

# Coopération et syndicalisme: le cas des relations du travail dans les caisses populaires Desjardins

Benoît Lévesque

Volume 46, Number 1, 1991

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/050643ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/050643ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Lévesque, B. (1991). Coopération et syndicalisme: le cas des relations du travail dans les caisses populaires Desjardins. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 46(1), 13–45. <https://doi.org/10.7202/050643ar>

## Article abstract

If we assume that unionism and cooperativism have a common origin, we can well wonder why labour relations are sometimes more conflict-ridden in cooperatives than in other forms of enterprise. This article will attempt to answer the question, beginning with a theoretical reflection on the nature of the cooperative and then, with a survey of ten «Caisses populaires» or credit unions, belonging to the Mouvement Desjardins.

Social relations seem much more complex in cooperatives than in other forms of business. The cooperative can be defined as the «combination of a grouping of persons and an enterprise reciprocally linked through activities and through partnership.» In other words, besides the employer-employee work relations found in any business enterprise, the cooperative is also characterized by its dual relationship with the users or members, based both on partnership and on activities. These relations are codified in what are known as the cooperative's rules or by-laws (such as one member, one vote).

From this perspective, labour relations in these institutions are marked by changes in the relationship between the institution and its members and by the diverse forms cooperatives may take as associations involved in economic activity. The institutions experience periods of relative stability when the form of labour relations is in harmony with the institution's dual relationship with its members. In contrast, crises occur when the dual relationship with the members and labour relations are no longer in harmony. In this respect, we have identified three stages in the history of the Caisses.

A first stage, which we call the cooperative compromise, lasted from the origins of the cooperatives until the 1960's, and was characterized by employees acknowledging the cooperative nature of the Caisses. This compromise was made up of a kind of alliance between employees, members and management. It was based on the fact that the Caisse populaire offers services almost exclusively to members of the parish community and on the fact that the principal aims of the Caisse were to improve living conditions for all citizens of the community, including the most underprivileged. Cooperative culture, based on traditional and religious values, was strong and shared by members and employees alike.

We call a second phase, from 1970-1980, the Fordist compromise. Following the breakdown of the alliance between employees, members and management, management and union agreed on new rules to live by, similar to those prevalent in capitalist enterprises. This new compromise was struck when the relationship with members ceased to be a relationship with an identified community, and became instead a relationship with clients of a financial institution. The Caisses had adopted new objectives, such as helping to build a strong Quebec economy. This was followed by increased centralization, and the rise of a new class of managers more sensitive to the needs of Quebec businesses than to immediate social problems. The rationalization of the labour force which began in this period served to substantiate the union view that the Caisses were business enterprises no different from any other.

Finally, after the 1981 recession, the Mouvement Desjardins was obliged to redefine its human resources policy. Its salary budget represented 54% of total costs, and competition was becoming tougher with the deregulation of financial services and the opening up of markets. Thus the rules were upset once again and conflicts (strikes) become harder fought and more numerous. Union strategy (the CNTU and the QFL mainly) focused on the demand for multi-workplace bargaining, whereby bargaining takes place at the same time in all the Caisses in a given region and follows one pattern. This strategy contributed to reinforcing the Fordist compromise. Strategy on the management side, though not as homogeneous, was directed at decentralizing bargaining and valorizing human resources in accordance with a philosophy of humanizing labour relations. With this aim in mind, management, particularly the Federation of Montreal and West of Montreal, decided to compete with the unions on their own terrain, namely wages and working conditions.

Management would bypass and even surpass the unions, with improvements in the work atmosphere and other areas not directly covered by the collective agreement. This strategy, based on individual participation and on management heavily investing into the corporate culture, is related to Philippe Messine's «California model».

Our investigative study not only analyzed management and union strategies, but also examined ten local Caisse branches. They varied in size, origin, types of service offered, etc. Some of them were unionized and others not. The most significant differences in labour relations appeared to be in the modes of management of the various local administrations. We were able to identify two main modes of management — the traditional and the so-called «new wave» style. The former is characterized by a certain degree of paternalism with a dose of arbitrariness and favouritism that varied from one branch to the other but was always significant.

Cooperative values represented a kind of religion for these managers. The latter management style was less prevalent (identified in only 10 to 15% of branches) but much more important than the former because it is based on a new management philosophy which forms the basis for current debates. Training courses aimed to generalize the style have been organized.

For the employees we interviewed, these experiences are too recent for them to make a true assessment yet. The employees do recognize, however, that this type of management has had tangible effects on the institutions involved, including a more harmonious work atmosphere and increased productivity. In Caisses which are unionized, the unions were judged as necessary for insurance purposes, but do not seem to be involved in the experiments. Unionized employees also expressed some dissatisfaction with their local unions and their central labour bodies. They seemed unhappy about the confrontational unionism they practised, which rejects the idea that the union itself should make proposals on the work environment. The employers, i.e. the cooperative institutions, for their part seem to have the wind in their sails in the area of human resources, while clearly the union side is on the defensive. The unions in these work environments risk losing ground instead of advancing unless they can update their practices.

# ***Coopération et syndicalisme***

## ***Le cas des relations du travail dans les caisses populaires Desjardins***

**Benoît Lévesque**

*Admettant que le syndicalisme et la coopération ont une origine commune, du moins en Europe, et qu'ils privilégient tous les deux un fonctionnement démocratique, on peut se demander pourquoi les relations du travail y sont apparemment si conflictuelles? Pour répondre à cette question, l'auteur s'arrête d'abord sur la spécificité coopérative pour montrer comment cette forme d'entreprise est plus complexe que les autres en raison du double rapport de sociétariat et d'activité et comment l'évolution de ce double rapport peut jouer sur l'intensité des conflits du travail. Ensuite, il tente d'illustrer cette problématique à partir d'une étude exploratoire des relations du travail dans les caisses populaires Desjardins.*

Les quelques études qui existent sur les relations entre les coopératives et les syndicats tendent à montrer que les relations du travail y sont parfois plus conflictuelles que dans les autres formes d'entreprise. Dans l'Ouest canadien, où l'on retrouve la plus forte concentration de coopératives après le Québec, Kurt Wetzel et Daniel G. Gallagher relèvent que 37% du total

---

\* LÉVESQUE, B., professeur, Département de sociologie, Université du Québec à Montréal.

\*\* Cet article a fait l'objet d'une communication au congrès de l'ACFAS de mai 1990. Il s'appuie sur une recherche réalisée entre 1988 et 1989 par une équipe composée d'Yves BÉLANGER, Dorval BRUNELLE, Benoît LÉVESQUE et Suzie MELANÇON qui ont produit un rapport de recherche intitulé: *Le Mouvement Desjardins. L'institution financière et les relations de travail au Saguenay/Lac Saint-Jean et à Montréal*, Montréal, UQAM, 1989, 233 p. Ce rapport était divisé en trois sections. La première section portant sur l'institution financière (pp. 12-94) a inspiré un premier article. Voir Yves BÉLANGER, «Desjardins, la coopérative contre l'institution financière: les enjeux de la modernisation», *Coopératives et Développement*, vol. 20, no 2, 1988-1989, pp. 31-52. Le texte que nous présentons ici s'inspire de la troisième partie (pp. 165-233) qui portait sur les relations du travail. Cette recherche a été réalisée et financée dans le cadre du Protocole UQAM-CSN-FTQ.

des grèves et 40% du nombre total de jours perdus pour la période 1983-1985 ont eu lieu dans les coopératives de la Saskatchewan alors qu'elles n'emploient que 6% de la force de travail de cette province<sup>1</sup>. Au Québec, les conflits du travail dans les coopératives ont parfois été aussi durs sinon plus encore que dans les entreprises capitalistes. Dans une brochure de la Fédération des employés de commerce (CSN), publiée en 1974, on peut lire: «non seulement la Coopérative Fédérée est capitaliste, mais c'est un des pires employeurs capitalistes»<sup>2</sup>. Sans nécessairement souscrire à une telle affirmation, il est possible d'établir une liste relativement importante de conflits qui ont été marqués par la violence et des actes de destruction que ce soit dans des coopératives agricoles, dans des coopératives de consommation, des coopératives de pêcheurs ou même dans certaines caisses populaires. À partir d'un portrait du syndicalisme dans les coopératives au Québec, Jean-Paul Gravel et André Mercier concluent qu'un durcissement des conflits s'est opéré au cours des dernières années: la durée des conflits dans les coopératives syndiquées serait de 17 à 28% supérieure à la moyenne des autres entreprises syndiquées pour la période 1983-1986<sup>3</sup>.

Si l'on admet que le syndicalisme et la coopération ont une origine commune, au moins en Europe, et qu'ils privilégient tous les deux un fonctionnement démocratique, on peut se demander pourquoi les relations du travail y sont apparemment si conflictuelles<sup>4</sup>? La réponse à cette question est d'autant moins évidente que les chercheurs ont eu tendance à l'ignorer comme en témoigne le nombre restreint d'études sur les relations coopération-syndicalisme. C'est toutefois à cette question que nous tenterons de répondre. Dans une première partie, nous nous arrêterons sur la spécificité coopérative pour montrer comment cette forme d'entreprise est plus complexe que les autres en raison d'un double rapport (rapport de sociétariat et rapport d'activité) et comment l'évolution de ce double rapport peut jouer sur l'intensité des conflits du travail. Dans un deuxième temps, nous tenterons d'illustrer cette problématique à partir d'une étude exploratoire des relations du travail dans les caisses populaires.

### **LES COOPÉRATIVES: DES ENTREPRISES PLUS COMPLEXES QUE LES AUTRES**

Si l'on fait porter l'analyse non pas seulement sur les facteurs de production et sur l'accumulation du capital mais également sur les rapports sociaux, les coopératives apparaissent beaucoup plus complexes que les autres entreprises. Cette complexité des rapports sociaux expliquerait que les conflits du travail puissent y être plus intenses qu'ailleurs. Il faut cependant tenir compte des diverses phases de développement des coopératives.

### La spécificité coopérative: un double rapport

L'entreprise capitaliste ne se réduit pas à un entrepreneur, propriétaire des moyens de production. Comme forme organisationnelle, elle est le produit d'un rapport entre patron et employés et d'un certain nombre de déterminations. De ce point de vue, l'entreprise est relativement complexe puisqu'elle est à la fois un *lieu de conflits* où patrons et travailleurs s'affrontent et négocient (v.g. le contrat collectif de travail) et un *lieu de coopération* à travers un mode de gestion et une organisation du travail et donc des mécanismes d'autorité et d'intégration<sup>5</sup>. En termes de rapports sociaux, l'entreprise coopérative est encore plus complexe puisqu'à ce premier rapport, s'en ajoute un second non moins déterminant, le *rapport des membres* (ou usagers) à l'entreprise dite coopérative.

Comme le laisse bien entrevoir la définition de l'entreprise coopérative que nous propose l'économiste Claude Vienney à la suite de G. Fauquet<sup>6</sup>, ce rapport des membres à l'entreprise est lui-même double. Ainsi, la coopérative est définie comme la «combinaison d'un groupement de personnes et d'une entreprise réciproquement liés par un rapport d'activité et un rapport de sociétariat»<sup>7</sup>. Autrement dit, en plus du *rapport au travail* qu'on retrouve dans toute forme d'entreprise, la coopérative est caractérisée également par un *double rapport aux usagers* (membres), un rapport d'association et un rapport d'activité. Par conséquent, si les membres d'une coopérative se sont associés pour maintenir une activité économique menacée ou faciliter une activité économique inaccessible autrement, il s'en suit que l'association (rapport aux membres) et l'entreprise (rapport d'activité) sont inséparables.

