

**La négociation d'une entente collective en marge du *Code du travail* : le cas d'un collège privé**

**The Negotiation of a Gentlemen's Agreement: A Case Study of a Private School**

**La negociación de un convenio al margen del Código laboral: estudio de caso realizado en un colegio privado**

Mélanie Gagnon, Ph. D. and Catherine Le Capitaine, Ph. D.

Volume 69, Number 2, Spring 2014

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1025029ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1025029ar>

[See table of contents](#)

**Publisher(s)**

Département des relations industrielles de l'Université Laval

**ISSN**

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

**Cite this article**

Gagnon, M. & Le Capitaine, C. (2014). La négociation d'une entente collective en marge du *Code du travail* : le cas d'un collège privé. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 69(2), 266–289. <https://doi.org/10.7202/1025029ar>

**Article abstract**

This article, which is based on a case study conducted in a private school in Quebec, examines non-union representation by looking at the process of negotiating an agreement that is at the margin of the usual system. It aims to understand the reasons why a group of workers, together with their employer, follows this particular route in signing a labour agreement. The case of non-union representation, studied from a variety of data sources, shows that the mode of representation initiated by the employer forms part of the union avoidance thesis.

Thus, the recognition of a group of teachers and the voluntary negotiation on the part of the employer are directly related to the desire to avoid unionization. From the teachers' perspective, the choice to remain as a non-recognized group is based primarily on the quality of the relationship with management and the desire to have a mode of representation that is free from conflict. Teachers are, to a large extent, satisfied with the terms of the labour agreement, particularly as they receive a number of benefits that have been negotiated for the unionized teachers. The results show that these teachers are not under the yoke of managerial ideology, but their power to influence decisions is somewhat limited. The agreement is based solely on a particular context, on trust and fear of reprisals, and hence has important limitations in terms of its application.

# La négociation d'une entente collective en marge du *Code du travail* : le cas d'un collège privé

Mélanie Gagnon et Catherine Le Capitaine

**Cet article présente une étude de cas sur le thème de la représentation non syndicale dans un collège privé. Il vise à comprendre les raisons pour lesquelles les acteurs concernés optent pour une représentation non syndicale. Cette étude décrit le processus de négociation mené volontairement entre la direction et un regroupement d'enseignants afin de parvenir à une entente de travail satisfaisant les deux parties. L'évitement syndical est le principal motif qui incite l'employeur à négocier cette entente. Quant aux enseignants, le choix de demeurer un regroupement non reconnu repose avant tout sur la qualité des relations avec la direction et la perception d'un réel pouvoir d'influence. Malgré ces aspects positifs, l'entente conclue comporte certaines limites. De plus, la viabilité d'une telle entente repose uniquement sur la confiance mutuelle entre les parties. Enfin, précisons que cette entente se situe dans un contexte particulier, celui d'un milieu de l'enseignement largement syndiqué.**

**MOTS-CLÉS:** représentation non syndicale, étude de cas, enseignants, expression collective des travailleurs, négociation collective.

## Introduction

Traditionnellement, les syndicats ont agi en tant que régulateur des conditions de travail et représentent, encore aujourd'hui, une institution de taille permettant l'expression collective (*voice*) des travailleurs (Freeman, Boxall et Haynes, 2007; Lévesque, Murray et Le Queux, 1998; Lévesque et Murray, 2010). Mais l'amélioration des conditions de travail est-elle nécessairement tributaire que de l'action syndicale ou d'autres vecteurs sont-ils possibles? Le déclin du syndicalisme dans de nombreux pays occidentaux a eu pour conséquence la croissance de la représentation non syndicale (Charlwood et Terry, 2007; Wilkinson et Fay, 2011). Ces modes alternatifs de participation sont souvent présentés comme des scénarios compromisaires à la représentation syndicale et non comme des modes de représentation librement choisis par les parties en lieu et place de la syndicalisa-

Mélanie Gagnon, Ph. D., professeure régulière, Département des sciences de la gestion, Université du Québec à Rimouski, (melanie\_gagnon@uqar.ca).

Catherine Le Capitaine, Ph. D., professeure agrégée, Département des relations industrielles, Université Laval, (catherine.lecapitaine@rlt.ulaval.ca).

tion. Cet article présente un cas où l'employeur a fait le choix de reconnaître une association non syndiquée, allant même jusqu'à négocier une entente de type *gentlemen's agreement*, soit une entente de principe officieuse et en marge du *Code du travail* dont la valeur ne repose que sur la bonne volonté des parties ou sur la crainte de représailles (Dion, 1986).

Pour quelles raisons les travailleurs ont-ils opté pour cette forme de représentation plutôt que celle offerte par la voie syndicale? Qu'est-ce qui a motivé l'employeur à reconnaître et à négocier avec cette association de fait? Quelle est l'étendue des conditions de travail contenues dans une telle entente? De quelle façon l'application de l'entente est-elle assurée? Les parties sont-elles satisfaites de cette entente? L'association non syndicale confère-t-elle du pouvoir aux employés représentés? Quelles sont les limites de cette forme de représentation? Autant de questions pour lesquelles cette contribution vise à faire la lumière. Cet article a pour objectif de contribuer à mieux comprendre un phénomène peu documenté, à savoir les raisons de recourir à un système idiosyncrasique de représentation non syndicale ayant pour but de négocier une entente collective.

Abordant la question de la représentation non syndicale, cette contribution a pour fil conducteur la négociation d'une entente « officieuse » (de type *gentlemen's agreement*). Le principal objectif est alors de comprendre les raisons pour lesquelles un groupe de travailleurs, de concert avec l'employeur, en vient à opter pour la représentation non syndicale et la négociation d'une entente en marge du *Code du travail*. En outre, il convient de cerner si un tel modèle permet l'expression d'un réel pouvoir pour les travailleurs. Plutôt que de penser *a priori* que ce scénario donne lieu à une forme étriquée de représentation par rapport à celle offerte sous le chapeau de l'institution syndicale, cet article présente une étude de cas réalisée dans un collège privé du Québec où les parties ont choisi volontairement, mais à certaines conditions, une forme de représentation non syndicale.

Tout d'abord, il convient de définir la notion de représentation non syndicale, appréhendée de façon éclectique par la littérature. Nous serons ensuite en mesure, après la présentation de la méthodologie et des résultats axés sur le processus de négociation de l'entente de travail, de discuter des motifs à la base du recours à un tel scénario comme mode de représentation, tout en insistant sur ses limites, en termes de pouvoir, ainsi que sur le contexte particulier auquel il s'applique.

## **Portrait synoptique des formes alternatives de représentation**

Si la représentation non syndicale suscite un intérêt croissant auprès des chercheurs (Donaghey *et al.*, 2012; Purcell et Georgiadis, 2007), son étude, encore insuffisante (Wilkinson et Fay, 2011), demeure l'un des phénomènes les plus

controversés en relations industrielles (Taras et Kaufman, 2006). En raison de son caractère protéiforme, il n'existe pas de définition consensuelle de la représentation non syndicale. Taras et Kaufman (2006 : 515) la décrivent ainsi : « *one or more employees who act in an agency function for other employees in dealings with management over issues of mutual concern, including the terms and conditions under which people work* ». Quant à la typologie classique de Pateman (1970), elle distingue la représentation non syndicale directe de la représentation indirecte. La première s'effectue en face-à-face avec l'employeur (comité de santé-sécurité, cercles de qualité, etc.) tandis que la forme indirecte se déroule par le truchement de représentants choisis pour discuter au nom du groupe (comités conjoints ou de relations du travail).

### **La représentation non syndicale permet-elle l'expression collective (voice) des travailleurs?**

Malgré la diversité des formes de représentation non syndicale, les écrits ont pour point commun de se questionner s'il s'agit d'un mode efficace permettant aux personnes représentées de faire entendre leur voix. Plus généralement, l'expression des employés (*voice*) est, en relations industrielles, souvent définie comme un moyen de représentation collective (Wilkinson et Fay, 2011), qu'il s'agisse de la représentation traditionnelle syndicale ou de la représentation non syndicale. L'élément central de cette littérature renvoie à la possibilité, pour les travailleurs, d'influencer ou de prendre part aux décisions qui affectent leur environnement de travail (Wilkinson et Fay, 2011).

