

# Cahiers du CRISES

Collection Études théoriques

no ET0015

**Partenariat, avec ou sans démocratie**

Paul-André Lapointe

octobre 2000

## **Résumé**

Cet article s'interroge sur les rapports entre le partenariat et la démocratie au travail. Sur la base d'une recherche longitudinale effectuée dans six usines de pâtes et papiers au Québec, il est d'abord dressé un portrait des innovations organisationnelles et de la participation syndicale à la gestion. Apparaissent alors différents cas de figure, incarnant la participation et la démocratie à des degrés très variables. La prise en compte de la dynamique des relations entre acteurs sociaux permet ensuite de construire une trajectoire de la participation syndicale à la gestion et de mettre en évidence deux configurations opposées au sein du partenariat, se distinguant selon le caractère de la démocratie salariale et l'évolution du pouvoir syndical.

## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
1. Changements au travail et dans les entreprises .....	1
2. Six études de cas dans le secteur des pâtes et papiers au Québec .....	4
3. Nouveau paradigme technico-productif et formes sociales de la participation directe .....	11
4. Participation syndicale à la gestion.....	18
CONCLUSION .....	36
BIBLIOGRAPHIE.....	38



## **INTRODUCTION**

Expérimentations pour les acteurs et objets de recherche pour les spécialistes en sciences sociales, les changements à l'organisation et aux relations de travail, en cours depuis plus de deux décennies dans les entreprises, ont donné lieu à l'émergence de nouveaux modèles de travail appelés à adapter, renouveler ou dépasser le taylorisme et le fordisme. En conjuguant réorganisation du travail et participation syndicale à la gestion avec une amélioration significative des performances sociales et économiques des entreprises, le partenariat apparaît comme l'un des modèles susceptibles de représenter un dépassement des formes anciennes. Sur la base d'une étude de six expériences innovatrices dans le secteur des pâtes et papiers au Québec, le partenariat est analysé, dans cet article, sous l'angle de ses rapports avec la démocratie au travail et l'évolution du syndicalisme en milieu de travail<sup>1</sup>.

Après avoir dressé un bref bilan de la littérature pertinente et posé la question de recherche, les cas étudiés seront présentés. Par la suite, les innovations organisationnelles et institutionnelles seront principalement analysées en regard de la nature des dispositifs participatifs qui y sont mis en œuvre. Cette première phase dans la présentation et l'analyse des résultats de recherche permettra d'établir un portrait de la participation. En prenant en considération, dans une deuxième phase, la dynamique des relations entre acteurs, il sera possible de concevoir un modèle théorique de la trajectoire de la participation syndicale à la gestion et de construire deux configurations opposées au sein même du partenariat. Cela permettra de mieux évaluer la nature et l'évolution de la démocratie au travail et du pouvoir syndical.

### **1. Changements au travail et dans les entreprises**

Les recherches antérieures sur les changements au travail et dans les entreprises ont, en premier lieu, bien démontré les rapports systémiques qui existent entre les relations et l'organisation du travail et obligé les chercheurs à les étudier ensemble dans leurs études empiriques et monographiques. Certains chercheurs ont approfondi l'analyse de ces rapports et proposé une distinction entre les dimensions, institutionnelle et organisationnelle, constitutives de l'entreprise, afin de bien faire ressortir les rapports hiérarchiques et complémentaires qui existent entre les relations et l'organisation du travail (Bélanger et Lévesque 1994). En tant qu'institution,

