

# L'entreprise, l'approvisionnement et le droit. Vers une théorie pluraliste du contrat

Jean-Guy Belley

Volume 32, Number 2, 1991

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/043082ar>  
DOI: <https://doi.org/10.7202/043082ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Faculté de droit de l'Université Laval

ISSN

0007-974X (print)  
1918-8218 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Belley, J.-G. (1991). L'entreprise, l'approvisionnement et le droit. Vers une théorie pluraliste du contrat. *Les Cahiers de droit*, 32(2), 253–299.  
<https://doi.org/10.7202/043082ar>

Article abstract

This is the first report of an empirical study of contractual relationships between Alcan and its local suppliers in Saguenay-Lac-St-Jean. The role played by law and legal institutions in the operations of Alcan's regional purchasing department is examined.

The first part of the paper describes the main features of the purchasing function within the enterprise. The crucial importance of the organizational fact is stressed. The internal organization of the purchasing department, the roles of purchasers and managers, the links with the users of goods and services supplied and those with the engineering and accounting departments are analysed. The data suggest that, over the years, Alcan has set up its own legal system whose impact on buying activities is much greater than the incidence of the state law of contracts.

The second part focuses on the actual involvement of lawyers and mobilization of state institutions in purchasing activities. Considered in general terms, the legal function shows itself to be rather slightly institutionalized within the enterprise. As for purchasing activities, the regional in-house counsel has not yet been involved on a regular basis, but some recent policies seem indicative of a move in the direction of a greater participation of this counsel under a general philosophy of preventive law. The Alcan counsels in Montreal have always been loosely connected with the purchasing department ; no significant change is discernible at this level.

Overall, the study shows the marginality of state contract law and institutions either as planning devices or dispute resolution mechanisms. The conflicts between Alcan and its local suppliers are generally settled without any invocation to of state legal rules. An implicit norm of « reciprocal immunities », emerging from the relation of trust established between the partners and strengthened by the cultural and economic characteristics of the region, would explain that only exceptional cases are brought before state courts. Trust, flexibility and first concern for the future of the relationship are the key factors upon which the parties rely in order to reach a compromise.

In the third part of the paper, the author assesses the significance of these data for the legal theory of contract. The classical doctrine, voluntaristic and formalist as it is, stands on a limited and distorted understanding of the social reality of contract. A truly realist representation, like Ian R. Macneil's relational contract theory, is much more satisfying but runs the risk of conceptual confusion by trying to encompass too much of the sociological reality within a richer notion of contract. The author argues that legal scholars will be unable to reconcile the needs of a better account of facts and greater conceptual coherence unless they adopt the paradigm of legal pluralism.

Referring to the concepts of « legal order » (Romano) and « semi-autonomous social field » (Falk Moore), the author suggests that an adequate understanding of contractual relations requires a full acknowledgement of the normative powers and institutional autonomy retained by private organizations and commercial networks in the modern economy. Besides the private ordering of contract, the legal pluralism perspective depicts the state law and institutions as especially concerned with the problems of interface between the different legal orders or arrangements.

# L'entreprise, l'approvisionnement et le droit. Vers une théorie pluraliste du contrat\*

---

Jean-Guy BELLEY\*\*

*Cet article est le premier compte-rendu d'une recherche empirique sur les relations contractuelles de l'entreprise Alcan avec ses fournisseurs du Saguenay-Lac-Saint-Jean. La recherche porte plus particulièrement sur la part du droit et des institutions juridiques dans l'activité du service régional de l'approvisionnement.*

*La première partie décrit les principaux aspects de la fonction d'approvisionnement au sein de l'entreprise. L'importance décisive du fait organisationnel y est mise en évidence. L'analyse porte sur l'organisation interne du service de l'approvisionnement, les rôles des acheteurs et des gestionnaires, les liens avec les usagers et les services de l'ingénierie et de la comptabilité. Cette analyse révèle qu'au fil des années Alcan a édifié son propre système juridique dont l'impact sur les activités d'appro-*

---

\* Cet article est le premier compte-rendu d'une recherche empirique sur la pratique contractuelle de l'entreprise Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean. La recherche a été subventionnée par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada. L'auteur tient à remercier M. Mark Prentice, étudiant à la maîtrise en droit et détenteur d'une maîtrise en anthropologie de l'Université Laval. Il a agi comme assistant de recherche pendant toute la période de cueillette des informations, soit de juin 1989 à octobre 1990. Les remerciements de l'auteur vont aussi à tout le personnel du Service régional de l'approvisionnement de Sécal à Jonquière, notamment M. André Gauthier, surintendant des achats. Quant au contenu spécifique de ce premier texte, une reconnaissance particulière est due à M<sup>e</sup> Pierre Cossette et à M<sup>c</sup> Serge Fecteau, respectivement conseillers juridiques de Sécal à Jonquière et d'Alcan Aluminium Limitée à Montréal. Le cadre théorique de cette recherche, la synthèse des observations effectuées, les interprétations qui en sont proposées et leurs implications pour la théorie juridique du contrat sont sous l'entière responsabilité personnelle de l'auteur et ne prétendent nullement exprimer le point de vue de Sécal, d'Alcan ou des personnes à leur emploi. Ce texte a fait l'objet d'un exposé le 15 mars 1991 dans le cadre des Ateliers de théorie et de philosophie du droit de l'Université McGill et le 25 mars 1991 à la Faculté de droit de l'Université Laval au cours d'un séminaire du GEPTUD (Groupe d'étude sur les processus de transformation du droit). Les participants à ces deux rencontres sont sincèrement remerciés.

\*\* Professeur titulaire, Faculté de droit, Université Laval.

visionnement est beaucoup plus important que celui du droit étatique des contrats.

*La deuxième partie traite de la participation des avocats et de la mobilisation des institutions étatiques dans les activités d'approvisionnement. Considérée de façon globale, la fonction juridique n'est que faiblement institutionnalisée au sein de l'entreprise. En ce qui concerne plus particulièrement l'approvisionnement, le conseiller juridique régional de l'entreprise n'est pas associé de façon régulière quoique certaines politiques récentes paraissent indiquer que sa participation pourrait s'accroître à l'avenir au nom de la prévention juridique. Les avocats d'Alcan à Montréal n'ont que des liens ténus avec le service de l'approvisionnement et rien ne laisse présager un changement significatif à ce niveau.*

*Dans l'ensemble, l'étude révèle le rôle plutôt marginal du droit étatique des contrats et des tribunaux comme instruments de planification ou comme modes de règlement des conflits. Les conflits entre Alcan et ses fournisseurs locaux se règlent généralement sans référence aux règles du droit étatique comme telles. Une norme implicite d'immunités réciproques, qui émerge de la relation de confiance établie entre les partenaires et se trouve renforcée par les caractéristiques culturelles et économiques de la région, expliquerait que l'on ait recours aux tribunaux étatiques que dans des cas exceptionnels. La confiance, la flexibilité et le souci de préserver la relation commerciale sont les facteurs premiers auxquels se réfèrent les parties pour convenir d'un compromis.*

*Dans la troisième partie de l'article, l'auteur évalue la portée de ces constatations empiriques pour la théorie juridique du contrat. La doctrine classique, volontariste et formaliste, repose sur une compréhension limitée et trompeuse de la réalité sociale du contrat. Une représentation franchement réaliste, comme la théorie relationnelle du contrat de Ian R. Macneil, s'avère beaucoup plus satisfaisante. Elle risque toutefois de créer une confusion conceptuelle importante en cherchant à mieux refléter la réalité sociologique par une conception plus riche du contrat. L'auteur considère que les juristes ne réussiront à concilier le besoin d'une meilleure prise en compte de la réalité et la nécessité de la cohérence conceptuelle qu'en adoptant le paradigme du pluralisme juridique.*

*Se référant aux concepts d'« ordre juridique » (Romano) et de « champ social semi-autonome » (Falk Moore), l'auteur montre qu'une compréhension adéquate des relations contractuelles requiert une pleine reconnaissance des pouvoirs normatifs et de l'autonomie institutionnelle dont jouissent les organisations privées et les réseaux d'échanges commerciaux dans l'économie moderne. En marge de cet ordonnancement privé du contrat, la perspective du pluralisme juridique amène à concevoir la*

*fonction propre du droit et des institutions étatiques en rapport avec les problèmes que pose l'interaction des différents ordres juridiques.*

---

*This is the first report of an empirical study of contractual relationships between Alcan and its local suppliers in Saguenay-Lac-St-Jean. The role played by law and legal institutions in the operations of Alcan's regional purchasing department is examined.*

*The first part of the paper describes the main features of the purchasing function within the enterprise. The crucial importance of the organizational fact is stressed. The internal organization of the purchasing department, the roles of purchasers and managers, the links with the users of goods and services supplied and those with the engineering and accounting departments are analysed. The data suggest that, over the years, Alcan has set up its own legal system whose impact on buying activities is much greater than the incidence of the state law of contracts.*

*The second part focuses on the actual involvement of lawyers and mobilization of state institutions in purchasing activities. Considered in general terms, the legal function shows itself to be rather slightly institutionalized within the enterprise. As for purchasing activities, the regional in-house counsel has not yet been involved on a regular basis, but some recent policies seem indicative of a move in the direction of a greater participation of this counsel under a general philosophy of preventive law. The Alcan counsels in Montreal have always been loosely connected with the purchasing department; no significant change is discernible at this level.*

*Overall, the study shows the marginality of state contract law and institutions either as planning devices or dispute resolution mechanisms. The conflicts between Alcan and its local suppliers are generally settled without any invocation to of state legal rules. An implicit norm of « reciprocal immunities », emerging from the relation of trust established between the partners and strengthened by the cultural and economic characteristics of the region, would explain that only exceptional cases are brought before state courts. Trust, flexibility and first concern for the future of the relationship are the key factors upon which the parties rely in order to reach a compromise.*

*In the third part of the paper, the author assesses the significance of these data for the legal theory of contract. The classical doctrine, voluntaristic and formalist as it is, stands on a limited and distorted understanding*

of the social reality of contract. A truly realist representation, like Ian R. Macneil's relational contract theory, is much more satisfying but runs the risk of conceptual confusion by trying to encompass too much of the sociological reality within a richer notion of contract. The author argues that legal scholars will be unable to reconcile the needs of a better account of facts and greater conceptual coherence unless they adopt the paradigm of legal pluralism.

Referring to the concepts of « legal order » (Romano) and « semi-autonomous social field » (Falk Moore), the author suggests that an adequate understanding of contractual relations requires a full acknowledgement of the normative powers and institutional autonomy retained by private organizations and commercial networks in the modern economy. Besides the private ordering of contract, the legal pluralism perspective depicts the state law and institutions as especially concerned with the problems of interface between the different legal orders or arrangements.

	<i>Pages</i>
<b>1. Contrat et organisation : la fonction d'approvisionnement dans l'entreprise</b> . . . . .	258
1.1. Sécal . . . . .	260
1.2. Le service régional de l'approvisionnement . . . . .	261
1.2.1. Organisation interne . . . . .	261
1.2.2. Relations avec les autres services . . . . .	263
1.3. Les usagers . . . . .	264
1.4. L'ingénierie . . . . .	265
1.5. La comptabilité . . . . .	267
<b>2. Contrat et culture : la place du droit étatique dans l'approvisionnement</b> . . . . .	270
2.1. L'institutionnalisation de la fonction juridique . . . . .	271
2.1.1. Le conseiller juridique régional . . . . .	272
2.1.2. Le contentieux de Montréal . . . . .	276
2.2. Le règlement des conflits . . . . .	277
2.2.1. La confiance . . . . .	277
2.2.2. La norme d'immunités réciproques . . . . .	279
2.2.3. La dépendance du fournisseur . . . . .	282
2.2.4. La bienveillance de Sécal . . . . .	283
2.2.5. Le sentiment de justice . . . . .	284
<b>3. La théorie juridique du contrat et la réalité sociologique</b> . . . . .	286
3.1. Contrat et formalisme juridique . . . . .	287
3.2. Contrat et réalisme juridique . . . . .	290
3.3. Contrat et pluralisme juridique . . . . .	293

Ce texte participe d'une réflexion plus large sur la normativité contractuelle dans la société contemporaine. Il s'appuie sur des observations effectuées dans le cadre d'une recherche empirique portant sur la pratique contractuelle de l'entreprise Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean. J'y étudie plus particulièrement la structure et la dynamique des relations commerciales entre Alcan et ses fournisseurs locaux de biens et services. L'objectif général de cette recherche est de déterminer la part du contrat dans la pratique des échanges commerciaux, d'y analyser l'interaction entre la dimension juridique de l'échange et ses dimensions psychosociologique, organisationnelle, commerciale, professionnelle et culturelle.

Dans l'étude scientifique des rapports entre le droit et la société, on peut déjà parler d'une tradition de recherches empiriques sur le contrat, particulièrement en contexte commercial<sup>1</sup>. Ces recherches ont invariablement montré que le droit étatique des contrats n'occupe qu'une place marginale dans la pratique des échanges commerciaux, qu'il soit envisagé comme outil de planification ou comme mode de résolution des litiges. Mes propres observations vont dans le même sens. Plutôt que de conclure au caractère non contractuel, voire non juridique, des échanges entre Alcan et ses fournisseurs, comme le suggérait Macaulay, il m'a semblé plus approprié de chercher les manifestations du contrat dans l'organisation générale de la fonction d'approvisionnement chez Alcan. Cette démarche fait violence à la catégorie juridique conventionnelle de contrat. Elle a toutefois le mérite de mieux respecter la réalité sociologique en montrant l'importance du fait organisationnel comme facteur de structuration du contrat (1<sup>re</sup> partie).

L'intérêt de cette démarche n'est pas que sociologique. Il réside aussi dans la possibilité de questionner la pertinence de la théorie juridique actuelle sous l'angle de son adéquation à la réalité empirique du contrat. Le juriste Ian R. Macneil poursuit une telle interrogation depuis plus de 20 ans. Sa théorie relationnelle du contrat se veut une alternative à la théorie classique. À son avis, les juristes rendraient mieux justice à la pratique contractuelle moderne s'ils se montraient plus attentifs aux valeurs relationnelles qui l'inspirent, notamment la réciprocité, la flexibilité et la solidarité, et cessaient d'identifier le contrat aux seules valeurs transac-

---

1. S. MACAULAY, « Non-Contractual Relations in Business : A Preliminary Study », (1963) 28 *American Sociological Review* 55 ; H. BEALE et T. DUGDALE, « Contracts Between Businessmen : Planning and the Use of Contractual Remedies », (1975) 2 *British Journal of Law and Society* 45 ; R. LEWIS, « Contracts Between Businessmen : Reform of the Law of Firm Offers and Empirical Study of Tendering Practices in the Building Industry », (1982) 9 *Journal of Law and Society* 153 ; H. BEALE, D. HARRIS et T. SHARPE, « The Distribution of Cars : A Complex Contractual Technique », dans D. HARRIS et D. TAL-LON, édit., *Contract Law Today*, Oxford, Clarendon Press, 1989, p. 301-334.

tionnelles comme le souci de la précision, le respect de la planification et la réalisation des promesses faites<sup>2</sup>. Ma recherche accorde une importance centrale à la théorie de Macneil et à la notion de relation contractuelle. Elle s'en distingue toutefois en s'inscrivant dans la problématique du pluralisme juridique<sup>3</sup>.

La réflexion théorique engagée ici se démarque, en effet, du paradigme qui associe toute la réalité du droit aux seules manifestations directes ou indirectes du droit étatique. Elle procède de l'hypothèse d'une pluralité d'ordres juridiques dont l'interaction, complémentaire ou conflictuelle, se manifesterait, par exemple, dans les pratiques contractuelles et dans la représentation du contrat. Devant l'absence ou la marginalité du droit étatique, l'hypothèse du pluralisme juridique mène à chercher le point d'appui de la normativité contractuelle dans un « ordre juridique privé »<sup>4</sup> ou dans un « champ social semi-autonome »<sup>5</sup> caractérisé par sa culture propre (2<sup>e</sup> partie).