L'expression collective (*voice*) des travailleurs a traditionnellement été rattachée à l'institution syndicale, perçue comme l'archétype du contre-pouvoir de l'employeur (Freeman et Medoff, 1984). Selon cet ouvrage phare, les syndicats sont pourvus de deux « visages » : 1- le monopole par lequel ils négocient avec l'employeur leurs conditions de travail; et 2- l'expression collective (*voice*) qui permet aux employés d'exprimer leurs insatisfactions, sans crainte de représailles. Les syndicats ont ainsi, durant une grande partie du 20<sup>e</sup> siècle, représenté la principale voix des employés (Cregan *et al.*, 2009; Kim et Kim, 2004). D'après Lévesque et Murray (2010), la capacité des syndicats à influencer la régulation de travail dans les établissements dépend de quatre « ressources de pouvoir ». La première d'entre elles, la solidarité interne, renvoie aux mécanismes développés pour assurer la démocratie et le sentiment d'appartenance des membres à l'égard du syndicat (Lévesque et Murray, 2010). Elle prend appui sur la cohésion et sur la vitalité délibérative, notamment par le biais de la présence de délégués et de la participation des membres à la vie syndicale. Une cohésion élevée confère une voix plus forte aux travailleurs, ce qui leur permet d'influencer les décisions touchant leur milieu. Mais elle est également tributaire des aptitudes stratégiques, tels les savoir-faire et les compétences sociales

des acteurs eux-mêmes (Lévesque et Murray, 2010). La deuxième ressource est liée à l'insertion des syndicats dans les réseaux, qu'il s'agisse de liens, d'échanges d'expertise ou d'informations avec d'autres syndicats ou avec la communauté. Le troisième atout, lié aux ressources narratives, a trait au sentiment d'efficacité du syndicat qui provient principalement de son histoire, de son passé, des valeurs véhiculées et des idéologies privilégiées. Finalement, les structures et politiques organisationnelles reposent sur les ressources matérielles, les ressources humaines et les pratiques, politiques ou programmes mis de l'avant par les syndicats. Encore aujourd'hui, les syndicats, de par ces ressources de pouvoir, occupent une place importante dans la société (Lévesque et Murray, 2010). Cependant, le déclin du taux de syndicalisation, l'environnement politique et légal plus hostile, combinés aux stratégies innovatrices en ressources humaines, ont, plus récemment, ouvert la voie à des mécanismes alternatifs de représentation des employés dans certains milieux de travail.

La typologie de Taras et Kaufman (2006) met de l'avant l'existence d'une pluralité de mécanismes de représentation non syndicale qui se distinguent selon leurs formes, les objectifs visés, les sujets abordés, les modes de représentation, l'étendue du pouvoir et leur durabilité. À partir de l'étude de ces dimensions, ces auteurs proposent une catégorisation à quatre « faces » de la représentation non syndicale. Ces quatre formes sont l'évolution de l'expression collective (*voice*), la communauté d'intérêts, l'évitement syndical et le complément à la syndicalisation.

La première forme, « l'évolution de l'expression collective » (*voice*), qualifiée de graduelle, a été introduite pour favoriser la communication entre les employés et la direction. Elle se traduit par la mise en place de comités conjoints ainsi que par des pratiques de gestion formelles et écrites afin de se substituer aux formes autocratiques et arbitraires de gestion. Cette première forme, instable, s'est avérée une promesse vide car elle ne permet pas un réel contre-pouvoir des employés (Taras et Kaufman, 2006).

La deuxième forme, « la communauté d'intérêts », est qualifiée de forme bienveillante de substitution au syndicalisme, par le truchement d'une gestion unitariste et de conditions très avantageuses octroyées aux travailleurs (Logan, 2006; Peetz, 2002). Dans ce cadre, la représentation non syndicale, instituée par la direction, consiste en une pratique de gestion des ressources humaines visant à accroître l'implication des employés, leur productivité ainsi que la coopération entre eux et les gestionnaires. Selon les tenants de ce courant, les employés seraient réfractaires au syndicalisme, lui préférant un système de représentation collective moins conflictuel (Freeman et Rogers, 1999; Kim et Kim, 2004). L'efficacité de ce type de représentation est accrue lorsque des représentants sont élus, les travailleurs ayant l'impression qu'ils sont plus à même de confronter la direction (Bryson, 2004). Certaines évidences portent à croire que cette voie non syndicale érigée par la direction offre aux employés l'opportunité d'une expression

collective (*voice*) rendant, du coup, rédhibitoire la présence syndicale (Donaghey *et al.*, 2012). Cependant, des critiques postulent que ce mode alternatif procède d'une logique de productivité axée sur l'amélioration des performances organisationnelles, érodant ainsi la démocratie (Cox, Zagelmeyer et Marchington, 2006). L'insatisfaction des employés à l'égard de cette communauté d'intérêts peut engendrer une volonté de syndicalisation (Taras et Kaufman, 2006).

La troisième forme, « l'évitement syndical », est souvent critiquée parce qu'elle est, la plupart du temps, instaurée lors d'une tentative de syndicalisation dans un milieu de travail (Taras et Kaufman, 2006). En créant un mode de représentation alternatif, les employeurs espèrent démontrer aux employés qu'ils sont à leur écoute tout en cherchant à gagner du temps pour déployer une stratégie visant à éloigner la menace syndicale. L'évitement syndical recourt à des stratégies de substitution, comme dans « la communauté d'intérêts », en offrant de meilleures conditions de travail et en instaurant des mécanismes de résolution des conflits. En parallèle, les employeurs déploient nombre de stratégies pour empêcher toute tentative de syndicalisation, faisant ainsi appel à la coercition, aux menaces envers les activistes syndicaux et à la surveillance en répandant de fausses rumeurs et de la désinformation au regard des syndicats (Taras et Kaufman, 2006). Certains n'y voient, avant tout, qu'une stratégie ne bénéficiant qu'aux employeurs et visant à ce que les employés se montrent moins enclins à la syndicalisation (Gollan, 2005; Kelly, 1996; Lewin et Mitchell, 1992).

Enfin, la dernière forme constitue une « voie complémentaire » au syndicalisme, en lieu et place d'un substitut tel que proposé par les deux formes précédentes. La représentation non syndicale et le syndicalisme ayant chacun des forces et des faiblesses, jouant des rôles et objectifs différents en milieu de travail, il serait préférable de les concilier plutôt que de les opposer. C'est notamment le cas des *work councils* (conseils d'entreprise) en Europe (Taras et Kaufman, 2006).

### **Au-delà de l'expression des travailleurs (*voice*), le pouvoir**

Il ressort de ce cadre de référence de Taras et Kaufman (2006) que la représentation non syndicale, englobant plusieurs dimensions, peut prendre diverses configurations en milieu de travail, allant de formes *ad hoc* ou informelles à des structures permanentes et plus complexes. Une des dimensions importantes de cette catégorisation concerne le contenu substantiel ou non des décisions pouvant être prises, ou en d'autres termes, les sujets sur lesquels la représentation non syndicale peut exercer de l'influence. Les salaires, les conditions de travail, les assurances collectives, les régimes de retraite sont-ils abordés? D'aucuns avancent que les rôles et responsabilités qui sont généralement dévolus à ces modes de représentation sont habituellement assez restrictifs et que le *modus operandi* qui prévaut en est un selon lequel les dirigeants sont peu enclins à se livrer à une

réelle consultation auprès des travailleurs impliqués (Terry, 1999). Bien que, dans les formes les plus poussées, il est possible d'aborder les conditions de travail, comme le droit de grève est prohibé, les négociateurs seraient confinés au seul pouvoir de persuasion (Taras et Kaufman, 2006).

L'étendue du pouvoir est une dimension cruciale lorsque vient le temps d'évaluer les mérites ou faiblesses de la représentation non syndicale. Dans ce type de représentation, le recours aux représentants et aux services professionnels externes demeure difficile, voire impossible, en raison du manque de ressources financières dont disposent les travailleurs. De manière corollaire, il est ardu de contraindre l'employeur à écouter et à agir, ce qui érode d'autant le pouvoir des travailleurs (Taras et Kaufman, 2006). Il y a alors un manque de distance entre les représentants des employés et la direction (Donaghey *et al.*, 2012). Des critiques indiquent que ces formes alternatives au syndicalisme se restreignent souvent à des lieux de consultation sans réelle autonomie ni pouvoir des travailleurs (Butler, 2005). Lorsqu'il y a négociation formelle, les gains se réduisent généralement à des éléments que l'employeur avait déjà choisi de consentir (Taras et Kaufman, 2006). Il ne s'agirait alors que d'une forme symbolique de représentation (Wils, 2000) créée et dominée par la direction (Gollan, 2002). Le pouvoir de la représentation non syndicale résiderait surtout dans le fait que si l'employeur ne satisfait pas les attentes des travailleurs, le risque de syndicalisation peut augmenter (Taras et Kaufman, 2006). Le pouvoir de la représentation serait donc lié au désir de la direction de maintenir l'évitement syndical. Enfin, de tels modes de représentation ont pour inconvénient l'absence de recours légal pour les employés (Donaghey *et al.*, 2012).