Les règles coopératives codifient le double rapport aux membres ou si l'on veut la combinaison groupement de personnes et entreprise. Les règles coopératives ne sont spécifiques que prises comme ensemble et non prises une à une. En effet, la coopérative ne saurait être conçue comme juxtaposition d'une entreprise et d'une association dont l'une serait «soumise aux mêmes règles que n'importe quelle autre entreprise et l'autre (l'association) fonctionnerait selon des règles particulières» dites coopératives. Comme le montre bien Claude Vienney, les règles coopératives traduisent les rapports intimes qu'entretiennent le groupement de personnes et l'entreprise et, à ce titre, elles forment un système<sup>8</sup>. Selon lui, elles peuvent être regroupées autour des quatre relations que suppose le double rapport:

- 1) les règles relatives au *groupement de personnes* et à leur relation à l'activité entreprise en commun, soit le contrôle démocratique, l'adhésion volontaire, etc.;

- 2) les règles relatives au *groupement de personnes-entreprise* concernant les moyens nécessaires au fonctionnement de l'entreprise: détermination de l'activité par les membres;
- 3) les règles relatives à l'*entreprise-groupement de personnes*: redistribution des résultats proportionnellement à l'usage plutôt qu'au capital investi;
- 4) les règles relatives à l'*entreprise* en vue de maintenir son fonctionnement à l'intérieur d'une activité durable: en cas de dissolution, absence de partage des résultats réinvestis.

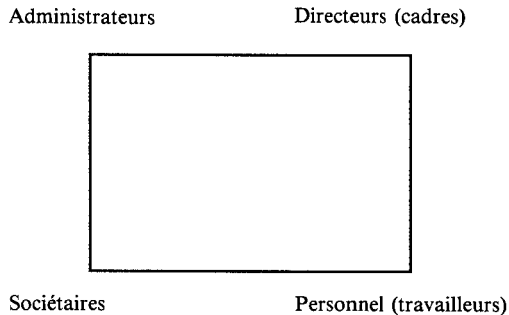
Il est bien certain que ces règles coopératives, codifiées au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle et reprises par les diverses législations nationales à partir du début du XX<sup>e</sup> siècle, sont le produit d'une institutionnalisation et qu'elles évoluent au gré des compromis entre certaines catégories d'acteurs et des pressions de leur environnement. De plus, les transformations de l'entreprise coopérative feront apparaître une nouvelle catégorie d'acteurs qui, bien que partie prenante de la combinaison groupement de personnes-entreprises, ne sera pas couverte par les règles coopératives. Il s'agit des *travailleurs salariés* de l'entreprise coopérative. À l'origine (et même aujourd'hui pour certaine catégorie de coopérative), il n'y a pas d'employés: le travail nécessaire au fonctionnement de l'entreprise est réalisé bénévolement. De ce point de vue, les règles coopératives telles que formulées par les pionniers de Rochdale sont inadéquates puisqu'elles ne tiennent pas compte de tous les acteurs de l'entreprise coopérative. Cette carence est d'autant plus manifeste et lourde de conséquence que, dans certaines coopératives, le nombre d'employés dépasse le nombre de membres. De plus, sur ce point, les coopératives sont ainsi en retard par rapport aux entreprises capitalistes les plus innovatrices qui ont trouvé divers moyens pour impliquer les travailleurs dans l'organisation (participation à la gestion, participation aux profits, nouvelles formes d'organisation du travail).

Dans les coopératives comme unité de base (coopérative de premier niveau, une caisse populaire, par exemple), les divers rapports peuvent être illustrés à partir de ce que Henri Desroche appelle le «quadrilatère des acteurs»<sup>9</sup> (figure 1).

On y retrouve ainsi les *sociétaires* (membres) qui élisent en assemblée générale les *administrateurs* qui gouvernent l'entreprise. Ces derniers engagent des *cadres* pour exercer le pouvoir de gestion et d'organisation de sorte que les *travailleurs* dépendent directement d'eux. Même si la position de chacun de ces acteurs est bien définie, leur apport peut donner lieu à toutes sortes d'alliance et de coalition selon les caractéristiques socio-économiques des agents et selon les activités. Dans les grandes coopératives de consommation et dans un grand nombre de caisses populaires urbaines dont le

membership est principalement formé de salariés, l'alliance entre les membres salariés (usagers) et les employés salariés (travailleurs) peut se produire assez facilement lors de conflits du travail sur la base d'une solidarité de travailleurs<sup>10</sup>. Dans une situation semblable, l'alliance entre administrateurs et direction se forme d'autant plus spontanément que cette dernière a la confiance totale des premiers. D'autres configurations sont aussi possibles et ont été observées comme l'alliance du personnel et des administrateurs pour se «débarrasser d'un directeur qui ne fait plus l'affaire» ou qui prend trop de place à leurs yeux. Dans les coopératives de producteurs indépendants (pêcheurs ou agriculteurs), l'alliance entre sociétaires et salariés semble plus difficile en raison des conséquences que les revendications et les conflits du travail peuvent avoir sur l'activité économique des sociétaires.

FIGURE 1

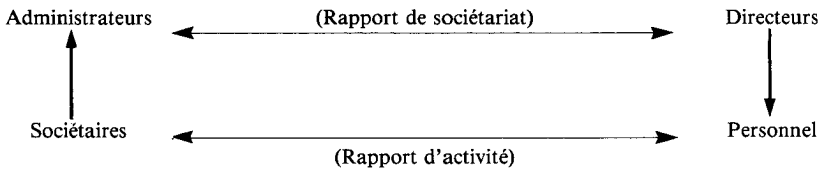


Source: H. Desroche, *Le projet coopératif*, Paris, Éditions ouvrières, 1976.

Ces éléments d'analyse laissent bien voir l'intérêt de lire le «quadrilatère des acteurs» de Henri Desroche à partir de la définition de l'entreprise coopérative de Claude Vienney selon un schéma plus explicite qu'il a lui-même esquissé (figure 2).

Ce schéma laisse bien entrevoir comment les rapports de travail peuvent être marqués par le double rapport aux membres et par ses transformations. Il pourrait être complexifié encore plus si l'on voulait qu'il rende compte des coopératives de second niveau (fédérations) et de troisième niveau (confédération) où les règles coopératives ne s'appliquent que si l'on substitue les coopératives de base aux membres. Enfin, si l'on tente d'y inclure les filiales que les fédérations ou confédération peuvent créer, il faut admettre que la représentation des sociétaires n'est alors que très indirecte.

FIGURE 2



Source: C. Vienney, *Socio-économie des organisations coopératives*, Paris, CIEM, 1980, tome 1, p. 134.

Dans la mesure donc où l'entreprise coopérative doit engager du personnel pour réaliser ses activités, un *rapport au travail* s'ajoute au double rapport aux membres. Ce nouveau rapport, qui n'est pas pris en considération par des règles coopératives, ne saurait être confondu avec le double rapport aux membres car même dans l'hypothèse où travailleurs et consommateurs ne constituent pas des classes sociales différentes, ils n'en représentent pas moins des points de vue qui s'opposent<sup>11</sup>. Par ailleurs, ces deux rapports sont suffisamment interdépendants dans les coopératives pour que l'analyse des relations du travail ne puisse être complète sans la prise en considération du double rapport aux membres. Enfin, ces deux rapports (rapport de travail et double rapport aux membres) peuvent prendre des configurations différentes mais, s'ils ne sont pas en adéquation quant à leur forme, on peut faire l'hypothèse que les relations du travail seront éminemment conflictuelles.

### Évolution du rapport syndicalisme-coopération

L'hypothèse de la forte conflictualité des relations du travail dans les coopératives exige cependant que l'on tienne compte aussi bien de la dimension historique (et donc de l'évolution des rapports identifiés précédemment) que de la diversité des coopératives (et donc de la composition du sociétariat coopératif et de l'activité économique).

À la différence de l'Europe, les coopératives au Canada ont émergé à la toute fin du siècle dernier plutôt que dans la première moitié et dans les milieux ruraux (tradition paysanne) plutôt que dans les milieux urbains (tradition ouvrière)<sup>12</sup>. De plus, comme l'écrit Claude Beauchamp, «les initiateurs de la coopération québécoise se sont inspirés de modèles européens

assez conservateurs, par exemple Raiffeisen pour les caisses populaires ou encore le Boerenbond belge pour les coopératives agricoles<sup>13</sup>». Dans l'ensemble du pays, les coopératives ne pénétreront dans les villes qu'à partir des milieux ruraux. C'est pour cette raison que Ralph Staples concluait en 1954 que: «an historically close identity between unionized workers and cooperatives has not existed in Canada<sup>14</sup>».

Au Québec, les relations entre les syndicats et les coopératives débutent dans les années 1930 alors que les coopératives pénètrent dans les milieux urbains et ouvriers<sup>15</sup>. Au cours des années 1930-1940, les coopératives connaissent une popularité inconnue jusque là<sup>16</sup>. Dans la perspective d'un néo-corporatisme, «les élites, tant religieuses que politiques ou intellectuelles, s'entendent pour proposer la coopération comme une solution aux problèmes économiques de la crise et à la dégradation du capitalisme<sup>17</sup>». De plus, le nationalisme traditionnel favorise également la formule coopérative comme «moyen d'affranchissement du Québec» par la constitution d'un «patrimoine canadien-français» (un capital). À l'instigation du Père Georges-Henri Lévesque, le Conseil supérieur de la coopération, maintenant le Conseil de la coopération du Québec, est fondé en 1939 pour diffuser la doctrine coopérative, fournir de l'aide aux coopératives et coordonner leurs activités. Parmi les membres de ce Conseil, on compte sans doute des coopératives locales et leurs fédérations mais aussi des centrales syndicales<sup>18</sup>. Pour les syndicats qui n'ont pas encore pénétré dans les coopératives, les relations avec ces dernières ne peuvent être que des *relations de complémentarité*.

Si l'on excepte les coopératives agricoles, les relations entre syndicats et coopératives se posent dans le cadre de la complémentarité jusqu'au début des années 1960. Alors que la «société de consommation de masse» s'impose, la coopération apparaît plus qu'auparavant comme un moyen de défense du pouvoir d'achat des travailleurs. Dans cette optique, la CSN contribue à la mise sur pied des Associations coopératives d'économie familiale (ACEF) en 1965. Comme on le sait, les ACEF tenteront de contrer les effets négatifs de l'endettement et de mettre fin à la pratique des prêts usuraires par les compagnies de finance. Dans le but de défendre les travailleurs, non seulement sur le front du travail mais aussi sur celui de la consommation (et donc dans le cadre du deuxième front initié en 1968), les syndiqués de la CSN sont invités par leur centrale à «incorporer la coopération à l'ensemble du système de lutte» étant donné l'importance de la domination économique. Plus concrètement encore, ils sont invités à s'appropriier la coopération en accélérant les processus de formation des caisses d'économie dans les entreprises, en militant dans les caisses populaires pour en renouveler l'esprit et le comportement, en favorisant la formation des coopératives de consommation et en renforçant les contacts avec



le mouvement coopératif<sup>19</sup>. À cette liste, le congrès de la CSN de 1970 ajoute le projet de coopératives d'habitation de sorte que la coopération apparaît plus que jamais comme «une façon de s'en sortir sur le plan économique<sup>20</sup>».

La syndicalisation des travailleurs dans les coopératives est un phénomène relativement récent même si les travailleurs de la Coopérative agricole de Granby ont signé une première convention collective en 1945<sup>21</sup> et ceux de la première caisse populaire en 1956. En effet, «83% des unités syndicales actuelles n'existaient pas avant 1975» selon le relevé exhaustif réalisé par Jean-Paul Gravel et André Mercier<sup>22</sup>. Cette pénétration syndicale dans les coopératives était cependant manifeste au début de 1970 puisqu'on pouvait alors y compter une vingtaine de coopératives du secteur de l'agro-alimentaire (surtout CSN) et un nombre à peu près égal de caisses populaires<sup>23</sup>.