l'entreprise est considérée comme un espace de définition des règles qui viennent préciser les modalités d'exercice du pouvoir dans l'entreprise et définir le système de prise de décisions, en attribuant droits, devoirs et responsabilités aux différents acteurs. C'est le système politique de l'entreprise et de gestion des conflits. Il encadre l'exercice du travail au niveau organisationnel. Ce dernier niveau renvoie principalement aux formes de division et de coordination du travail et de la gestion de la production. Il a pour but d'assurer la coopération entre une "pluralité d'agents" (Coriat et Weinstein 1995). Il est largement déterminé par la dimension institutionnelle dans la mesure où l'accent placé sur l'un ou l'autre des pôles des tensions au cœur de l'organisation (entre efficacité et qualité de vie au travail; entre contrôle et autonomie) relève du compromis institutionnalisé dans le système politique. Ainsi, le compromis social fordiste consiste pour les salariés à accepter un travail déqualifié et routinier dans le cadre du taylorisme et à laisser à la direction des droits de gérance importants en regard de la gestion de l'entreprise, en échange de salaires croissant avec la productivité du travail. Sa remise en cause par les acteurs sociaux ouvre une période de crise et de changements dans les entreprises. D'une part, ce sont les salariés qui refusent un travail insignifiant et monotone, s'exerçant par surcroît dans de pénibles conditions, ainsi que l'illustre la crise du travail des années soixante-dix. D'autre part, le taylorisme est rejeté par les patrons, estimant que cette forme organisationnelle n'est plus efficace et appropriée au nouvel environnement concurrentiel. C'est la crise d'efficacité des années quatre-vingt et quatre-vingt-dix (Lapointe 1995). En vue de surmonter cette double crise, diverses expérimentations ont été mises en œuvre.

Sur un autre plan, en s'inspirant de la sociologie du travail et des organisations, des recherches empiriques ont porté sur le processus et la dynamique des changements en milieu de travail. Elles ont mis en évidence les jeux d'acteurs, sur la base de leurs ressources et autour d'enjeux spécifiques. En sortant du cadre formel et normatif des configurations, elles ont montré comment les changements se construisent et comment ils affectent la dynamique des relations en acteurs. Certaines recherches ont porté sur la coopération et la confiance entre acteurs, patronal et syndical (Harrison et Laplante 1996) et d'autres ont traité du travail d'équipe (Lévesque et Côté 1999).

Dans le cadre des développements récents de la recherche, les innovations organisationnelles sont considérées comme étant insérées dans un nouveau paradigme technico-productif conjuguant informatisation de la production, réduction des inventaires, flexibilité, qualité, différenciation des

produits et réduction des divers temps de cycle (Coriat 1997). Inspiré des principes de la production allégée, ce paradigme entraîne globalement une requalification du travail et exige une participation accrue des salariés (Macduffie et Krafcik 1992). Contrairement à ce que soutiennent certains auteurs (Womack et al. 1992), il n'y a toutefois pas de déterminisme entre l'introduction de ce paradigme, d'une part, et la nature de la participation de même que l'évolution de la qualification pour une catégorie professionnelle particulière, d'autre part. Selon les milieux de travail, on assiste plutôt à un phénomène de dichotomisation professionnelle plus ou moins accentuée (Lutz et Hirsch-Kreinsen 1988) et à la mise en place de divers programmes de qualité, plus ou moins centralisés (Appelbaum et Batt 1994 et Kochan et al. 1995) et de divers modèles d'équipes de travail (Procter et Mueller 2000 et Durand et al. 1998).

Concernant la participation syndicale à la gestion, les préoccupations actuelles de recherche portent davantage sur les conditions de cette participation, sa dynamique (ses tensions et ses dilemmes) et ses effets sur l'évolution du pouvoir syndical (Wells 1993; Bourque 1999; Lapointe et Bélanger 1996 et Lapointe 1998). D'autres recherches concernent les ressources à mobiliser dans le cadre de cette participation (Lévesque et al. 1997).

Il existe en outre un courant de recherche sur la démocratie au travail, dont les principaux résultats ont été résumés dans une publication récente (Heller et al. 1998). Dépassant le cadre formel des dispositifs participatifs, ce courant réfléchit sur les conditions de possibilité et de développement de la démocratie au travail et sur les différentes formes qu'elle est susceptible de revêtir. Il distingue également la participation de la démocratie. Celle-ci implique nécessairement une redistribution des pouvoirs et une participation à la prise de décisions, alors que la participation sans pouvoir est qualifiée de pseudo démocratie.

