systémique à laquelle nous adhérons. Nous ne pouvons expliquer les causes sous-jacentes à la persistance de ces jeux, mais leur existence nous permet de comprendre qu'elle procure des avantages à chacune des parties sans quoi, ils disparaîtraient.

L'insécurité financière de l'organisation est réelle à certains égards : son environnement n'est pas stable, elle dépend beaucoup des contrats extérieurs – dans un tel contexte, le développement de relations plus étroites, plus harmonieuses peut être un inconvénient, car il est beaucoup plus facile de licencier un « inconnu » qu'un ami. Cette même logique peut s'appliquer pour les employés aussi.

Selon nous, le *Kaisen* est le seul élément, mis en place par la direction, pouvant renverser ou du moins perturber l'homéostasie des jeux organisationnels. Plusieurs participants ont clairement mentionné l'établissement d'un lien favorable direct entre leur participation et la motivation au travail. De plus, ce principe permet la valorisation et la reconnaissance des employés, l'engagement des membres envers le groupe de travail et l'organisation et favorise les échanges entre les différents niveaux hiérarchiques. En soi, le *Kaisen* permet la communication tant descendante, qu'ascendante ou horizontale entre les participants.

Un seul désavantage réside dans l'emploi de cette technique japonaise. Les groupes de travail sont éphémères puisque leur survie réside dans un processus d'amélioration d'une problématique spécifique. Lorsque l'amélioration est apportée, le groupe est dissout ou remplacé par de nouveaux membres lors du prochain mandat. Ce qui fait en sorte que le pont de communication est brisé entre les mandats et entre les membres.

Il reste à voir si la synergie d'un petit groupe de travail réussira à transcender les jeux organisationnels et si l'organisation poursuivra l'utilisation du *Kaisen* pour d'autres projets à court et moyen terme en élargissant la participation de ses membres à toute l'organisation.

Les jeux organisationnels entre les employés et entre les employés et la direction comportent certains avantages. Ils fournissent une économie de temps puisque la gestion des biens est prise en compte. Ils permettent de conserver le pouvoir. Ils procurent un sentiment de non-culpabilisation sur ses propres comportements puisque la faute repose toujours sur la partie adverse plutôt que sur ses propres comportements. Ils procurent une certaine stabilité puisqu'ils limitent les risques liés à l'investissement personnel.

Le *kaisen* propose d'autres avantages plus intéressants pour les parties impliquées. Il permet de modifier l'environnement de travail, de diminuer le nombre de conflits et de rééquilibrer la relation de pouvoir. Aussi, le *Kaisen* offre la possibilité aux acteurs de communiquer sur leur relation, de créer un environnement de travail sain et d'atteindre des relations enrichissantes et constructives avec les autres membres (collègues, supérieur immédiat et direction) de l'organisation.

## CONCLUSION

Somme toute, le conflit collectif sous l'égide de l'analogie, ressemblerait à un virus. Un virus parce qu'il atteint sans discrimination tous les membres de l'organisation et ce, indépendamment de la position occupée, du rang hiérarchique, du degré d'engagement, de l'ancienneté, etc. Il fait son arrivée dans la relation sans crier gare et se propage à l'organisation toute entière. Il crie... mais le bruit de fond couvre souvent son cri et d'autre part, alors que le virus laisse des anticorps protecteurs (pour une durée variable), le conflit collectif laisse des germes qui sont toujours susceptibles de reflourir et de nourrir un nouvel incident conflictuel. Parmi les solutions et les remèdes disponibles, plusieurs sont inefficaces ou inappropriés, laissant des traces indélébiles chez les personnes atteintes puisque le traitement n'enraie pas toutes les dimensions de la maladie. La situation est la même dans les organisations lors de conflits collectifs majeurs où les conséquences relationnelles sont laissées pour compte. Malgré les efforts entre les parties en conflit, le virus continue de grandir et d'élargir sa portée à l'ensemble de l'organisation, creusant ainsi un fossé entre les employés et entre les employés et les dirigeants.

Les conflits collectifs majeurs ont connu une recrudescence en 2004 et 2005 par rapport aux années précédentes en perturbant la vie et les occupations de milliers d'employés et de dirigeants. La grève n'est pas la source du problème, mais plutôt un symptôme des difficultés rencontrées dans les organisations aujourd'hui (épuisement professionnel, santé mentale, harcèlement psychologique, etc.).