Je terminerai cette première incursion dans la pratique contractuelle d'Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean en me demandant ce qu'elle nous apprend du point de vue des rapports que la théorie juridique du contrat établit avec la réalité sociologique (3<sup>e</sup> partie).

## 1. Contrat et organisation : la fonction d'approvisionnement dans l'entreprise

S'agissant de comprendre comment les rapports contractuels entre Alcan et ses fournisseurs locaux sont socialement structurés, un fait capital

- 
2. Parmi les nombreuses publications dans lesquelles Macneil a sans cesse raffiné l'expression de sa théorie, voir en particulier son ouvrage *The New Social Contract. An Inquiry into Modern Contractual Relations*. New Haven, Yale University Press, 1980 ; aussi un article très substantiel « Values in Contract : Internal and External », (1983) 78 *Northwestern Univ. Law Review* 340. Pour une analyse récente de sa pensée, voir D. CAMPBELL, « The Social Theory of Relational Contract : Macneil as the Modern Proudhon », (1990) 18 *International Journal of the Sociology of Law* 75.
  3. J'ai exploré les possibilités d'un rapprochement entre la problématique du pluralisme juridique et la théorie relationnelle du contrat dans mon article « Deux journées dans la vie du droit : Georges Gurvitch et Ian R. Macneil », (1988) 3 *Revue canadienne de droit et société* 27 ; j'ai également accordé une attention particulière à la théorie de Macneil dans le texte suivant : « Max Weber et la théorie du droit des contrats », (1988) 9 *Droit et Société. Revue internationale de théorie du droit et de sociologie juridique* 281 ; pour une présentation plus générale du paradigme du pluralisme juridique en sociologie du droit, voir mon article : « L'État et la régulation juridique des sociétés globales. Pour une problématique du pluralisme juridique », (1986) 18 *Sociologie et sociétés* 11.
  4. S. ROMANO, *L'ordre juridique*, L. François et P. Gothot, trad., Paris, Dalloz, 1975 ; aussi G. ROCHER « Pour une sociologie des ordres juridiques », (1988) 29 *C. de D.* 91.
  5. S. FALK MOORE, « Law and Social Change : The Semi-Autonomous Social Field as an Appropriate Subject of Study », (1973) 7 *Law and Society Review* 719.

s'est imposé dès les premières observations : l'organisation formelle complexe que constitue l'entreprise Alcan. Quelles que soient les caractéristiques des fournisseurs et l'importance stratégique ou financière des achats effectués, la réalité organisationnelle d'Alcan agit comme facteur fondamental de structuration des comportements et des représentations qui identifient la pratique contractuelle.

Les contrats avec les fournisseurs locaux obéissent d'abord à la logique d'organisation interne générale d'Alcan : son rattachement à l'une des plus grandes firmes multinationales du monde, son histoire corporative et sa place actuelle dans le marché international de l'aluminium, ses niveaux hiérarchiques, ses divisions territoriales et fonctionnelles. Les contrats se ressentent aussi du fait que la fonction d'approvisionnement a été progressivement institutionnalisée au sein de l'entreprise. Les relations avec les fournisseurs sont placées sous la responsabilité de gestionnaires spécialisés et font l'objet de politiques organisationnelles spécifiques. Enfin, les contrats d'approvisionnement participent directement de la dynamique des rapports entre l'entreprise et son environnement économique, politique et culturel.

Dans ce texte, une partie seulement des multiples rapports entre le fait organisationnel et la pratique contractuelle sera considérée. En ce qui concerne l'organisation interne de l'entreprise, je me limiterai à décrire les statuts et les rôles des employés régulièrement engagés dans les activités d'approvisionnement, ceux qui font partie de ce qu'il est convenu d'appeler le « centre organisationnel des achats »<sup>6</sup>. Je ne traiterai que très accessoirement des autres composantes institutionnelles : les politiques générales de l'approvisionnement, les divers procédés d'achats, l'imposante réglementation relative à la conduite des employés (manuels, guides techniques, directives), au choix des fournisseurs (règles des appels d'offres, code d'éthique) et au contenu des contrats (clauses générales, formulaires-types). La première partie du texte ne fournit par conséquent qu'une représentation très limitative de l'organisation globale de l'approvisionnement chez Alcan. L'analyse plus complète et plus systématique de ce qui m'apparaît constituer un véritable ordre juridique privé reste à faire.

De même, la seconde partie de ce texte portera pour l'essentiel sur un seul aspect des rapports entre l'organisation et son environnement, celui de la place du droit et de la justice étatiques dans la régulation des contrats avec les fournisseurs. La recherche a permis de constater que l'État n'est qu'une composante parmi d'autres de l'environnement de l'entreprise et

---

6. Y. WIND, « Organizational Buying Center : A Research Agenda », dans T.V. BONOMA et G. ZALTMAN, édit., *Organizational Buying Behavior*, Chicago, American Marketing Association, p. 67-76.



probablement pas la plus importante. Le marché local, national et international de la distribution des biens industriels, les instances politiques régionales, l'histoire économique et la culture du Saguenay-Lac-Saint-Jean, contribuent fortement à définir le « champ social semi-autonome » au sein duquel évolue l'entreprise. L'impact précis de ces composantes de l'environnement sera analysé dans une publication ultérieure.

### 1.1. Sécal

La Société d'électrolyse et de chimie Alcan Limitée (Sécal) est la principale filiale canadienne de l'entreprise multinationale Alcan Aluminium Limitée. Les sièges sociaux de la société-mère et de sa filiale sont tous les deux situés à Montréal dans des immeubles voisins du complexe baptisé « Maison Alcan ». Le président de Sécal est placé sous l'autorité directe du président et chef de l'exploitation d'Alcan Aluminium Limitée. Seul ce dernier siège au conseil d'administration de la multinationale.

Les activités canadiennes d'Alcan ont traditionnellement été concentrées sur la production d'aluminium primaire et d'alumine dans laquelle se spécialise Sécal. La multinationale compte aujourd'hui quelques établissements canadiens affectés à la transformation de l'aluminium, à la chimie inorganique et à la recherche, mais ils ne relèvent pas de Sécal. Parmi les 20 établissements gérés par Sécal, 14 sont situés au Québec dont 10 dans la seule région du Saguenay-Lac-Saint-Jean où la multinationale s'est établie en 1925.

La majorité des établissements de Sécal sont des usines de fabrication de lingots d'aluminium selon un procédé chimique et d'électrolyse. Plusieurs d'entre elles comptent aussi des centres de coulée qui produisent du fil ou de la tôle d'aluminium à partir de l'aluminium en fusion. Les autres établissements de Sécal remplissent des fonctions de support aux usines : centrales d'énergie électrique, installations portuaires, appui technique, administration régionale.

En 1989, les dépenses de Sécal au Canada se sont élevées à environ 1 milliard 200 millions \$. Les salaires et avantages sociaux versés aux employés (un peu moins de 11 000) ont coûté 572 millions \$. Les achats de biens et services au Canada ont coûté 611 millions \$<sup>7</sup>. Les dépenses effectuées au Saguenay-Lac-Saint-Jean représentent environ 60 % du total en ce qui concerne le personnel et 35 % en ce qui a trait à l'approvisionnement<sup>8</sup>.

7. Société d'électrolyse et de chimie Alcan Limitée (Sécal), *Rapport annuel aux employés 1989*, Montréal, Direction des relations publiques d'Alcan, 1990, p. 39.

8. Voir Sécal, *supra*, note 7, p. 33 et Sécal, *Étude des opportunités d'affaires relative aux approvisionnements de Sécal au Saguenay-Lac-Saint-Jean*, Jonquière, Services régionaux de l'approvisionnement, 1989, p. 20.

## **1.2. Le service régional de l'approvisionnement**

La plus grande partie de cette recherche a porté sur l'activité du service régional de l'approvisionnement dont les bureaux sont situés dans un édifice administratif voisin des trois usines du complexe Jonquière.

Le rattachement de ce service à l'organisation interne de Sécral comporte deux dimensions. Du point de vue administratif, c'est-à-dire en ce qui concerne sa gestion interne et ses activités régulières, il constitue une des directions des Services à l'exploitation-Jonquière. Le surintendant des achats est à cet égard placé sous l'autorité du directeur des Services à l'exploitation et ultimement du vice-président régional de Sécral pour le Saguenay-Lac-Saint-Jean. Du point de vue fonctionnel, en ce qui concerne les politiques d'approvisionnement, le service relève de la direction nationale des achats. Cette dernière fait elle-même partie des attributions d'un autre vice-président de Sécral, le vice-président « ingénierie, construction, énergie électrique, approvisionnement et entretien ». La direction des achats et la vice-présidence dont elle relève sont établies dans les bureaux de Sécral à Montréal.

### **1.2.1. Organisation interne**

Le service régional de l'approvisionnement compte plus de 50 employés. Le surintendant des achats en assume la direction générale. Il est assisté d'un coordonnateur principal à l'assurance-qualité et de trois surveillants qui exercent l'autorité immédiate sur les employés de leur division respective.

La plus petite division est celle de l'assurance-qualité qui n'a que trois ans d'existence formelle. On y trouve deux analystes principaux en assurance-qualité et deux administrateurs de contrats. Le rôle des premiers consiste à faire l'examen des programmes d'assurance-qualité que Sécral imposera comme condition d'accréditation de ses fournisseurs à compter de 1993. Le rôle des administrateurs de contrat est d'assurer le suivi de l'exécution des contrats de fabrication sur plans et devis. Le coordonnateur de cette division avait auparavant le titre de surintendant-adjoint. Sa nouvelle désignation paraît vouloir souligner l'importance stratégique désormais accordée à la politique d'assurance-qualité.

La division du soutien technique assume la responsabilité de la gestion des opérations techniques du processus d'achat et des activités de formation que requiert une activité d'approvisionnement de plus en plus informatisée. Elle compte quatre employés affectés à la codification des fiches d'achats et dossiers des magasins, trois analystes en programmation infor-

matique et une auxiliaire s'occupant de la formation du personnel. Un surveillant en assume la direction immédiate.

Les autres divisions sont des regroupements d'acheteurs dont la responsabilité se définit soit en rapport avec l'ensemble des besoins d'approvisionnement d'un établissement donné (acheteur-installation), soit en fonction des catégories de biens ou de services dont plusieurs établissements ont besoin (acheteur-négociation), soit à l'égard de l'ensemble des biens et services requis pour la réalisation d'un projet ou d'un programme spécifique (acheteur-projet).

Le service régional de l'approvisionnement compte six acheteurs-installations. Ils se partagent la responsabilité des achats pour les trois plus anciennes usines aujourd'hui regroupées dans le complexe Jonquière, pour les services d'appui technique (travaux de soudure, de mécanique ou d'électricité requis par les usines) et pour les services régionaux (achats pour les services des affaires publiques, sécurité, informatique, comptabilité, environnement, approvisionnement et autres). Contrairement aux autres acheteurs-installations de la région dont les bureaux sont situés au sein même des établissements pour lesquels ils achètent, ceux du complexe Jonquière ont leurs bureaux dans les locaux occupés par le service régional de l'approvisionnement. Ils relèvent de l'autorité immédiate d'une surveillante principale. Outre les acheteurs, cette division compte sept secrétaires et deux commis aux commandes ordinaires et par télex.

Les acheteurs-négociations et les acheteurs-projets forment deux modules distincts réunis sous l'autorité immédiate d'un même surveillant principal. Le premier module compte cinq acheteurs dont l'activité première est appelée à devenir la négociation de conventions générales d'achats plutôt qu'une activité d'achat proprement dite. Leur responsabilité respective s'exerce à l'égard de cinq catégories de biens ou cinq types de fournisseurs auxquels les établissements d'Alcan doivent faire appel pour soutenir leurs opérations : équipement mobile (véhicules de toutes sortes) et de sécurité ; instrumentation et électricité ; produits chimiques, sanitaires, de protection de l'environnement ; équipements de production et appareils hydrauliques ; tuyauterie, valves et pompes. Le « module-négociation » compte aussi cinq secrétaires-commis aux achats et un analyste de matériel.

Le « module-projets » est constitué de trois acheteurs et quatre secrétaires-commis aux achats. Les acheteurs se partagent les responsabilités suivantes : achats de biens et services requis pour la réalisation d'un projet de construction, de rénovation ou d'aménagement ; contrats de fabrication sur plans et devis et achats des matériaux requis ; contrats de services

professionnels, notamment dans les domaines de l'ingénierie et de l'informatique.

### **1.2.2. Relations avec les autres services**

Les employés affectés à l'approvisionnement, en particulier les acheteurs, agissent comme intermédiaires entre les autres employés de Sécral et les fournisseurs des biens et services qu'ils utilisent. L'activité d'approvisionnement opère en quelque sorte une jonction entre deux rapports de type contractuel. Les unités de production et les autres services de l'entreprise confient au service de l'approvisionnement le mandat d'effectuer en leur nom les achats requis pour leur fonctionnement : les usagers sont les clients internes des acheteurs. En contrepartie de l'obligation de répondre adéquatement aux besoins de ces clients internes, les acheteurs sont les seuls employés autorisés à lier juridiquement Sécral avec les fournisseurs externes : les acheteurs sont en ce sens les clients immédiats des fournisseurs.

Le processus d'approvisionnement se ramène fondamentalement à cinq opérations distinctes dont la formalisation et la complexité sont variables : 1° définition du besoin à satisfaire et autorisation budgétaire d'un achat ; 2° choix du bien ou service approprié ; 3° choix du fournisseur qui procurera lui-même ce bien ou ce service ou agira comme intermédiaire auprès d'un distributeur ou d'un manufacturier ; 4° suivi de l'exécution du contrat ; 5° paiement du fournisseur. La responsabilité décisionnelle du service de l'approvisionnement et son implication effective dans le processus ne sont pas les mêmes à chacune des ces opérations. Elles sont à leur maximum au moment du choix du fournisseur. Même à cette étape cependant, les acheteurs exercent leur rôle en interaction souvent étroite avec des employés qui ne relèvent pas du service de l'approvisionnement. Les relations sont particulièrement importantes et régulières avec les usagers, le service de l'ingénierie et celui de la comptabilité. Elles sont moins directes et moins fréquentes avec le service du contentieux comme nous le verrons dans la deuxième partie de ce texte.

La description des relations avec les autres services montrera à quel point les opérations du processus d'approvisionnement sont étroitement interdépendantes. Nous verrons plus loin comment les efforts du service de l'approvisionnement visent à donner à cette interdépendance un fonctionnement optimal dans la logique de consommation scientifique qui est la sienne. Dans le contexte global de l'entreprise, le service de l'approvisionnement doit cependant composer avec d'autres logiques, celles des impératifs de production, des exigences techniques, de la comptabilité, du droit et des rapports diplomatiques avec l'environnement.

### 1.3. Les usagers

Les employés de l'établissement pour lequel un achat est effectué sont les principaux interlocuteurs internes du service de l'approvisionnement. Il n'y a là rien d'étonnant puisque ce sont les véritables usagers des biens et services achetés, ceux qui en ont constaté le besoin, qui seront les mieux placés pour en évaluer la qualité et qui en défrayeront les coûts. Leur participation au processus d'approvisionnement se trouve encore accrue par une politique général de Sécal favorisant une gestion aussi décentralisée que possible. Les établissements jouissent en conséquence d'une importante autonomie directionnelle et budgétaire. Leur propension à faire valoir cette autonomie dans le processus même de l'approvisionnement est certes variable, mais elle n'est jamais insignifiante.

Bien que tous les employés et toutes les unités d'un établissement soient des usagers de biens et services, tous ne participent pas au processus d'achat. Tous ne sont pas susceptibles d'entrer en contact avec un acheteur. Ceux qui représentent les usagers auprès des acheteurs occupent plus souvent qu'autrement les fonctions suivantes : contremaître, chargé de projet, magasinier, surveillant principal ou autre chef de section. C'est à eux que les besoins sont exprimés en premier lieu. Il leur appartient d'autoriser la sortie d'un article en magasin ou d'obtenir du contrôleur de l'établissement l'autorisation budgétaire requise pour tout achat à l'extérieur.