La nature de tous ces changements au travail et dans les entreprises soulève un débat fondamental. Ces changements signifient-ils un renforcement, un renouvellement ou un dépassement des formes anciennes, tayloriennes et fordienne? Est-ce qu'ils atténuent ou accentuent les côtés sombres du taylorisme avec plus ou moins de contrôle et de déqualification? Est-ce qu'ils renforcent ou affaiblissent les aspects positifs du fordisme avec une extension ou une réduction des règles collectives (Bélanger et Lévesque 1994 et *Sociologie du Travail*, no 1/93) ? En combinant les orientations opposées que l'organisation du travail pourrait prendre à partir du taylorisme à celles que les relations du travail seraient susceptibles de revêtir à partir du fordisme, les auteurs ont

construit différents scénarios d'évolution (Coriat 1990; Lapointe 1992; Bélanger et Lévesque 1994 et Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie 1994). Sur la base d'une réorientation positive de l'organisation et des relations du travail, une nouvelle configuration, désignée, différemment selon les auteurs, de "joint governance" (Verma et Cutcher-Gershenfeld 1993), de "mutual gains enterprise" (Kochan et Osterman 1994) ou de partenariat (Bélanger et Lévesque 1994; Harrisson et Laplante 1994 et Marks et al. 1998) est alors identifiée. Celle-ci conjuguerait requalification, autonomie accrue et participation dans des formes collectives de travail (équipes et groupes d'amélioration de la qualité) au niveau organisationnel avec un élargissement du rôle du syndicalisme et un accroissement de la coopération patronale/syndicale, sur le plan des relations de travail.

Nous faisons l'hypothèse que le partenariat représente un changement de paradigme par rapport aux formes anciennes, organisées autour de la double exclusion : exclusion des salariés de la participation à l'organisation et exclusion de leur syndicat de la participation à la gestion. Le nouveau paradigme se structure pour sa part autour de la participation : celle des salariés à l'organisation et celle des syndicats à la gestion. Il s'agit d'un déplacement des tensions et des enjeux, en regard principalement de la répartition des pouvoirs et de la démocratisation du travail en entreprise. Participation avec ou sans pouvoir, au niveau organisationnel; participation syndicale à la gestion, avec renforcement ou affaiblissement du syndicalisme ? Le nouveau paradigme, ou en d'autres termes le partenariat, pourrait s'accompagner d'un affaiblissement ou d'un renforcement de la démocratie au travail. En somme, le partenariat ne se conjuguerait pas nécessairement avec la démocratie, bien qu'elle en constituerait l'enjeu fondamental.

## **2. Six études de cas dans le secteur des pâtes et papiers au Québec**

La modernisation sociale des entreprises a constitué un terrain fertile de recherche au Québec et elle a donné lieu à plusieurs études de cas (Bourque 1999; Bélanger 1996; Bélanger, Grant et Lévesque 1994; Grant, Bélanger et Lévesque 1997 et Harrisson et Laplante 1996). Nos recherches s'inscrivent dans ce courant méthodologique. Entre 1992 et 1998, nous avons effectué six études de cas dans le secteur des pâtes et papiers au Québec<sup>2</sup>. La méthodologie utilisée repose sur une triangulation des sources : observation dans les milieux de travail, entrevues avec des informateurs clés parmi la direction, les représentants syndicaux et les salariés et étude du matériel



documentaire. Les études de cas sont de nature longitudinale et elles se sont déroulées sur des périodes plus ou moins longues, variant entre deux et six ans. Elles se sont enfin appuyées sur le même instrument de recueil des données, facilitant de la sorte la comparaison des résultats (Lapointe 1993).

Le secteur québécois des pâtes et papiers a connu de profondes transformations au tournant des années quatre-vingt-dix. Les bases traditionnelles de sa compétitivité, soit principalement l'abondance et la proximité des forêts de confères, qui lui procuraient un avantage important sur le marché américain, se sont progressivement effondrées, dans le sillage de l'apparition de nouveaux producteurs américains bien plus efficaces. Pendant longtemps, les entreprises avaient négligé les investissements dans les nouvelles technologies et dans le renouvellement des équipements. Si bien qu'elles se sont retrouvées avec des technologies désuètes face à une recrudescence de la concurrence. Au même moment, les nouvelles normes environnementales obligeaient les usines à améliorer leurs équipements de production et leur méthode de transport du bois (notamment, à la suite de l'interdiction du flottage du bois sur les cours d'eau), afin de réduire leurs rejets dans l'environnement et la pollution des rivières. Par ailleurs, les producteurs ont dû revoir leur mission, car la forte spécialisation dans la production de papier journal ne correspondait plus aux exigences des marchés et à l'apparition de nouveaux producteurs, disposant de coûts de production inférieurs, grâce à l'usage de nouvelles technologies et matières premières. Les producteurs québécois ont dû se réorienter vers la production de papiers spécialisés et vers une diversification de leurs produits (Lauzon 1995; Price Waterhouse 1994; Lapointe et Caron 1994). Au chapitre de la propriété, il se produisit dans la même période divers mouvements de fusion, de désagrégation d'anciens oligopoles, de spécialisation des producteurs et d'expansion des entreprises québécoises indépendantes. D'une part, Abitibi-Price et Stone Consolidated ont fusionné pour former Abitibi-Consolidated et devenir l'un des principaux producteurs en Amérique du Nord. D'autres entreprises, notamment Domtar et PFCP, se sont spécialisées dans certains produits et se sont départies ou ont fermé des usines qui ne correspondaient pas à cette réorientation. Enfin, des entreprises indépendantes, comme Cascades et Tembec, ont connu une expansion importante, étant donné leur capacité d'occuper de nouveaux créneaux très spécialisés. Cette restructuration de l'industrie s'est accompagnée d'une réduction importante de l'emploi total dans le secteur: en effet, près de 30% des emplois ont été supprimés entre 1989 et 1995 (Lapointe et Caron 1994). C'est dans ce contexte général de changements technologiques, de restructuration de la propriété