À la lumière de ce qui précède, est-il possible, dans un milieu de travail, de retrouver simultanément un désir d'évitement syndical de la part de l'employeur, sans pour autant que les employés soient totalement dépourvus d'influence ou sans qu'ils soient sous le contrôle managérial? Une association autre qu'un syndicat confère-t-elle du pouvoir aux employés qu'elle représente? Ces interrogations sont d'autant plus pertinentes qu'au Québec, en 1969, la *Loi modifiant le Code du travail* a rendu obligatoire le mécanisme public d'accréditation pour toute association de salariés qui désire négocier et signer une convention collective. La possibilité de la reconnaissance volontaire est abolie, le législateur craignant que de telles associations soient dominées par l'employeur (Venne et Paquette, 2005). Dans ce contexte législatif, la présence d'une association non reconnue en milieu de travail suscite un intérêt de taille.

## Une étude de cas dans un collège privé

Il existe actuellement plus de 200 collèges privés au Québec, certains sont syndiqués, d'autres non. Cet article présente une étude de cas menée dans un collège privé non syndiqué situé au Québec. Le collège étudié est une école

secondaire mixte regroupant approximativement mille élèves et une quarantaine d'enseignants (53% d'hommes et 47% de femmes).

De manière générale, le secteur de l'enseignement au Québec est fortement syndiqué. La présence syndicale dans les services d'enseignement du secteur parapublic s'élevait, en 2012, à 75,7 % (Labrosse, 2013). Au niveau secondaire, le régime de relations du travail dans le secteur de l'éducation publique repose sur trois niveaux de négociation. La rémunération et les avantages sociaux sont négociés de manière centralisée au niveau national. Quant aux clauses liées à l'organisation du travail, elles sont négociées sur le plan régional entre le syndicat et la direction d'une commission scolaire qui regroupe les écoles d'une même région. Finalement, il peut exister certains arrangements locaux, pourvu que les dispositions négociées reposent sur des objets expressément prévus par la loi et qu'elles n'y dérogent pas. En somme, les enseignants des collèges privés, même si plusieurs d'entre eux n'ont pas opté pour la voie syndicale, œuvrent dans un secteur fortement syndiqué.

La méthodologie adoptée, soit l'étude de cas, se révèle l'étude descriptive par excellence permettant de comprendre un phénomène social (Eisenhardt, 1989) et de détailler en profondeur le processus de négociation et le mode de représentation non syndical à l'étude. Dès lors, la stratégie de recherche préconisée est idiographique : elle vise à comprendre le phénomène dans son contexte (Gagnon, 2012; Yin, 2009) et non sa généralisation (Bardin, 2007).

Cette méthode requiert donc des sources multiples de données afin d'amasser un nombre élevé d'informations (Eisenhardt, 1989; Gagnon, 2012). Le travail de terrain, qui s'est échelonné d'août 2012 à mai 2013, s'est décliné en deux principales phases mettant de l'avant un dispositif de collecte de données riche et varié qui permet d'en assurer la triangulation (Miles et Huberman, 2003).

### **Première phase : collecte de données auprès de la direction et des représentants des enseignants**

Les données visant une meilleure compréhension du déroulement de la négociation de l'entente collective ont été recueillies grâce à trois sources méthodologiques différentes, soit l'observation, l'entrevue semi-structurée et l'analyse documentaire.

En premier lieu, une démarche d'observation a été réalisée par l'une des chercheuses au cours des mois d'août à octobre 2012. Elle a participé à cinq rencontres, d'une durée moyenne de trois heures chacune, au cours desquelles les représentants de la direction et ceux des enseignants s'affairaient à revoir, en commun, la conformité légale des textes finaux de leur entente, de même que du libellé. Cette démarche aura permis de valider tant le climat que la dynamique des relations du travail.



En deuxième lieu, le recours à un processus itératif d'entretiens semi-dirigés avec les personnes ressources a permis d'aiguiser la compréhension du phénomène et de conférer à l'analyse une profondeur qui n'aurait pu être atteinte autrement (Savoie-Zajc, 1997). Les personnes à interroger, que Quivy et Campenhoudt désignent comme étant les « témoins privilégiés » (1995 : 66), ont été sélectionnées en vue de répondre aux besoins de la recherche. Les personnes directement impliquées dans le processus de négociation collective ont été rencontrées séparément. Deux membres de l'équipe de direction et trois représentants des enseignants ont participé aux entretiens réalisés entre novembre 2012 et janvier 2013. Un guide d'entrevue semi-structuré portant sur les trois thèmes à l'étude (la représentation, la négociation et la gestion de l'entente) visait à laisser aux participants une certaine latitude afin qu'ils s'expriment librement. Au total, les participants ont discoursé sur la base de treize questions, lors de rencontres d'une durée variant de deux heures quinze à trois heures. Ces entretiens ont été intégralement enregistrés et retranscrits pour l'analyse. La codification a été effectuée à l'aide du logiciel d'analyse de données qualitatives *QDA Miner*. La méthode empirico inductive a été adoptée, celle-ci ayant pour avantage de laisser émerger les thèmes issus des données.

En troisième lieu, l'analyse documentaire permettant de corroborer les informations recueillies par les autres sources (Yin, 2009) a, quant à elle, reposé sur la lecture de la politique ayant conduit à l'entente, du cahier de revendications des enseignants, de l'entente finale et de l'analyse de conventions collectives d'écoles publiques de la région et d'écoles privées syndiquées. L'analyse de ces divers documents a permis de comprendre la réalité de l'établissement à l'étude ainsi que les enjeux de négociation.

## **Deuxième phase : collecte de données auprès des enseignants**

Une fois l'entente collective en vigueur, la collecte des données s'est poursuivie, en 2013, auprès des enseignants de l'école. D'une part, un questionnaire a été élaboré afin de recueillir leur opinion et leur degré de satisfaction à l'égard de la représentation non syndicale et de l'entente signée. Un prétest a été réalisé auprès d'un représentant des enseignants, de deux membres de la direction et d'une enseignante afin de s'assurer de la précision du libellé des questions. Le prétest ne visait donc pas à retrancher ou à ajouter des questions, mais plutôt à s'assurer que le vocabulaire correspondait aux réalités du milieu. Par la suite, quarante questionnaires ont été distribués aux enseignants de l'école, pour un taux de réponse de 65%.

Cinq enseignants ont ensuite été rencontrés sur une base volontaire afin de compléter et de valider les informations colligées. Ces rencontres individuelles d'une durée d'environ une heure ont été réalisées avec la même grille d'entretien

que celle ayant servi pour les représentants des enseignants. Ces entretiens ont également été enregistrés, retranscrits et codifiés.

La pluralité des sources recueillies (observation, analyse documentaire, entretiens semi-dirigés, questionnaire) et celle des acteurs rencontrés (membres de la direction, représentants élus et enseignants) sont venues enrichir considérablement l'étude de cas réalisée. La présentation des résultats repose sur cette triangulation des données.

## Résultats

### **Le regroupement des enseignants : une alternative à la syndicalisation**

#### **Les origines et le fonctionnement du regroupement des enseignants**

Dès 2002, la direction du collège désire mettre en place une politique de gestion, une sorte de règlement-cadre visant à établir les conditions de travail des enseignants. Pour en élaborer le contenu, la direction met sur pied un comité paritaire composé de trois enseignants et de deux représentants de l'employeur. Les enseignants ont alors l'idée de se regrouper pour former une association non reconnue.

La plupart des réunions se tiennent lors de journées pédagogiques, ou après les cours, mais la direction libère, à ses frais, les enseignants pour deux rencontres durant l'année. C'est l'assemblée des enseignants qui a la responsabilité d'élire les trois délégués qui siègeront au comité paritaire. Ces représentants sont élus pour des mandats d'une durée de trois ans et le travail lié à leurs fonctions de délégués est à la charge de l'employeur (à raison d'une période dans leur tâche équivalant à 2500\$/an).