La responsabilité spécifique des usagers se situe en principe au stade de la définition du besoin à satisfaire et de son identification correcte dans la réquisition ou le bon de commande. Les gestionnaires du service de l'approvisionnement ne manquent pas de le rappeler constamment. En pratique, les usagers jouent également un rôle non négligeable aux autres étapes du processus d'achat. C'est ainsi qu'ils feront souvent connaître leur préférence pour tel produit, de tel manufacturier, en se justifiant au besoin par les habitudes acquises ou au contraire par l'intérêt d'expérimenter un nouveau produit dont le représentant d'un fournisseur leur a vanté les mérites.

Il n'est pas rare que les usagers exercent une influence importante sur le choix même du fournisseur : en signalant à l'acheteur l'existence d'un nouveau fournisseur ; en faisant valoir auprès de lui l'expérience de collaboration acquise avec tel fournisseur, ce qui semble plus fréquent dans le cas des services professionnels et de la réalisation de projets spécifiques. Il arrive même que le choix du fournisseur soit imposé après coup à l'acheteur par un usager ayant pris prétexte d'une situation d'urgence pour s'adresser directement au fournisseur. La tâche de l'acheteur se résume

alors à formaliser cette transaction dans le bon de commande indispensable au paiement.

Les employés de l'établissement jouent un rôle plus officiel à l'étape du suivi. La réception des marchandises, la vérification au moins sommaire de la conformité de la livraison ou du degré d'avancement des services fournis leur incombent. Cette responsabilité les mettra en liaison régulière avec le service de la comptabilité. Ils exercent aussi une fonction de rétroaction dans le processus d'achat. Leurs plaintes auprès des acheteurs quant au rendement du bien acheté ou à la qualité du service fourni sera souvent à l'origine d'une tension voire d'une remise en question de la relation avec un fournisseur.

Pour mieux illustrer le nombre et la diversité des rapports entre les employés d'un établissement et les acheteurs, je prendrai ici l'exemple de l'usine Vaudreuil. Spécialisée dans la transformation de la bauxite en alumine calcinée par un procédé chimique, l'usine compte un peu moins de 1 300 employés. C'est à ce titre le deuxième établissement en importance au Saguenay-Lac-Saint-Jean et le troisième pour l'ensemble de Sécal. En 1988, l'usine Vaudreuil comptait 88 contremaîtres, 23 ingénieurs dont 4 ayant le titre d'ingénieurs de projets, 22 surveillants ou coordonnateurs principaux. Elle comporte une « direction du soutien technique, projets de conservation de l'énergie » dont relève une équipe de quatre personnes affectées à la représentation sur projets. Le bureau du contrôleur de l'usine est constitué d'un surveillant principal de la comptabilité de gestion et de la planification financière ; il est assisté de quatre comptables de gestion. Le contrôleur est également responsable de la gestion des stocks en magasins ; un contremaître et deux adjoints gérant chacun deux magasins sont affectés à cette tâche.

Tous ces employés sont régulièrement appelés à participer au processus d'approvisionnement de l'usine Vaudreuil à titre de requérants, chargés de projets ou responsables de la gestion financière. La majeure partie de leurs interventions se feront, ne serait-ce que par le biais des formulaires de commande, auprès des deux acheteurs-installations affectés aux achats pour l'usine Vaudreuil. Ils seront aussi fréquemment en contact avec les acheteurs-négociations et les acheteurs-projets. Leur intervention sera parfois sollicitée au moment du paiement pour vérifier les prétentions des fournisseurs qui ne correspondraient pas aux données du bon de commande.

#### **1.4. L'ingénierie**

Sécal emploie un très grand nombre d'ingénieurs affectés directement à la production ou exerçant des fonctions de conseil et de direction dans les

services connexes qui requièrent une expertise technique particulière. Le service de l'approvisionnement compte lui-même des ingénieurs de formation, en particulier au sein du groupe responsable du programme d'assurance-qualité. Bon nombre d'ingénieurs travaillant notamment à la confection de plans et devis ont leur bureau dans des locaux adjacents à ceux du service de l'approvisionnement. Sécal fait aussi largement appel aux services d'ingénieurs externes, ce qui explique le nombre et l'importance des firmes privées de génie-conseil au Saguenay-Lac-Saint-Jean.

Les ingénieurs sont régulièrement mandatés pour agir comme chargés d'un projet de construction ou de fabrication. Leur participation se fait alors sentir dans toutes les opérations du processus d'approvisionnement. L'acheteur consent dans ces cas à partager ses responsabilités, non seulement en raison de l'expertise technique du chargé de projet, mais aussi parce que ce dernier assumera la supervision des travaux et la responsabilité budgétaire du projet. L'acheteur se réserve en principe la responsabilité de la dimension « commerciale » du projet, celle des négociations avec les fournisseurs en ce qui regarde le contenu même du contrat (prix, conditions de réalisation, garanties et autres). En plus d'avoir contribué étroitement à la préparation de l'appel d'offres et au choix du fournisseur, le chargé de projet agira en pratique comme l'administrateur du contrat même s'il n'en a pas le titre. Il sera le principal intéressé à l'exécution conforme du contrat. Compte tenu des nombreux aléas auxquels donnent lieu les projets de construction et de fabrication, aléas qui remettent souvent en question les termes mêmes des contrats, l'acheteur et le chargé de projet devront demeurer en relation étroite, le premier étant éventuellement appelé à prendre parti dans un désaccord entre le fournisseur et le chargé de projet ou, au contraire, à entériner une modification au contrat convenue entre ces deux derniers.

Lorsqu'ils n'agissent pas comme chargés de projet, les ingénieurs participent au processus d'approvisionnement en qualité d'experts. Ils seront appelés à identifier les paramètres techniques du besoin à satisfaire, à fixer les exigences et les normes de tolérance des matériaux ou services à fournir, à préparer les plans et devis qui accompagneront les appels d'offres, à évaluer les matériaux et techniques proposés par les fournisseurs, à apprécier la compétence technique des soumissionnaires.

Les relations entre les services de l'approvisionnement et de l'ingénierie se manifestent donc principalement à l'occasion de la réalisation des projets et des contrats de fabrication sur plans et devis, en somme lorsque le bien ou le service à fournir doit correspondre aux besoins spécifiques d'Alcan, particulièrement en ce qui concerne ses activités de production. Dans le cas des achats de biens offerts de façon plus univer-

selle par un fournisseur, les ingénieurs pourront à l'occasion répondre à une demande d'un acheteur désireux de faire vérifier en usine les qualités techniques du produit offert.

### **1.5. La comptabilité**

Le service régional de l'approvisionnement ne comporte pas de section affectée à la comptabilité. Cela n'empêche pas la fonction comptable d'occuper une place très significative dans le processus général d'approvisionnement. Dès le début du processus, comme nous l'avons déjà indiqué, puisque tout achat doit avoir été autorisé par le contrôleur de l'établissement concerné. À la toute fin du processus, comme nous le verrons maintenant, parce que le paiement de factures des fournisseurs ne sera effectué qu'à la demande de la « section des comptes payables et de la gestion des stocks ».

Cette dernière section est une des deux divisions du service de la comptabilité qui relève de la direction des Services à l'exploitation-Jonquière au même titre que le service de l'approvisionnement. Les deux services occupent le même immeuble administratif. La première division du service régional de la comptabilité supervise le travail des contrôleurs de chaque établissement. Elle est dirigée par un contrôleur divisionnaire qui relève lui-même du trésorier et contrôleur de Sécal. Cette division a la responsabilité d'établir le budget de chaque établissement et de contrôler la gestion budgétaire confiée au surintendant de l'établissement. Cette division n'est normalement pas présente dans le processus même d'approvisionnement.

La « section des comptes payables et de la gestion des stocks » intervient, au contraire, de façon systématique dans le processus d'achat, du moins pour les sept établissements sur lesquels s'exerce son contrôle comptable. La section compte douze employés placés sous l'autorité immédiate d'un surveillant. La section a la responsabilité exclusive d'autoriser le paiement des factures qui doivent lui parvenir directement des fournisseurs sans l'intermédiaire des acheteurs ou des usagers. Depuis 1973, la plupart des opérations relatives au paiement des comptes s'effectuent de façon décentralisée. Seules l'émission même des chèques et la gestion du fichier des fournisseurs (raison sociale, adresse, numéro de code à inscrire sur les bons de commande) ont été conservées par la trésorerie nationale à Montréal.

Chaque jour, la section des comptes payables traite environ 1 800 factures. La mise au point de deux systèmes d'achats informatisés, en 1979 et en 1986, a considérablement réduit le nombre des interventions effectives des employés de la section. Chaque fois qu'un achat a été effectué par le



biais d'un de ces deux systèmes (environ 80 % des cas) et qu'il s'agit d'un bien quantifiable (environ 60 % des achats informatisés), le traitement s'effectue par une seule opération informatique : la conformité de la facture avec le bon de commande est vérifiée par ordinateur et un ordre de paiement correspondant est acheminé électroniquement à Montréal.

Les employés de la section des comptes payables interviennent effectivement dans le processus de paiement pour l'une ou l'autre des raisons suivantes. Si l'achat a été effectué « à charge directe », c'est-à-dire sans recours à l'un ou l'autre des systèmes informatisés, la conformité du bon de commande et de la facture devra être vérifiée « manuellement » ; environ 400 commandes de ce type doivent être traitées quotidiennement. Dans tous les cas où il s'agit d'un bien non qualifiable ou d'un service, que l'achat en ait été fait à charge directe ou non, l'approbation et la signature du requérant sont nécessaires. L'ordre de paiement ne sera émis qu'au retour de la facture approuvée. Si le requérant ne donne pas son accord au paiement, l'employé de la section des comptes payables en avise le fournisseur et l'invite à s'entendre avec le requérant. Enfin, les employés de la section interviennent dans tous les cas où le système informatique rejette une demande de paiement pour non-conformité entre la facture et le bon de commande. Il s'agit souvent d'un écart entre le prix facturé et le prix attendu. Une copie de la facture est alors envoyée à l'acheteur concerné pour savoir qu'il accepte ou non le prix facturé par le fournisseur. En cas de refus, l'employé des comptes payables exigera une note de crédit du fournisseur pour le surplus facturé avant d'ordonner le paiement. Il peut aussi s'agir d'un écart entre le nombre d'items facturés et le nombre d'items déclarés reçus par le magasinier d'un établissement. Dans ce cas, la section des comptes payables fera vérifier la quantité effectivement reçue par le groupe « résolution de problèmes » du magasin concerné.

Les attributions exclusives de la section des comptes payables lui fournissent donc de nombreuses occasions d'intervenir dans le processus d'approvisionnement tel qu'il se déroule chez les acheteurs, chez les usagers et chez les fournisseurs. Cette capacité d'intervention va d'ailleurs au-delà des seules irrégularités constatées quotidiennement à travers une vérification comptable d'autant plus efficace qu'elle bénéficie de plus en plus des avantages de l'informatisation. L'exercice de la fonction comptable confère, en effet, la possibilité d'intervenir de façon plus globale au point d'imposer à l'activité d'approvisionnement des pratiques, voire de véritables politiques, auxquelles les acheteurs, les requérants et les fournisseurs doivent s'ajuster.

Un premier point d'appui de cette influence réside dans le délai de paiement. Le mandat de la section des comptes payables est de faire

émettre un chèque au bénéficiaire du fournisseur dans un délai formellement établi à 30 jours, mais qui est plutôt en pratique de 40 jours. Les fournisseurs ne manquent pas de s'en plaindre régulièrement aux acheteurs ou aux usagers. Certains offrent une escompte sur le prix en échange d'une garantie de paiement plus rapide ; l'acheteur n'est cependant pas en mesure de faire respecter une telle promesse. D'autres vont jusqu'à remettre en question la relation commerciale elle-même en raison d'un délai de paiement jugé trop long. Les impératifs du contrôle financier qui lui incombe fournissent à la section des comptes payables de solides arguments à l'encontre des critiques qu'on lui adresse. Ils lui permettent aussi de mieux faire valoir les mérites d'une informatisation encore plus étendue des achats et surtout d'amener les autres participants du processus d'approvisionnement, y compris les fournisseurs eux-mêmes, à modifier leurs pratiques dans un sens plus compatible avec le mode d'opération de la section.

Le second point d'appui de l'influence de la comptabilité a trait à la responsabilité financière que Sécral pourrait encourir vis-à-vis les tiers à l'occasion de ses activités d'approvisionnement. La section des comptes payables impose à ce titre deux politiques qui ne manquent pas d'irriter les fournisseurs. La première concerne tous les contrats avec des entrepreneurs en construction. Afin de protéger Sécral contre les réclamations éventuelles des sous-contractants, on retient automatiquement 10 % sur le paiement de la facture présentée par l'entrepreneur. La somme retenue n'est versée à ce dernier qu'après un délai de 60 jours. Cette règle s'applique pour toute facture d'un entrepreneur, y compris lorsqu'il s'agit du paiement de travaux supplémentaires convenus en cours d'exécution du contrat principal. La deuxième politique s'applique dans les cas de faillite des fournisseurs. Dès qu'il est informé de la faillite d'un fournisseur local, par la lecture des avis de faillite publiés dans les journaux de la région ou autrement, le surveillant de la section des comptes payables ordonne la cessation de tout paiement à ce fournisseur. Cette mesure sera en vigueur aussi longtemps que d'autres dispositions n'auront pas été prises en concertation avec le conseiller juridique de Sécral à Jonquière et le syndic de faillite.

La troisième source d'influence de la logique comptable est plus diffuse mais probablement plus significative encore. Elle réside dans la connexité traditionnelle des fonctions d'approvisionnement et de contrôle budgétaire. L'une et l'autre s'identifient à la gestion de l'entreprise plutôt qu'à ses activités de production. Elles s'inscrivent toutes les deux dans la sphère de compétence des diplômés en sciences de l'administration. La supervision comptable des opérations de l'entreprise est une source considérable d'informations. Elle fournit un point d'observation privilégié

pour constater les bénéfices financiers ou autres que pourrait procurer une gestion plus systématique de l'approvisionnement.

## **2. Contrat et culture : la place du droit étatique dans l'approvisionnement**

Les fonctions de production, d'ingénierie et de comptabilité entretiennent des rapports organisés et quotidiens avec les activités d'approvisionnement. Il en va tout autrement pour la fonction juridique, du moins lorsqu'on la considère de façon conventionnelle, c'est-à-dire associée à la présence de juristes spécialisés et à la manifestation des règles ou des mécanismes institutionnels de l'ordre juridique étatique. La place de la fonction juridique dans l'organisation de l'approvisionnement se révèle lointaine et réservée à toutes fins utiles aux situations qui sortent de l'ordinaire. Les relations entre les responsables de l'approvisionnement et les conseillers juridiques de Sécal sont faiblement institutionnalisées. L'invocation des règles du droit étatique et le recours aux tribunaux pour régler les conflits avec les fournisseurs sont des phénomènes rares.

Deux facteurs d'ordre culturel m'apparaissent rendre compte de la place marginale du droit étatique dans l'organisation de l'approvisionnement. La culture de l'entreprise est en général peu favorable au développement d'un important contentieux interne. La méfiance à l'égard du légalisme paraît encore plus grande en ce qui concerne les relations avec les fournisseurs dont on souhaite explicitement qu'elles ne connaissent pas la juridiction jugée excessive des relations de travail au sein de l'entreprise. D'autre part, les relations de Sécal avec ses fournisseurs locaux s'accompagnent d'une symbolique particulière où se mêlent l'influence de la culture régionale et celle des particularités des échanges économiques entretenus. Lorsque surviennent des conflits, une sorte de clause privative paraît sourdre de cette symbolique particulière pour rappeler aux parties que la compétence juridictionnelle sur cette matière n'appartient pas à la justice étatique.