et de la production et de réduction de l'emploi, que les innovations organisationnelles et institutionnelles à l'étude dans cette recherche se sont déroulées.

Les études de cas ont porté sur des établissements et non sur des entreprises comme telles. Il est vite apparu que l'établissement était le lieu le plus approprié pour étudier les innovations sociales. En effet, dans la même entreprise, les établissements étudiés ont connu des processus différents de modernisation. Cela s'inscrit d'une part dans le mouvement général de décentralisation des entreprises, laissant plus d'autonomie aux établissements locaux (Castells 1998). D'autre part, cela fait également partie d'une stratégie de la direction générale des entreprises d'expérimenter divers modèles de travail, voire de les mettre en concurrence (Lapointe 1992).

Les usines étudiées ont été d'abord choisies parce qu'elles semblaient illustrer, à première vue, des formes différentes de partenariat et de modernisation sociale. La sélection des usines s'est également effectuée pour assurer une diversité dans la propriété, l'appartenance syndicale des salariés et la localisation géographique (voir tableau 1).

Tableau 1  
Usines étudiées

Usines	Propriété	Syndicat	Emploi (1995)	Produits
Tembec	Fonds de Solidarité et Cadres de l'entreprise	FTQ	950	Pâtes et carton
Tripap	Fonds de Solidarité	FTQ	450	Papiers spécialisés
Jonquière	Cascades	CSN	215	Pâtes et carton
Kénogami	Abitibi-Consolidated	CSN * FTQ **	800	Papiers spécialisés
Alma	Abitibi-Consolidated	CSN	675 ***	Papier-journal Papiers spécialisés
Belgo	Abitibi-Consolidated	FTQ	650	Papier-journal

\* La CSN représente les employés généraux et les employés de métier.

\*\* La FTQ représente les papetiers.

\*\*\* L'emploi est pour l'année 1997

Tembec a été constituée en 1973 grâce à la mobilisation des travailleurs et cadres de l'usine Témiscaming que la CIP, alors propriétaire, avait fermée un an plus tôt. Acquis par Tembec la même année, la vieille usine fut réouverte sans tarder. Regroupés en coopérative, les travailleurs, affiliés à la FTQ, se sont portés acquéreurs de 30 % du capital-actions de la nouvelle compagnie et ont obtenu deux représentants au conseil d'administration. Depuis 1985, le Fonds de Solidarité de la FTQ a acquis les actions de la coopérative, mais le président du syndicat local continue toujours à siéger au conseil d'administration en compagnie d'un représentant du Fonds. La participation syndicale à la gestion s'étend aussi à une dizaine de comités paritaires, inscrits dans la première convention, signée lors de la réouverture de l'usine. Ces comités, composés à parts égales de