#### **L'association non reconnue : un choix reconduit**

En 2007, la politique de gestion en place depuis cinq ans ne satisfait plus entièrement les enseignants qui, parfois, y voient un certain manque d'équité et une part d'arbitraire dans le mode de gestion, tel que l'exprime ce représentant : « Il y a toujours eu une bonne collaboration avec la direction pour négocier les choses, sauf que cela se faisait beaucoup à la pièce, il pouvait y avoir de l'injustice » (CHE). Ainsi, bien que la politique soit le fruit du travail du comité paritaire, elle ne correspond plus aux attentes des enseignants qui souhaitent une ligne directrice applicable à tous, de façon à enrayer le favoritisme perçu par certains. De plus, le personnel enseignant souhaite s'assurer que les conditions en place le demeureront et ne seront pas sujettes aux prérogatives de la direction, comme le fait remarquer cet enseignant : « Oui, l'école faisait en sorte qu'on avait les mêmes conditions qu'au public, mais ce n'était pas noté, ce n'était pas garanti nulle part. Donc,

progressivement, on s'est rendu compte que, oui, il faudrait pouvoir le noter et le mettre plus dans une entente de travail que dans une politique » (SLE).

C'est dans ce contexte qu'en 2008, quelques enseignants se montrent favorables à la syndicalisation. Cette minorité constituée d'environ six enseignants, mais s'exprimant fortement, remet en question la raison d'être du comité paritaire, certains le réduisant à une simple courroie de transmission. À deux reprises, l'assemblée des enseignants délibère et vote au scrutin secret pour savoir si les enseignants souhaitent obtenir de l'information en vue d'une éventuelle accréditation syndicale. En ces deux occasions, le résultat du vote est sans équivoque. Les enseignants tranchent : 75% d'entre eux refusent de rencontrer quelque conseiller syndical que ce soit. Les résultats du questionnaire administré aux enseignants corroborent cette tendance. Ils révèlent que seulement 8% des enseignants préféreraient actuellement être syndiqués s'ils avaient le choix, 21% sont indifférents et 71% souhaitent ne pas l'être. Au total, 77% des enseignants se disent fiers de faire partie de leur regroupement non syndiqué.

L'idée d'une possible campagne de syndicalisation est accueillie avec appréhension par l'équipe de direction qui affirme clairement qu'elle ne voit pas d'un bon œil la venue d'un autre joueur. Le directeur mentionne qu'à cette époque, les échos qu'il recevait de la part de trois directeurs de collèges syndiqués de la région lui faisaient peur. Au demeurant, il conçoit cette avenue comme un échec sur le plan des relations avec les employés, tel que le met en lumière cet extrait : « J'avais l'impression que ça venait dire à tout le monde que l'esprit n'était pas bon dans l'école. C'est pas toujours ça une syndicalisation, mais j'aime pas ça en tout cas. J'trouvais que ça allait bien malgré tout, malgré quelques voix qui parlaient plus fort » (CGD). Devant une pareille éventualité, la direction soumet alors l'idée de négocier, par le truchement du comité des enseignants, une entente en lieu et place de la politique de gestion en vigueur. Le directeur l'explique ainsi : « Je me suis mis à l'idée qu'on va faire une entente de travail. Donc c'est un peu nous autres qui avons initié le mouvement » (CGD).

Pour les enseignants comme pour la direction, l'un des facteurs explicatifs de ne pas recourir à la syndicalisation repose sur la qualité des relations et du climat de travail, bien que quelques situations de favoritisme aient été évoquées. D'après les résultats du questionnaire, plus d'un enseignant sur trois (36%) juge que la direction prend souvent des décisions arbitraires, mais 88% des enseignants soulignent que la direction est disponible pour les rencontrer en cas de besoin. Les enseignants rencontrés en entretien expliquent que plusieurs ont déjà œuvré en milieu syndiqué et ont remarqué des relations polarisées entre la direction et les enseignants, un climat de travail tendu ainsi que des règles de travail formalisées et trop rigides.

Les extraits suivants illustrent que la qualité des relations avec la direction et le climat ne rendent pas nécessaires, aux yeux des enseignants, la syndicalisation :

Les enseignants sont à l'aise avec la convention et les conditions de travail qu'ils ont. Parce que, à la base, on a toujours essayé de garder les mêmes conditions que le public, spécialement au niveau salarial. Tant que la direction va aller dans cette ligne-là, il n'y a pas beaucoup de monde qui pense que ce serait vraiment important d'être syndiqués pour pouvoir garder les mêmes conditions (ELE).

Et de manière plus explicite : « Nous n'avons pas besoin d'un syndicat, les 'boss' sont trop bons » (SLE).

Le désir de se tenir loin de l'organisation syndicale n'est pas étranger au climat de travail qui apparaît important, autant pour le personnel que pour les membres de la direction qui sentent une attitude positive de la part des enseignants et un engagement envers l'établissement. D'ailleurs, un sentiment d'appartenance prononcé se dégage de ces propos très évocateurs : « Je ne sais pas si on est les derniers Gaulois de l'enseignement, mais je crois qu'il y a quelque chose à l'école qui est unique en termes d'appartenance et de bon vouloir de fonctionner et d'avoir la meilleure école possible. [...] Les gens ne comptent pas leur temps, ils s'impliquent et la direction nous le rend, quand même assez bien » (CHE). Ces enseignants s'expriment aussi fortement en ces termes : « Notre école, c'est quasiment comme une secte, la firme ! » (JCE) et « Moi j'ai le [nom de l'école] tatoué sur le cœur » (SLE). D'ailleurs, 79% des enseignants interrogés ne changeraient pas d'emploi même s'ils en avaient l'occasion. Et ceux qui souhaiteraient le faire (21%) viseraient avant tout une réorientation de carrière et non un changement d'école. Pour plusieurs enseignants, le collège se démarque tant par la qualité de ses installations que par ses programmes académiques.

De son côté, le directeur renchérit, indiquant qu'en milieu non syndiqué, son mode de gestion est plus souple, mais que cette gestion « paternaliste » pourrait migrer vers un style plus autocratique en contexte syndiqué : « C'est sûr que s'il y avait syndicalisation, moi je m'assoierais un peu plus sérieusement pour hausser les exigences. Ben, c'est-à-dire que s'ils veulent ça, faut qu'ils comprennent que ça n'a pas que du bon » (CGD). Cette assertion est appuyée par un autre membre de la direction qui évoque la possible érosion de certains acquis : « S'il fallait qu'on soit syndiqués, on va vivre avec, mais les perdants là-dedans ce serait peut-être les enseignants parce qu'ils savent que les écoles syndiquées, il y a présence obligatoire à l'école » (SGD).

C'est dans ce contexte, et par le biais du comité des enseignants, soit une structure formelle paritaire, que s'est déroulée, entre 2008 et 2012, la négociation d'une entente de travail.

## La démarche de négociation

### Le cahier de revendications

Au cours de cette période, les enseignants se sont réunis en assemblée à maintes reprises afin d'élaborer une première ébauche du cahier de revendications. Dans un premier temps, la politique en vigueur depuis 2002 a été examinée de manière à préciser certaines dispositions : « Quand on a épluché l'ancienne politique, on a noté ça ce n'est pas clair, ça, ce n'est pas clair, on doit préciser ça, ça et ça » (CHE). Dans un deuxième temps, les conditions de travail offertes dans les écoles publiques de la région et au sein des autres collèges privés syndiqués ont été analysées. C'est sur la base de ce comparatif, et sans recourir à quelque service externe que ce soit, que le cahier de revendications fut construit.

Le premier dépôt des enseignants comporte seize demandes visant à préciser le libellé des textes de la politique et à ajouter des aspects normatifs et monétaires. À la suite de plusieurs réunions du comité de négociation, l'assemblée amende, en mars 2010, le cahier de revendications qui deviendra un document étoffé de quarante et une demandes portant sur les aspects suivants : le congé à traitement différé (demande la plus importante), le processus de mesures disciplinaires, le congé pour tempête, la charge professionnelle, le calcul du nombre d'élèves par groupe, la définition de la permanence et le remboursement des journées maladies non utilisées. Aucune demande salariale n'a été formulée. De fait, les aspects à incidence monétaire les plus significatifs tels que le salaire, le régime de retraite ou les autres mesures de protection de l'emploi sont évacués des négociations. L'ensemble des représentants explique ce choix par le fait que les salaires sont harmonisés à ceux négociés dans le secteur public. Les propos de cet enseignant sont révélateurs de ce sentiment partagé par les autres membres de l'école : « Les salaires, on n'a aucun pouvoir là-dessus, c'est le gouvernement qui décide » (STE) au même titre que ceux d'un représentant de la direction : « Il n'y avait pas de demandes salariales, parce que le salaire, ici, ça toujours été la même chose que dans le secteur public » (SGD).