Du point de vue des relations syndicats-coopératives, le début des années 1970 semble constituer *un tournant* comme l'indiquent la montée des conflits du travail et un changement dans le discours. À titre d'hypothèse, nous avancerions qu'au niveau des relations du travail, ces années correspondent au passage d'un *compromis coopératif* (compromis qualifié de coopératif parce que reposant sur la reconnaissance de la spécificité coopérative par les travailleurs) à un *compromis fordiste*<sup>24</sup> selon lequel la coopérative est considérée par les travailleurs comme une entreprise comme les autres et devant s'inscrire dans le cadre des relations industrielles inspirées par ce compromis. La problématique du compromis coopératif (et la problématique de la complémentarité) continue cependant à prévaloir pour les nouvelles coopératives (ex. Tricofil) mais même, dans ce cas, les militants les plus radicaux évaluent ces expériences à la lumière de la problématique de la «transition vers le socialisme»<sup>25</sup>. C'est à cette époque que les conflits du travail dans les coopératives deviennent de plus en plus durs en termes de durée et d'intensité. À la CSN, où un groupe de travail sur les coopératives a été créé en 1979 (reprenant ainsi une démarche amorcée au congrès de 1974), «les discussions se sont polarisées autour de deux conceptions du coopératisme: l'une y voyant une formule de par son essence même socialiste et l'autre y voyant plutôt une formule juridique qui épouse les objectifs du système dans lequel elle évolue<sup>26</sup>». La seconde conception s'impose cependant dans les années qui suivent de sorte que les syndicats (au moins ceux de la CSN) auront désormais tendance à considérer les grandes coopératives comme bourgeoises et capitalistes. Cette analyse est justifiée par le fait que «la taille des actifs [des coopératives], les méthodes de gestion, l'objectif de rentabilité, le contrôle d'une partie significative de l'activité économique du Québec et le rôle joué dans l'exploitation directe des travailleurs québécois» ne diffèrent pas des entreprises capitalistes<sup>27</sup>.

La récession du début des années 1980 et surtout les remises en question qui s'en suivent, coïncideraient avec un *autre tournant* dans les relations entre syndicats et coopératives. Au niveau des relations du travail, la partie patronale (direction des coopératives) remet en cause le compromis fordiste comme le manifeste l'augmentation de la durée des conflits suite à un durcissement de la partie patronale. (Nous y reviendrons avec le cas des caisses populaires.) Paradoxalement, la «cote d'amour» de la coopération semble à la hausse du côté des centrales syndicales comme l'indiquent entre autres le fait qu'un membre de l'exécutif de la CSN, Léopold Beaulieu, siège à la Société de développement coopératif, la formation d'un Groupe pour le maintien et la création d'emploi (CSN, 1986) dont un des objectifs est la mise sur pied de coopératives de travail et la signature d'une entente entre le Fonds de solidarité (FTQ) et Fédération des coopératives de travail en 1987 concernant le financement des coopératives de travail. Dans une conjoncture de crise des socialismes dits réels, les relations entre le mouvement ouvrier et la formule coopérative semblent se poser moins en termes de transition vers le socialisme que de démocratisation économique et d'un contrôle autochtone de l'emploi. Ce faisant, il devient indispensable de prendre en considération la spécificité coopérative dont les règles assurent au moins formellement une participation des membres.

### **Diversité des coopératives et des rapports de travail**

Pour une analyse des unités coopératives de base et donc de la réalité concrète des relations du travail, il faut tenir compte de la diversité des coopératives. Si seulement 10% des coopératives sont syndiquées (329 sur 3306)<sup>28</sup>, il n'en demeure pas moins que cette pénétration varie considérablement selon les secteurs d'activité. Ainsi ce pourcentage peut être doublé si l'on ne tient compte que des coopératives ayant des salariés (par exemple, les 800 coopératives locales d'habitation ne comptent généralement aucun salarié). De plus, la quasi totalité des accréditations (94,5%) sont concentrées dans trois secteurs d'activité: les caisses populaires où 17,9% d'entre elles sont syndiquées comparativement à 5% pour le secteur bancaire canadien, l'agro-alimentaire où 21,1% des coopératives sont syndiquées et les magasins coopératifs d'alimentation où le taux de syndicalisation est de 30,4%<sup>29</sup>. Parmi les coopératives syndiquées, les caisses populaires sont les plus nombreuses (elles représentent 74,5% des coopératives syndiquées) mais ce sont les coopératives de l'agro-alimentaire qui comptent le plus grand nombre de travailleurs syndiqués (54,7% pour l'agro-alimentaire par rapport à 22% pour les caisses). Il est intéressant au passage de relever que «la CSN et la FTQ sont présentes dans un nombre relativement égal de

coopératives, soit respectivement 45% et 43,5% des coopératives<sup>30</sup>). La FTQ domine dans le secteur épargne et crédit (51,3%) et dans l'alimentation (64,5%) alors que la CSN arrive en tête dans l'agro-alimentaire suivie par la CSD dont un bon nombre d'unités étaient autrefois affiliées à la CSN.

Si les relations du travail sont passablement différentes selon les divers types de coopératives, c'est en raison non seulement de l'activité économique comme telle mais également en raison du double rapport aux membres. Dans cette visée, il apparaît nécessaire de distinguer quatre types de coopératives:

1) Les «*nouvelles coopératives*» qui ont émergé au début des années 1970 sous la poussée des nouveaux mouvements sociaux<sup>31</sup> et qui n'ont généralement que peu ou pas d'employés (ex. les coopératives d'habitation). La pénétration du syndicalisme y est très faible et les relations avec le syndicalisme se posent sur la base de la complémentarité d'autant plus facilement que ces coopératives sont orientées vers l'amélioration des «conditions de vie» des classes dites populaires<sup>32</sup>.

2) Les *coopératives de travail* (autrefois coopératives ouvrières de production) qui au Québec relèvent pour la plupart de la dynamique des «nouvelles coopératives» mais qui entretiennent des rapports différents avec le syndicalisme du fait que leur membership est formé des travailleurs de l'entreprise: l'assemblée des sociétaires et l'assemblée des travailleurs syndiqués (lorsque l'entreprise est syndiquée) réunissent les mêmes personnes. Cette question a été très étudiée<sup>33</sup>: les uns avancent que les coopératives de travail ne doivent pas être syndiquées alors que les autres affirment que le syndicat est nécessaire pour y défendre les individus lésés, y surveiller le fonctionnement démocratique et favoriser une plus grande solidarité avec les autres travailleurs. En pratique, le nombre de coopératives de travail syndiquées au Québec est très peu élevé<sup>34</sup>. Par ailleurs, certains syndicats sont en conflit ouvert avec les coopératives de travail dont les entreprises sont en concurrence comme c'est le cas des employés syndiqués de REXFOR avec les coopératives forestières<sup>35</sup>.

3) Les *coopératives de producteurs indépendants* (agriculteurs, pêcheurs) dont les activités visent l'approvisionnement et l'écoulement des produits d'une exploitation familiale ou artisanale. Dans le domaine de l'agriculture, par exemple, l'État a eu tendance d'une part à se servir du syndicalisme agricole comme d'un instrument de régulation du marché à travers des politiques de quotas de production et des programmes conjoints et d'autre part à pousser les coopératives à la concentration pour mieux répondre aux exigences du marché. Ce faisant, il a contribué à un retournement des règles coopératives et à accroître les tensions entre le syndicalisme

agricole et les coopératives agricoles, deux organisations supposément vouées à la défense des intérêts des agriculteurs<sup>36</sup>. De plus, les transformations concernant les coopératives agricoles (concentration et diversification de produits) ont contribué à une augmentation importante du ratio travailleurs salariés/membres de la coopérative. Tout cela permet d'envisager pourquoi les travailleurs de ces coopératives furent les premiers à se syndiquer et à le faire assez massivement. Ces derniers n'ont apparemment que peu de chose en commun avec les agriculteurs membres d'une coopérative à qui ils ne font pas pleinement confiance pour la défense de leurs intérêts<sup>37</sup>. Dès lors, il ne faut guère se surprendre si ces coopératives ont été à plusieurs reprises le théâtre de conflits violents et longs, particulièrement au début des années 1970 alors que d'importantes transformations venaient de se produire dans les rapports de sociétariat et d'activité.

4) Les *coopératives de consommation* dont le membership a tendance à s'étendre à tous les consommateurs et donc à être plus large que celui de tous les autres types de coopératives (les caisses populaires qui feront l'objet du point suivant, pourraient entrer dans cette catégorie dans la mesure où elles se limitent à être des coopératives d'épargne et de crédit). Différemment des coopératives agro-alimentaires, une partie importante des coopératives d'alimentation a également connu un retournement des règles coopératives comme le montre bien l'incapacité des Cooprix à prendre en charge l'intérêt de leurs membres comme consommateurs. En raison de cette incapacité, l'IPIC, qui avait pourtant été fondé par la Fédération des magasins Coop et les Cooprix, prendra ses distances à l'égard du mouvement coopératif de consommation. Par la suite, l'État décidera d'intervenir à travers une législation *ad hoc* et la mise sur pied d'un Office de protection des consommateurs<sup>38</sup>. À nouveau, la montée des conflits du travail dans ces coopératives, et notamment dans les Cooprix, a coïncidé avec la transformation du double rapport aux membres.

Il faudrait sans doute une analyse beaucoup plus poussée des rapports de sociétariat et des rapports d'activité pour montrer comment la transformation de ces rapports a pu influencer sur les relations du travail. De plus, d'autres facteurs, sans doute liés à la transformation du double rapport comme la multiplication d'intervenants professionnels des relations du travail dans les instances coopératives de second niveau, semblent avoir influé sur «l'augmentation du nombre des grèves dans les coopératives» comme l'ont montré Kurt Wetzel et Daniel G. Gallagher<sup>39</sup>. Sans y voir une relation de cause à effet, il ressort cependant que ces professionnels ont tendance à «mettre fin à l'autonomie locale de la négociation» et à y réduire considérablement l'influence du conseil local d'administration. De plus, cette intervention, dans la mesure où elle se fait à partir d'instance de

second niveau, donne raison aux travailleurs syndiqués qui prétendent que la coopérative locale dans laquelle ils travaillent n'appartient plus aux membres de la base et donc qu'elle est une entreprise comme les autres.

Enfin, un dernier facteur semble également contribuer à faire que les relations du travail dans les coopératives y deviennent plus conflictuelles que dans les autres entreprises. Il s'agit du *facteur culturel* qu'on a tendance à sous-estimer et qui joue aussi bien pour la partie syndicale que pour la partie patronale. Pour la première, suite aux transformations du rapport de sociétariat et d'activité, le rapport des travailleurs à l'entreprise ne peut être qu'externe: les règles coopératives ne tiennent pas compte des travailleurs et l'entreprise apparaît exclusivement comme un lieu d'exploitation conformément à la problématique syndicale des relations du travail élaborée dans le cadre du compromis fordiste. Pour la seconde, la coopérative est d'abord définie en termes de solidarité et d'harmonie (*nonadversarism*<sup>40</sup>) comme le suggère une culture d'entreprise partagée par les dirigeants et les cadres de sorte que les pratiques d'un «syndicalisme de combat» apparaissent menacer l'entreprise coopérative dans sa spécificité. À nouveau, il apparaît que l'affrontement des parties ne saurait être plus lourd de conséquence.

### LE CAS DES CAISSES POPULAIRES DESJARDINS

Depuis la fin des années 1970, les caisses populaires ont pris le relais des coopératives agro-alimentaires pour devenir le lieu coopératif où les relations du travail sont les plus conflictuelles. En effet, la durée des conflits (grèves et lock-out) dépasse celle des autres secteurs coopératifs depuis 1977<sup>41</sup>. Certains conflits ont été particulièrement intenses comme la grève de trois mois en 1981 dans certaines caisses de la région de Montréal et de sept mois dans dix-sept caisses de cette même région en 1985. Nous faisons l'hypothèse (et nous tenterons de l'illustrer) que les conflits de cette période correspondent à la remise en cause du compromis fordiste par la partie patronale (coopérative) alors que les syndicats continuent à situer leurs revendications dans le cadre de ce compromis. Selon cette hypothèse, les conflits de cette période sont lourds de conséquence puisque l'enjeu n'est alors autre que la mise en place de nouvelles règles du jeu et la recherche d'un nouveau compromis. Dans cette visée, la partie patronale est en demande et semble avoir une longueur d'avance sur la partie syndicale qui est nettement sur la défensive.