La formation de ces traits culturels de l'entreprise et de la région où s'exerce son activité est de toute évidence ancienne. Leur influence sur l'organisation et la dynamique des relations avec les fournisseurs s'inscrit certainement dans un rythme de longue durée. Mais les schèmes culturels ne sont pas immuables. Comme je le soulignerai au passage, certains développements récents pourraient être indicateurs d'un processus de changement culturel. Ils sont d'autant plus significatifs qu'ils s'agit de mesures visant à formaliser et à systématiser davantage les achats au nom d'une conception plus scientifique de la fonction d'approvisionnement. Dans la mesure où elle parviendra à modifier la culture de l'entreprise et la culture régionale traditionnelles, cette nouvelle culture scientifique pour-

rait aussi modifier la conception de la fonction juridique en général et du rapport au droit étatique en particulier. Jusqu'à nouvel ordre, la culture du milieu observé reste toutefois semblable à la culture juridique populaire où, traditionnellement, la méfiance à l'égard du droit est la règle et sa mobilisation effective l'exception<sup>9</sup>.

### 2.1. L'institutionnalisation de la fonction juridique

La présence d'avocats parmi les employés et les tâches qui leur sont confiées révèlent de façon privilégiée la nature des rapports qu'une organisation entretient avec les règles et les instances du droit étatique pour tel ou tel aspect de son fonctionnement. Ayant reçu une formation centrée quasi exclusivement sur le système juridique de l'État, mais exerçant leur profession au sein même de l'organisation, les conseillers juridiques d'entreprise agissent en quelque sorte comme des courtiers assurant les échanges entre l'ordre juridique de l'entreprise et celui de l'État.

En ce qui concerne l'approvisionnement chez Sécral, cette activité de courtage juridique s'avère peu intense et ne conduit généralement pas à une

---

9. À plusieurs reprises, les gestionnaires de Sécral se sont référés expressément au « modèle japonais » d'organisation économique pour défendre la pertinence de politiques d'approvisionnement plus scientifiques, notamment celle du programme d'assurance-qualité. Le conseiller juridique régional a lui aussi invoqué l'exemple de la société japonaise qui valoriserait la recherche du compromis plutôt que le recours aux tribunaux comme mode de règlement des conflits. L'étude de T. KAWASHIMA lui donnerait raison sur ce point : « Dispute Resolution in Japan », dans V. Aubert, éd., *Sociology of Law. Selected Readings*, Harmondsworth, Angleterre, Penguin Books, 1969, p. 182-193. Selon Kawashima, les caractéristiques socioculturelles du Japon traditionnel rendraient compte encore aujourd'hui d'un taux d'activité judiciaire sensiblement moins élevé que celui des sociétés occidentales. Un grand nombre de rapports sociaux, y compris contractuels, seraient de type hiérarchique et patriarcal. Dans de telles relations (par exemple, entre l'entrepreneur et le donneur d'ouvrage, le locataire et le locateur, l'employé et l'employeur, l'apprenti et son patron, le vendeur et l'acheteur), celui qui occupe un statut inférieur doit déférence au détenteur de l'autorité qui doit en revanche exercer son pouvoir dans le meilleur intérêt de son subordonné. Comme nous le verrons plus loin, les rapports entre Sécral et ses fournisseurs locaux présentent des caractéristiques de ce type. Avant de pousser plus loin l'analogie, il conviendrait toutefois de se demander si Kawashima n'a pas surestimé la recherche de l'harmonie et du consensus dans la société japonaise. Voir en ce sens R.L. KIDDER et J.A. HOSTETLER, « Managing Ideologies : Harmony as Ideology in Amish and Japanese Societies », (1990) 24 *Law and Society Review* 895. Il faudrait surtout s'interroger sur la possibilité que la variable fondamentale en cause soit, non pas l'influence d'une culture traditionnelle, mais plutôt l'existence de rapports sociaux de longue durée. Distinguant des types sociologiquement différents parmi ces derniers, il faudrait finalement mettre à l'épreuve d'une vérification empirique la thèse trop facilement acceptée selon laquelle un recours judiciaire porte irrémédiablement atteinte à la poursuite d'une relation durable. Voir à ce sujet B. YNGVESSON, « Re-Examining Continuing Relations and the Law », (1985) *Wisconsin Law Review* 623.

immixtion significative de la légalité étatique dans les relations avec les fournisseurs. Le conseiller juridique régional de Sécal a une pratique du droit plutôt générale où les questions d'approvisionnement ne sont pas privilégiées. Les avocats du contentieux de Montréal sont beaucoup plus spécialisés, mais le droit pertinent aux activités d'approvisionnement envisagées ici ne constitue pas un de leurs domaines de spécialisation.

### **2.1.1. Le conseiller juridique régional**

Les services juridiques requis à l'occasion par les responsables de l'approvisionnement sont fournis par le conseiller juridique du service immobilier dont les bureaux sont situés à Jonquière, mais dans un immeuble distinct où se retrouve aussi la direction des affaires publiques.

La responsabilité première du service immobilier est la gestion des terrains et immeubles dont Sécal est propriétaire au Saguenay-Lac-Saint-Jean. Le droit immobilier, le droit des assurances et le droit de la construction ont toujours occupé une place centrale dans la pratique quotidienne de son conseiller juridique. Le droit de l'environnement y a pris une importance croissante depuis quelques années. Pour le reste, ce conseiller juridique fait office d'avocat général pour les établissements du Saguenay-Lac-Saint-Jean, sauf en ce qui concerne les relations de travail. Son expertise sera sollicitée, par exemple, à l'occasion d'une vente d'énergie hydro-électrique, d'un litige relatif au transport ferroviaire de la bauxite, des négociations relatives à la propriété intellectuelle de devis ou de dessins.

Dans tous ces cas, il appartient au conseiller juridique de décider s'il assumera lui-même la prise en charge du dossier ou s'il le confiera à une firme d'avocats de la région. Sa politique est de recourir à des avocats externes chaque fois que le dossier donne lieu à un recours en justice ou nécessite une opinion juridique élaborée. Le cas échéant, il choisit lui-même l'avocat externe, définit son mandat, collabore avec lui en ce qui concerne les documents à obtenir ou les employés à rencontrer, autorise le paiement des comptes d'honoraires.

Sans être régulière, la participation de ce conseiller juridique dans les activités d'approvisionnement n'est pas non plus exceptionnelle. Les situations particulièrement propices à la sollicitation de ses services se partagent entre trois catégories d'événements qui sortent de l'ordinaire d'une manière ou d'une autre.

Il y a, d'abord et avant tout, les cas où l'intervention d'officiers de justice et d'avocats rend la dimension juridique évidente aux yeux des acheteurs et gestionnaires : une procédure de faillite d'un fournisseur est initiée ; un bien de Sécal est saisi ; un privilège est enregistré ; un avis de

cession de créance ou une mise en demeure sont reçus ; le fournisseur se fait représenter dans les négociations par un avocat, veut imposer son propre document contractuel ou faire modifier une clause d'un contrat-type de Sécral ; et autres.

Deuxièmement, il y a, les cas où certaines caractéristiques des activités envisagées incitent à une plus grande prudence. Le recours aux avis ou à l'intervention du conseiller juridique constitue alors une assurance supplémentaire pour la personne assumant la responsabilité ultime de la décision à prendre, une assurance qu'on pourrait lui reprocher de ne pas avoir sollicitée si les choses tournaient mal. Les indicateurs de telles situations sont multiples : les implications financières de la transaction sont considérables ; il s'agit d'un contrat inhabituel pour l'entreprise ou d'une complexité particulière ; l'échange se fait avec un fournisseur particulièrement important, de l'extérieur de la région, qui utilise des documents dont on ne maîtrise pas la langue ; le document qu'on s'apprête à publier pourrait être la source de malentendus mettant en cause la responsabilité juridique de l'entreprise ou préjudiciables à son image.

La troisième catégorie est celle des relations qui ont dégénéré en conflits ouverts et a fortiori en litiges. Le conseiller juridique apparaît plus précisément comme un personne-ressource à consulter ou à faire intervenir lorsqu'il y a une impasse, lorsqu'il ne semble plus possible ou souhaitable de régler un désaccord sans faire appel aux ressources supplémentaires d'un tiers dont le mérite principal sera d'ajouter à telle ou telle avenue de règlement la légitimité particulière de l'expertise juridique. Même dans ces cas, le recours au conseiller juridique de l'entreprise est généralement tardif. L'explication en serait moins la méfiance qu'on pourrait entretenir à son égard ou la peur de perdre le contrôle du dossier que la propension habituelle à régler soi-même ses problèmes et la crainte que l'appel aux ressources du conseiller juridique soit perçu comme un aveu d'impuissance.

En temps normal, un acheteur se fera fort de régler lui-même un désaccord avec un de ses fournisseurs. Il y voit une attribution et une responsabilité inhérentes à son rôle. De même, un gestionnaire du service de l'approvisionnement, agissant comme tiers dans un désaccord, considérera qu'il lui appartient de présider au règlement du problème en mettant à profit les ressources dont il dispose à titre de supérieur hiérarchique ou premier responsable de l'approvisionnement. Il arrive toutefois des cas où le désaccord prend une extension qui force le processus de règlement à sortir de la sphère de compétence immédiate de l'acheteur ou du gestionnaire : le fournisseur fait appel au supérieur hiérarchique de l'acheteur ; d'autres employés du service de l'approvisionnement sont

impliqués dans la relation avec le fournisseur ; l'acheteur et le chargé de projet, qui ne relève pas du service de l'approvisionnement, évaluent différemment l'opportunité de tel ou tel règlement à l'amiable ; et autres.

L'acheteur ou le gestionnaire de l'approvisionnement dispose souvent du pouvoir ou de l'autorité formelle pour imposer la solution qui lui semble adéquate. Mais il peut redouter les effets négatifs d'un règlement imposé sur la poursuite ultérieure de la relation avec le fournisseur ou sur les rapports internes avec les employés concernés. L'avis ou l'intervention du conseiller juridique pourra faciliter l'acceptation de la décision ou en diminuer le coût pour celui qui aura dû l'imposer.

Le recours aux services du conseiller juridique dans les cas de conflits est plus institutionnalisé lorsqu'on envisage d'imposer des sanctions à un fournisseur ou à un employé d'un fournisseur pour une faute grave de nature criminelle commise au préjudice de l'entreprise. Un comité de discipline se réunit à deux ou trois reprises chaque année pour étudier de tels dossiers. Il est formé d'agents du service de sécurité de Sécäl à Jonquière, du surintendant de l'approvisionnement et du conseiller juridique.

La sanction habituellement imposée par le comité est l'interdiction de circuler dans les établissements de Sécäl pour l'employé fautif d'un fournisseur. Lorsque le comportement commercial de l'entreprise même est en cause, le rapport du comité pourra être suivi d'une sanction imposée par le surintendant de l'approvisionnement après consultation des autorités régionales et nationales. Ce processus mènera éventuellement à la résiliation du contrat avec ou sans suspension du droit de transiger avec Sécäl pour une période déterminée. Dans les cas les plus graves, on imposera la perte définitive de la possibilité d'agir comme fournisseur.

On aura constaté à la lecture de ce qui précède que la culture d'entreprise de Sécäl reste très proche de la culture juridique populaire dans sa représentation de la compétence du conseiller juridique régional. L'avocat y apparaît tour à tour comme le représentant auquel il faut recourir pour répondre aux « papiers de cour », comme le conseil appelé à évaluer les risques d'une opération inhabituelle à la lumière du droit étatique, comme le spécialiste du conflit auquel il convient de faire une place plus grande dans un processus de résolution arrivé à une impasse.

Un certain changement paraît toutefois être amorcé qui va dans le sens d'une participation plus régulière du conseiller juridique dans l'organisation de l'approvisionnement. Les gestionnaires du service de l'approvisionnement ont commencé à associer plus étroitement le conseiller juridique à l'élaboration et à la mise en œuvre des nouvelles politiques du

service dans une optique générale de prévention juridique. C'est ainsi qu'il a contribué activement à la rédaction ou à la révision de plusieurs contrats-types relatifs aux services d'informatique, d'ingénierie, de communications, de disposition des déchets, de transport des matières dangereuses et des entreprises de construction. Il a aussi été invité à dispenser des séances d'information juridique, notamment à l'intention des acheteurs. Ce type de participation semble correspondre à une conception nouvelle de l'expertise du conseiller juridique. Sa contribution serait davantage définie en fonction de l'organisation interne de l'entreprise et moins restreinte à sa seule connaissance du système juridique étatique.

Un document administratif concernant la mise en œuvre du programme d'assurance-qualité fournit un exemple de cette intégration nouvelle du conseiller juridique dans les activités d'approvisionnement en même temps qu'une indication assez claire du statut qu'on a cru devoir y réserver à l'expertise juridique<sup>10</sup>. On y identifie douze intervenants dans la relation de Sécal avec un fournisseur qui s'est engagé à fabriquer un bien sur plans et devis. L'ensemble du processus devant mener à cette fabrication est divisé en cinq phases et 53 activités distinctes. Pour chacune de ces activités, le document indique quels intervenants sont touchés, leur niveau de responsabilité et le caractère impératif ou facultatif de leur participation.

Le document prévoit ainsi que le « contentieux », c'est-à-dire en pratique le conseiller juridique régional, « doit être informé » de la politique et des stratégies d'approvisionnement, ce qui l'associe obligatoirement à la phase préparatoire du programme. Par la suite, toutefois, sa participation devient facultative : il « peut être consulté » en ce qui concerne la qualification générale des fournisseurs, la préparation de clauses commerciales particulières, l'interprétation des clauses contractuelles, les changements apportés au contrat et le traitement des réclamations. La participation du conseiller juridique est donc formellement prévue, mais elle ne sera effective que dans la mesure où elle sera jugée opportune par le gestionnaire, le chargé de projet, l'acheteur ou l'administrateur de contrat à qui a été confiée la responsabilité décisionnelle.

Ce document donne à penser que la participation du conseiller juridique dans les activités d'approvisionnement pourrait s'accroître parallèlement au développement d'un mode de gestion plus technocratique. Comme toutes les autres expertises, celle des professionnels du droit serait alors plus sollicitée et mieux intégrée dans une planification d'ensemble. Mais dans l'état actuel des choses, la culture d'entreprise de Sécal et celle

10. *Grille de partage des responsabilités pour l'acquisition de services de fabrication*, Service régional de l'approvisionnement, bureau du coordonnateur principal en assurance-qualité, Jonquières, juin 1989, 8 p.



qui semble présider plus particulièrement aux rapports avec les fournisseurs locaux font obstacle à une affirmation plus marquée de la logique juridique dans les activités d'approvisionnement.

### **2.1.2. Le contentieux de Montréal**

Contrairement à bien d'autres fonctions y compris celle de l'approvisionnement, la fonction juridique n'a pas suivi le mouvement de décentralisation qui a marqué la gestion de Sécal au cours des deux dernières décennies. La plupart des avocats à l'emploi d'Alcan sont, en effet, établis à Montréal. La majorité d'entre eux relèvent d'ailleurs du contentieux de la société-mère Alcan Aluminium (sous la direction du vice-président aux affaires juridiques qui agit également comme secrétaire de l'entreprise multinationale) plutôt que de Sécal elle-même.

La philosophie de l'entreprise est d'éviter le développement d'un imposant contentieux capable d'offrir tous les services juridiques spécialisés dont l'entreprise a besoin. On préfère avoir recours à des avocats externes associés aux plus grandes firmes de Montréal ou d'autres capitales. Les avocats à l'emploi d'Alcan à Montréal, moins d'une dizaine, se consacrent à trois domaines de spécialisation principaux : les contrats internationaux d'approvisionnement en matières premières, le droit des brevets et marques de commerce, le droit corporatif et des valeurs mobilières. Aucun de ces avocats n'a une responsabilité particulière à l'égard des activités de l'approvisionnement de la filiale canadienne. Une des avocates juniors est consultée à l'occasion par le responsable du groupe des acheteurs de Sécal à Montréal, mais il ne s'agit là ni d'un lien officiel ni d'une spécialisation véritable.