### Les points d'achoppement

À l'unanimité, les enseignants sondés indiquent que la direction entretient de bonnes relations avec les représentants des enseignants. Bien que les parties mentionnent également que le climat a toujours été bon, la négociation ne s'est toutefois pas déroulée sans heurts.

Le comité s'est buté à un problème devant l'une des rares demandes patronales déposée en toute fin de parcours qui visait à intégrer, à l'entente, une disposition « carte blanche » quant à l'avenir des subventions gouvernementales et

au versement de l'équité salariale à venir dans le secteur public, tel que l'explique ce représentant :

Ce qui était proposé, ça aurait été comme de signer, de la part des enseignants, un mandat de confiance vis-à-vis la direction par rapport à une ouverture et une espèce de liberté de leur part de gérer les choses administratives, sans nécessairement qu'on soit informés des rouages. Donc, il y avait comme tout un aspect qui nous échappait et sur lequel, on n'aurait pas eu de contrôle (JCE).

De l'avis des enseignants, cette demande conduisait à un possible non-versement de l'équité salariale futur et à un éventuel non-respect des échelles salariales du secteur public, advenant une réduction des subventions gouvernementales versées aux écoles privées. À l'unanimité, la demande de la direction a été refusée par l'assemblée des enseignants.

En entretien, le directeur a abordé spontanément cet aspect, indiquant :

Je veux qu'ils comprennent bien les choses, c'est le phénomène de l'équité salariale et des subventions qu'on peut recevoir du gouvernement qui ne sont pas toujours certaines et de la capacité de payer des parents, un moment donné. Si le gouvernement ne nous donne plus l'argent qu'il faut, ben on ne sera plus capable de leur donner le salaire qu'ils veulent (CGD).

À la suite de ce refus unanime des enseignants, la direction a proposé un autre texte, dont le libellé se lit comme suit :

En vue du renouvellement de l'entente, le directeur général, d'une part informera le comité des éléments permettant de connaître et d'évaluer l'évolution de la situation financière de l'École. D'autre part, les deux parties feront le nécessaire pour présenter au personnel enseignant ces éléments financiers et l'évolution des subventions gouvernementales aux écoles privées.

Cette fois, la clause a été acceptée et la négociation s'est achevée à l'automne 2012. Au moins cinq réunions en assemblée des enseignants ont été consacrées pour discuter du contenu de l'entente et, au final, un vote au scrutin secret s'est déroulé afin d'entériner à l'unanimité l'entente en octobre 2012. En fin de course, l'entente a été ratifiée par le conseil d'administration. Celle-ci est en vigueur depuis l'automne 2012.

## **Une entente qui repose sur la confiance mutuelle**

### **Une entente jugée satisfaisante par les enseignants**

L'entente finale, signée par l'ensemble des membres du comité des enseignants, est d'une durée de quatre ans et comporte sept chapitres : préambule, définitions et dispositions générales, responsabilités de l'employeur et de l'enseignant, charge professionnelle, conditions d'engagement, traitement et

avantages sociaux. Son contenu se rapproche des conventions collectives des collèges privés syndiqués et des conditions de travail offertes dans le secteur public, avec à peine quelques avantages de plus, notamment la présence non obligatoire entre les périodes de cours. En effet, l'article 5 de l'entente portant sur les conditions d'engagement s'apparente aux conditions d'emploi que l'on retrouve dans la convention collective nationale négociée entre le Comité patronal de négociation pour les commissions scolaires francophones (CPNCF) et la Centrale des syndicats du Québec (CSQ), qui regroupe le plus grand nombre d'enseignants au Québec. Par exemple, dans les deux cas, l'enseignant obtient un contrat à durée indéterminée après deux ans de service continu. De plus, les enseignants du collège étudié bénéficient des mêmes échelles de salaires (de 0 à 17) et de traitement que les enseignants syndiqués. Ainsi, l'entente étudiée stipule que : « Pour fixer le traitement annuel d'un enseignant à temps plein, l'établissement applique les échelles en vigueur dans les commissions scolaires francophones du Québec ». Les avantages sociaux tels que le régime d'assurance collective, les congés de maladie, de maternité, de paternité ou le congé pour responsabilités parentales demeurent aussi comparables, même si la convention collective nationale négociée avec la Centrale des syndicats du Québec se révèle être plus détaillée. Quant à la charge professionnelle, la semaine régulière de travail établie dans la convention collective nationale dans le secteur parapublic comporte 32 heures de présence à l'école pour un enseignant à temps plein. L'entente dans ce collège privé non syndiqué est plutôt calculée sur une année complète d'enseignement, à savoir 28 périodes et demie de 75 minutes par cycle de neuf jours de classe, sans obligation de présence à l'école entre deux cours. Comme le fait remarquer ce représentant, l'entente reflète la quasi-totalité des revendications formulées par les enseignants : « 99% de nos demandes ont été acceptées et la direction ne nous a rien demandé de plus » (CHE). Cette impression a, d'ailleurs, été confirmée par la direction : « Puis, des fois je leur disais, j'ai toujours l'impression que c'est l'école qui vous donne » (CGD).

Les membres de la direction signalent que l'entente facilite la gestion, l'ensemble des conditions y étant aménagé par écrit. Le directeur précise qu'il ne cherchait pas à étendre ses prérogatives dans un document formalisé, mais qu'il souhaitait plutôt bâtir avec la collaboration des enseignants afin que l'entente plaise aux deux parties sans trop d'inconvénients pour le personnel :

Il n'y en a pas eu beaucoup des petits inconvénients, j'ai l'impression... En plus, j'ai l'impression que les enseignants sont maintenant plus confiants; quand ils ont quelque chose à demander, ils ont une référence [...] et quand ils ont à se comparer au public sur les conditions de travail et aux écoles syndiquées, même où les avantages sont bons, ils trouvent qu'ils sont bien ... (CGD).

En ce qui a trait à ce qui pourrait être amélioré dans la prochaine entente, les propos suivants sont particulièrement révélateurs du niveau de satisfaction des parties, à débiter par un représentant de la direction : « La mise en page ! » (SGD), et de cet enseignant « J'ai de la difficulté à imaginer d'autres demandes importantes » (SCE). Cela explique sans doute la raison pour laquelle 96% des enseignants sondés se disent satisfaits de l'entente. Pour une très forte majorité d'enseignants (92%), les décisions prises par le comité des enseignants représentent bien leurs intérêts et besoins. De plus, 65% d'entre eux jugent que leurs conditions de travail seraient moins bonnes sans cette entente. Ils sont seulement 22 % à estimer que le résultat aurait été meilleur s'il avait été négocié par un syndicat.

Néanmoins, et contrairement aux conventions collectives nationale et locales du secteur parapublic, le contenu de l'entente étudiée ne prévoit aucune disposition en matière de régime de retraite, de harcèlement en milieu de travail ou encore de santé et sécurité au travail.

### **Une entente officielle qui repose sur la bonne volonté des parties**

Conscients que l'entente n'est pas assimilable à une convention collective dont les mésententes peuvent être soumises à l'arbitrage, les représentants se sentent engagés envers elle parce que leurs signatures y sont apposées, mais aussi parce qu'ils se sont investis dans le processus de négociation. L'entente prévoit que le directeur est responsable de son application, mais une disposition mentionne que « pour l'aider dans l'application de cette entente de travail, il s'adjoint un comité paritaire formé majoritairement d'enseignants désignés par leurs pairs ».

Par-delà le serment tacite de bonne foi, il y a une réelle volonté des parties de respecter l'entente. Nonobstant cette confiance mutuelle, ces dernières demeurent lucides et comprennent qu'en cas de non-respect, des représailles sont possibles. C'est en ces termes que le directeur s'exprime : « C'est peut-être moi qui n'est pas dans cet esprit de vouloir faire des choses autres que ce qui est écrit là. C'est ça qu'on veut faire, c'est ça qu'on veut vivre. Je veux dire, on l'a la volonté de l'appliquer d'un côté et de l'autre. Mais ça ne dit pas quand même si on ne le respecte pas ce qu'ils peuvent faire...ils peuvent nous envoyer à l'échafaud » (CGD).

Du côté des enseignants, la plupart d'entre eux n'ont aucun doute sur les intentions de la direction quant à un possible non-respect de l'entente : « Ça n'arrivera pas. On a peut-être la tête dans le sable, mais ça n'arrivera pas » (PLE), ou encore : « Il y a des gens dans la direction qui ont travaillé dans un milieu syndiqué et ils savent les difficultés que cela peut apporter. C'est clair que la direction ne souhaite pas aller vers ça » (JLE). D'après les résultats du questionnaire, 96% des enseignants sont confiants que la direction respectera l'entente.