L'organisation est un milieu propice à l'explosion de conflits interpersonnels, intragroupes, intergroupes et organisationnels. Les conséquences économiques, psychologiques et sociales d'une grève ont fait l'objet de plusieurs études, mais peu de chercheurs se sont intéressés à la dimension relationnelle du conflit entre les employés et entre les employés et le supérieur immédiat lors du retour au travail. Un conflit est avant tout communicationnel puisque c'est dans la communication qu'on y retrouve sa source et sa

résolution. Encore aujourd'hui, une grève est souvent traitée comme un conflit rationnel prenant fin à la signature de l'accord de principe.

Le manque de ressources scientifiques concernant la dynamique relationnelle des acteurs impliqués dans ce type de conflit, l'accroissement du nombre de conflits en 2004 et 2005 et l'implication communicationnelle font en sorte que nous devrions explorer et approfondir ce sujet.

Le but de notre recherche était de comprendre comment la grève influence la dynamique relationnelle entre les employés et entre les employés et le supérieur immédiat lors du retour au travail.

Pour ce faire, nous avons élaboré un questionnaire afin de rassembler les similitudes et les différences entre le climat de travail, les relations entre les employés et les relations entre les employés et le supérieur immédiat tant avant, pendant qu'après la grève. L'étude de cas demeurait le meilleur choix pour explorer la dynamique relationnelle. Ce choix a permis de recadrer, au-delà de la grève, l'environnement conflictuel de l'organisation hôte et, par ricochet, d'enrichir les données de notre recherche.

Il n'en demeure pas moins que les relations entre les employés et surtout entre les employés et le supérieur immédiat en période d'après-conflit demeurent un sujet tabou. Une des grandes difficultés fut de trouver une organisation hôte acceptant d'être « sujet » de notre recherche. Devant les refus, nous nous sommes tournée vers les associations syndicales pour accéder à une organisation. Certains événements sont venus perturber le déroulement de notre recherche. Tout d'abord, la mise à pied d'une partie des employés de l'usine a réduit le recrutement de volontaires pour notre étude. Ensuite, des difficultés furent rencontrées lors des entretiens. Compte tenu que les événements conflictuels remontent bien avant la grève, nous nous devons d'approfondir nos connaissances sur l'histoire de l'organisation. Or, l'information nous provenait souvent au compte-gouttes d'une source d'information à une autre. L'organisation ne possédait aucun document de référence accessible qui recensait les événements passés incluant les dates, les acteurs, le conflit et les termes des résolutions, etc.

L'étude de la dynamique relationnelle nous a permis de comprendre la complexité et l'ampleur d'un conflit larvé. Nous retenons que la grève, contrairement à nos attentes, n'est pas la seule génératrice de conflits. Comme nous l'avons déjà mentionné au chapitre précédent, la grève est la suite logique de conflits intra et intergroupes larvés. Ces conflits ont pris place bien avant la grève et la syndicalisation.

En d'autres termes, la grève n'a pas altéré les relations entre les employés et les supérieurs immédiats. Les résultats ont montré que les conflits entre employés et supérieur immédiat sont davantage reliés à certains comportements spécifiques adoptés par chacune des parties qu'ils ont eux-mêmes générés et perpétués. Aucune différence n'a été perçue entre les périodes étudiées. Par contre, la grève a eu une influence négative sur les relations entre les employés. L'absence de certains employés sur les piquets de grève nous révèle un problème de solidarité et d'engagement.

Une escalade systémique conflictuelle a été remarquée entre les employés et la direction de l'organisation. Les employés attribuent la responsabilité des conflits à ces derniers. Le manque de communication, le sentiment de ne pas être informé, le manque de confiance bidirectionnelle et l'évitement d'activités sociales mixtes sont quelques-uns des éléments recueillis lors des témoignages. Ces éléments nuisent à l'établissement, au maintien d'un climat de travail sain et à de bonnes relations entre les membres. De plus, certains employés et cadres ont mentionné que le propriétaire n'acceptait toujours pas la syndicalisation des employés de l'usine en 1999, et ce, plus de sept ans après l'accréditation syndicale et que cette situation se transposait en relations conflictuelles entre les employés et la direction. L'organisation tout entière est prise dans des jeux organisationnels qui maintiennent l'environnement et les relations conflictuelles entre les acteurs.