Comme nous l'avons déjà indiqué, le cas des caisses populaires servira à illustrer les éléments de problématique exposés précédemment. Nous commencerons par proposer une périodisation permettant de rendre compte de

l'évolution des relations du travail. Par la suite, nous tenterons de caractériser et de comparer les stratégies patronales et syndicales au cours de la période actuelle. Nous terminerons en donnant un aperçu de la diversité des caisses locales du point de vue des relations du travail<sup>42</sup>.

### **Du compromis coopératif au compromis postfordiste**

Les relations du travail dans les caisses ont évolué selon divers compromis (pattern, règles du jeu) compte tenu d'une spécificité coopérative qui n'est pas donnée une fois pour toute. Cette spécificité évolue conformément à l'évolution du double rapport, rapport de sociétariat et rapport d'activité. Les périodes de stabilité relative sont celles où il y a adéquation entre la forme (compromis entre la partie patronale coopérative et les travailleurs) que prennent les rapports de travail et celle qu'épouse le double rapport aux membres. *A contrario*, les périodes de crise seraient celles où le double rapport s'est transformé sans que les rapports de travail ne l'aient été. Dans cette perspective, nous pouvons identifier trois étapes dans l'histoire des caisses.

#### *Première phase: le compromis coopératif (des origines aux années 1960)*

À l'origine, les caisses sont tenues bénévolement par les membres de sorte qu'il n'y a pas alors d'employés réguliers. Les premiers «employés» seront des membres fortement impliqués<sup>43</sup>. Même si progressivement il s'établit une distinction entre les membres et les employés, il existera jusqu'aux années 1960 (et dans certains cas au-delà) une sorte d'alliance entre employés-membres et puis direction. Cette alliance repose sur la nature du double rapport: rapport de sociétariat et rapport d'activité, soit sur le fait qu'à cette époque la caisse populaire offre d'abord, sinon exclusivement, des *services aux membres de la communauté paroissiale* (le sociétaire de plein droit doit résider sur le territoire desservi par la caisse) et sur le fait que la caisse vise principalement à améliorer les conditions d'existence de tous les citoyens de la communauté, y compris les plus défavorisés qui sont d'ailleurs exclus des services offerts par les banques. La culture coopérative, qui s'appuie sur les valeurs traditionnelles et religieuses, est non seulement forte mais aussi partagée assez également par les membres et les employés. La direction est cependant exercée par les membres de l'élite traditionnelle (professions libérales, membres du clergé, petits commerçants) et le mode de gestion est manifestement traditionnel et paternaliste.

Pendant une longue période (jusqu'aux années 1940), les caisses ne progressent que très lentement. Elles évoluent principalement en milieu

rural et participent d'un mouvement d'entraide, une sorte de mutualisme du crédit et de l'épargne où «les membres sont mutuellement les uns envers les autres créanciers et débiteurs<sup>44</sup>». La centralisation est faible et se limite à la centralisation-redistribution des revenus. Après la seconde guerre mondiale, ce modèle de caisse (avec sa culture coopérative et sa forte implication des employés et des bénévoles) pénètre en milieu urbain où il connaîtra une forte et rapide expansion: entre 1945 et 1955, le nombre de sociétaires triple ainsi que celui des actifs.

Au début des années 1960, les bases du compromis coopératif commencent à être ébranlées à partir de deux séries de transformations intimement liées. En premier lieu, les transformations de la société québécoise qu'on a appelé «révolution tranquille»<sup>45</sup>, la mise en place de l'État providence et d'une société dite de consommation, l'adoption de politiques keynésiennes d'intervention économique, l'apparition d'une nouvelle élite et d'un néo-nationalisme, la perte de centralité de la paroisse et la sécularisation de la culture, etc. En deuxième lieu, la transformation du Mouvement Desjardins lui-même: création de filiales (autres que les assurances), diversification des activités, ouverture au crédit à la consommation, modernisation et collaboration avec l'État pour le développement économique (ex. le Conseil d'orientation économique, la Caisse de dépôt), ouverture à l'investissement industriel, délocalisation du membership, etc. Ces transformations touchent aussi fortement le double rapport aux membres (rapport de sociétariat et rapport d'activité) que les rapports de travail. Un certain nombre d'employés commencent à remettre en cause le compromis coopératif comme le manifeste l'entrée du syndicalisme dans les caisses.

**TABLEAU 1**

**Syndicalisation des caisses populaires et d'économie Desjardins**

	1950-1959	1960-1969	1970-1979	1980-1987	Total
CSN	1	5	76	79	161
FTQ		1	48	75	124
CSD		2	6	22	30
Autres		1	7	4	12
Total	1	9	137	180	327

Source: Y. Bélanger, D. Brunelle, B. Lévesque, S. Melançon, *Le Mouvement Desjardins. L'institution financière et les relations de travail au Saguenay/Lac Saint-Jean et à Montréal*, UQAM, 1989, p. 105.

### *Deuxième phase: le compromis fordiste (1970-1980)*

À partir des années 1970, les *rappports aux membres* auront tendance à cesser d'être des rapports de membres identifiés à une communauté pour devenir des rapports de clients à institution financière. L'informatisation (Inter-Caisses), la publicité et plus tard les guichets automatiques contribueront grandement à une individualisation du membership et à sa délocalisation. De plus, la prise en charge par l'État (providence) des besoins sociaux assurés jusque là par la famille et la communauté locale coïncide avec l'ouverture des caisses à une nouvelle clientèle, celle des entreprises, des prêts commerciaux et industriels. Ainsi naît le Mouvement Desjardins suite au congrès de 1970 et aux modifications législatives de 1971. Les caisses se donnent alors de nouveaux objectifs: il s'agira désormais moins de préserver les «pauvres gens» des prêts usuraires que de contribuer à la construction d'une économie québécoise forte. Ce faisant, les objectifs sociaux et valeurs communautaires et coopératives ne disparaissent pas complètement mais sont subordonnés à des objectifs nationaux que les caisses ne peuvent atteindre individuellement mais seulement ensemble, comme Mouvement. D'où une centralisation accrue, de nouveaux instruments et une catégorie nouvelle de dirigeants plus sensibles aux besoins des entreprises québécoises qu'aux problèmes sociaux immédiats.

Au niveau des *rappports de travail*, le compromis fordiste s'impose à partir de 1970 comme seule alternative à un compromis coopératif en crise. À un compromis (coopératif) exigeant un fort engagement de tous au nom d'une communauté d'intérêt et d'objectifs, succède un compromis (fordiste) qui pose le travailleur comme extérieur à l'entreprise conformément à une organisation taylorienne du travail fondée sur l'exclusion et la séparation entre la conception et l'exécution. L'introduction du GORH (un programme de rationalisation de la gestion des ressources humaines) par la partie patronale et surtout la façon de l'introduire contribuent à accréditer la vision syndicale selon laquelle les caisses sont des entreprises comme les autres. Le mouvement de syndicalisation est ainsi lancé: alors qu'entre 1960 et 1969, seulement neuf caisses s'étaient syndiquées, cinquante-six le feront entre 1970 et 1975. À partir de cette date, le mouvement s'accroît encore de sorte qu'à l'heure actuelle près de 20% des caisses le sont. Il s'agit d'un taux très élevé si l'on considère que le secteur bancaire canadien n'est pas syndiqué ou presque pas (5%) et si l'on prend en considération que 50% des caisses (soit 637) ont dix employés et moins<sup>46</sup>.

Pour la Fédération de Montréal et de l'Ouest du Québec (FMO) et pour la Fédération du Saguenay-Lac-Saint-Jean (FSLSJ), on peut parler d'un compromis fordiste dans la mesure où les taux de syndicalisation (36,2% et



56%) laissent supposer une perméabilité à la syndicalisation de la part de la partie patronale. Deux raisons peuvent expliquer cette «ouverture». En premier lieu, le processus de syndicalisation facilitait une centralisation et une rationalisation du travail (définition des postes et échelles de salaire) que souhaitaient les fédérations et particulièrement la FMO pour répondre aux transformations des activités en cours. Ne disposant pas de l'expertise nécessaire pour négocier avec les représentants des centrales syndicales, les directions locales ont dû se tourner vers les fédérations ou même la Confédération qui étaient les seules à avoir des services spécialisés en la matière (ex. un département de relations du travail). Cette dépendance des directions locales n'était pas de nature à déplaire aux fédérations d'autant plus que la syndicalisation avait tendance à se produire dans les caisses où le mode de gestion était le plus traditionnel et où la direction locale était la plus soucieuse de son autonomie. En deuxième lieu, la partie coopérative (patronale) se devait d'être ouverte au compromis à un moment où la croissance des caisses (entre 1965 et 1975) semble attribuable à l'arrivée d'une nouvelle clientèle, celle des travailleurs syndiqués du secteur public, représentée dans bien des cas sur les conseils d'administration. Ce facteur doit être pris en considération dans des régions comme celles de Montréal et du Saguenay-Lac-Saint-Jean où le taux de syndicalisation des travailleurs est relativement élevé.

*Troisième phase: crise du compromis fordiste (à partir de 1981)  
et recherche d'un nouveau compromis*

Plusieurs indices confirment l'hypothèse de la remise en cause du compromis fordiste par le Mouvement Desjardins et plus spécifiquement par la FMO, instigatrice de cette stratégie à partir du milieu des années 1980.

Avec la récession de 1981, le Mouvement Desjardins se voit contraint de redéfinir sa politique des ressources humaines étant donné que la masse salariale représente 54% des coûts<sup>47</sup>. Selon Guy Bernier, les caisses découvrent alors que «le personnel constitue l'actif le plus important de l'entreprise» et que «le gestionnaire passe en moyenne les trois quarts de son temps avec ses employés<sup>48</sup>». De cette découverte découle une politique de mise en valeur des ressources humaines reposant sur «un concept de relations du travail qui favorise la concertation, la participation et la responsabilisation des parties en présence». Cette politique suppose, selon le président de la FMO de l'époque, que «l'entente patronale-syndicale» soit repensée, que les «règles du jeu à l'intérieur de l'entreprise» soient révisées et que «de nouveaux réflexes dans les mécanismes de relations du travail» soient développés<sup>49</sup>. Consciente également de l'importance des ressources humaines, la Confédération réalise alors une importante enquête sur «le

degré de satisfaction des employé(e)s» dont les résultats alimentent «des réflexions portant sur une nouvelle philosophie de gestion et donnent lieu à l'élaboration d'un plan d'action<sup>50</sup>.

Suite à la grève de 1985 qui a touché dix-sept caisses de la région de Montréal pendant une période de sept mois, la FMO passe également à l'action. La direction des ressources humaines et celle des relations professionnelles sont fusionnées au sein d'une vice-présidence des ressources humaines, ce qui manifeste une volonté de traiter les caisses non syndiquées de la même façon que les caisses syndiquées. Comme nous l'a avoué un professionnel de ce service, il s'agit désormais de «gérer les caisses où il y a un syndicat comme s'il n'y en avait pas et les caisses non syndiquées comme s'il y avait un syndicat». Dans cette perspective, un comité de gestion a été mis sur pied de même qu'un programme de formation qui avait touché pas moins de 700 cadres et directeurs au moment de notre enquête à l'été 1988. Pour faire suite au 14<sup>e</sup> congrès, un colloque réunissant employés et cadres de la FMO a été tenu en 1987. Des colloques d'une journée sur des thèmes se rapportant aux relations humaines ont été organisés dans plusieurs caisses locales. Enfin, les thèmes des assemblées générales de la FMO ont été la solidarité (1984), la concertation (1986), la participation (1987). Il ne faut donc pas se surprendre si ces débats et réflexions ont donné lieu à des expérimentations au niveau d'un certain nombre de caisses locales.

Il semble bien que la crise du compromis fordiste s'impose alors que celle d'un nouveau compromis, d'un compromis postfordiste, demeure problématique pour le moment. En effet, pour qu'il y ait crise d'un compromis, il suffit que l'une des parties le remette en cause alors que l'élaboration d'un nouveau compromis nécessite la volonté des deux parties. Un examen des stratégies syndicales et patronales nous montrera que cette volonté commune n'existait pas (du moins au moment de notre enquête).