## Discussion

L'étude de cas basée sur une démarche méthodologique de sources variées a permis d'obtenir une compréhension riche et détaillée du processus ayant mené à la création de ce regroupement non syndiqué et à la négociation d'une entente en marge du *Code du travail* (de type *gentlemen's agreement*). La mise en évidence des forces et des limites du processus de négociation et de l'entente étudiés permet de situer la discussion concernant cette forme de représentation indirecte (Pateman 1970) dans la thèse de la substitution au syndicalisme de la typologie de Taras et Kaufman (2006). Les points de mise en discussion qui se dégagent des résultats s'articulent autour de trois angles d'analyse présentés ci-après.

### **Le désir d'éviter la syndicalisation : la pierre angulaire du modèle retenu**

Après avoir porté une attention particulière aux résultats, il ressort que le modèle étudié consiste en une hybridation, se situant au carrefour entre les deuxième et troisième formes élaborées par Taras et Kaufman (2006), à savoir celles de la « communauté d'intérêts » et de « l'évitement syndical », faisant ressortir la porosité des frontières entre les différentes formes de représentation non syndicale. Il ne fait aucun doute que la reconnaissance et la négociation volontaires de la part de l'employeur procèdent de la logique de la thèse de substitution au syndicalisme (Gollan, 2005; Kelly, 1996; Lewin et Mitchell, 1992; Logan, 2006, Peetz, 2002; Taras et Kaufman, 2006). D'entrée de jeu, le comité paritaire a été initié par la direction afin d'élaborer une politique qui permettait d'aménager les conditions de travail. C'est également à son initiative que la négociation de l'entente s'est amorcée.

L'intérêt marqué pour ce type de représentation est né d'une crise où la menace de syndicalisation était ressentie (Taras et Kaufman, 2006). La tentative avortée de syndicalisation, en 2008, moment où certains perçoivent le comité comme étant dépourvu de pouvoir (Terry, 1999), a sensibilisé la direction quant à de possibles irritants, notamment en matière de favoritisme. Cette conjoncture l'a incitée à mettre en œuvre un système visant à se substituer à la syndicalisation. Dans ce contexte, la direction ne tarit pas d'idées visant à préserver la satisfaction des enseignants afin de conserver le statut non reconnu du regroupement. Deux assemblées annuelles pendant les heures de travail, des libérations payées pour les représentants, des avantages normatifs indéniables (présence non obligatoire à l'école en dehors des heures de cours), sont autant de conditions avantageuses, auxquelles s'ajoutent les salaires équivalents à ceux négociés au secteur public pour le personnel enseignant syndiqué.

Du côté des enseignants, le choix de demeurer dans un regroupement non reconnu repose sur la qualité des relations avec la direction et sur le désir d'entre-

tenir des relations non conflictuelles et non polarisées (Freeman et Rogers, 1999; Kim et Kim, 2004). Qui plus est, les représentants sont élus et reconnus par leurs pairs pour leurs qualités personnelles et professionnelles, ce qui peut expliquer la légitimité et le fonctionnement efficient du regroupement (Bryson, 2004). Le favoritisme au regard des décisions et injonctions de la direction, parfois ressenti par les enseignants, n'a pas abouti à la syndicalisation. En revanche, la voie syndicale serait perçue nécessaire advenant une diminution des salaires imposée par une réduction des subventions gouvernementales ou dans l'éventualité du non-respect de l'entente par la direction. Ces constats signifient que la situation pourrait, en cas d'insatisfaction des enseignants, évoluer vers la syndicalisation (Taras et Kaufman, 2006). La littérature trouve donc ici écho.

À la lumière de ce qui précède, le modèle à l'étude consiste donc en une hybridation des deux formes de substitution au syndicalisme de Taras et Kaufman (2006). D'une part, un des objectifs poursuivis consiste en la création d'une « communauté d'intérêts » favorable aux deux parties. La direction souhaite préserver un climat sain et elle s'assure de l'engagement des enseignants envers leur école par la mise en place d'une entente convenant à tous. Cet engagement se fait aussi sentir chez les enseignants qui, en grand nombre, affirment clairement ne pas souhaiter changer d'emploi. D'autre part, le modèle de « l'évitement syndical » imprègne lourdement les stratégies de la direction. Il est manifeste que cette dernière accepte des conditions avec pour visée de se prémunir contre la présence syndicale, indiquant de façon alambiquée que la gestion serait différente en contexte syndiqué. En revanche, aucune menace ou campagne de peur initiée par la direction n'a été évoquée par les enseignants contrairement à ce qui est habituellement présent dans le modèle de suppression du syndicalisme (Taras et Kaufman, 2006). Il n'en demeure pas moins qu'à l'orée d'une tentative de syndicalisation, la direction se dit prête à changer de discours.

### **Un modèle permettant l'expression collective des travailleurs (voice) et un réel pouvoir : mirage ou réalité?**

Les résultats révèlent que la direction ne domine pas le comité (Gollan, 2002) et que les enseignants disposent d'une capacité d'influencer les décisions (Wilkinson et Fay, 2011). Le comité ne se réduit donc pas qu'à un lieu d'information (Butler, 2005; Terry, 1999). Pourtant, les résultats ne démontrent pas sans équivoque un agenda proactif et indépendant de la part du regroupement (Lévesque et Murray, 2010), d'autant plus que les sujets de négociation évacuaient les enjeux salariaux. Le cahier de demandes était pour ainsi dire confiné à revoir l'ancienne politique, en y ajoutant quelques aspects normatifs et à incidence monétaire. C'est donc le contexte fortement syndiqué du secteur de l'éducation qui a orienté les résultats de cette entente. La pratique étant à l'effet de respecter les conditions salariales du

secteur public, le regroupement, tel un « passager clandestin », profite des avantages de l'action syndicale, au regard des salaires notamment, sans avoir à déployer d'efforts ni à payer une cotisation syndicale (Olson, 1966). Le contenu des thèmes de négociation n'est pas substantiel et l'employeur a cédé sur l'ensemble des demandes probablement parce qu'il avait préalablement choisi d'y accéder (Taras et Kaufman, 2006). Le pouvoir des enseignants du collège étudié, s'il en est un, relève alors principalement du pouvoir syndical présent dans le secteur de l'éducation. Les enseignants parviennent à bénéficier des principaux avantages de la convention collective nationale du secteur public, notamment en termes de salaires, sans être eux-mêmes syndiqués. Ainsi, le pouvoir réel du regroupement est davantage tributaire du contexte dans lequel s'insère le collège. S'agissant d'un secteur syndiqué, les enseignants bénéficient des conditions négociées par la voie syndicale (Olson, 1966) et se servent de la volonté de la direction de maintenir un milieu exempt de présence syndicale pour obtenir des gains (Gollan, 2005; Kelly, 1996; Lewin et Mitchell, 1992; Logan, 2006; Peetz, 2002; Taras et Kaufman, 2006). Sans services professionnels ni représentants externes élus pour infléchir le cours des négociations, en l'absence de recours à la grève, et avec des ressources financières lacunaires, le seul pouvoir de négociation réside dans la menace de syndicalisation (Taras et Kaufman, 2006). Si les enseignants bénéficient d'une forte solidarité interne, démontrée notamment par leur vitalité délibérative, et de quelques ressources organisationnelles, telles que la présence de représentants élus, on ne peut en dire autant des autres ressources de pouvoir identifiées par Lévesque et Murray (2010). En effet, si l'insertion dans les réseaux ainsi que la présence de plusieurs ressources narratives et organisationnelles, telles les ressources financières, confèrent du pouvoir à de nombreuses organisations syndicales, l'absence de ces ressources au sein du regroupement réduit du même coup son influence. Ces résultats signifient qu'une même forme de représentation non reconnue dans un secteur non syndiqué n'induirait probablement pas autant de gains pour les travailleurs.

Bien que les enseignants et leurs représentants soient satisfaits de l'entente et semblent croire qu'ils ont fait pression sur la direction, leur réelle capacité d'influence est plutôt faible. L'aspect le plus important, à savoir la négociation de la « carte blanche », s'est soldé par une disposition qui prévoit que le comité des enseignants doit être informé de toute modification à la situation financière de l'école et que la direction et lui collaboreront pour présenter ces éléments au personnel enseignant et mettre en œuvre des solutions satisfaisantes pour les deux parties.