La multinationale Alcan et sa filiale canadienne tiennent beaucoup l'une et l'autre à l'image d'une entreprise privée avec ce que cette identification comporte du point de vue d'un rapport aussi distant que possible à l'État et à son droit. Même les responsables de l'approvisionnement à Jonquière se réclament d'un mode de gestion moins bureaucratisé que celui des entreprises publiques de taille comparable. Les fournisseurs locaux reconnaissent d'ailleurs que leurs relations commerciales avec Sécal sont, par exemple, beaucoup moins juridicisées que celles qu'ils entretiennent avec Hydro-Québec. Il semble évident dans le milieu régional que sa qualité d'entreprise publique a amené cette dernière à se donner un mode d'opération où l'importance de la formalisation juridique correspond largement au modèle de la fonction publique.

L'influence de cette culture d'entreprise privée sur le rapport au droit se trouve renforcée du fait qu'il s'agit en l'occurrence d'une entreprise du

secteur manufacturier plutôt que du secteur des services. Dans une entreprise manufacturière, toute augmentation des coûts de personnel pour une fonction qui ne procure pas de profit est suspecte. En ce sens, le développement de la fonction juridique dans les activités d'approvisionnement est doublement désavantagé puisque la fonction d'approvisionnement est elle aussi une fonction non profitable par elle-même.

Le développement d'un contentieux interne ne se réalise ainsi que dans les domaines où la formalisation juridique se révèle indispensable et dans la seule mesure où le recours aux services des professionnels du droit est utile aux opérations quotidiennes de l'entreprise. On peut expliquer de cette façon la présence au sein d'Alcan et de Sécral d'avocats spécialisés en droit du travail (les conventions collectives font partie de la gestion quotidienne du personnel), en droit de la propriété intellectuelle (les brevets, dessins industriels et marques de commerce occupent une grande place dans la production même de l'aluminium) ou en droit des valeurs mobilières (la formalisation juridique des opérations de financement est impérative). L'absence d'avocats spécialisés en « droit de l'approvisionnement » témoigne au contraire de la possibilité de gérer les relations de l'entreprise avec ses fournisseurs sans grande formalisation juridique et sans recours quotidien à la participation d'avocats. Cela est encore plus manifeste lorsqu'on envisage les relations de Sécral avec ses fournisseurs du Saguenay-Lac-Saint-Jean.

## **2.2. Le règlement des conflits**

Pour le conseiller juridique de Sécral à Jonquière, comme pour les gestionnaires et les acheteurs, il ne fait pas de doute que les rapports avec les fournisseurs diffèrent significativement selon que le fournisseur est une entreprise de la région ou de l'extérieur. La culture régionale se fait sentir d'une manière ou d'une autre dans le premier cas, tandis qu'on a l'impression d'évoluer dans une autre sphère culturelle dans le second cas. La référence au droit ne manque pas d'en être affectée. Les rapports avec les fournisseurs locaux obéiraient à la logique d'une relation de confiance où l'on se dispense volontiers de recourir au formalisme juridique, y compris lorsqu'il s'agit de régler les conflits qui mettent à l'épreuve cette relation de confiance.

### **2.2.1. La confiance**

Chez les personnes rencontrées, la référence à la notion de confiance est probablement la façon la plus répandue de distinguer les relations commerciales avec des fournisseurs locaux de celles qu'on établit avec les fournisseurs de l'extérieur de la région. Le sentiment mutuel d'avoir établi

une relation de confiance paraît être la source d'un ensemble d'attentes diffuses, voire de droits et d'obligations, qui joueraient un rôle essentiel dans la régulation dynamique de l'échange commercial, même si l'on n'en trouve peu ou pas de traces dans les documents qui accompagnent formellement les transactions. Dans une phase ultérieure de cette recherche, j'analyserai en détail le contenu normatif, les conditions d'émergence et la fonction spécifique de ce rapport de confiance. Je me limiterai ici à souligner ses incidences sur le recours au droit étatique<sup>11</sup>.

Avec un fournisseur étranger, nouveau ou peu connu, la négociation s'effectue dans la méfiance mutuelle. On consulte davantage. On veut tout écrire. On attend une confirmation écrite de l'engagement avant de commencer l'exécution du contrat. Avec un fournisseur local, les pourparlers sont plus directs. Les engagements et la mise en œuvre de la transaction s'effectuent plus rapidement. La documentation contractuelle peut aussi être élaborée, mais elle ne fait pas l'objet d'une préoccupation centrale. Elle s'échange après la conclusion des ententes, souvent au moment où l'exécution du contrat est déjà commencée. Elle confère après coup à la transaction une formalisation juridique dont les parties immédiatement concernées se sont peu préoccupées et dont elles ne sont pas pour l'essentiel les auteures véritables. La communication spécifiquement juridique se réalise en marge du fait même de l'échange. Le contenu de cette communication fut pour une large part établi par d'autres, avant l'échange, et indépendamment des particularités de ce dernier. Si l'on devait identifier le contrat à cette documentation juridique, il faudrait conclure de l'observation des faits que, dans les échanges entre les représentants de Sécal et les fournisseurs locaux, le contrat est moins « la loi des parties » que celle qui leur est imposée.

La véritable loi des parties réside plutôt dans ces attentes non formalisées, non écrites, partagées plus ou moins confusément, dont la portée restera indéterminée jusqu'au jour où surviendra le problème ou le désaccord qui forcera les parties à convenir d'une définition plus précise de leur

---

11. Pour une évaluation théorique et empirique des conditions d'émergence et de la fonctionnalité de la confiance dans les échanges économiques, voir E.H. Lorenz, « Neither Friends nor Strangers : Informal Networks of Subcontracting in French Industry », dans D. Gambetta, édit., *Trust. Making and Breaking Cooperative Relations*, Oxford, Basil Blackwell, 1988, p. 194-210. Lorenz souligne notamment que la confiance peut s'avérer très rentable parce qu'elle réduit les coûts de transaction pour les partenaires qui n'ont pas à se méfier systématiquement l'un de l'autre et à négocier tous les détails de leurs échanges futurs. Dans une relation de confiance, l'accord initial n'est qu'un point de référence et non un document écrit à respecter scrupuleusement. Selon Lorenz, le caractère incomplet du contrat conclu dans ces conditions est précisément l'une des raisons majeures de l'absence de recours aux tribunaux pour régler les différends (p. 199).

contrat au terme d'un processus de règlement où se mêlent les éléments de coopération et de conflit. La grande vertu d'une relation de confiance est précisément celle de ne pas obliger à fixer le contenu du contrat de façon précise puisqu'elle suppose entre autres la confiance de pouvoir au besoin convenir d'une définition plus précise d'un aspect devenu conflictuel. Cette confiance-là impose toutefois qu'une attente fondamentale, la seule peut-être, soit claire dès le début au point de s'imposer comme allant de soi, celle des « immunités réciproques »<sup>12</sup>. Cette attente implique qu'on renonce d'avance à un recours à la justice étatique pour forcer le règlement d'un problème ou, en d'autres termes, pour imposer à l'autre une détermination externe du contenu du contrat.

### 2.2.2. La norme d'immunités réciproques

Ce que l'on désigne comme culture régionale dans le contexte qui nous intéresse englobe précisément cette attente d'immunités réciproques. Non pas parce que l'on croit que l'appartenance à une même culture diminue les risques de conflits ultérieurs entre les parties. Non pas parce qu'on se croit tenu à une obligation de fraternité qui transcenderait la défense des intérêts respectifs. Plutôt parce qu'on est convaincu de se connaître suffisamment pour parvenir ensemble à un règlement acceptable des problèmes ou des désaccords futurs. L'expérience renforce cette conviction. Le conseiller juridique de Sécail à Jonquière n'a connu que trois ou quatre cas de poursuite en justice concernant des contrats avec des fournisseurs de la région. À chaque fois un règlement hors cour est intervenu. Dans tous les autres cas, la convention d'immunités réciproques aura amené à régler à l'amiable plutôt qu'à recourir à la justice.

Il ne faudrait pas se méprendre sur les raisons de l'efficacité de cette convention tacite. On aurait tort en particulier de la concevoir comme une norme détachée du contexte immédiat de la relation commerciale, participant uniquement de cette culture régionale à laquelle les parties auraient été socialisées et qu'elles exprimeraient en accordant la priorité au respect

---

12. Le concept d'« immunités réciproques » a été proposé par L.M. FRIEDMAN, « Legal Rules and the Process of Social Change », (1967) 19 *Stanford Law Review* 786, p. 806. Friedman considère que le développement de « réseaux d'immunités réciproques » est un effet indirect des coûts élevés d'accès à la justice étatique. Les immunités réciproques contribueraient à définir et stabiliser beaucoup de relations sociales durables, par exemple celles des locateurs et des locataires. Elles seraient souvent avantageuses pour les deux parties. Sauf dans les cas où les enjeux sont particulièrement importants, les parties s'abstiendraient de recourir à l'exécution forcée de leurs droits afin d'éviter une perturbation sérieuse de leurs relations. J'ajouterais à cela l'hypothèse que la force du régime d'immunités réciproques augmente au fur et à mesure que le rapport d'interdépendance et de confiance entre les parties s'intensifie.

de la moralité du milieu sur la défense de leurs intérêts. La culture régionale n'est pas la source de cette norme ni sa garantie d'efficacité. Elle concourt à son émergence dans la mesure où elle facilite l'établissement du rapport de confiance qui se greffe plus ou moins intensément à une relation commerciale et constitue le point d'appui des attentes d'immunités réciproques. Sécal a pu établir de tels rapports de confiance avec des fournisseurs de l'extérieur de la région et convenir tacitement avec eux de la même norme d'immunités réciproques. Le facteur fondamental de l'existence d'un rapport de confiance n'est pas, en effet, la localisation du fournisseur en elle-même, mais plutôt le fait que sa relation commerciale avec Sécal soit nouvelle ou au contraire bien établie. La proximité géographique des partenaires et la familiarité culturelle peuvent accélérer l'établissement d'une relation de confiance, mais elles n'en sont pas le fondement.

On se rapproche probablement davantage d'une compréhension adéquate des choses en considérant que certaines caractéristiques des échanges avec les fournisseurs locaux peuvent favoriser le développement d'un rapport de confiance spécifique d'où découlerait des attentes d'immunités réciproques particulièrement fortes. Deux réalités paraissent à cet égard décisives.

La première réalité est la disparité financière et organisationnelle des partenaires. Les fournisseurs locaux sont généralement de petites entreprises dont le marché est essentiellement local. L'établissement d'une relation commerciale avec Sécal est pour ces entreprises un gage de rentabilité et d'expansion. La rupture de cette relation entraînerait pour elles une déstabilisation majeure sinon fatale. La perturbation des activités de Sécal serait moins considérable. Le délai pour trouver un fournisseur de substitution s'avérerait d'autant plus court que l'entreprise entretient généralement des relations avec au moins deux fournisseurs du même produit ou service. Les inconvénients seraient circonscrits aux seules unités directement concernées et ne menaceraient jamais en tout état de cause la stabilité financière de l'entreprise. C'est dire que les relations commerciales avec les fournisseurs locaux se caractérisent en général par une dépendance beaucoup plus marquée de ces derniers comparativement à celle des fournisseurs de l'extérieur de la région.

La seconde réalité pertinente fait cependant contrepoids à la dépendance des fournisseurs. Il s'agit de l'interpénétration qui s'est opérée depuis 1925 entre les activités de Sécal et l'économie du Saguenay-Lac-Saint-Jean. La première a joué et joue encore un rôle majeur sinon déterminant dans le développement de l'économie régionale. En contrepartie, elle a toujours été et continue d'être dépendante des ressources hydro-électriques et humaines de la région pour ses opérations. En matière

d'approvisionnement, Sécral, comme toute autre entreprise manufacturière, doit pouvoir compter sur la présence, à proximité de ses établissements, de fournisseurs capables de lui procurer les biens et services stratégiques qui lui permettront de faire face rapidement aux aléas de la production. Le nombre de fournisseurs locaux capables de satisfaire convenablement à ces besoins étant limité, Sécral se doit d'accorder une importance particulière à la continuité de ses relations d'affaires locales. Une sorte de contrat de solidarité s'est donc noué entre Sécral et l'économie régionale. On comprend mieux dès lors les composantes essentielles d'une culture régionale encore très présente dans les esprits où l'acceptation de la dépendance à l'égard de Sécral signifie aussi pour cette dernière l'obligation d'agir avec bienveillance et dans le meilleur intérêt mutuel des parties.

De part et d'autre, on cherche aujourd'hui à se défaire de cette mentalité traditionnelle. L'élite régionale prône une nouvelle culture d'entrepreneurship qui inciterait les dirigeants d'entreprises locales à compter davantage sur les marchés d'exportation pour assurer leur survie et leur expansion. Les dirigeants de Sécral participent activement aux efforts de l'élite régionale. Ils profitent de toutes les occasions qui leur sont offertes pour affirmer qu'ils ne veulent plus être perçus comme les responsables premiers ou ultimes du développement économique régional. Les gestionnaires de l'approvisionnement préparent la mise en œuvre d'un ambitieux programme d'assurance-qualité dont les effets seront de réduire le nombre des fournisseurs de Sécral et d'imposer des normes de qualité auxquelles les entreprises locales ne pourront satisfaire qu'après avoir consenti un investissement important.

La réussite d'un tel programme pourrait signifier à moyen ou à long terme une modification majeure des rapports entre Sécral et ses fournisseurs locaux. Ces derniers constitueraient à terme une sorte de réseau ou de collectivité d'entreprises mieux arrimées aux besoins spécifiques de Sécral, mais aussi plus en mesure de vendre leurs services à d'autres entreprises majeures de la région et de l'extérieur. La collectivisation et la professionnalisation accrues des fournisseurs, résultats des nouvelles politiques d'approvisionnement de Sécral, changeraient probablement la représentation qu'on se fait de la confiance nécessaire aux relations commerciales. Elles modifieraient sans doute la régulation interne du champ social semi-autonome qui se constitue autour des besoins d'approvisionnement de Sécral et peut-être même la nature de ses rapports avec le système juridique de l'État.

Pour le moment, toutefois, les relations commerciales continuent d'obéir à la logique d'un ordre ancien que tous ne sont pas disposés à voir disparaître rapidement. La dépendance du fournisseur et la bienveillance

de Sécral demeurent les deux composantes principales d'un rapport de confiance au sein duquel les attentes d'immunités réciproques trouvent une garantie particulièrement forte. La culture régionale traditionnelle prédispose les parties à établir un tel rapport de confiance. Dans la plupart des cas, la pratique contractuelle et l'intérêt des parties à maintenir la relation commerciale renforcent encore la prédisposition à rechercher un règlement juste en comptant sur la dépendance de l'un et la bienveillance de l'autre.

### **2.2.3. La dépendance du fournisseur**

Le processus de règlement d'un conflit avec Sécral aussi bien que l'exécution normale du contrat supposent que le fournisseur local constate et accepte sa dépendance. Rédigés et imposés par Sécral, les documents contractuels sont de véritables contrats d'adhésion. Le fournisseur devra reconnaître, s'il était besoin de le lui rappeler, que son client s'est doté par contrat d'une imposante protection juridique qui lui garantit la possibilité de choisir entre plusieurs alternatives d'action. Il sait aussi qu'il ne doit pas dépasser les limites d'une expression légitime de ses griefs. Faire preuve d'une réclamation trop rigide, argumenter trop longtemps, se faire représenter par un avocat, exiger la signature d'une entente de règlement écrite, tout cela manifesterait un manque de confiance dans la bienveillance de Sécral et risquerait de porter atteinte à la relation commerciale.