L'implantation du *Kaisen* lors du retour au travail semble avoir eu des répercussions positives selon les employés et les cadres. Nous ne considérons pas celui-ci comme une stratégie de retour au travail puisque sa réalisation devait être mise en place avant la grève. Disons simplement qu'il est tombé pile! À la lumière des témoignages recueillis, le *Kaisen*

paraît être la seule initiative de l'employeur susceptible d'améliorer de façon systémique les jeux relationnels ayant cours dans l'organisation. Selon Mucchielli (2004a :59) : « Il est tout à fait vain de vouloir intervenir sur tel ou tel niveau et sur tel ou tel type d'interactions pour changer le système. En effet, ce système, comme tout système, a sa propre force homéostatique. C'est-à-dire que tout changement se faisant sur un seul de ces éléments sera réduit à néant par les forces inductrices de l'ensemble du système s'exerçant sur cet élément. » L'utilisation du *Kaisen* permet d'améliorer simultanément plusieurs problématiques, telles que l'engagement, la communication, la confiance et le climat de travail. Cependant, sa durée de vie est souvent éphémère. Le groupe est souvent dissous lorsque l'objectif de l'amélioration est atteint. Afin d'obtenir une différence positive et durable des relations entre les partenaires, le *Kaisen* devra se prolonger assez longtemps pour amener des changements dans les comportements et les attitudes des acteurs, sinon de nouveaux jeux organisationnels conflictuels seront créés.

Notre étude comporte certaines limites. Tout d'abord, l'organisation hôte est une petite entreprise qui provient d'un milieu particulier et majoritairement masculin. De plus, notre étude se limitait à deux niveaux de relations soit : les relations entre les employés syndiqués et les relations entre les employés syndiqués et leur supérieur immédiat. En ce sens, l'étude de cas ne nous permet pas de tirer des généralités. Il reste néanmoins que cette étude est un bon début. Il faut regarder à la lumière de l'ensemble des faits pour comprendre que la dynamique relationnelle découle d'une multitude d'évènements et non seulement d'un conflit de travail collectif.

La prévention des conflits demeure la meilleure arme de défense pour limiter et renverser les jeux organisationnels conflictuels. Un conflit en provoque toujours d'autres s'il n'est pas résolu. Il n'est jamais trop tard pour intervenir, mais pourquoi attendre! Une grève ou tout conflit collectif majeur devrait néanmoins comporter un plan de retour au travail dans lequel tous les acteurs auraient leur place. Il ne suffit pas de se serrer la main et de repartir à zéro ou encore d'offrir un déjeuner-causerie à ses employés. La direction, le supérieur immédiat, le syndicat, les employés syndiqués de même que les employés non syndiqués ont des besoins spécifiques rattachés au conflit et à son déroulement. L'élaboration d'un plan

d'intervention adapté à un cas spécifique pourrait constituer une piste de recherche-action intéressante pour les chercheurs, les dirigeants, les différents intervenants oeuvrant dans le domaine et les associations syndicales pour leurs membres.

## APPENDICE A

## DOCUMENTS NÉCESSAIRES À LA RÉALISATION DES ENTREVUES

A.1	Questionnaire d'entrevue pour les employés .....	88
A.2	Questionnaire d'entrevue pour les personnes ressources .....	90
A.3	Formulaire d'entente et de confidentialité .....	92
A.4	Lettre d'invitation et de participation à la recherche .....	93

## QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE SEMI-DIRIGÉE POUR LES EMPLOYÉS

## 1) Questions d'ordre général

Depuis combien de temps travaillez-vous pour la compagnie?

Quel poste occupez-vous?

Depuis combien de temps êtes-vous à ce poste?

Est-ce votre première expérience de grève?

## 2) Aujourd'hui

Comment décrivez-vous l'ambiance de travail après la grève?

Comment percevez-vous votre relation avec vos collègues?

Comment percevez-vous votre relation avec votre supérieur?

Quelle est la fréquence de vos interactions avec votre supérieur?

Quels sont les sujets de vos interactions?

Racontez-moi un de vos échanges avec votre supérieur?

Vous arrivait-il de raconter des événements de votre relation avec votre supérieur à d'autres personnes?

À qui?

Que leur disiez-vous?

Pensez-vous que votre comportement ou celui de votre supérieur ait changé au retour de la grève?

Si oui, pourquoi?

### 3) Avant la grève

Comment décriviez-vous l'ambiance de travail avant la grève?

Comment perceviez-vous votre relation avec vos collègues avant la grève?