représentants syndicaux et de représentants de la direction et au sein desquels les décisions se prennent par consensus, interviennent sur des questions relatives à la gestion du travail, tels les mouvements de main-d'œuvre, l'embauche et la discipline. Toutes ces formes de participation reconnaissent le rôle des travailleurs dans la réouverture de l'usine et poursuivaient également comme objectif la création et le maintien de relations harmonieuses entre la direction et le syndicat. Elles ont également contribué à une plus grande flexibilité organisationnelle et à un engagement accru des salariés dans l'accomplissement de leur travail. Pour les travailleurs et leur syndicat, elles avaient pour but d'assurer une meilleure protection de l'emploi. À l'égard de tous ces objectifs, Tembec est incontestablement une réussite. Depuis la réouverture, il n'y a eu aucun conflit de travail et l'emploi n'a cessé de croître, passant alors de 540 à 950 aujourd'hui. Le crédit de cette réussite est aussi largement attribuable au dynamisme et à l'innovation de la direction dans le domaine des investissements, du développement technologique et de la fabrication de nouveaux produits. Du côté du syndicat local, la situation est plus problématique, puisqu'il s'est affaibli au fil des années et que les tensions et les divisions internes sont vives (Lapointe 2000).

L'usine Tripap, située à Trois-Rivières, a été fermée en 1992 au moment où elle était la propriété de PFCP et alors qu'elle employait près de 1000 travailleurs. Réouverte deux ans plus tard, grâce à l'intervention du Fonds de Solidarité de la FTQ, qui en sera l'unique propriétaire jusqu'en 1996, elle donnera alors du travail à environ 450 travailleurs. Outre l'introduction d'une certaine flexibilité organisationnelle, la direction, nommée par le Fonds, mit également sur pied un comité central d'amélioration de la qualité, composée majoritairement de salariés choisis par elle et disposant d'un pouvoir de consultation. Les salariés obtiennent davantage d'informations sur la situation économique et financière grâce à des cours de formation dispensés par le Fonds. Celui-ci se retire en 1996, lorsque la survie de l'usine semble être assurée et avec l'arrivée d'un nouveau propriétaire, Uniforêt, qui introduit un programme d'achat d'actions pour les employés en leur réservant 10% du capital-actions. La nouvelle direction accorde aux employés un siège au conseil d'administration. Celui-ci est occupé par un employé élu par l'ensemble du personnel. Dans cette expérience, l'emploi est l'enjeu majeur. Les acteurs syndicaux et les salariés ont placé toute leur confiance dans le Fonds et ils estiment que c'est sa responsabilité de préserver l'emploi. En conséquence, il a peu d'incitation à s'impliquer davantage dans des innovations organisationnelles et institutionnelles (Malo, Drapeau et Lapointe 2000).

La cartonnerie Jonquière, ouverte en 1962, a été acquise par Cascades en 1984, alors qu'elle était en difficulté financière. Après l'acquisition de l'usine, Cascades procéda à un redressement, sur la base de changements technologiques importants et d'une fermeture unilatérale d'une partie des installations, entraînant une réduction de 40% du personnel. En 1995, l'usine employait un peu plus de 200 personnes, dont 170 ouvriers syndiqués et affiliés à la CSN. Hormis une plus grande flexibilité, d'ailleurs introduite à la suite de négociations, la réorganisation du travail, notamment l'introduction de groupes de résolution de problèmes, s'est soldée par un échec, les salariés refusant de participer. La direction a également mis sur pied un comité d'entreprise qui, après avoir suscité un intérêt réel de la part des syndiqués, a connu rapidement une désaffection par la suite du désenchantement des salariés. Par ailleurs, les relations de travail sont extrêmement tendues, compte tenu du fait que la direction refuse d'associer le syndicat à la gestion et cherche à le contourner, alors que celui-ci revendique une participation à la gestion en formulant notamment diverses contre-propositions relatives à l'organisation du travail et à la gestion économique et financière de l'usine (Lapointe 1999 et 1997).