Le règlement du litige s'effectue, en effet, à l'ombre d'une relation commerciale normalement avantageuse et ne doit surtout pas lui porter ombrage ! Pour ramener à l'ordre un fournisseur abordant les négociations avec trop d'indépendance, rien ne sera plus efficace que la menace d'une suspension voire d'une rupture définitive de la relation. La crainte de perdre un prochain contrat ne résulte pas forcément d'une menace explicite. Elle pourrait à la limite aller de soi dès lors que le client se montre excédé par le comportement du fournisseur. Elle va de pair avec la croyance en l'existence d'une liste noire des individus ou des entreprises considérés hostiles par Sécral. Le fonctionnement du comité de discipline dont il a été question plus haut rend probablement compte du maintien sinon de l'apparition de cette croyance dont la portée psychologique ne devrait pas être sous-estimée. Le conseiller juridique de Sécral à Jonquière donne ainsi l'exemple d'un jeune garçon à qui il avait adressé une lettre lui reprochant des actes de vandalisme sur les terrains de l'entreprise. Le jeune lui répondit que sa principale motivation pour ne plus recommencer serait la crainte qu'un jour ses enfants en subissent les conséquences et se voient refuser un emploi à Sécral parce que le nom de leur père était inscrit sur une liste noire.

Il convient toutefois de ne pas assimiler la dépendance du fournisseur à celle d'un éventuel demandeur d'emploi. Bien que dépendants de Sécal, les fournisseurs ne sont pas démunis de ressources pour faire valoir efficacement leur point de vue. Leur atout majeur reste certainement l'importance des liens qu'ils ont établis avec Sécal, l'interdépendance économique des deux partenaires. C'est bien pourquoi la rupture de la relation constitue toujours pour Sécal une mesure extrême. Elle n'est généralement imposée qu'aux fournisseurs dont le comportement antérieur s'était déjà révélé douteux ou reprehensible. Au fil des années, les fournisseurs ont aussi développé des liens personnels avec différents gestionnaires ou employés de Sécal. Ils pourront au besoin faire jouer en leur faveur les relations ainsi établies au sein même de l'organisation de leur client.

#### **2.2.4. La bienveillance de Sécal**

En contrepartie du consentement à sa dépendance, le fournisseur local peut compter sur la bienveillance de Sécal. Il s'agit ici d'une bienveillance spécifique, celle qui peut se manifester sur une base d'affaires de la part d'individus agissant principalement comme représentants d'une organisation à laquelle ils doivent rendre des comptes. Le contexte commercial et organisationnel ne fait pas obstacle à l'expression de sentiments plus personnalisés, en particulier chez ceux qui ont été quotidiennement engagés dans les échanges entre les deux entreprises. Mais considérée dans son ensemble et du point de vue des gestionnaires de Sécal, la bienveillance due au fournisseur se conçoit d'abord comme l'ensemble des comportements et des attitudes qu'il convient d'adopter pour parvenir à un arrangement assurant la continuité d'une relation commerciale avantageuse.

Cette bienveillance a pu commencer à s'exprimer dès l'établissement de la relation commerciale lorsque Sécal définissait ses exigences en tenant compte des caractéristiques des entreprises locales. C'est ainsi que plusieurs contrats pour la construction des nouvelles usines de Grande Baie et de Laterrière furent fragmentés de façon à ce que leurs exigences techniques et financières soient à la portée des entrepreneurs de la région. Au moment de résoudre un différend éventuel, le devoir de bienveillance supposera l'écoute attentive des prétentions du fournisseur, la volonté de mieux comprendre l'ampleur et la raison d'être de ses difficultés, la souplesse dans les négociations, la capacité d'admettre une faute de l'entreprise, l'indulgence à l'égard des fautes commises par le fournisseur.

Le recours effectif aux garanties juridiques du contrat et même l'invocation agressive de ses clauses ne seraient pas compatibles avec ces manifestations de bienveillance. Il faudrait plutôt les considérer comme les signes d'une confrontation annonçant la rupture de la relation commerciale



entre les parties. C'est pourquoi le recours à des avocats externes est considéré injustifié aussi longtemps que la communication entre les parties reste acceptable. Leur approche est trop brusque, trop axée sur la maximisation des droits de Sécal. Ils sont trop prompts à partir en guerre sans s'inquiéter des conséquences ultimes pour le fournisseur, pour sa relation avec Sécal et pour l'image de cette dernière.

Recruté au nom de son expertise juridique, mais avec une invitation pressante à ne pas se montrer trop légaliste, le conseiller juridique de Sécal a vite compris les subtilités culturelles qui accompagnent les rapports avec les fournisseurs. Il constate, en le déplorant parfois, que son employeur peut pousser le souci d'éviter une confrontation ouverte jusqu'à payer davantage que la valeur réelle d'un terrain convoité, qu'il peut se sentir solidaire des problèmes de son fournisseur au point de rabaisser les normes de tolérance que ce dernier se révélait incapable de respecter, qu'il consentira même à un réaménagement majeur de la relation commerciale pour permettre au fournisseur d'éviter la faillite. Quand la bienveillance de Sécal ne va pas jusqu'au sentiment de culpabilité pour ce qui s'est passé, elle peut aller jusqu'à engager l'avenir. Plus utilement peut-être que la menace d'une rupture de la relation commerciale, l'assurance que le fournisseur aura la possibilité de compenser son manque à gagner à même les profits d'un prochain contrat scellera un accord de règlement reflétant les multiples facettes du sentiment de confiance.

### **2.2.5. Le sentiment de justice**

Considérée dans la perspective la plus familière aux juristes, la norme d'immunités réciproques pourrait logiquement apparaître comme un obstacle bloquant l'accès à la justice pour les fournisseurs locaux. Elle les empêcherait d'invoquer les règles du droit étatique à l'encontre d'un contrat éventuellement injuste. Elle les priverait de l'intervention d'un juge impartial doté d'une autorité décisionnelle suffisante pour imposer un règlement plus généreux. On serait même tenté d'expliquer l'efficacité de la norme d'immunités réciproques par l'accessibilité insuffisante de la justice étatique. Le recours aux seules ressources du rapport de confiance et l'appel des fournisseurs à la bienveillance de Sécal seraient des stratégies de repli auxquelles on consentirait faute d'un accès adéquat à la justice étatique. À la limite, on concevrait difficilement que les fournisseurs locaux puissent jamais éprouver le sentiment d'avoir obtenu un règlement juste au terme d'un processus qui leur imposait d'abord de reconnaître leur dépendance.

Il semble bien pourtant que le sentiment de justice puisse s'accommoder d'un processus de règlement de conflit dominé par la logique d'un

échange inégal. Il apparaît encore plus certain que les fournisseurs eux-mêmes valorisent la norme d'immunités réciproques : le recours à la justice étatique serait moins le mode de règlement auquel on a dû renoncer que l'avatar qu'on espère éviter ou l'aventure à laquelle on ne songe même pas. Le sentiment de justice des fournisseurs semble, en effet, n'avoir que peu de choses en commun avec l'idéologie qui préside à la conception de la justice chez les juristes.

Les fournisseurs ne s'illusionnent pas sur les vertus du recours au droit et aux tribunaux étatiques pour la défense des intérêts du plus faible. En l'occurrence, s'il y avait renonciation à recourir à la justice, elle serait davantage le fait de Sécral qui s'était donné par contrat la possibilité ultime d'en tirer profit. Ils ne s'embarrassent pas d'une pensée formelle qui instaure l'égalité juridique des partenaires : la supériorité de Sécral est évidente et toute stratégie qui en ferait abstraction ou la nierait serait un non-sens<sup>13</sup>. Ils ne croient pas que le respect d'une procédure formalisée et la référence à des règles générales soient une garantie de justice : le meilleur mode de règlement est celui qui leur permet de requérir directement et sans formalités et celui par lequel on porte une attention particulière à leur problème, selon son mérite propre. Ils n'aspirent aucunement à l'individualisme juridique : à titre de commerçants, le privilège d'appartenir au groupe des fournisseurs de Sécral leur importe bien davantage que tous les droits qu'ils pourraient faire valoir en leur qualité de citoyens et sujets de l'État. Se réclamer de l'individualisme juridique serait s'affranchir de la culture régionale et renoncer à invoquer à son profit la philosophie du juste retour des choses et le devoir de solidarité qu'elle met à la charte de Sécral. Ce serait surtout s'extirper soi-même du rapport de confiance établi avec

---

13. Romano avait bien vu ce que l'égalité juridique formelle de la légalité bourgeoise a d'artificiel : « Comme on le sait, le droit de l'État moderne a entendu éliminer tout rapport impliquant une dépendance entre deux personnes privées. Dans cette réaction contre l'ordre ancien et les abus que celui-ci consacrait, il a cependant exagéré, jusqu'à méconnaître que certaines manifestations de la vie sociale requièrent encore et requerront probablement toujours une inégalité entre les individus, une suprématie des uns et une subordination de autres. Et la vie sociale, plus impérieuse et plus forte que le droit étatique, s'est vengée en édifiant, parallèlement et en opposition à lui, une série d'autres ordres partiels au sein desquels ces rapports, nécessaires, peuvent s'épanouir dans des conditions plus convenables », *supra*, note 4, p. 148. La doctrine juridique plus récente paraît avoir moins de scrupule à reconnaître la dépendance économique et la subordination juridique qui sont constitutives de plusieurs formes majeures des relations contractuelles modernes, notamment des contrats de sous-traitance, de concession commerciale, d'assistance et de fourniture, de franchisage, d'agence commerciale, et autres. Voir G.J. VIRASSAMY, *Les contrats de dépendance. Essai sur les activités professionnelles exercées dans une dépendance économique*, Paris, Librairie générale de droit et de jurisprudence, 1986.

Sécal, se priver de sa bienveillance et prendre le risque injustifié d'une rupture de la relation commerciale.

Pour les fournisseurs autant que pour Sécal, il ne saurait donc être question de rechercher la justice à l'extérieur de la relation commerciale. Le conflit à résoudre est un incident à régler parallèlement à la poursuite de l'échange. Il requiert une attention particulière, mais ne doit pas mobiliser trop d'énergies. Dans la détermination de ce que serait une juste compensation, il faudra savoir tenir compte de l'ensemble de la situation, du contexte particulier dans lequel chacun des partenaires doit évoluer, des susceptibilités à ménager de part et d'autre. Un partage à 50/50 des responsabilités convenues et des dommages admis sera souvent dans ces conditions le règlement le plus satisfaisant.

La recherche du règlement juste devra aussi se concilier avec l'économie plus globale de la relation établie entre les partenaires. Cette relation ne cesse pas d'être juste parce qu'elle est inégale puisque l'inégalité des partenaires s'imposait comme une réalité antérieure à sa formation et demeure un fait qui la transcende. Elle est et restera juste aussi longtemps qu'elle se révélera profitable pour chacun des partenaires. Inséparable de cette relation et de la logique du profit qui la commande, le sentiment de justice des parties au contrat n'a normalement rien à voir avec l'expérience juridique de ceux qui se seront laissés tentés par l'aventure d'un procès dans la sphère éloignée de la justice étatique.

### **3. La théorie juridique du contrat et la réalité sociologique**

La science du droit fournit une vision abstraite de la réalité concrète. On ne saurait s'en étonner dès lors qu'elle se présente comme un mode de connaissance et qu'on admet que la connaissance humaine ne peut se constituer qu'à travers des concepts qui sont des représentations abstraites de la réalité. La question est donc de savoir quelle sorte d'abstraction la théorie juridique se révèle être par rapport à la réalité sociologique.

Résumons d'abord les faits observés. L'approvisionnement de Sécal apparaît comme une réalité complexe, à laquelle participent plusieurs acteurs différents dont les rapports sont formellement organisés et pourraient l'être encore plus si la tendance à concevoir la gestion des achats dans une optique scientifique se maintient. Plusieurs logiques différentes concourent à la gestion de l'approvisionnement. La logique juridique en est une, mais le recours aux conseillers juridiques demeure peu institutionnalisé. Les règles et les instances de l'ordre juridique étatique n'ont qu'une importance marginale même dans le règlement des litiges. La culture de l'entreprise et celle du milieu local favorisent plutôt un régime d'immunités

réciproques où l'on s'interdit de sortir de la relation commerciale établie pour régler les conflits auxquels elle donne lieu.

La théorie sociologique invite à voir là une réalité sociale dominée par deux facteurs de structuration : l'organisation formelle de l'entreprise et la culture qui inspire son fonctionnement interne et les relations externes de l'entreprise avec les fournisseurs locaux. Quelle représentation abstraite, quelle notion de contrat, la théorie juridique fournit-elle pour appréhender la normativité particulière des échanges commerciaux envisagés ici ? J'en vois deux pour l'essentiel.

La première vient de la théorie classique qui s'est consolidée au 19<sup>e</sup> siècle dans une ambiance intellectuelle dominée par le formalisme juridique. Je suggérerai que la conception classique du contrat fournit une représentation très appauvrie de la réalité sociologique. La deuxième théorie s'est présentée sous différentes normes au 20<sup>e</sup> siècle en réaction à la première et sur la base du réalisme juridique. Prenant à témoin la théorie relationnelle de Macneil, je soumettrai que la conception réaliste du contrat tend vers une représentation trop riche de la réalité sociologique au détriment de la cohérence de l'analyse juridique. On ne pourra, à mon avis, surmonter les lacunes respectives des conceptions formaliste et réaliste qu'en définissant la portée heuristique du concept de contrat à l'intérieur d'une théorie plus générale qui pose d'emblée la problématique du pluralisme juridique.

### 3.1. Contrat et formalisme juridique

La doctrine classique conçoit le contrat comme un accord de volontés, un échange de consentements, la rencontre de deux intentions juridiques d'être lié par les promesses mutuellement faites. Les contractants sont pour elle des personnes autonomes, séparées l'une de l'autre, juridiquement égales, libres de choisir leurs partenaires contractuels et d'établir le contenu de leurs engagements comme bon leur semble<sup>14</sup>.

Bien qu'elle admette et sanctionne fréquemment l'existence de contrats peu explicites, la doctrine classique n'est jamais aussi à l'aise qu'en présence d'un contrat écrit en bonne et due forme. En principe, la disponibilité d'une convention formelle dispense de prendre en considération l'ensemble des comportements et le contexte spécifique de la relation entre les parties pour établir le contenu de leur contrat. C'est dire que l'abstraction propre au formalisme juridique consiste à centrer toute l'attention sur

14. Au Québec, la doctrine classique du contrat s'exprime principalement dans les ouvrages généraux consacrés au droit des obligations. J'ai eu l'occasion de m'y référer et d'en fustiger le dogmatisme dans une communication publiée sous forme de note critique : « La théorie générale des contrats. Pour sortir du dogmatisme », (1985) 26 *C. de D.* 1045.

l'expression de volontés conscientes qui devient la manifestation quasi exclusive du contrat<sup>15</sup>. Dans cette logique, les faits psychologiques, sociaux, économiques et culturels qui singularisent la relation entre les parties ne peuvent servir qu'indirectement et accessoirement à la détermination des droits et obligations, si tant est qu'on ait accepté de les prendre en considération.

S'ils devaient se référer exclusivement à cette représentation du contrat, les employés de Sécral les plus chevronnés, les fournisseurs locaux les plus anciens et l'auteur de ces lignes qui a observé leurs échanges pendant 18 mois devraient tous conclure que l'approvisionnement de Sécral, bien qu'il coûte chaque année des centaines de millions de dollars, s'effectue en fait de manière non contractuelle. L'abstraction du formalisme juridique est telle, en effet, que, pour établir le contrat, il faut perdre de vue les contractants, leur relation sociale et leur échange économique.