Comment perceviez-vous votre relation avec votre supérieur avant la grève?

Quelle était la fréquence de vos interactions avec votre supérieur?

Quels étaient les sujets de vos interactions?

Racontez-moi un de vos échanges avant la grève?

Vous arrivait-il de raconter des événements de votre relation avec votre supérieur à d'autres personnes?

À qui?

Que leur disiez-vous?

### 4) Durant la grève

Aviez-vous des interactions avec votre supérieur pendant la grève?

Comment décrivez-vous l'ambiance de travail pendant la grève?

Comment perceviez-vous votre relation avec vos collègues?

Comment perceviez-vous votre relation avec votre supérieur?

Quelle est la fréquence de vos interactions?

Quels sont les sujets de vos interactions?

Racontez-moi un de vos échanges pendant la grève?

Vous arrivait-il de raconter des événements de votre relation avec votre supérieur à d'autres personnes?

À qui?

Que leur disiez-vous?

QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE SEMI-DIRIGÉE  
POUR LES PERSONNES RESSOURCES

1) Questions d'ordre général

Depuis combien de temps travaillez-vous pour la compagnie?

Quel poste occupez-vous?

Depuis combien de temps êtes-vous à ce poste?

Est-ce votre première expérience de grève?

Qu'elle est la structure de la compagnie (son fonctionnement)?

2) Avant la grève

Qu'est-ce qui, selon vous, a mené à la grève?

Quelles étaient les revendications des employés et les propositions de la partie patronale?

Selon vous, dans quel climat se déroulaient généralement les relations au travail?

Comment perceviez-vous les relations entre les supérieurs et les employés?

3) Durant la grève

Comment s'est déroulée la grève?

Quel était le climat pendant la grève?

Chez les supérieurs

Chez les employés

Est-ce que les employés et les supérieurs avaient des interactions?

Comment percevez-vous les relations avec les supérieurs et les employés durant la grève?

#### 4) Après la grève

Comment s'est déroulé l'accord de l'entente de principe?

Comment s'est déroulée votre première journée de travail après la grève?

Qu'est-ce qui la différencie d'une autre journée?

Comment percevez-vous les relations entre les supérieurs et les employés?

Pensez-vous que le comportement des supérieurs ou celui des employés ait changé au retour de la grève?

Qu'en est-il maintenant à votre avis?

## FORMULAIRE D'ENTENTE ET DE CONFIDENTIALITÉ

Bonjour,

La recherche à laquelle vous avez accepté de participer vise à comprendre les relations au travail entre les employés et leurs supérieurs immédiats. Elle est menée par Ann-Marie Boyer, étudiante à la maîtrise en communication de l'UQAM sous la direction de Johanne Saint-Charles.

Votre participation consiste à répondre à des questions dans le cadre d'un entretien d'environ 45 minutes et à accepter que des séances de travail soient enregistrées et observées. Votre participation à cette recherche est strictement confidentielle et nous ne conserverons pas votre nom dans nos bases de données lorsque la recherche sera terminée et ne sera pas non plus mentionnée dans les textes et communications scientifiques.

Nous demeurerons disponibles pour répondre à toutes les questions ou demandes d'éclaircissement que votre participation à cette recherche pourrait soulever :

Anne-Marie Boyer, 450.444.1744, boyer.anne-marie@courrier.uqam.ca  
 Johanne Saint-Charles, 514.987.3000 poste 2081,  
 saint-charles.johanne@uqam.ca

Si vous le souhaitez, nous vous ferons parvenir un rapport des résultats de la recherche.

Consentement

Je consens à participer à la recherche décrite dans ce qui précède.

Nom : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

Votre signature atteste que vous avez clairement compris les renseignements concernant votre participation au projet de recherche et indique que vous acceptez d'y participer. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps de l'étude.

Je souhaite être informé des résultats de la recherche :

oui    courriel : \_\_\_\_\_

non

## LETTRE D'INVITATION ET DE PARTICIPATION À LA RECHERCHE

Montréal, le 1<sup>er</sup> décembre 2005

Objet : Invitation à participer à un projet de mémoire de maîtrise en communication d'Anne-Marie Boyer intitulé L'après-conflit, une réalité relationnelle oubliée.