Les trois autres usines étudiées appartiennent depuis 1997 à la même corporation, Stone-Consolidated, qui résulte de la fusion d'Abitibi-Price, anciennement propriétaire des usines Kénogami et Alma, et de Stone-Consolidated, ex-propriétaire de l'usine Belgo. Les travailleurs de l'usine Kénogami d'Abitibi-Price appartiennent à deux syndicats : l'un, représentant les papetiers, est affilié à la FTQ, et l'autre, représentant les ouvriers généraux et les ouvriers de métier, est affilié à la CSN. Dans l'espoir d'assurer la survie de l'usine grâce à des investissements substantiels, que la direction du siège social fera miroiter pendant près de dix ans, tous les acteurs locaux se mobilisent plus ou moins intensément en déployant des efforts afin d'accroître les performances de l'usine et en introduisant diverses innovations dans l'organisation, dont la flexibilité et des équipes de travail, et en réorientant vers une grande coopération les relations du travail, qui avaient été fortement conflictuelles dans les années précédentes. Divers dispositifs participatifs, sans grande structuration et accordant peu de pouvoir aux syndicats, sont mis sur pied à l'initiative de la direction. Une entente de partenariat est signée à l'été 1996. Elle ne comporte que quelques principes généraux de coopération, sans aucunes garanties de quelque nature que ce soit pour les salariés. Elle ne précise en outre aucun moyen ni dispositif susceptible d'assurer une gestion paritaire. Elle se situe ainsi bien en deçà d'une proposition de gestion paritaire proposée à l'automne précédent par le syndicat CSN et rejetée par la direction. Par ailleurs, tout au long de la

période, l'emploi a été réduit de moitié, passant de 1000 à 500 travailleurs, entre 1989 et 1997. Le dénouement final se produira avec l'intégration de l'usine dans un nouveau consortium. L'usine sera maintenue en opération, mais elle sera amputée d'une partie de ses installations, entraînant une autre saignée substantielle du côté de l'emploi et la suspension du partenariat et de la participation (Lapointe et Malo 2000).

À l'usine Alma, les travailleurs, affiliés à la CSN, sont actuellement au nombre de 600, alors qu'ils étaient près de 1000 au début des années 1990. La situation précaire de cette époque a été l'occasion d'une concertation de tous les acteurs locaux pour assurer la survie de l'usine. Une entente de partenariat est signée en 1993. Dès lors, c'est le début pour le syndicat local d'une implication dans la gestion, au sein de divers comités paritaires, pour maintenir le maximum d'emplois à l'usine et présider à l'introduction de diverses innovations organisationnelles : flexibilité, réduction de la structure hiérarchique, groupes d'amélioration de la qualité et équipes de travail, touchant toutefois moins de 10% des salariés. Le partenariat a ici porté fruit puisque l'usine a été retenue par le siège social pour être le site d'investissements technologiques d'une grande importance et susceptibles d'en assurer la survie à long terme. En revanche, ce changement technologique a représenté un test pour le partenariat. À l'origine, il devait entraîner la perte de plus de 180 emplois syndiqués. Toutefois, à la suite de négociations, qui se sont déroulées dans le cadre d'une gestion prévisionnelle de l'emploi, il n'y a eu que 60 mises à pied (Lachance et Lapointe 1999).

L'usine Belgo employait, en 1996, environ 600 travailleurs syndiqués, affiliés à la FTQ, soit 200 de moins qu'en 1990. Cette année marqua le début d'une modernisation sociale et technologique de l'usine, entreprise dans une première phase de manière unilatérale puis poursuivie dans une seconde phase à l'intérieur d'un plan de survie négocié en 1993. En échange de la sécurité d'emploi, les syndiqués acceptent la flexibilité fonctionnelle. Sont alors introduits des groupes d'amélioration de la qualité et des équipes autonomes de travail. Se développe ensuite, au fil des trois années suivantes, toute une structure paritaire de gestion et de participation, axée sur des programmes spécifiques d'amélioration de la qualité ou de réorganisation du travail. Le syndicat se distingue ici par une approche proactive et contre propositionnelle. Mais, le processus de participation n'est pas exempt de tensions et il forcera les acteurs à innover en concevant des

structures de participation plus proches des salariés et mieux susceptibles de présider à l'introduction et au développement des innovations (Sarmiento et Lapointe 2000).