La représentation formaliste du contrat appauvrit la réalité sociologique sous trois rapports principaux. Premièrement, elle réduit la complexité interne des contractants au point où l'entreprise ressemble davantage à une personne physique qu'à une organisation formelle. Or, chaque fois que Sécral conclut un contrat avec un fournisseur, plusieurs employés occupant des rôles et des statuts distincts, relevant d'unités ayant des cultures différentes, ont concouru, par leurs gestes et leurs volontés expresses ou tacites, à la conclusion de l'accord. Avant que l'entreprise ait pu se présenter de façon unifiée devant le fournisseur, pour que l'acheteur puisse réellement agir comme représentant contractuel, il aura fallu une succession d'accords de volontés à l'intérieur même de l'entreprise. De ces contrats-là, la théorie formaliste nous demande de faire abstraction parce qu'elle n'offre encore aucune traduction juridique adé-

---

15. Est-il besoin de préciser que le « formalisme juridique » auquel je me réfère ici est tout à fait différent du principe du formalisme utilisé en droit des obligations pour signifier, contrairement au principe du consensualisme, que la validité ou l'opposabilité d'un contrat de tel ou tel type requiert l'accomplissement de formalités particulières ? Je me réfère plutôt à ce paradigme fondamental de la pensée juridique qui identifie toute la réalité du droit à ses sources formelles, c'est-à-dire à des actes de langage exprimant des volontés sous la forme de règles à partir desquelles des droits et des obligations peuvent être déterminés. Le formalisme juridique englobe en ce sens les conceptions positiviste, volontariste et étatiste du droit. Il postule que les sources formelles du droit, notamment la loi et le contrat, se suffisent à elles-mêmes et il enjoint de les interpréter indépendamment de leur contexte social. En droit, comme en philosophie ou en art, le courant le plus directement opposé au formalisme est le réalisme. Le sens donné ici au formalisme juridique correspond largement au concept de « légalisme » proposé par J.N. SHKLAR, *Legalism. Law, Morals, and Political Trials*, Cambridge, Harvard University, 1964, p. 1-3.

quate du fait sociologique de l'entreprise, du moins en tant qu'agent contractuel.

Le réductionnisme n'est pas moindre en ce qui concerne la relation sociale sans laquelle il ne saurait y avoir ni accord de volontés, ni échange économique. Les parties soulignent avec emphase l'importance de leur relation de confiance. Il faudrait pourtant interpréter leur contrat en postulant qu'elles en ont déterminé le contenu sur la base d'une saine méfiance. Le fournisseur est dépendant, Sécral est bienveillant, l'un et l'autre en sont conscients, mais il faudrait considérer que leur contrat se vit dans un rapport d'égalité exempt de tout altruisme. Les contractants sont tributaires de l'environnement économique, politique et culturel, mais il faudrait les voir comme des monades plus susceptibles de porter atteinte à l'environnement que d'être contraintes par lui. Les partenaires font preuve d'une solide complicité autonomiste en réglant leurs problèmes sans recours à l'État, mais il faudrait présumer qu'au départ toute leur attention fut centrée sur l'impératif de conclure un contrat valide aux yeux de l'État.

Tout cela n'a guère de sens, finalement, parce que le formalisme juridique veut ramener toute la réalité sociologique aux seules manifestations, réelles ou présumées, d'une rationalité juridique pure. Passe encore pour la prise en compte de l'irrationnel qui se trouve ainsi exclu. La sociologie ne peut prétendre ici faire la leçon à la science du droit puisqu'elle ne réussit pas elle-même à se représenter adéquatement tous ces désirs sans lesquels bien des volontés de contracter n'existeraient pas. Mais même parmi les seules manifestations de rationalité, la conception classique du contrat nous force encore à extirper toutes celles qui ne se ramènent pas à un calcul juridique exprès. Les politiques de ceux qui conçoivent et gèrent le système de l'approvisionnement, les stratégies des acheteurs, des usagers, des ingénieurs et des comptables pour améliorer leur position dans ce système et obtenir de meilleurs résultats dans leurs rapports avec les fournisseurs, les calculs et tactiques de ces derniers, tout cela devrait rester dans une immense boîte noire, dans une boîte de Pandore coiffée d'un filtre conceptuel qui ne laisse sortir que des intentions spécifiques de contracter.

Quand on observe les échanges quotidiens entre Sécral et ses fournisseurs, il faut pourtant se faire violence pour ne voir que des manifestations d'intention sans apercevoir aussi les gestes, les habitudes, les automatismes, les choix et décisions rapidement effectués, bref tout ce qui prouve que la vie ne se résume pas à des actes de volition organisée. Il faut aussi regarder les choses avec la fantaisie de l'artiste plutôt que le sérieux du juriste pour ne voir que des intentions de contracter dans un milieu où les seules vraies préoccupations sont de produire de l'aluminium, de vendre

des biens ou des services en réalisant des profits, bref de faire des affaires et non du droit.

Se représenter la réalité sociologique des échanges commerciaux à travers la conception formaliste du contrat relève donc d'une myopie entretenue pour une fin particulière qui n'est certainement pas celle de comprendre ce qui se passe.

### 3.2. Contrat et réalisme juridique

Le formalisme et le réalisme sont les deux pôles opposés de la représentation juridique des choses. Les concepts, les théories et les courants de pensée de la science du droit se distribuent, de façon explicite ou non, tout au long de ce continuum. À partir du moment où la conception formaliste du contrat est devenue dominante, il devenait inévitable que les juristes se réclament, à titre subsidiaire, de certaines positions du réalisme juridique chaque fois qu'il leur fallait constater les lacunes ou les excès du formalisme. On peut s'expliquer ainsi les créations doctrinales, jurisprudentielles et législatives qui ont fait évoluer la théorie juridique du contrat dans le sens d'un formalisme tempéré par des règles et des procédés d'analyse d'inspiration réaliste<sup>16</sup>.

Je ne me préoccupe pas ici de ces états intermédiaires de la pensée juridique. Comme tous les accommodements de conjoncture, ils perdent en rigueur scientifique ce qu'ils gagnent en succès politique et professionnel. J'ai, au contraire, choisi de mener cette recherche empirique parallèlement à l'approfondissement de la théorie relationnelle des contrats de Macneil parce qu'elle se veut rigoureusement réaliste et y réussit dans une large mesure.

Je n'entrerai pas maintenant dans le détail de cette théorie parce que je n'ai pas encore complété l'analyse des informations recueillies en ce qui concerne le vécu dynamique des relations commerciales entre Sécail et ses fournisseurs locaux. La prise en compte des caractéristiques plus dynamiques que structurelles de ces échanges sera indispensable pour apprécier à leur juste valeur les notions relationnelles que Macneil propose d'inclure dans une théorie plus satisfaisante du contrat.

16. Au Québec, comme dans les autres juridictions de droit civil, il semble que cette évolution vers une théorie néo-classique du contrat se soit faite sans qu'on assiste, dans le domaine de la pensée juridique, à un mouvement critique semblable à celui du « legal realism » américain. Selon David Fraser, la faiblesse du réalisme juridique dans la tradition civiliste expliquerait que l'analyse critique du droit y soit aujourd'hui moins affirmée que dans les juridictions de common law : « The Day the Music Died : The Civil Law Tradition from a Critical Legal Studies Perspective », (1987) 32 *Loyola Law Review* 861, p. 873 note 30.

Je m'en tiendrai pour le moment à une expression très simplifiée de la théorie de Macneil en disant qu'elle réintroduit dans le concept de contrat en grand nombre de faits exclus par la conception formaliste. Les statuts et les rôles des partenaires, les fonctions de représentation qu'ils exercent, leurs rapports de pouvoir, les normes de l'organisation bureaucratique et du milieu commercial, les usages, les attentes tacites, les marques de solidarité, d'altruisme et d'attachement à la relation, même les conduites irrationnelles, sont pris en compte dans le concept de « contrat social » par lequel Macneil entend se représenter la complexité des échanges économiques<sup>17</sup>.

Replaçant ce concept dans le cadre de ma recherche empirique, je crois pouvoir dire que sa portée heuristique permet d'englober tous les aspects de la pratique contractuelle que j'ai imputés au fait organisationnel, à l'influence de la culture et à l'existence du rapport de confiance spécifique qui s'établit entre Sécal et ses fournisseurs. Faut-il dès lors célébrer l'élaboration du concept de Macneil comme ce grand moment historique où un virtuose de la théorie du droit serait parvenu à exprimer dans toute sa complexité la réalité sociologique du contrat ? Deux raisons m'incitent à en douter. La première indiquerait que le musicien s'est pris au jeu de sa propre musique. La seconde, qu'il a trop exigé de son instrument. En d'autres mots, la conception macneillienne du contrat est trop riche.

Trop riche, d'abord, parce qu'elle tient à réunir dans un seul concept unifié de contrat des éléments qui relèvent à mon avis de deux réalités distinctes de l'échange commercial, deux moments juridiques que les partenaires eux-mêmes ne confondent pas et qui n'obéissent pas à la même normativité. Il y a l'échange commercial qui fonctionne bien. Il y a aussi celui qui fonctionne mal. Il y a un droit de paix pour le premier et un droit de guerre pour le second. Le premier contrat est celui de la confiance ; il fait corps avec la relation. Le second contrat est celui de la méfiance ; il n'est que transaction. Le premier a toute la souplesse et l'ouverture d'esprit de ceux qui commencent à voyager. Le second n'a plus que la précision et l'esprit de liquidation de ceux pour qui le voyage est terminé.

---

17. Voir *The New Social Contract*, *supra*, note 2, p. 64 à 117. Macneil y décrit plus en détail les trois normes qui lui semblent atteindre une intensité particulière dans les relations contractuelles durables : le respect des rôles des partenaires, la préservation de la relation et l'harmonisation des normes internes de la relation avec celles de l'environnement social. Il souligne l'importance capitale du contexte organisationnel dans lequel opèrent les agents contractuels. Il analyse l'interaction complexe des rapports de réciprocité, de pouvoir et de solidarité dans l'échange contractuel. Il conclut en soulignant les limites d'une société de plus en plus planifiée qui semble aspirer à un ordre parfaitement rationnel, mais qui devra toujours compter, heureusement selon lui, avec l'imperfection de la nature humaine.



Macneil se représente le contrat comme un mélange variable d'éléments relationnels et transactionnels. La prédominance des uns sur les autres peut toutefois s'avérer telle qu'il devient abusif de vouloir traduire toutes les variantes de la réalité sociologique par un concept unique. Des agents économiques peuvent s'entendre pour commencer un échange commercial. Des partenaires peuvent s'entendre pour mettre fin à leur relation. Dans l'un et l'autre cas, il y a bien un accord de volontés, une concertation des gestes, un contrat. Mais, la logique de ces deux moments contractuels est trop différente pour qu'on puisse en rendre compte adéquatement par un même concept juridique<sup>18</sup>.

J'irai plus loin en suggérant que la notion de « contrat social » de Macneil demeure trop riche ou trop englobante même si l'on fait abstraction des activités de règlement des conflits pour ne considérer que ce qui se passe dans les périodes paisibles de l'échange économique. Macneil nous invite, par exemple, à introduire dans le contenu du contrat les politiques, la réglementation et l'aménagement des statuts et des rôles qui président au fonctionnement des activités d'approvisionnement chez Sécral. Mais ces aspects de la pratique contractuelle sont beaucoup moins le produit des ententes avec les fournisseurs que les exigences imposées par l'organisation à tous les employés qui la représentent et à tous ses partenaires contractuels<sup>19</sup>.

Si l'on emprunte la voie de l'analogie, je crois qu'on évite plusieurs problèmes de cohérence conceptuelle en considérant que l'organisation interne de l'approvisionnement est mieux traduite par les catégories du droit public que par celles du droit privé. Considérée du point de vue du service de l'approvisionnement, la pratique des échanges obéit davantage à

18. Macneil l'a lui-même pressenti en reconnaissant que les obligations diffuses et générales découlant d'une relation contractuelle peuvent devenir beaucoup plus spécifiques lorsque survient un conflit et que le recours à une sanction judiciaire paraît imminent. Selon lui, la logique de l'intervention de la justice étatique mènera généralement à une « transactionnalisation » de l'ancienne relation contractuelle. « The Many Futures of Contracts », (1974) 47 *Southern California Law Review* 691, p. 789.

19. K. Foster a lui aussi critiqué l'extension donnée par Macneil au concept de contrat qui deviendrait à la limite équivalent à la notion même de société. Foster souligne, à juste titre, le rapprochement entre le concept de contrat relationnel et les notions webériennes de « corporations » (*corporate groups*) ou associations autonomes. Il reproche à Macneil de ne pas reconnaître que le contrat-fonction de Weber est beaucoup plus caractéristique de l'économie capitaliste moderne que le contrat de statut auquel fait davantage référence la théorie relationnelle. Cette dernière critique me semble nettement excessive et trop tributaire de la vision libérale classique pour rendre justice aux modes d'organisation économique qui n'ont eu cesse de transformer le capitalisme depuis l'époque de Weber. « Book Review. *The New Social Contract* by Ian R. Macneil. *Contract Law in Perspective* by J. Tilotson », (1982) 9 *Journal of Law and Society* 144, p. 145-146.

la logique de la loi qu'à celle du contrat. Les manifestations de la contrainte et des rapports d'autorité y prédominent nettement sur les signes d'autonomie et d'adaptation à l'autre. Bref, les catégories conventionnelles du droit administratif et du droit constitutionnel favorisent davantage la compréhension des choses que celles du droit des contrats.

Tout sera plus simple quand nous pourrons dire sans malaise que les échanges entre Sécal et ses fournisseurs relèvent un peu du droit étatique, davantage de la loi des parties et plus encore des lois d'ordre public imposées par Sécal au sein de son propre système juridique. Pour arriver à cela, la pensée juridique doit se résigner à un saut qualitatif et s'engager dans un autre paradigme, celui du pluralisme juridique.

### 3.3. Contrat et pluralisme juridique

Par opposition au monisme juridique, le paradigme du pluralisme juridique suppose que l'on n'entend pas ramener toute la réalité du droit à l'existence d'un seul ordre juridique. En droit international, le débat entre les juristes monistes et leurs adversaires pluralistes reste fondamental<sup>20</sup>. En droit interne, il a quitté le devant de la scène depuis le milieu du 19<sup>e</sup> siècle. Retranchée depuis lors dans certaines positions de la pensée sociologique sur le droit, l'idée de pluralisme juridique recommence à peine aujourd'hui à affleurer dans l'univers conceptuel des juristes<sup>21</sup>.

Juriste italien de la première moitié du siècle, Santi Romano nous a laissé une contribution d'un intérêt exceptionnel pour la réflexion menée ici. Malgré un point de vue essentiellement pluraliste, son regard sur le droit est resté davantage juridique que sociologique. En outre, son approche générale des problèmes du pluralisme juridique fut celle d'un privatiste plutôt que d'un publiciste. La notion de « relevance juridique », par laquelle il voulait rendre compte des rapports qui s'établissent entre les ordres juridiques, permet de mieux se représenter le contenu de l'ordre juridique de Sécal et la nature des rapports qu'il entretient avec le droit et la

20. Sur l'opposition du monisme et du dualisme dans la conception des rapports entre le droit international et le droit interne [étatique], voir C. ROUSSEAU, *Droit international public*, Paris, Dalloz, 1968, 4<sup>e</sup> éd., p. 3-16. Sur la portée de la thèse pluraliste dans l'appréciation des problèmes de droit international privé et des rapports entre le droit étatique et le droit ecclésiastique, voir S. ROMANO, *supra*, note 4, p. 123-132.

21. Au Canada, Harry W. ARTHURS a donné l'exemple d'une nouvelle conceptualisation du droit administratif sur la base du paradigme pluraliste : *Without the Law : Administrative Justice and Legal Pluralism in 19th Century England*, Toronto, Toronto University Press, 1985, p. 188-214. Voir à ce sujet S. FIELD, « Without the Law ? Professor Arthurs and the Early Factory Inspectorate », (1990) 27 *Journal of Law and Society* 445.

justice de l'État, particulièrement en ce qui concerne le règlement des conflits avec les fournisseurs locaux<sup>22</sup>.

Considérées dans l'optique du pluralisme juridique, les règles substantives et procédurales d'un ordre juridique devraient être réparties en deux catégories distinctes, celles qu'il établit de sa propre initiative en s'autorisant de toutes les possibilités de sa souveraineté juridique partielle et celles qui lui viennent de l'existence d'autres ordres juridiques avec lesquels il a dû ou voulu entretenir des rapports de droit. Les premières ont pour finalité principale l'organisation des relations internes, les secondes celle des relations externes. Dans l'ensemble des activités régies par un ordre juridique, l'activité contractuelle, parce qu'elle suppose nécessairement un échange avec l'environnement, est peut-être celle dont la régulation manifeste le plus la présence de deux catégories de règles.