Madame, Monsieur,

Je vous invite à participer à une recherche portant sur les relations au travail entre les employés et le supérieur immédiat à la suite d'une grève. Votre participation consiste à répondre à des questions dans le cadre d'un entretien d'environ 45 minutes. Votre aide permettra de comprendre l'impact d'une grève sur les relations au travail dans le but de mieux intervenir en période de post-conflit. Le nom des participants demeure confidentiel et ne sera pas associé à leurs propos. L'information recueillie sera enregistrée pour permettre une meilleure analyse de l'ensemble des données et sera détruite par la suite.

Pour plus d'informations et pour prendre rendez-vous, communiquer avec la chercheuse Anne-Marie Boyer au 450-444-1744 ou par courriel à l'adresse; [boyer.anne-marie@courrier.uqam.ca](mailto:boyer.anne-marie@courrier.uqam.ca).

Merci de votre participation

Anne-Marie Boyer  
Étudiante à la maîtrise en communication  
Université du Québec à Montréal

Références : Directrice de mémoire : Johanne Saint-Charles  
Département de communication sociale et publique  
Université du Québec à Montréal  
Case postale 8888, succursale Centre-Ville  
Montréal (Québec) Canada H3C 3P8  
(514) 987-3000 poste 2081

## BIBLIOGRAPHIE

- Analoui, Farhad. et Kakabadse, Andrew. 1993. « Industrial Conflict and Its Expression ». *Employee Relations*, vol.15, no 1, p.46-63.
- Barnett, Lyrisa C. 1994. « Maintaining Order in the Post-Strike Workplace : Employee Expression and the Scope of Section 7 ». *Berkeley journal of employment and labor law*, vol. 15, no1, p. 87-105.
- Becker-Beck, Ulrike. 2001. « Methods for diagnosing interaction strategies ». *Small group research*, vol.32, no 3 (Juin), p. 259-282.
- Bonin, Geneviève. 2005. « Les facteurs contribuant à bâtir la confiance après une grève de longue durée : le cas d'une entreprise ». Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal, 128 p.
- Boula, Jean-Gilles. 2003. « Insituations des soins : situations de conflit, pouvoir et encadrement ». *Psychologie et Éthique médicales*  
En ligne. <[http://gfmer.ch/Presentations\\_Fr/conflit\\_pouvoir\\_encadrement.htm](http://gfmer.ch/Presentations_Fr/conflit_pouvoir_encadrement.htm)>, Consulté le 27 octobre 2003.
- Cable, Daniel M. et Judge, Timothy A. 1996. « Person-organization fit, Job choice decisions, and organizational entry ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol 67, no. 3, p.294-311.
- Clark, Murray C. et Payne, Roy L. 1997. « The nature and structure of workers' trust in management ». *Journal of Organizational behavior*, vol. 18, no.3, p.205-224.
- Cormier, Solange. 2004. *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*. Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 189 p.
- \_\_\_\_\_ 2002. *Communication et la gestion*. Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 255 p.
- Coser, Lewis A . 1956. *Les fonctions du conflit social*. Presses Universitaires de France, 184 p.
- Crozier, Michel et Friedberg, Erhard. 1977. *L'acteur et le système*. Éditions du Seuil, Paris, 437 p.
- Deluga, Ronald J. 1994. « Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. vol. 67, no. 4, p. 315-327.

- Deslauriers, Jean-Pierre. 1991. *Recherche qualitative : guide pratique*. McGraw-Hill, Montréal, 142 p.
- Donadini-Rousseau, Mireille. 1998. « Le discours social de la rumeur et le monde vécu : enquête sur la connaissance et la diffusion des rumeurs ». Thèse de doctorat, Montréal, Université du Québec à Montréal, 482 p.
- Evan, William M. 1965. « Conflict and Performance in R and D Organizations ». *Industrial Management Review*, vol. 7, no. 1, p. 35-45.
- Fournier, Geneviève, Bourassa, Bruno et Béji, Kamel. 2003. *La précarité du travail : une réalité aux multiples visages*. Les Presses de l'Université Laval, Québec, 220 p.
- Friedman, Raymond A., Tidd, Simon T., Currall, Steven C. et Tsai James C. 2000. « What goes around : the impact of personal conflict style on work conflict and stress ». *International Journal of Conflict Management*, vol. 11, no 1, p. 32-55.
- Gabay, Michèle. 2001. *La nouvelle communication de crise*. Éditions Stratégies, Issy-les-Moulineaux Cedex, 234 p.
- Gagnon, Yves-Chantal. 2005. *L'étude de cas comme méthode de recherche : guide de réalisation*. Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 128 p.
- Gauthier, Benoit. 2003. *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. 4<sup>e</sup> édition, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 619 p.
- Gayle, Barbara Mae et Preiss Raymond W. 1998. «Assesing emotionality in organizational conflicts». *Management Communication Quarterly : McQ.*, Thousand Oaks : vol. 12, no. 2, p. 280-303.
- Giroux, Nicole. 2003. « L'étude de cas ». In *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*. sous la direction d'Yvonne Giordano, Colombelles : Les éditions management et société, 318 p.
- Gouvernement du Canada, Ministère de la justice, Code canadien du travail, ( L.R. 1985, ch. L-2 ), CHAPITRE L-2, En ligne. < <http://lois.justice.gc.ca/fr/L-2/texte.html> >, Consulté le 4 octobre 2005.
- Gladstein, Deborah L. 1984. « Groups in context: A model of task group effectiveness ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, no.3, p. 499-517.
- Harrisson, Denis. 2003. « Les représentations de la confiance entre gestionnaires et représentants syndicaux : Une analyse qualitative ». *Relations industrielles*, vol. 58, no. 1, p.109-136.