### **Une entente exclusivement tributaire de la confiance**

Le processus de négociation a donné lieu à la mise en place d'une entente qui convient aux deux parties et qui permet, aux yeux des enseignants, de limiter les situations de favoritisme tout en facilitant la gestion quotidienne de l'équipe de

direction. Quant à son respect, les parties sont confiantes qu'aucune d'elles n'y dérogera. S'agissant d'une entente négociée en marge du *Code du travail*, elles sont, par ailleurs, conscientes que son exécution n'est tributaire que de la bonne foi. Il s'agit là d'une faiblesse majeure de cette entente, une lacune souvent dégalée dans les modèles de représentation non syndicale (Donaghey *et al.*, 2012). C'est que le recours à un arbitre de griefs au sens du *Code du travail* requiert la présence d'une association accréditée et d'une convention collective. Bien qu'une association non accréditée ne puisse avoir recours à l'arbitrage prévu au *Code du travail*, il est établi que l'association *de facto* peut ester en justice devant les tribunaux civils au nom des salariés qu'elle représente pour la résolution des désaccords découlant de l'entente. Elle doit toutefois démontrer qu'elle constitue une association de salariés en vertu du *Code du travail* et, dans ce cas, « rien n'empêche la CRT de délivrer un tel certificat sur demande d'une association non accréditée lui démontrant qu'elle est une association de salariés » (Coutu *et al.*, 2013 : 383-384). Pour ce faire, elle doit prouver la formation et l'existence de l'association de salariés, en produisant une résolution de l'assemblée de constitution ainsi que les statuts et règlements de l'association. Le regroupement ne disposant ni de cette résolution, ni de statuts, la possibilité d'ester devant les tribunaux ne peut être envisagée, d'autant plus que ce recours s'accompagne de coûts élevés qu'aucune des parties ne souhaiterait assumer. En ce sens, le recours des enseignants est déficient.

## Conclusion

Cette étude de cas menée dans un collège privé non syndiqué a permis d'exposer le processus de négociation d'une entente et les raisons qui sous-tendent la préférence pour une représentation non syndicale. Le fil d'Ariane de cet article avait pour objet la compréhension des raisons pour lesquelles les parties choisissent volontairement d'y avoir recours. Sans avancer que le cas décrit est une panacée, aux yeux des parties, il est idoine. Après analyse, il ressort que c'est la thèse de la substitution au syndicalisme qui explique le choix des parties. Il met en présence une hybridation des modèles de « communauté d'intérêts » et « d'évitement syndical » de Taras et Kaufman (2006). La communauté d'intérêts est fortement exprimée, non seulement par les représentants de la direction, mais aussi par les enseignants qui désirent maintenir des relations exemptes de conflit (Freeman et Rogers, 1999; Kim et Kim, 2004).

Le modèle de « communauté d'intérêts » bifurque vers celui de « l'évitement » avec la mise en évidence des motivations de la direction à l'effet d'initier un comité paritaire, de reconnaître le regroupement des enseignants et de négocier avec lui dans une perspective de substitution au syndicalisme. C'est à une très forte majorité que les enseignants expriment leur degré de satisfaction au regard de l'entente. Il ressort que le regroupement n'est pas sous le joug

managérial, mais le réel pouvoir dont il dispose demeure, somme toute, de peu d'envergure. Il y a alors un hiatus entre le pouvoir perçu et le pouvoir réel. C'est essentiellement le contexte fortement syndiqué des établissements scolaires au Québec qui constitue la force motrice de cette négociation.

Force est aussi de constater que, nonobstant la confiance mutuelle que se témoignent les parties, jumelée à une volonté manifeste de s'engager envers l'entente, son exécution n'est tributaire que du désir de celles-ci de la respecter ce qui constitue une lacune considérable inhérente à ce modèle (Donaghey *et al.*, 2012). Dans ce contexte, les enseignants ont, par ailleurs, clairement indiqué que le non-respect de l'entente ferait ressurgir le désir de syndicalisation (Taras et Kaufman, 2006).

En définitive, si plusieurs écrits se consacrent au thème de la représentation non syndicale, peu s'attachent à décrire un mode aussi peaufiné de représentation qui consiste en un régime fondé sur un volontarisme mutuel, soit la reconnaissance, par l'employeur, du caractère représentatif du regroupement des salariés, et ce, dans une logique d'autonomie collective, où les parties ont mutuellement choisi de négocier une entente volontairement et sans contrainte législative. Il s'agit là de la principale contribution de cet article. La force de cette contribution en constitue du même souffle, son talon d'Achille. S'agissant d'une étude de cas, elle offre une analyse riche et détaillée de la perception et du vécu des personnes dans l'établissement étudié qui s'insère dans un secteur largement syndiqué. En revanche, l'étude ne peut être généralisée (bien qu'il ne s'agisse pas là de l'une de ses visées). Il serait alors intéressant de procéder à d'autres recherches du même acabit afin de mieux cerner le phénomène.

## Références bibliographiques

- Bardin, Laurence. 2007. *L'analyse de contenu*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Bryson, Alex. 2004. « Managerial Responsiveness to Union and Non-Union Worker Voice in Britain. » *Industrial Relations*, 43 (1), 213-241.
- Butler, Peter. 2005. « Non-Union Employee Representation: Exploring the Efficacy of the Voice Process. » *Employee Relations*, 27 (3), 272-288.
- Charlwood, Andy et Mike Terry. 2007. « 21st-Century Models of Employee Representation: Structures, Processes and Outcomes. » *Industrial Relations Journal*, 38 (4), 320-337.
- Coutu, Michel, Laurence Léa Fontaine, Georges Marceau et Urwana Coiquaud. 2013. *Droit des rapports collectifs du travail au Québec*, 2<sup>e</sup> ed., Cowansville : éditions Yvon Blais.
- Cox, Annette, Stefan Zagelmeyer et Mick Marchington. 2006. « Embedding Employee Involvement and Participation at Work. » *Human Resource Management*, 16 (3), 250-267.
- Cregan, Christina, Pauline Stanton et Tim Bartram. 2009. « Union Organising as a Mobilising Strategy: The Impact of Social Identity and Transformational Leadership on the Collectivist Attitudes of Union Members. » *British Journal of Industrial Relations*, 47 (4), 701-722.

- Deslauriers, Jean-Pierre. 1991. *Recherche qualitative. Guide pratique*. Montréal : Chenelière/McGraw-Hill.
- Dion, Gérard. 1986. *Dictionnaire canadien des relations du travail, 2e édition*. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Donaghey, Jimmy, Niall Cullinane, Tony Dundon et Tony Dobbins. 2012. « Non-union Employee Representation, Union Avoidance and the Managerial Agenda. » *Economic and Industrial Democracy*, 33 (2), 163-183.
- Eiserhardt, Kathleen M. 1989. « Building Theories from Case Study Research ». *The Academy of Management Review*, 14 (4): 532-550.
- Freeman, Richard B., Peter Boxall et Peter Haynes. 2007. *What Workers Say*. Ithaca: Cornell University Press.
- Freeman, Richard B. et Joel Rogers. 1999. *What Workers Want*. Ithaca: ILR Press.
- Freeman, Richard et James Medoff. 1984. *What do Unions Do?* New York: Basic Books.
- Gagnon, Yves-C. 2012. *L'étude de cas comme méthode de recherche*. Montréal : Presses de l'Université du Québec.
- Gollan, Paul J. 2000. « Non-union Forms of Employee Representation in the United Kingdom and Australia », dans Kaufman, Bruce et Daphne Gottlieb Taras (sous la direction de), *Non-union Employee Representation: History, Contemporary Practice and Policy*, Armonk, New-York: M.E. Sharpe, 410-449.
- Gollan, Paul J. 2002. « So What's the News? Management Strategies Towards Non-Union Employee Representation at News International. » *Industrial Relations Journal*, 33 (4), 316-331.
- Gollan, Paul J. 2005. « Silent Voices: Representation at The Eurotunnel Call Center. » *Personnel Review*, 34 (4), 423-450.
- Gomez, Rafael, Morley Gunderson et Noah M. Meltz. 2002. « Comparing Yought and Adult Desire for Unionization in Canada. » *British Journal of Industrial Relations*, 40 (3), 521-542.
- Holland, Peter, Amanda Pyman, Brian K. Cooper et Julian Teicher. 2011. « Employee Voice and Job Satisfaction in Australia: The Centrality of Direct Voice. » *Human Resource Management*, 50 (1), 95-111.
- Hyman, Richard. 1996. « Is there a Case for Statutory Work Councils in Britain? » *The Future of Labour Law*. Aileen McColgan, dir. London: Printer, 64-84.
- Kelly, John. 1996. « Work Councils: Union Advance or Marginalization? » *The Future of Labour Law*. Aileen McColgan, dir. London: Printer, 46-63.
- Kelly, John. 1998. *Rethinking Industrial Relations. Mobilization, Collectivism and Long Waves*. London: Routledge.
- Kim, Dong-One et Hyun-Ki Kim. 2004. « A Comparison of the Effectiveness of Unions and Non-union Works Councils in Korea: can Non-union Employee Representation Sustain Trade Unionism? » *The International Journal of Human Resource Management*, 15 (6), 1069-1093.
- Kochan, Thomas A., Harry C. Katz et Robert B. McKersie. 1994. *The Transformation of American Industrial Relations*. Ithaca: ILR Press.
- Labrosse, Alexis. 2013. *La présence syndicale au Québec en 2012*. Québec : Direction de l'information sur le travail.