### **Les stratégies syndicales et patronales**

Nous nous arrêterons d'abord sur la stratégie syndicale et ensuite sur la stratégie patronale.

#### ***La stratégie syndicale***

Bien qu'il existe une certaine rivalité<sup>51</sup> entre la FTQ et la CSN sur le territoire de la FMO et que la partie patronale perçoive la FTQ, en l'occurrence la section locale 57, comme plus radicale et moins soucieuse des différences régionales que la CSN (la Fédération du commerce), nous n'avons

pas réussi à identifier des différences majeures entre ces deux centrales quant à leur stratégie pour les caisses. C'est pourquoi, à moins de spécifications contraires, le terme stratégie syndicale renvoie à la stratégie de l'une ou l'autre de ces deux centrales.

La stratégie d'ensemble des deux centrales syndicales s'articule autour de la demande d'une négociation multi-patronale, d'une négociation à partir d'une table centrale où la négociation se ferait en même temps dans toutes les caisses d'une même région. Cela ne signifie pas que la convention collective serait exactement la même dans toutes les caisses puisqu'il serait possible de tenir compte des différences locales mais à une table centrale.

À l'heure actuelle, les négociateurs syndicaux avouent que l'expérience est frustrante et coûteuse inutilement: «on négocie caisse par caisse sous prétexte qu'elles sont autonomes, disent-ils, mais on entend le même refrain d'une caisse à l'autre». Ils ajoutent que «les offres salariales viennent d'en haut, de la fédération, et ne varient sensiblement pas d'une caisse à l'autre». De plus, la solidarité des directeurs de caisses ne laisse aucune marge de manoeuvre. Il arrive que les administrateurs de certaines caisses soient sympathiques aux revendications syndicales mais ils n'ont aucun mandat. Selon les syndicats, il y a donc une contradiction majeure entre un discours mettant de l'avant l'autonomie des caisses et une pratique qui révèle une centralisation complète des pouvoirs de négociation. Enfin, l'absence de négociation centralisée avec une entreprise qui l'est, enlève au droit de grève son efficacité. Pour toutes ces raisons, les deux centrales font de la négociation multi-patronale un élément principal de leur stratégie.

En ce qui concerne la négociation comme telle, les syndicats considèrent que les relations du travail se sont détériorées depuis 1980 et surtout à la FMO. Chose certaine, le salaire demeure encore un enjeu: quand il y a des déficits dans une caisse, les syndicats sont invités à faire des compromis mais quand il y a des surplus, la réciproque ne se produit pas. Il est très difficile sinon impossible d'obtenir des augmentations de salaires correspondant à l'augmentation du coût de la vie et à l'enrichissement collectif. De plus, les emplois précaires se sont multipliés: les temps partiels et à fortiori les temporaires ont une couverture inférieure. Avec l'informatisation et les diverses rationalisations, il s'opèrerait surtout dans le secteur conseil un transfert du travail vers les professionnels (qui ne sont pas syndiqués). Le décloisonnement soulève également des inquiétudes dans la mesure où, s'il prend la forme du supermarché financier, il risque de vider les «caisses de leur monde» (les guichets automatiques, par exemple, ne relèvent pas des caisses locales mais de la fédération: en sera-t-il ainsi des nouveaux services et produits?).

La revendication de la négociation centralisée, la place centrale de la rémunération et le peu d'importance accordée à l'organisation du travail suffisent à qualifier la stratégie syndicale de fordiste. En revanche, la perception que les syndicats ont de la partie patronale, c'est que cette dernière obéit également à la problématique fordiste. Notamment, il y aurait une contradiction flagrante entre un discours centré sur la participation et l'autonomie des caisses et «une pratique où tout vient d'en haut». Ceci nous renvoie à un examen plus attentif de la stratégie patronale.

### *La stratégie patronale*

Du côté patronal (coopératif), la stratégie n'est pas aussi homogène que du côté syndical. En effet, si la FMO met de l'avant une nouvelle «philosophie de gestion et de motivation au travail», celle de la Fédération du Saguenay-Lac-Saint-Jean (FSLSJ) se singularise par son acceptation de la négociation regroupée, une formule à mi-chemin entre la négociation centralisée et la négociation caisse par caisse.

La FMO se dit radicalement opposée à la négociation centralisée (multi-patronale ou autre) parce qu'associée au secteur public et à un syndicalisme d'affrontement. D'abord, elle ne veut pas que se répète une grève comme celle de 1985 dont le coût financier est évalué à 52 millions de dollars. Ensuite, son projet de revalorisation du travail exige un changement dans les règles du jeu. En proposant l'harmonisation entre les caisses syndiquées et les caisses non syndiquées et en renouvelant le mode de gestion de ces caisses, la FMO se donne une «police d'assurance» contre tout mouvement de syndicalisation puisque, de l'aveu de la partie patronale comme de la partie syndicale, la principale raison qui fait entrer un syndicat dans une caisse, ce n'est pas le salaire mais le style de gestion. La FMO a donc entrepris de concurrencer le syndicalisme sur son propre terrain, sur celui des salaires et des conditions de travail, et au besoin de le contourner et de le dépasser en fournissant des améliorations (ex. le climat de travail) qui ne sont pas directement considérées par la convention collective. Dans cette visée, il faut, selon la FMO, «arrêter de dissocier les concepts de gestion des ressources humaines, de gestion des relations du travail<sup>52</sup>». En pratique, cela signifie que «les relations du travail ne doivent plus être envisagées uniquement sous l'angle d'un ensemble de règles écrites conçues par de lointaines centrales syndicales et régissant le milieu de façon arbitraire». Ce serait pour cette raison que «le nouveau modèle est incompatible avec la négociation multi-patronale ou la table sectorielle».

La stratégie de la FMO relève de ce que plusieurs appellent les nouvelles stratégies patronales. Plus spécifiquement encore, elle se rapproche de ce

que Philippe Messine appelle le «modèle californien» qu'on retrouve dans les petites et moyennes entreprises utilisant de nouvelles technologies et qui repose sur la participation individualisée et un investissement de la direction dans «la culture d'entreprise»<sup>53</sup>. Socialement, ce modèle est plus évolué que le modèle néo-taylorien qui utilise les nouvelles technologies pour accentuer le contrôle et la division du travail. Mais en proposant une participation individualisée et intégrative reposant sur «la communauté d'intérêt» (la culture d'entreprise), ce modèle se différencie du «modèle saturnien» qui propose une participation négociée avec le syndicat et un renouvellement du contenu de la convention collective. Le modèle californien n'a apparemment des chances de succès que s'il s'appuie sur des «éléments matériels-concrets de preuves de vie et de finalité convergentes» comme par exemple la «participation aux profits, participation aux actions, usage libre des produits, des moyens et outils de la compagnie à des fins personnelles, lieux ouverts à toute heure, liberté de parole, structures et relations à base égalitaire, partage de toute l'information, accès aux décisions de gestion»<sup>54</sup>, etc. Si ce que la FMO propose, dépasse une vague «humanisation des relations du travail», elle devra donner un fondement concret à son projet à moins évidemment que les règles coopératives l'empêchent de suivre l'exemple du patronat de la famille des Lemaire<sup>55</sup>. Enfin, il faut être prudent lorsqu'on applique au secteur des services – et à fortiori au secteur financier<sup>56</sup> – des typologies mises au point à partir du secteur manufacturier.

Par ailleurs, la FLSJ semble expérimenter un modèle fort différent de celui de la FMO puisqu'elle accepte une forme de négociation s'approchant de la négociation multi-patronale, la «négociation regroupée». La partie syndicale négocie pour toutes les caisses (les quarante syndicats forment comme un seul grand syndicat) alors que du côté patronal, les quarante caisses délèguent leur pouvoir à un comité patronal formé de directeurs assistés d'un représentant de la fédération. Il s'agit d'une formule de compromis. D'une part, la demande syndicale de négociation centralisée est en partie obtenue même si l'entente doit être entérinée par chacune des caisses. D'autre part, l'autonomie des caisses est préservée puisque la formule de négociation repose sur ce principe à travers une délégation permettant l'exercice collectif de cette autonomie. De plus, la formule semble satisfaire toutes les parties. Les syndicats disent avoir ainsi obtenu 1 à 1,5% de plus que le plafond fixé par la Confédération. Par ailleurs, les directeurs ont affirmé leur pouvoir aussi bien par rapport aux administrateurs que par rapport à la fédération et cette dernière est satisfaite d'avoir obtenu le pouvoir d'entériner ou de refuser le résultat de la prochaine négociation et le droit de décréter des lock-out dans les caisses en échange de la reconnaissance de la formule du comité patronal. En somme, la formule de la négociation regroupée répond assez fidèlement au rapport de force spécifique à

la Fédération du Saguenay-Lac-Saint-Jean et à un contexte régional caractérisé par un taux élevé de pénétration syndicale et coopérative. La formule de la négociation regroupée a été expérimentée dans d'autres fédérations (Sherbrooke, Joliette et Gaspésie) mais à une échelle plus réduite.

Par ailleurs, la situation à la FLSJ en est une de transition où l'ambivalence n'est pas absente. La FLSJ a accepté la négociation regroupée mais elle est aussi sensible à la philosophie mise de l'avant par la FMO et cherche également à mettre fin à l'affrontement syndical et à créer un climat de solidarité entre les directions locales des caisses et la fédération.

La principale différence entre la FLSJ et la FMO concerne donc la négociation regroupée. Si l'on examine attentivement les raisons pour lesquelles cette formule et surtout la négociation multi-patronale est inacceptable pour la FMO, c'est surtout parce que cette formule est associée au syndicalisme de combat ou d'affrontement. C'est ainsi que le vice-président aux ressources humaines de la FMO de l'époque, Réjean Dufault, reconnaissait que si «la fédération est opposée à la négociation multi-patronale, ce n'est pas qu'elle souhaite que chaque caisse ait des conditions très différentes mais plutôt qu'elle estime que les relations du travail s'inscrivent dans un processus de gestion que les caisses locales peuvent assumer mieux que tout autre. La FMO ne s'oppose donc pas à proposer «des grandes balises telles que les échelles de salaires, la politique de congé, les avantages sociaux» mais, dans la mesure où ces éléments ne constituent qu'une partie des conditions de travail, elle n'est pas intéressée à négocier l'ensemble de ces conditions à une table unique qui ne tiendrait pas compte des conditions locales et du fait que l'organisation quotidienne du travail relève des directions locales.

En somme, notre analyse nous porte à avancer (à titre d'hypothèse plus que de conclusion) que si le compromis sur la négociation centralisée n'est pas possible dans le cadre du compromis fordiste, c'est parce que les revendications dans le cadre de ce compromis sont centrées trop exclusivement sur le salaire (direct et indirect) et que le climat de travail et la question de l'organisation du travail ne sont pas pris en considération par la partie syndicale. Mais, à partir du moment où le syndicalisme se veut un syndicalisme de proposition<sup>57</sup> et qu'il cesse de se situer en extériorité à l'entreprise, toute une série d'items nouveaux deviennent objet de négociation entre les parties et obligent à tenir compte des conditions locales. Dans cette perspective, un nouveau compromis serait possible.

### Les caisses locales

Au niveau des caisses populaires comme telles, notre enquête était d'autant plus exploratoire que les caisses populaires se caractérisent par leur diversité: diversité entre caisses syndiquées et caisses non syndiquées, diversité quant à la taille et l'origine, diversité de services offerts, diversité des milieux et des rapports à ces milieux, etc. Cette diversité repose sur une forme coopérative (le double rapport) en vertu de laquelle la caisse locale est juridiquement autonome comme peut l'être une banque tout en ne disposant au mieux que la puissance économique d'une succursale bancaire. Jusqu'à un certain point, les caisses locales d'un même quartier sont en concurrence (surtout depuis que la «clientèle» n'est plus fixée au territoire comme auparavant).