- Hébert, Gérard. 1992. *Traité de négociation collective*. Éditeur Gaëtan Morin, Boucherville, 1242 p.
- Herald, Don. 2002. « Back to work doesn't mean back to normal ». *Canadian HR Reporter*, Toronto, vol. 15 (sept), no. 9, p.8.
- Javeau, Claude. 1982. *L'enquête par questionnaire : manuel à l'usage du praticien*. 3<sup>e</sup> édition revue, Paris, Éditions d'Organisation, 158 p.
- Jaya, G. 2002. « *Kindling the hidden fire : empowerment through conflict management in organizations* ». *Manage Cyberary*, vol. 3, no. 2  
 En ligne.< [http:// www.manage.gov.in/managelib/faculty/java.htm](http://www.manage.gov.in/managelib/faculty/java.htm) > Consulté le 3 juillet 2005.
- Lagadec, Patrick. 1991. *La gestion des crises*. McGraw-Hill, Montréal, 326 p.
- Lee, Jaesub et Jablin, Fredric M. 1995. « Maintenance communication in superior-subordinate work relationships ». *Human Communication Research*, vol. 22, no. 2, p. 22-257.
- Lewicki, Roy J., Mc Allister, Daniel J. et Bies, Robert J. 1998. « Trust and Distrust : New Relationships and Réalité ». *The Academy of Management Review*, Vol. 23, no. 3, p. 438-458.
- Louche, Claude et Lanneau, Claude. 2004. « Effets à long terme de l'engagement dans une organisation industrielle ». *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 10, no 2, p. 189-203.
- Lynch, Dina. 1997. « Unresolved conflicts affect the bottom line ». *HR Magazine*, vol. 42, no. 5, p.49-50.
- Mahé De Boislandelle, Henri. 1998. *Dictionnaire de la gestion : vocabulaire, concepts et outils*. «Collection Techniques de gestion», Paris, Économica, 517 p.
- Maisonneuve, Danielle, Lamarche, Jean-François et St-Amand, Yves. 2004. *Les relations publiques dans une société en mouvance*, 3<sup>e</sup> Édition, Presses de l'Université du Québec, Sainte-foy, 405 p.
- Marc, Pierre. 1987. *De la bouche ... à l'oreille : psychologie de la rumeur*. Éditions DelVal, Cousset, Suisse, 254 p.
- Martin, James E. et Sinclair Robert R. 2001. « A multiple motive perspective on strike propensities ». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 22, no.4, p. 387-407.