Les échanges de Sécral obéissent d'abord aux nombreuses règles que les administrateurs de l'entreprise ont cru devoir imposer à leurs employés et à leurs fournisseurs pour assurer un ordre optimal dans les activités d'approvisionnement. Par exemple, les règles qui établissent les responsabilités respectives et les rapports hiérarchiques des employés qui participent aux achats, la réglementation relative à la procédure d'appel d'offres, les clauses générales des documents contractuels, les exigences des programmes d'assurance-qualité, les usages qui président à la mobilisation du comité interne de discipline et ses critères de décision, tout cela fait partie d'une sorte de droit public du contrat dans l'ordre juridique de Sécral. Le contenu précis de ce droit public sera analysé dans une publication ultérieure, mais on soupçonne d'ores et déjà qu'il y a là beaucoup de ressemblances avec la problématique du contrat administratif dans l'ordre juridique de l'État. La liberté d'entreprise et la liberté contractuelle dont jouissent les agents économiques dans l'ordre politique libéral autorisent la constitution d'ordres juridiques privés dont les pratiques réglementaires, administratives, judiciaires et répressives peuvent présenter beaucoup plus de similitudes que de différences avec celles qui ont cours dans l'organisation étatique. En ce qui concerne ses activités d'approvisionnement, Sécral entend manifestement tirer profit de l'autonomie juridique laissée aux agents économiques.

22. Romano définit son concept en précisant bien qu'il doit servir à l'analyse des rapports de droit et non de fait entre des ordres juridiques : « Ramassant notre pensée en une formule brève, nous dirons que pour qu'il y ait relevance juridique, il faut que l'*existence*, le *contenu* ou l'*efficacité* d'un ordre soit conforme aux conditions mises par un autre ordre : cet ordre ne vaut pour cet autre ordre juridique qu'à un *titre* défini par ce dernier ». *Supra*, note 4, p. 106.

Cette autonomie n'est toutefois pas complète ni immuable. Elle varie selon les secteurs d'activités envisagés et fluctue au gré de la conjoncture socio-politique générale. Chaque ordre juridique évolue dans un environnement constitué d'autres ordres juridiques dont celui de l'État. Plus la densité des relations sociales augmente dans une société, plus les ordres juridiques qui la composent doivent tenir compte de leurs règles respectives. Ce type d'interaction normative deviendra encore plus fréquent si l'un des ordres juridiques prétend exercer une souveraineté juridique ultime, qu'il ait ou non les moyens politiques de cette prétention. Pour reprendre les termes utilisés par Romano, on pourrait dire qu'une intégration politique accrue ou une intensification des échanges économiques s'accompagne nécessairement, dans la sphère du droit, d'un accroissement du nombre de la complexité des règles relatives à la relevance juridique de chaque ordre vis-à-vis tous les autres.

Dans ce texte, je n'ai envisagé que les rapports de l'ordre juridique de Sécral avec celui de l'État. Encore l'ai-je fait de manière restrictive en m'intéressant surtout à la place du droit et de la justice étatique dans la dynamique de règlement des conflits. La problématique du pluralisme juridique esquissée ici est donc loin d'être complète. Il faudra s'interroger sur les rapports de Sécral avec les autres ordres juridiques privés, qu'il s'agisse de ceux que certains fournisseurs ont établis pour eux-mêmes, ou de ceux qui correspondent aux réseaux de distribution des biens ou services destinés aux industries. Il faudra aussi rendre compte de l'incidence des règles du droit étatique dans les activités d'approvisionnement non conflictuelles.

Certaines règles internes d'Alcan sont ainsi le complément, obligé ou volontaire, de règles étatiques, c'est le cas, par exemple, des normes que la section des comptes payables impose aux entrepreneurs en construction pour garantir le paiement de leurs sous-contractants. C'est aussi le cas des normes imposées aux fournisseurs au titre des exigences de santé et sécurité des travailleurs ou de la protection de l'environnement. Dans d'autres cas, les règles appliquées au sein de l'entreprise sont les règles étatiques elles-mêmes. L'exemple le plus clair est celui des mesures d'ordre fiscal (taxes de vente, droits de douane et d'accise, TPS) dont Sécral est redevable directement envers l'État ou dont il assume indirectement la responsabilité en s'assurant de leur application adéquate par les fournisseurs locaux.

La relevance juridique du droit de l'État dans le contexte des échanges avec les fournisseurs locaux prend en somme plusieurs formes distinctes. L'exemple de la taxation montre qu'il peut s'agir d'une relevance à laquelle Sécral ne peut se soustraire. Nous sommes ici dans la sphère où l'ordre

juridique étatique se montre le plus contraignant, le moins libéral, car il s'agit de pourvoir à la subsistance même de l'État. Les cas où la relevance juridique est instituée d'une façon qui tient mieux compte des intérêts de Sécral et des règles de son propre ordre juridique sont certainement plus nombreux. Il y a, enfin, des cas où il serait plus approprié de parler d'irrelevance juridique<sup>23</sup>. Ils sont particulièrement susceptibles de se manifester chaque fois que les règles du droit étatique se déclarent elles-mêmes simplement supplétives, ce qui demeure largement le cas dans le droit commercial actuel, ou que le recours aux tribunaux étatiques est laissé à l'initiative des justiciables, ce qui est la règle en droit judiciaire privé. En somme, l'irrelevance juridique du droit de l'État peut fort bien s'imposer comme solution privilégiée chaque fois qu'on accorde à un ordre juridique privé la liberté de pratiquer sa propre légalité sans se placer ainsi en position d'illégalité au regard du droit de l'État.

La norme d'immunités réciproques fait partie des règles procédurales qu'un ordre juridique privé est toujours susceptible d'observer quant à la pertinence d'un recours aux ressources d'un autre ordre juridique — en l'occurrence celui de l'État — pour le règlement de ses conflits internes. Il s'agit, comme on l'a vu, d'une norme implicite qui fait corps avec le sentiment d'entretenir une relation de confiance. Elle obéit à la logique générale d'un échange commercial motivé par la recherche du profit plutôt que l'affirmation des droits garantis par l'État.

Il n'est pas sûr que les employés de Sécral et les fournisseurs locaux aient toujours conscience de l'existence de cette norme et de son caractère obligatoire, transcendant ou spécifiquement normatif. Elle pourrait relever de cette catégorie de normes tellement imbriquées dans le vécu quotidien d'un milieu social qu'elles s'imposent aux individus avec toute la force de l'évidence et du pragmatisme<sup>24</sup>. L'effectivité de la norme serait à cet égard inversement proportionnelle à l'importance de sa formalisation.

23. Romano considère que l'irrelevance juridique peut être totale ou partielle, réciproque ou unilatérale. L'exemple extrême lui semble être celui de l'ordre juridique considéré illicite par l'État. Plus pertinent ici est l'exemple des organisations industrielles. Leur droit interne n'est pris en compte que de façon très partielle par le droit étatique, notamment à travers la catégorie juridique du contrat. Cela ne rend pas justice au fait que l'organisation constitue un véritable « système indépendant de droit objectif ». Romano affirme : « Dans cette hypothèse, ce qui, considéré en soi et pour soi, est bien un ordre objectif, se mue, vu d'un autre ordre, en quelque chose de substantiellement différent ». Il souligne les incohérences qui en résultent dans la conceptualisation du contrat de travail. On pourrait dire la même chose pour le contrat d'approvisionnement. *Supra*, p. 144-148.

24. La norme d'immunités réciproques serait une « convention », c'est-à-dire une règle qui émerge inintentionnellement, soit des représentations, soit des pratiques communes à une collectivité. Elle naît de la vraisemblance ou de la recherche de points de repère chez des individus qui n'ont pas conscience d'obéir à une règle ayant un aspect de quasi-

Il n'est pas sûr non plus que la norme d'immunités réciproques doive être considérée comme relevant en propre de l'ordre juridique privé de Sécal. Il pourrait être plus conforme à la réalité sociologique de la relier à un ordre normatif plus englobant auquel se soumettrait, au moins sous ce rapport, l'ordre juridique de Sécal. Trois possibilités viennent à l'esprit : 1° chaque relation commerciale durable entre Sécal et un fournisseur finit par donner naissance à un ordre juridique spécifique qui comprend notamment cette norme ; 2° les échanges entre Sécal et l'ensemble de ses fournisseurs locaux manifestent l'existence d'un réseau commercial objectif au sein duquel l'immunité réciproque des partenaires est la règle ; 3° l'espace économique du Saguenay-Lac-Saint-Jean et la culture régionale sont les assises d'un champ social semi-autonome qui tient à garder ses distances avec l'État et son droit. Je ne suis pas en mesure pour le moment d'évaluer chacune de ces hypothèses. Je n'écarte d'ailleurs pas la possibilité qu'elles soient toutes les trois révélatrices d'un aspect significatif de la réalité sociologique d'une norme dont les points d'appui et les lieux de manifestation multiples se renforceraient mutuellement<sup>25</sup>.

Quoi qu'il en soit de la source fondamentale de la norme d'immunités réciproques, son efficacité ne fait aucun doute, comme en témoigne la quasi absence des litiges entre Sécal et ses fournisseurs locaux devant les tribunaux étatiques. Elle opère en pratique comme une clause privative dont l'étanchéité ferait l'envie de tous ceux qui souhaitent éviter, dans l'ordre juridique de l'État, les empiètements des tribunaux de droit commun sur les juridictions des tribunaux spécialisés.

L'observation de la réalité sociologique nous force donc à reconnaître l'importance décisive d'un ou de plusieurs ordres juridiques privés dans la

---

naturalité. Voir P. LIVET, « Normes et faits », in *Encyclopédie philosophique universelle*, volume I, *L'univers philosophique*, Paris, PUF, 1989, p. 130. L'abstention de recourir à la justice étatique peut aussi s'interpréter comme une manifestation de la rationalité opportuniste (*expediential rationality*) qui orienterait les comportements d'affaires et dispenserait généralement de formaliser juridiquement les échanges commerciaux. L'analyse coût-bénéfice inciterait, par exemple, à éviter toute conduite susceptible de faire perdre un marché. Voir en ce sens l'importante contribution critique de P. VINCENT-JONES, « Contract and Business Transactions : A Socio-Legal Analysis », (1989) 16 *Journal of Law and Society* 166, p. 173-174.

25. Le concept de « champ social semi-autonome » (foyer d'activité sociale capable de générer ses propres règles, coutumes, symboles et disposant des moyens d'en encourager ou, au besoin, d'en imposer le respect, à la limite par l'exclusion) présente à cet égard un double avantage. Il s'agit, premièrement, d'un construit analytique applicable aussi bien à une simple interaction contractuelle qu'à un groupe structuré ou une collectivité plus globale. Deuxièmement, l'idée d'un champ social auquel participerait l'ordre juridique de Sécal suggère que l'entreprise s'insère dans un faisceau de relations contractuelles dont elle dépend — cela est inhérent à l'idée d'échange — même s'il s'avère qu'elle y occupe une position privilégiée voire dominante. S. FALK MOORE, *supra*, note 5, p. 720-722, 745.

régulation des activités d'approvisionnement de l'entreprise. Nous oblige-t-elle par le fait même à tenir l'ordre juridique de l'État, et plus particulièrement son droit des contrats, pour insignifiants ? Je ne le crois pas. Parce qu'elle rend mieux compte de l'ensemble de la vie juridique non étatique, la problématique du pluralisme juridique permet aussi de se représenter plus adéquatement la fonction spécifique du droit de l'État au sein de la société globale. On comprend mieux dès lors les caractéristiques du droit étatique et les raisons d'être de la représentation particulièrement abstraite du contrat qu'on y retrouve.

Quand on le compare à celui qui a cours dans d'autres ordres juridiques, le droit étatique des contrats me semble se singulariser de trois façons principales. C'est d'abord un droit plus libéral, une source de droits et d'obligations dont la détermination précise reste largement ouverte aux décisions particulières des justiciables. Le contrat étatique se distingue en cela des autres sources formelles du droit de l'État dont le contenu est davantage fixé d'autorité, comme c'est le cas pour la loi, le règlement et la décision judiciaire. La différence n'est pas moindre avec le droit des contrats d'un ordre juridique privé. Celui de Sécral, par exemple, se révèle beaucoup moins libéral, moins ouvert aux volontés particulières des acheteurs et des fournisseurs. Les règles d'ordre public qui s'imposent aux contractants sont plus nombreuses et plus contraignantes dans la sphère de compétence de Sécral que dans celle de l'État.

L'autonomie juridique laissée à l'entreprise par le droit étatique n'accroît pas nécessairement celle dont jouiront les employés et les partenaires de cette entreprise. Les droits subjectifs reconnus par l'État peuvent constituer au contraire une garantie supplémentaire, ou même une source nouvelle d'épanouissement, pour un ordre de droit objectif privé fondé sur la contrainte. S'il en est ainsi, c'est probablement parce que la fonction propre du droit étatique des contrats n'est pas de contribuer à la gestion quotidienne des activités sociales ni à la régulation interne des collectivités plus ou moins organisées qui se forment en rapport avec ces activités. Le droit des contrats d'approvisionnement est un outil de gestion interne pour Sécral. Son indétermination décroît au fur et à mesure que progressent la science et les techniques de gestion de l'approvisionnement. Tout cela peut se faire sans que le droit étatique des contrats s'en trouve significativement modifié parce que le champ d'opération de ce dernier est ailleurs.

Le droit étatique des contrats est marginal au sens propre du mot. Il opère à la marge, à la frontière, des ordres juridiques privés. Son utilité décroît au fur et à mesure qu'on se rapproche du centre des opérations internes à une collectivité. En contrepartie, sa pertinence s'accroît nettement lorsqu'on s'approche de la frontière de l'ordre privé. Elle atteint

son maximum lorsque la décision a été prise de franchir cette frontière et qu'il s'agit de régler ses comptes avec la collectivité ou le partenaire concernés.

Le droit étatique des contrats convient bien à cette dynamique sociale particulièrement conflictuelle qui se joue dans les marges des anciennes solidarités. C'est un droit de méfiance, un droit de la prise de distance, un droit de guerre commandé par la logique du litige. Le droit étatique des contrats, celui qui s'enseigne dans les facultés de droit, est un droit particulièrement abstrait qui se construit dans la logique des débats contradictoires et des procès. Cela ne relève pas du hasard. Quand il s'agit de mettre un terme à une association, il convient peut-être de censurer les souvenirs et de fermer les yeux sur ce qu'elle fut réellement. Le règlement du litige sur la base des aspects les plus formels des consentements échangés trahira sans doute l'authenticité de ce que fut la relation. Il sera toutefois plus conforme à la logique d'une relation devenue inexistante ou voulue telle.

L'abstraction du droit étatique des contrats lui vient finalement de son rattachement à un ordre juridique qui prétend couvrir un espace politique d'une très grande étendue territoriale et sociologique. On ne peut prendre la mesure de cet espace qu'en opérant à une haute altitude. La légalité étatique, et plus encore celle du contrat puisqu'il se veut ouvert à toutes les activités privées, ne peut être qu'une légalité à grande échelle. Or, en droit comme en cartographie, plus l'espace représenté est grand, moins la perception de la réalité est précise ou détaillée<sup>26</sup>.

Sur une carte à l'échelle du Québec, les villes ne sont que des entités distinctes reliées par des routes principales. Il faut se munir d'une carte à l'échelle municipale pour se déplacer efficacement sur le territoire de chaque localité et comprendre sa réalité singulière. De même, le droit étatique des contrats permet de saisir certains aspects des échanges économiques qu'on ne verrait pas autrement. La théorie pluraliste fournit, pour sa part, les outils conceptuels d'une représentation plus satisfaisante de la vie quotidienne du contrat et des contractants.

---

26. J'emprunte la métaphore de la cartographie à B. DE SOUSA SANTOS, « Law : A Map of Misreading. Toward a Postmodern Conception of Law », (1987) 14 *Journal of Law and Society* 279. De Sousa Santos considère que le concept de pluralisme juridique et sa contrepartie phénoménologique, celui d'interlégalité, sont les deux concepts-clés d'une théorie postmoderne du droit (p. 298.)