La diversité la plus significative pour les relations du travail est celle des modes de gestion des différentes directions locales. Il faut ajouter que les directeurs de caisses ont tendance à demeurer longtemps à la tête d'une même caisse (souvent jusqu'à vingt et même trente ans) et cela à la différence des succursales bancaires. En raison de l'autonomie juridique des caisses, les directeurs sont généralement choisis par un conseil d'administration formé de «notables» du milieu de sorte qu'il est plutôt exceptionnel qu'un directeur passe d'une petite caisse à une plus grande. En raison de l'absence relative de mobilité horizontale, le plan de carrière d'un certain nombre de ces directeurs ne peut se matérialiser qu'à travers la croissance de «leur» caisse et l'élargissement de leurs relations avec le milieu. Ce fait rend cependant beaucoup plus difficile le renouvellement des styles de gestion surtout dans les petites caisses.

Nous avons pu identifier assez clairement deux modes de gestion: l'un traditionnel, l'autre dit nouvelle vague (*new wave*). Une observation plus attentive et auprès d'un échantillon plus large permettrait sans doute d'y découvrir d'autres types. Le style de gestion traditionnel est souvent paternaliste: «le directeur croit savoir ce qui est bon pour les employés». Ses rapports avec ces derniers sont alors marqués par une dose variable mais significative d'arbitraire et de favoritisme. De plus, il tend à monopoliser les rapports avec la communauté. Les valeurs coopératives constituent pour ce type de directeur une religion, ce qui ne l'empêche pas d'être très soucieux de l'autonomie de «sa» caisse par rapport à la fédération qui semble assez éloignée de son univers. Ce style traditionnel de gestion existe selon une variante plus moderne, celle du bureaucrate dont la rigidité repose plus sur l'inflexibilité des règles que des valeurs et qui, pour cette raison, s'en remet beaucoup plus facilement à la fédération. Pour l'un ou l'autre de ces types de directeur, «la plus grande épreuve qui puisse lui arriver», c'est que ses employés se syndiquent.

Le style de gestion dit nouvelle vague serait celui qui s'inspire de la nouvelle philosophie de gestion de la FMO. Ce mode de gestion est nettement minoritaire: 10 à 15%, selon un directeur appartenant à cette catégorie. Si tel est le cas, le virage de la FMO est loin d'être fait sur le terrain mais il est certain que l'influence de ce virage est beaucoup plus grande que ne l'indique ce pourcentage. En effet, c'est à partir de cette nouvelle vision de la gestion du personnel que les débats entre directeurs de caisses se font dans les sections et c'est à partir de cette vision également que diverses formules sont expérimentées. Concrètement, ce mode de gestion peut se traduire:

- par un *nouveau comportement de la part du directeur*: l'un d'eux, par exemple, ouvre la porte de la caisse à 10 heures et accueille les «clients» un peu comme certains curés le font à l'Église. Ce directeur sert à l'occasion le café à ses employés;
- par une *multiplication des occasions de communication et d'échange*: un directeur a organisé un colloque dans les Cantons de l'Est pour discuter de l'avenir de la caisse, des changements technologiques, de l'implication personnelle des employés, etc.;
- par une *association de tous les employés au succès de la caisse* comme par exemple quand on a réalisé «un bon coup ou encore quand la caisse vient de passer d'un million à un autre»;
- par *l'encouragement de la formation* aussi bien à l'extérieur qu'à l'intérieur de la caisse pour aider les employés à obtenir une promotion;
- par la *stimulation individuelle*: dans une caisse, une partie du salaire est accordée à tous (3%) alors qu'une autre l'est au mérite (3,2 ou 1%: le mérite dans ce cas est fonction des objectifs que chacun se fixe au début de l'année);
- par des *bonis* en fonction du rendement de la caisse: dans une caisse, les employés pouvaient toucher un surplus si la croissance de la caisse était le double du taux d'inflation et si les trop perçus de l'année en cours se comparaient à ceux des cinq dernières années (ces bonis ne pouvaient excéder 2,5% du salaire gagné);
- par la formation de groupes s'apparantant aux *cercles de qualité* et parfois par des moyens plus traditionnels comme la boîte à idées;
- par l'invitation des employés à *voir ce qui se passe ailleurs* et à s'impliquer dans le Mouvement Desjardins;
- par *l'identification des employés à la caisse* (ex. une boîte à lettre pour chacun des employés);



- par un *comité d'employés*, pour les caisses non syndiquées, qui recueille les demandes des employés et les négocie de façon quasi permanente mais surtout annuellement.

Cette liste pourrait sans doute être allongée si l'on faisait un sondage auprès de l'ensemble des directions dites nouvelle vague. À partir des quelques cas observés, il semble cependant que la variable syndicale soit importante. Dans les caisses syndiquées, les directions mettraient l'accent sur les relations humaines mais s'en tiendraient à la convention collective pour la rémunération (et donc pas de boni, ni de stimulation individuelle dans ces cas). Pour le reste, la philosophie serait assez identique. Enfin, relevons que les directeurs nouvelle vague favoriseraient une ouverture sur le milieu orientée *à la fois* sur la promotion de la caisse (marketing par l'image qu'on retrouve dans la plupart des caisses) et sur la dimension projet social (cette dernière dimension permettrait de montrer aux employés que la caisse n'est pas une entreprise comme les autres).

Pour les employés que nous avons interviewés, ces expériences leur apparaissaient trop récentes pour en faire un véritable bilan. Ils admettaient cependant que ce type de gestion a des effets bien réels sur la caisse: climat de travail harmonieux<sup>58</sup> et croissance des actifs (et donc une productivité accrue). Là où il existe, le syndicat est jugé nécessaire comme police d'assurance: «si on changeait de directeur, si...». En revanche, les syndicats locaux semblent peu impliqués dans ces expérimentations. Ils jouent vraisemblablement plus le rôle d'observateurs que de véritables participants et encore moins d'initiateurs.

Par ailleurs, que ce soit dans les caisses à gestion traditionnelle ou dans celles à gestion nouvelle vague, les employés expriment leur insatisfaction à l'égard de leur syndicat et de leur centrale. Selon nos informateurs, les syndicats manifestent leur présence dans les caisses six mois avant la négociation et puis, après la signature de la convention collective, c'est comme s'ils n'existaient plus. C'est comme si les employés syndiqués reprochaient à leurs syndicats (et plus spécifiquement aux centrales syndicales) le fait qu'ils pratiquent exclusivement un syndicalisme d'affrontement selon la logique du compromis fordiste et qu'ils leur reprochaient aussi de ne pas adopter la logique d'un syndicalisme de proposition. En raison de l'importance qu'ils accordent au climat de travail et, dans certains cas, à l'organisation concrète du travail, les employés syndiqués sont loin d'être d'accord pour faire de la négociation centralisée ou multi-patronale, l'élément central de la négociation et de la stratégie syndicale et surtout si cette stratégie conduit à secondariser la couleur locale.

Au niveau de la culture d'entreprise, employés et directeurs sont unanimes à dire que les valeurs coopératives n'ont pas une grande signification pour les employés. Pour la majorité des employés (des femmes pour la plupart, qui exercent les fonctions de caissières, de commis juniors ou encore de secrétaires), le travail, de l'avis de tous, y compris des directeurs, est «monotone et ennuyeux». Dans cette perspective, la signification du travail se limite généralement au salaire, à la dimension *gagne-pain*<sup>59</sup>. Les perspectives de *carrière* pour celles qui exercent ces fonctions subalternes semblent très limitées, au moins dans le cadre d'une caisse, de sorte qu'en dehors du salaire, il ne reste plus pour motivation que la qualité du milieu, le *climat de travail*, le plaisir d'y retrouver une équipe, à moins évidemment que la caisse en vienne à constituer un *projet social* mobilisant pour tous (ce qui ne semble pas le cas et qui renvoie aux transformations concernant le double rapport aux membres: rapport de sociétariat et rapport d'activité).

## CONCLUSION

1) Plus que toute autre forme d'entreprise, les coopératives, en raison de leur appartenance à l'économie sociale, pourraient offrir aux syndicats et aux travailleurs des possibilités de participation bien supérieures à celles qu'offrent les entreprises capitalistes. En pratique, non seulement l'histoire montre que ce n'est pas le cas, mais les deux dernières décennies révèlent que certains conflits du travail dans les coopératives ont été aussi durs sinon plus que dans les entreprises capitalistes. Cette situation s'explique principalement par le fait qu'en termes de rapports sociaux, l'entreprise coopérative est plus complexe que les autres formes d'entreprise. Elle est structurée non seulement par le rapport patronat-employés (rapport de travail) mais également par un double rapport aux usagers, un rapport de sociétariat et un rapport d'activité. Dès lors, les conflits du travail, loin de concerner exclusivement la direction, impliquent toujours d'une façon plus ou moins directe les usagers (qui sont en même temps les membres) et posent, dans les cas les plus critiques, la question de l'orientation de l'entreprise.

Au plan des relations du travail et en tenant compte du double rapport aux membres, nous avons distingué trois étapes dans l'histoire des coopératives. Une première, qualifiée de *compromis coopératif*, une sorte d'alliance entre sociétaires-travailleurs-direction, qui repose sur le fait que sociétaires et employés sont membres d'une même communauté, qu'ils partagent les mêmes valeurs et que les activités sont orientées vers le mieux-être de cette communauté. À la suite d'une transformation dans le rapport aux membres (celui-ci se délocalise) et dans le rapport d'activité (un service comme les autres entreprises), le compromis coopératif entre en crise et l'alliance

sociétaires-travailleurs-direction éclate alors que les valeurs coopératives cessent d'être une référence commune. La syndicalisation, qui s'accompagne de conflits du travail comme on en trouve ailleurs, marque bien la rupture du compromis coopératif et le passage à un *compromis fordiste* où, au moins pour les employés, la coopérative cesse d'apparaître différente des autres entreprises. Enfin, la récession du début des années 1980 et une concurrence de plus en plus dure et qui se fait sur la qualité obligent les dirigeants coopératifs à remettre en cause le compromis fordiste et à s'inspirer des «nouvelles stratégies patronales». Sur ce plan cependant, les règles coopératives, qui ne codifient que le rapport aux membres (parce qu'élaborées à une époque, le milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, où l'entreprise coopérative pouvait assumer ses activités qu'en ne faisant appel qu'à des bénévoles), constituent apparemment une difficulté de plus, voire un obstacle à l'innovation en matière de relations du travail.

2) Comme nous l'avons montré, les relations du travail dans les caisses ont évolué selon ces trois étapes. Depuis 1981 et surtout 1984, les hauts-dirigeants des caisses populaires (et principalement ceux de la FMO) ont en quelque sorte décidé de remettre en cause le compromis fordiste alors que les syndicats ont opté pour un approfondissement de ce compromis de par leur revendication d'une plus grande centralisation des négociations, ce qui supposerait la négociation à une table centrale. Pour le syndicat, cette revendication apparaît d'autant plus légitime que, sur les questions jugées importantes (salaire direct et salaire indirect), ce sont les fédérations qui décident. Pour les fédérations, cette demande apparaît inacceptable puisque le seul objectif de la partie syndicale, c'est de renforcer son rapport de force et de consolider un syndicalisme d'affrontement. Dans la perspective du décloisonnement des services financiers et d'une concurrence accrue de l'extérieur, la FMO a pris l'offensive en mettant de l'avant une nouvelle philosophie de gestion et de motivation au travail. Sans être directement anti-syndicale, cette stratégie vise au moins à éliminer l'avantage de la syndicalisation pour les employés en faisant de la caisse non syndiquée, le modèle, la locomotive alors que jusque là, c'était la caisse syndiquée qui jouait ce rôle.