- Mc Cauly, Dan P. et Kuhnert, Karl W. 1992. « A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management ». *Public Administration Quarterly*, vol. 16, no. 2, p. 265-284.
- Miles, Matthew B. et Huberman, A. Michael. 2003. *Analyse des données qualitatives*. Traduction de la 2<sup>e</sup> édition américaine par Martine Hlady Rispal; révision scientifique de Jean-Jacques Bonniol, Méthodes en sciences humaines, De Boeck Université, Bruxelles, 626 p.
- Mintzberg, Henry. 1982. *Structure et dynamique des organisations*. Éditions l'Organisation Paris, 434 p.
- Mongeau, Pierre et Tremblay Jacques. 2002. *Survivre : la dynamique de l'inconfort*. Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 142 p.
- Morgan, Gareth. 1999. *Images de l'organisation*. 2<sup>e</sup> édition, Presses de l'Université Laval, Sainte-Foy, 498 p.
- Morin, Denis et Turgeon, Johanne. 2005. *Les arrêts de travail au Québec : Bilan 2004*, Travail- Actualité/Statistique-Travail, Travail Québec, Gouvernement du Québec. En ligne. < [http://travail.gouv.qc.ca/actualite/greves/greves\\_lock-out2004.pdf](http://travail.gouv.qc.ca/actualite/greves/greves_lock-out2004.pdf) >. Consulté le 15 juillet 2005
- Mucchielli, Alex. 2004a. *Étude des communications : Approche systémique dans les organisations*. Armand Colin Éditeur, Paris, 158 p.
- 2004b. *Approche par la modélisation des relations*. Armand Colin Éditeur, Paris, 191 p.
- 2004c. *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*. 2e édition, Édition Armand Colin, Paris, 313 p.
- Ng, Ignace. 1993. « Strike activities and post-strike perceptions among university faculty ». *Relations Industrielles*, Sainte-Foy, vol. 48, no.2, p. 231-249.
- Orgogozo, Isabelle. 1998. *L'entreprise communicante*. Les Éditions d'Organisation, Paris 416 p.
- Ostell, Alistair. 1996. « Managing dysfunctional emotions in organizations ». *Journal of Management Studies*, University of Bradford Management Centre, vol. 33, no 4, p. 525-557.
- Putnam, Linda L. et Poole, Scott M. 1987. « Conflict and Negotiation ». In *Handbook of organizational communication: An Interdisciplinary Perspective*, sous la direction de Frederic M. Jablin et al., p. 549-599, Newbury Park, Sage publications

- Rahim, Afzalur et coll. 1989. *Managing Conflict; An Interdisciplinary Approach*. sous la direction d'Afzalur Rahim, 347 p., New York, Praeger.
- Réjol, Oliver et Bélanger Paul R. 2003. *Le kaisen : ses principes et ses conséquences pour les ouvriers et les syndicats*. Volet 1 : Revue de la littérature, Cahier du CRISES, Collection Études théoriques, 51 p. En ligne. < <http://crises.uqam.ca/cahiers/ET0306.pdf> > Consulté le 8 mai 2006.
- Reynaud, Jean-Daniel. 1982. *Sociologie des conflits du travail*. Presses Universitaires de France, Paris, 127 p.
- Roloff, Michael E. 1987. « *Communication and Conflict* ». In *Handbook of communication*, sous la direction de De Chaffee Berger, p.484-534, Newbury Park, Sage Publications.
- Roy, Caroline. 2002. « La réalité des supérieurs hiérarchiques immédiats et des subordonnés lors d'un conflit : étude exploratoire des différences d'attribution ». Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal, 190 pages.
- Reumaux, Françoise. 1998. *La rumeur : message et transmission*, 2eme édition, Paris A. Colin, 188 p.
- Sexton, Jean. 2001. *Initiation à la négociation collective*. Presses de l'Université Laval, Sainte-Foy, 157 p.
- Shibutani, Tamotsu. 1966. *Improvised news : a sociological study of rumor*. The Bobbs-Merrill Company inc, Indianapolis, New York, 262 p.
- Sparrowe, Raymond T. et Liden, Robert C. 1997. « Process and structure in leader-member exchange ». *The Academy of Management Review*, vol. 22, No. 2, p. 522-553.
- Stinglhamber, Florence, Bentein, Kathleen et Vandenberghe, Christian. 2004. « Congruence des valeurs et engagement envers l'organisation et le groupe de travail ». *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 10, no. 2, p. 165-187.
- Trethewey, Angela et Ashcraft, Karen L. 2002. « Practicing disorganization : The development of applied perspectives on living with tension ». *Journal of applied communication research*, vol. 30 (2, May), p. 81-88.
- Wall, James A. Jr. et Callister, Ronda Roberts. 1995. « Conflict and its management ». *Journal of Management*, New York, vol. 21, no. 3, p. 515-559.
- Wall, Victor D. Jr. et Nolan, Linda L. 1986. « Perceptions of inequity, satisfaction, and conflict in task-oriented groups ». *Human Relations*, no.39, no.11, p.1033-1051.
- Yin, Robert K. 2003. *Case study research: design and methods*, 3e édition, Sage Publications, Thousand Oaks, 191 p.