- Lévesque, Christian et Gregor Murray. 2010. « Comprendre le pouvoir syndical : ressources et aptitudes stratégiques pour renouveler l'action syndicale ». *La revue de l'IREs*, 65 (2), 41-65.
- Lévesque, Christian, Gregor Murray et Stéphane Le Queux. 1998. « Transformations sociales et identités syndicales ». *Sociologie et sociétés*, 30 (2), 1-24.
- Lewin, David et Daniel J.B. Mitchell. 1992. « Systems of Employee Voice: Theoretical and Empirical Perspectives. » *California Management Review*, 34 (3), 95-111.
- Logan, John. 2006. « The Union Avoidance Industry in the United States. » *British Journal of Industrial Relations*, 44 (4), 651-675.
- Marginson, Paul, Paul Edwards, Tony Edwards, Anthony Ferner et Olga Tregaskis. 2010. « Employee representation and consultative voice in multinational companies operating in Britain. » *British Journal of Industrial Relations*, 48 (1), 151-180.
- Miles, Matthew B. et Michael A. Huberman. 2003. *Analyse de données qualitatives*. Paris : De Boeck.
- Olson, Mancur. 1966. *The Logic of Collective Action*. Cambridge: Harvard University Press.
- Pateman, Carole. 1970. *Participation and Democratic Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Peez, David. 2002. « Decollectivist Strategies in Oceania. » *Industrial Relations*, 57 (2), 252-278.
- Purcell, John et Konstantinos Georgiadis. 2007. « Why Should Employers Bother with Worker Voice? » *What Workers Say: Employee Voice in the Anglo-American Workplace*, Richard Freeman, Peter Boxall et Peter Haynes, dir. Ithaca: New-York, Cornell University Press, 181-197.
- Quivy, Raymond et Luc Van Campenhoudt. 1995. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod.
- Savoie-Zajc, Lorraine. 1997. « L'entrevue semi-dirigée ». *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données*, Benoît Gauthier, dir. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval, 263-285.
- Strauss, Anselm L. et Juliet M. Corbin. 1990. *Basics of Qualitative Research*. London: Sage.
- Taras, Daphne et Bruce Kaufman. 2006. « Non-union Employee Representation in North America: Diversity, Controversy and Uncertain Future. » *Industrial Relations Journal*, 37 (5), 513-542.
- Terry, Michael. 1999. « Systems of Collective Employee Representation in Non-Union Firms in the UK ». *Industrial Relations Journal*, 30 (1), 16-30.
- Venne, Brigitte et Jean Paquette. 2005. « L'accréditation d'une association de salariés: perspective, nouvelles règles et bilan des décisions de la Commission des relations du travail ». *Développements récents en droit du travail*. 224, 95-151.
- Wilkinson, Adrian et Charles Fay. 2011. « Guest Editors' Note: New Times For Employee Voice ». *Human Resource Management*, 50 (1), 66-74.
- Wils, Jane. 2000. « Great Expectations: Three Years in the Life of a European Work Council ». *European Journal of Industrial Relations*, 6 (1), 85-107.
- Yin, Robert K. 2009. *Case Study Research, Design and Methods, 4<sup>e</sup> édition*. Thousand Oaks: Sage.

## RÉSUMÉ

### La négociation d'une entente collective en marge du *Code du travail* : le cas d'un collège privé

Cet article, qui prend appui sur une étude de cas menée dans un collège secondaire privé du Québec, s'intéresse à la représentation non syndicale en se penchant sur le processus de négociation d'une entente en marge du régime général. La présente contribution a pour objet de comprendre les motifs pour lesquels un groupe de travailleurs, de concert avec l'employeur, emprunte cette avenue ayant pour dessein la signature d'une entente de travail. Ce cas de représentation non syndicale, étudié à partir d'une diversité de sources de données, met en évidence que le mode de représentation initié par l'employeur s'inscrit dans la thèse de l'évitement syndical.

Ainsi, la reconnaissance d'un regroupement d'enseignants et la négociation volontaire de la part de l'employeur sont directement liées au désir d'éviter la syndicalisation. Du côté des enseignants, le choix de demeurer dans un regroupement non reconnu repose essentiellement sur la qualité des relations avec la direction et sur le désir d'avoir un mode de représentation exempt de conflits. Les enseignants sont, dans une large proportion, satisfaits des termes de l'entente de travail, d'autant plus qu'ils bénéficient de plusieurs avantages négociés par le personnel enseignant syndiqué du Québec. Il ressort des résultats que le regroupement n'est pas sous le joug de l'idéologie managériale, mais son pouvoir d'influencer les décisions est plutôt lacunaire. Cette entente, qui ne repose que sur le contexte particulier, la confiance mutuelle et la crainte de syndicalisation, comporte des limites importantes en termes d'application.

MOTS-CLÉS : représentation non syndicale, étude de cas, expression collective des salariés, enseignants, négociation collective.

## SUMMARY

### The Negotiation of a Gentlemen's Agreement: A Case Study of a Private School

This article, which is based on a case study conducted in a private school in Quebec, examines non-union representation by looking at the process of negotiating an agreement that is at the margin of the usual system. It aims to understand the reasons why a group of workers, together with their employer, follows this particular route in signing a labour agreement. The case of non-union representation, studied from a variety of data sources, shows that the mode of representation initiated by the employer forms part of the union avoidance thesis.

Thus, the recognition of a group of teachers and the voluntary negotiation on the part of the employer are directly related to the desire to avoid unionization. From the teachers' perspective, the choice to remain as a non-recognized group is based



primarily on the quality of the relationship with management and the desire to have a mode of representation that is free from conflict. Teachers are, to a large extent, satisfied with the terms of the labour agreement, particularly as they receive a number of benefits that have been negotiated for the unionized teachers. The results show that these teachers are not under the yoke of managerial ideology, but their power to influence decisions is somewhat limited. The agreement is based solely on a particular context, on trust and fear of reprisals, and hence has important limitations in terms of its application.

KEYWORDS: non-union representation, case study, teachers, collective bargaining, voice, gentlemen's agreement, case study of a private school.

## RESUMEN

### La negociación de un convenio al margen del Código laboral: estudio de caso realizado en un colegio privado

Este artículo, que se apoya en un estudio de caso llevado a cabo en un colegio secundario privado del Quebec, se interesa a la representación no sindical focalizándose sobre el proceso de negociación de un convenio al margen del régimen general. La presente contribución tiene por objeto de comprender los motivos por los cuales un grupo de trabajadores, de consuno con el empleador, se aventura en este camino con miras a obtener una convención laboral. Este caso de representación no sindical, estudiado con de una diversidad de fuentes de datos, pone en evidencia que el modo de representación iniciado por el empleador se inscribe en la tesis de la evitación sindical.

Así, el reconocimiento de un reagrupamiento de profesores y de la negociación voluntaria de parte del empleador está directamente vinculado al deseo de evitar la sindicalización. De parte de los profesores, la decisión de continuar en un reagrupamiento no reconocido se basa esencialmente en la calidad de las relaciones con la dirección y en el deseo de tener un modo de representación exento de conflictos. Los profesores son, en su mayoría, satisfechos de los términos de la convención laboral, y más aún, puesto que benefician de varias ventajas negociadas por el personal sindicalizado del magisterio del Quebec. Los resultados muestran que el reagrupamiento no está bajo el yugo de la ideología patronal, pero su poder de influencia sobre las decisiones es más bien incompleto. Esta convención, que se funda solamente en el contexto particular, la confianza mutua y el temor de represalias, comporta límites importantes en términos de aplicación.

PALABRAS CLAVES: representación no sindical, estudio de caso, expresión laboral, magisterio, negociación colectiva.