Les enjeux de chacune des négociations (du moins jusqu'au moment de notre enquête) sont énormes puisque ce qui est en cause, ce sont les règles du jeu et dans un certain sens l'avenir du syndicalisme dans les caisses populaires. Pour les dirigeants des caisses, ce qui est en cause, c'est une redéfinition de l'avantage coopératif dans le secteur bancaire. Avec le décloisonnement et le libre-échange, l'avantage des caisses reposera moins sur la diversité des services offerts que sur la qualité de ces services. Or qui dit qualité, dit forte implication des employés. Avec son réseau de caisses (un avantage net par

rapport à n'importe quelle des grandes banques), avec ses nombreux bénévoles et employés, les caisses comptent demeurer concurrentielles. Cette stratégie pourrait être menacée si le syndicalisme d'affrontement s'imposait dans les caisses. Sans remettre complètement en cause l'idée de faire des caisses la «porte d'entrée des produits Desjardins», on peut supposer que l'idée de *guichet unique* serait abandonnée au profit de la formule du *supermarché financier*. Ce faisant, le collectif de travail serait fragmenté en unités légalement indépendantes puisque, selon la formule du supermarché financier, les comptoirs situés sous le toit d'une caisse relèveraient des diverses institutions du Mouvement Desjardins comme c'est actuellement le cas des guichets automatiques. Cela constituerait un obstacle de plus aux tentatives de syndicalisation et réduirait la croissance et peut-être même la taille actuelle des collectifs déjà syndiqués. De plus, cette formule diminuerait le poids des sociétaires quant aux choix des produits qu'une caisse peut offrir. Enfin, si la partie patronale (coopérative) semble avoir actuellement le «vent dans les voiles» sur la question des «ressources humaines», il faut bien voir que la partie syndicale est sur la défensive. À moins d'un renouvellement des pratiques syndicales dans ce milieu, les syndicats risquent de perdre du terrain au lieu de progresser.

## Notes

1 Kurt WETZEL et Daniel G. GALLAGHER, *Labour Relations in Co-operatives*, Saskatoon, Center for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan, 1987, p. 15.

2 SERVICE D'ACTION POLITIQUE (CSN), *La coopérative Fédérée est capitaliste*, Montréal, Fédération des employés de commerce, 1974, pp. 3 et 8.

3 Jean-Paul GRAVEL et André MERCIER, *Portrait du syndicalisme dans les coopératives au Québec: résultats préliminaires*, Sherbrooke, IRECUS, Université de Sherbrooke, 1988, p. 24.

4 C'est la question que se pose également C.S. AXOWRTHY, *Co-operatives and their Employees. Toward a Harmonious Relationship*, Saskatoon, Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan, 1986, p. 7.

5 Cette problématique de l'organisation et de l'entreprise qui s'inspire d'André Lipietz et d'Alain Touraine, a été élaborée par Paul R. Bélanger et Benoît Lévesque. Voir Paul R. BÉLANGER, Benoît LÉVESQUE, Marc PLAMONDON, *Flexibilité du travail et demande sociale dans les CLSC*, Québec, Les Publications du Québec, 1987, 350 p. (Recherche no 13 - Commission Rochon).

6 G. FAUQUET, *Oeuvres*, Paris, Éd. de l'Institut français de la Coopération, 1965 (cet ouvrage reprend des oeuvres publiées auparavant).

7 Claude VIENNEY, *Socio-économie des organisations coopératives*, Paris, CIEM, 1980, tome I, pp. 12 et 15.

8 *Ibidem*.

9 Henri DESROCHE, «Le quadrilatère coopératif», *Le développement intercoopératif, ses modèles et combinaisons*, Sherbrooke, 1969, p. 35. Repris dans H. DESROCHE, *Le projet coopératif*, Paris, Éditions ouvrières, 1976.

10 G. N. OSTERGAARD and A. H. HALSEY, *Power in Co-operatives: A Study of the Internal Politics of British Retail Societies*, Oxford, Basil Blackwell, 1965.

11 Sur ce point, Proudhon écrivait justement: «Quand on dit les producteurs [directs], quand on dit les consommateurs, ce ne sont pas des classes d'hommes, mais des points de vue qu'on oppose.» PROUDHON, *Carnet*, 6 mars 1847, cité par Jean BANCAL, *Proudhon, pluralisme et autogestion*, Paris, Aubier-Montaigne, 1970, tome 2, p. 86.

12 Ian MAC PHERSON, *Each for All. A History of Co-operative Movement in Canada*, Toronto, MacMillan, 1979. Voir aussi Gaston DESCHÈNES, «Le premier siècle du mouvement coopératif», *Revue du CIRIEC*, vol. 13, no 1-2, 1981, pp. 15-22.

13 Claude BEAUCHAMP, «La coopération au Québec: évolution du projet et de la pratique au XX<sup>e</sup> siècle», *Revue du CIRIEC*, vol. 13, no 1-2, 1981, p. 25.

14 Ralph STAPLES, «Problems of Employee Relationship in the Co-operative Movement», *The Canadian Unionist*, décembre 1954.

15 En 1948, on comptait 50 coopératives d'habitation mises sur pied exclusivement en milieux urbains et ouvriers. Voir Jean-Pierre COLLIN, *La cité coopérative canadienne-française Saint-Léonard-de-Port-Maurice*, Montréal, PUQ, 1986, 184 p. Entre 1937 et 1942, une centaine de coopératives de consommation seront fondées dont certaines en milieu urbain.

16 Sur cette période, voir Jean-Louis MARTEL, «L'organisation coopérative et les projets de restauration des années 30 au Québec», *Coopératives et Développement*, vol. 18, no 2, pp. 15-38.

17 Claire MINGUY-DESCHÈNE, *Histoire du mouvement coopératif québécois*, Québec, Direction des associations coopératives, 1981, p. 13.

18 Il s'agit évidemment de syndicats catholiques, l'UCC et le CTCC (CSN).

19 Ginette GALARNEAU, *Premiers éléments de discussion pour le Comité de travail sur le développement coopératif*, Montréal, Secrétariat d'action politique (CSN), 1979, 11 p.

20 Robert JASMIN, *Positions sur le coopératisme*, Québec, CEQ, 1974, p. 1.

21 Claude BEAUCHAMP, *Agropur. Cinquante ans de rêves et de réalisations depuis la Société coopérative agricole du canton de Granby, 1938-1988*, Montréal, Boréal, 1988, p. 77.

22 Jean-Paul GRAVEL et André MERCIER, *op. cit.*, p. 21.

23 Relevé réalisé par l'équipe de recherche sur le Mouvement Desjardins: D. BRUNELLE, Y. BÉLANGER, B. LÉVESQUE, S. MELANÇON, *op. cit.*, p. 103 sq.

24 Le terme de compromis fordiste a été popularisé par l'École française de la Régulation (voir entre autres Aglietta, Boyer, Coriat, Lipietz). Il s'agit du compromis entre syndicat et patronat en vertu duquel le premier accepte les droits de gérance en échange d'un partage des gains de productivité — à négocier — et d'une définition des titres d'emploi de manière à réduire l'arbitraire patronal. Voir André LIPIETZ, *Crise et inflation, pourquoi?*, Paris, Maspero, 1979. Également Robert BOYER, «Les transformations du rapport salarial dans une crise. Une interprétation de ses aspects sociaux et économiques», *Critique de l'économie politique*, no 15/16, avril-juin 1981, pp. 185-228.

25 Voir Benoît LÉVESQUE, «Coopératives et socialisme au Québec», *Interventions en économie politique*, no 6, 1981, pp. 193-210. Voir également Robert JASMIN, «La coopérative: un instrument possible de la voie socialiste», *Possibles*, vol. 2, no 4, 1978.

26 *Bilan du groupe de travail sur les coopératives*, Montréal, Confédération des syndicats nationaux, janvier 1980, p. 3. Voir aussi Mario DUMAIS, «Notes de recherche. Coopératives et capitalisme», *Revue d'Histoire de l'Amérique française*, vol. 29, no 4, mars 1976, p. 555.

27 Pierre FOURNIER, «Les nouveaux paramètres de la bourgeoisie québécoise», P. Fournier (dir.), *Le capitalisme au Québec*, Montréal, Albert Saint-Martin, 1978, pp. 137-181.

28 Jean-Paul GRAVEL et André MERCIER, *op. cit.*, pp. 18 sq.

29 *Ibidem.*

30 *Ibidem.*

31 Paul R. BÉLANGER et Benoît LÉVESQUE, «Le mouvement social au Québec: continuité et rupture», P. R. BÉLANGER, B. LÉVESQUE, R. MATHIEU et F. MIDY (dir.), *Animation et culture en mouvement*, Québec, PUQ, 1987, pp. 253-256. Voir également Louis MAHEU, «Les mouvements de base et la lutte contre l'appropriation étatique du tissu social», *Sociologie et société*, vol. XV, no 1, 1983.

32 Benoît LÉVESQUE, «Le mouvement populaire: de la formule syndicale à la formule coopérative?», *Coopératives et Développement*, vol. 16, no 2, 1984, pp. 43 sq.

33 Chris CORNFORTH, Alan THOMAS, Jenny LEWIS, Roger SPEAR, *Developing Worker Co-operatives*, London, Sages, 1988, 245 p. Aussi S. JANSSON et A.B. HELLMARK (eds), *Labor-Owned Firms and Worker Co-operatives*, Aldershot, Gower, 1986. Également Benoît LÉVESQUE, *Le syndicalisme et les coopératives: anciens et nouveaux compromis. Éléments d'analyse pour de nouvelles solidarités*, Montréal, Conseil central de Montréal (CSN), mai 1987.

34 Benoît LÉVESQUE, Alain CÔTÉ, Omer CHOUINARD et Jean-Louis RUSSELL, *Le profil socio-économique des coopératives de travail au Québec*, Montréal, Comité provincial des Coopératives de travail/UQAM, 1985.

35 Ginette GALARNEAU, *loc. cit.* Sur ces coopératives, voir également Michel CLÉMENT, *Portrait des coopératives forestières au Québec*, Québec, ministère de l'Énergie et des Ressources, 1988.

36 C'est ce qu'Omer Chouinard a bien montré pour les pêcheurs du Nouveau-Brunswick qui se sont donné un syndicat, l'Union des pêcheurs maritimes (CSN) pour défendre leur intérêt. Omer CHOUINARD, «Pêcheurs et coopération dans la péninsule acadienne», *Coopératives et Développement*, vol. 19, no 2, 1988, pp. 39-64. Pour l'agriculture, voir Alain CÔTÉ, *La Coopérative agricole du Bas St-Laurent*, Rimouski, Grideq, 1981.

37 Gérard-R. PELLETIER, «Idéal coopératif, intérêts capitaliste et compétence de l'État: le rapport Marceau», *Coopératives et Développement*, vol. 19, no 2, 1988, pp. 151-164.

38 Marie-Claire MALO, «Distribution alimentaire et protection du consommateur au Québec: support ou contrainte au développement coopératif?», *Coopératives et Développement*, vol. 20, no 2, 1989, pp. 135-154.

39 Kurt WETZEL et Daniel G. GALLACHER, *op. cit.*, p. 15.

40 *Ibidem.*

41 La durée moyenne des conflits dans l'alimentation est de 30 jours alors qu'elle est de 51 jours dans l'épargne et le crédit et de 46 jours dans l'agro-alimentaire. Voir Jean-Paul GRAVEL et André MERCIER, *op. cit.*, p. 55.

42 On trouve l'ensemble des données dans Y BÉLANGER, D. BRUNELLE, B. LÉVESQUE et S. MELANÇON, *op. cit.* Il s'agit d'une recherche exploratoire dans la mesure où l'enquête n'a porté que sur un nombre réduit de caisses populaires, une dizaine, dans deux fédérations, la Fédération des caisses populaires de Montréal et de l'Ouest du Québec (FMO) et la Fédération des caisses populaires du Saguenay-Lac-Saint-Jean (FSLSJ). Ces deux fédérations se sont imposées à nous pour trois raisons. En premier lieu, elles avaient le taux le plus élevé de syndicalisation: 56% (40 sur 70 caisses) pour la FSLSJ et 36,2% (118 sur 326 caisses) pour la FMO alors que le taux de syndicalisation des caisses dans les autres fédérations se situe entre 8,7% et 19,1%. En deuxième lieu, ces deux fédérations se singularisent dans le domaine des relations du travail: la FSLSJ par la négociation regroupée et la FMO par une nouvelle philosophie de gestion des ressources humaines. Enfin, la CSN est nettement dominante dans la FSLSJ alors que la FTQ a plus d'accréditations syndicales dans la FMO.

Au niveau de la méthodologie, l'équipe de recherche a fait un *relevé des données disponibles* sur les accréditations syndicales selon un certain nombre de variables (centrales,

années, dimension des villes, etc.) et une *analyse des documents* que les syndicats et directions locales, la FMO, la FLSLSJ et la Confédération nous avaient remis. Nous avons également procédé à des *entrevues semi-directives* auprès d'une trentaine de personnes, soit pour une région donnée: 2 ou 3 entrevues auprès de hauts cadres de la vice-présidence des ressources humaines; 5 ou 6 entrevues de directeurs de caisses, celles-ci ont été choisies à partir d'informations recueillies auprès de la partie syndicale et de la partie patronale en tenant compte de trois facteurs: le fait d'être syndiquée ou non, le type de gestion (nouvelle ou traditionnelle), la taille de la caisse; 5 ou 6 entrevues auprès de présidents de syndicat ou d'employé(e)s (lorsque la caisse n'était pas syndiquée). Ces entrevues ont été enregistrées et des synthèses écrites à partir de notes recueillies en entrevue ont été utilisées pour l'analyse. À ces informations, s'ajoutent celles obtenues auprès des représentants de la Fédération du commerce de la CSN et de la section locale 57 de la FTQ qui étaient les commanditaires de cette recherche avec les Services à la collectivité de l'UQAM.

43 Yves ROBY, *Alphonse Desjardins et les caisses populaires 1854-1920*, Montréal, Fides, 1964.

44 Claude VIENNEY, *op. cit.*, p. 322.

45 Dorval BRUNELLE, *La désillusion tranquille*, Montréal, Éd. HMH, 1978.

46 Dans les caisses de 0-5 employés, le taux de syndicalisation est de 7,6% et, dans celle de 6-10, il est de 14,1%. En revanche, il est de 22% pour les caisses de 11 à 20 employés.

47 FMO, *Rapport annuel*, Montréal, 1987, p. 18. En Grande-Bretagne, ces coûts sont évalués à 75% des dépenses pour une banque. John MACINNES, «New Technology in Scotbank: Gender, Class and Work», R. Hyman et W. Streeck (eds), *New Technology and Industrial Relations*, Oxford and New York, Basil Blackwell, 1988, p. 130.

48 Guy BERNIER, «Repenser l'entente patronale-syndicale», Allocution présentée au déjeuner-causerie de la Chambre de commerce de Montréal, le 23 octobre 1985. Ces idées se retrouvent dans FMO, *Mémoire soumis à la Commission consultative sur le travail du Québec*, 1984.

49 *Ibidem*.

50 LA CONFÉDÉRATION DES CAISSES POPULAIRES ET D'ÉCONOMIE DESJARDINS DU QUÉBEC, *Rapport annuel*, Lévis, 1987, p. 16.

51 Il existe une certaine rivalité entre les deux centrales en ce qui concerne les caisses populaires. Ainsi, sur les dix-sept caisses qui ont changé d'affiliation syndicale, la FTQ en a perdu deux au profit de la CSN mais cette dernière en a perdu huit au profit de la FTQ. Dans la région de Montréal, la FTQ semble plus combative et mieux organisée que la CSN. En plus de la CSN et de la FTQ, la CSD est également présente dans les caisses alors que certains collectifs de travail ont formé des syndicats indépendants.

52 Réjean DUFALOT, *Les relations de travail: une nouvelle approche*, conférence prononcée au mini-colloque sur les relations de travail organisé par le Comité de personnel du secteur des Prairies, 21 mars 1987.

53 Philippe MESSINE, *Les Saturniens. Quand les patrons réinventent la société*, Paris, La découverte, 1987, 213 p.

54 Omar AKTOUF, «La communauté de vision au sein de l'entreprise: exemples et contre-exemples», G. L. Symons (dir.), *La culture des organisations*, Québec, IQRC, 1988, pp. 85 et 93.

55 Il fut question de faire participer les hauts cadres aux résultats mais le projet fut rejeté parce que non conforme aux règles coopératives.

56 Ce secteur est bien spécifique. Voir J. HERITAGE, «Feminisation and Unionisation: A Case Study from Banking», E. Gamarinkow et al (eds), *Gender, Class and Work*, London, Heinemann, 1983, pp. 131-140.

57 Le terme de syndicalisme de proposition a été mis de l'avant par de nombreux sociologues du travail attentifs aux nouvelles pratiques syndicales. Voir Paul R. BÉLANGER, «Vers un nouveau syndicalisme?», *Le Devoir*, 4 février 1987.

58 Dans une enquête plus récente encore et réalisée sur un échantillon beaucoup plus large que le nôtre, Michel Grant confirme en un sens certaines de nos hypothèses. Il ressort très clairement, par exemple, que la nouvelle philosophie de gestion des ressources humaines a amélioré la performance concurrentielle des caisses (81,9% et 76,4% des répondants) et le climat de travail surtout dans les caisses non syndiquées. Ainsi il conclut que «la transformation du climat [de travail] dans les caisses [nous] semble d'abord le produit d'une politique patronale planifiée et implantée d'une façon systématique» et qu'il s'agit d'un retournement passablement spectaculaire par rapport à 1985. Michel GRANT, *Les relations de travail dans les caisses populaires: affrontement ou coopération?*, Montréal, Chaire de coopération Guy-Bernier (UQAM), 1990, 31 p.

59 On reconnaîtra ici les quatre dimensions de la signification du travail proposées par Alain TOURAINE, *Sociologie de l'action*, Paris, Seuil, 1965. Pour une synthèse, voir Paul R. BÉLANGER et Benoît LÉVESQUE, *La bureaucratie contre la participation. Le CLSC de Berthier*, Montréal, Département de sociologie (UQAM), 1986, pp. 99 sq.

## *The Cooperative System*

### *Labour Relations in the Caisses Desjardins*

If we assume that unionism and cooperativism have a common origin, we can well wonder why labour relations are sometimes more conflict-ridden in cooperatives than in other forms of enterprise. This article will attempt to answer the question, beginning with a theoretical reflection on the nature of the cooperative and then, with a survey of ten «Caisses populaires» or credit unions, belonging to the Mouvement Desjardins.

Social relations seem much more complex in cooperatives than in other forms of business. The cooperative can be defined as the «combination of a grouping of persons and an enterprise reciprocally linked through activities and through partnership.» In other words, besides the employer-employee work relations found in any business enterprise, the cooperative is also characterized by its dual relationship with the users or members, based both on partnership and on activities. These relations are codified in what are known as the cooperative's rules or by-laws (such as one member, one vote).

From this perspective, labour relations in these institutions are marked by changes in the relationship between the institution and its members and by the diverse forms cooperatives may take as associations involved in economic activity. The institutions experience periods of relative stability when the form of labour relations is in harmony with the institution's dual relationship with its members. In contrast, crises occur when the dual relationship with the members and labour relations are no longer in harmony. In this respect, we have identified three stages in the history of the Caisses.



A first stage, which we call the cooperative compromise, lasted from the origins of the cooperatives until the 1960's, and was characterized by employees acknowledging the cooperative nature of the Caisses. This compromise was made up of a kind of alliance between employees, members and management. It was based on the fact that the Caisse populaire offers services almost exclusively to members of the parish community and on the fact that the principal aims of the Caisse were to improve living conditions for all citizens of the community, including the most underprivileged. Cooperative culture, based on traditional and religious values, was strong and shared by members and employees alike.

We call a second phase, from 1970-1980, the Fordist compromise. Following the breakdown of the alliance between employees, members and management, management and union agreed on new rules to live by, similar to those prevalent in capitalist enterprises. This new compromise was struck when the relationship with members ceased to be a relationship with an identified community, and became instead a relationship with clients of a financial institution. The Caisses had adopted new objectives, such as helping to build a strong Québec economy. This was followed by increased centralization, and the rise of a new class of managers more sensitive to the needs of Québec businesses than to immediate social problems. The rationalization of the labour force which began in this period served to substantiate the union view that the Caisses were business enterprises no different from any other.

Finally, after the 1981 recession, the Mouvement Desjardins was obliged to redefine its human resources policy. Its salary budget represented 54% of total costs, and competition was becoming tougher with the deregulation of financial services and the opening up of markets. Thus the rules were upset once again and conflicts (strikes) became harder fought and more numerous. Union strategy (the CNTU and the QFL mainly) focused on the demand for multi-workplace bargaining, whereby bargaining takes place at the same time in all the Caisses in a given region and follows one pattern. This strategy contributed to reinforcing the Fordist compromise. Strategy on the management side, though not as homogeneous, was directed at decentralizing bargaining and valorizing human resources in accordance with a philosophy of humanizing labour relations. With this aim in mind, management, particularly the Federation of Montréal and West of Montréal, decided to compete with the unions on their own terrain, namely wages and working conditions. Management would bypass and even surpass the unions, with improvements in the work atmosphere and other areas not directly covered by the collective agreement. This strategy, based on individual participation and on management heavily investing into the corporate culture, is related to Philippe Messine's «California model».

Our investigative study not only analyzed management and union strategies, but also examined ten local Caisse branches. They varied in size, origin, types of service offered, etc. Some of them were unionized and others not. The most significant differences in labour relations appeared to be in the modes of management of the various local administrations. We were able to identify two main modes of management -- the traditional and the so-called «new wave» style. The former is

characterized by a certain degree of paternalism with a dose of arbitrariness and favouritism that varied from one branch to the other but was always significant. Cooperative values represented a kind of religion for these managers. The latter management style was less prevalent (identified in only 10 to 15% of branches) but much more important than the former because it is based on a new management philosophy which forms the basis for current debates. Training courses aimed to generalize the style have been organized.

For the employees we interviewed, these experiences are too recent for them to make a true assessment yet. The employees do recognize, however, that this type of management has had tangible effects on the institutions involved, including a more harmonious work atmosphere and increased productivity. In Caisses which are unionized, the unions were judged as necessary for insurance purposes, but do not seem to be involved in the experiments. Unionized employees also expressed some dissatisfaction with their local unions and their central labour bodies. They seemed unhappy about the confrontational unionism they practised, which rejects the idea that the union itself should make proposals on the work environment.

The employers, i.e. the cooperative institutions, for their part seem to have the wind in their sails in the area of human resources, while clearly the union side is on the defensive. The unions in these work environments risk losing ground instead of advancing unless they can update their practices.

## THE STATE OF THE ART IN INDUSTRIAL RELATIONS

A Project of the  
Canadian Industrial Relations Association

*The State of the Art in IR: Some Questions and Concepts*, Gérard HÉBERT, Hem C. JAIN and Noah M. MELTZ; *Mainstream Industrial Relations in Canada*, Alton W. J. CRAIG; *Labour Economics and Industrial Relations*, Morley GUNDERSON; *Law and Industrial Relations in Québec: Object and Context*, Pierre VERGE; *Law and Industrial Relations: the State of the Art in Common Law Canada*, Bernard ADELL; *The Management-Industrial Relations Interface: Exploring the Conceptual Linkages*, Marcel CÔTÉ, Maurice LEMELIN and Jean-Marie TOULOUSE; *Sociology, Psychology and Industrial Relations*, John KERVIN; *Labour and Industrial Relations History in English-Speaking Canada*, Desmond MORTON; *History and Industrial Relations in Canada*, James THWAITES; *Conclusion*, Gérard HÉBERT, Hem C. JAIN and Noah M. MELTZ. (Cet ouvrage est également disponible en français)

ISBN 0-88886-206-7

1 volume, 301 pages, Price: 35 \$

Industrial Relations Centre  
Queen's University at Kingston  
and Centre for Industrial Relations  
University of Toronto

Publications Secretary  
Industrial Relations Centre  
Queen's University  
Kingston, Ontario  
K7L 3N6

☎ (613) 545-2193