### **3. Nouveau paradigme technico-productif et formes sociales de la participation directe**

Les innovations organisationnelles introduites dans les usines forment un nouveau paradigme technico-productif (Coriat 1997) qui soulève un certain nombre d'enjeux, parmi lesquels la participation s'avère être la dimension la plus importante en tant que facteur de différenciation des milieux de travail. Le nouveau paradigme technico-productif se compose des dimensions suivantes : une nouvelle économie du temps et du contrôle appuyée sur l'informatisation de la production, une nouvelle gestion de la qualité accompagnée d'une standardisation du travail, une flexibilité accrue et une réduction de la structure hiérarchique. En premier lieu, une nouvelle économie du temps et du contrôle tend à s'imposer partout (Coriat 1979 et 1990). Au taylorisme, centré sur le poste individuel de travail, se substitue une approche plus globale, avant tout préoccupée par la coordination de l'ensemble du processus de production et par la réduction des temps de cycle de fabrication d'un produit, des temps d'ajustement des machines et des inventaires en cours de fabrication. Cette nouvelle approche s'appuie sur une informatisation de la gestion de la production qui entraîne un accroissement considérable des possibilités de contrôle du processus de production et des résultats du travail, grâce à la démultiplication des paramètres de régulation que l'on peut suivre en temps réel ou en un temps différé très court. Quant aux exigences accrues de qualité, elles sont portées par les différents programmes de certification qui exigent la formalisation de l'ensemble des procédures de travail et de production, qui concernent tant les opérations routinières que les interventions exceptionnelles et qui s'enrichissent continuellement avec la prise en compte de l'analyse des aléas et des cas de non-conformité. Avec la flexibilité, la direction recherche une plus grande souplesse dans l'utilisation de la main-d'œuvre et une diminution des temps morts engendrés par le cloisonnement des postes de travail. Son introduction entraîne une réduction substantielle des classifications, tant dans la production que dans les métiers, s'accompagnant ainsi d'un élargissement des tâches. Les cloisonnements entre la production et l'entretien sont également rendus plus perméables, en ce sens que les opérateurs sont désormais autorisés à faire des travaux d'entretien mineur. Enfin, dans la majorité des usines, la

supervision directe a été allégée, soit par une dévolution de responsabilités aux ouvriers ou par la substitution d'ingénieurs et de techniciens aux contremaîtres de premier niveau.

Les modifications à l'organisation du travail et de la production soulèvent des enjeux importants en regard de l'autonomie, la qualification, l'intensification du travail, les règles, la coopération et la participation. Au lieu de simplement enfermer la relation entre contrôle et autonomie dans l'alternative classique, où le développement de l'un se ferait au détriment de l'autre ou vice-versa (Zuboff 1988), le nouveau paradigme technico-productif s'accompagne du développement simultané de l'un et l'autre. Certes, le contrôle voit-il ses possibilités se démultiplier et ses formes se renouveler, grâce à l'informatisation et à la standardisation du travail, mais la fragilisation et la complexification du système productif sont telles qu'elles rendent néanmoins tout à fait indispensables les interventions humaines et l'autonomie ouvrière (Jurgens et al. 1993 et Macduffie et Krafcik 1992). En outre, le développement de la standardisation et l'enrichissement des procédures écrites reposent sur la nécessaire participation des ouvriers, dont la mise à jour des pratiques de travail sert de base à la rédaction de nouvelles procédures, redonnant de l'importance aux interventions humaines et à l'autonomie, ainsi que les analyses de Ségrestin (1996) l'ont bien montré. Par ailleurs, la plus grande diversité des produits fabriqués entraîne une multiplication des périodes de changement de produits et de réajustement des équipements, tout en accroissant le nombre de paramètres productifs à maîtriser.

Les nouvelles caractéristiques du travail et de la production contribuent à définir un nouvel espace de qualification, regroupant les nouvelles exigences productives à remplir. Bien que l'on puisse observer un mouvement général de requalification du travail, force est de constater que les diverses catégories ouvrières et professionnelles ne sont pas touchées de la même manière et avec la même intensité. Dans plusieurs cas, il se produit un mouvement de dualisation ou de dichotomisation professionnelle : les ingénieurs, techniciens et opérateurs de systèmes informatisés voient leurs qualifications considérablement accrues, alors que celles des opérateurs affectés à la manipulation des matières et des produits finis demeurent à peu près inchangées. C'est un mouvement tout à fait similaire à celui que les chercheurs allemands, Lutz et Hirsch-Kreinsen (1988) ont observé.

L'intensification du travail représente un autre enjeu de taille dans les usines étudiées. Il est partout constaté un accroissement des charges de travail, qui s'insère bien sûr dans une stratégie patronale



de réduction des coûts de main-d'œuvre et qui est en partie acceptée par les salariés en vue d'assurer la compétitivité et la survie de leur usine. Mais, cela est source de tensions importantes et peut conduire à une remise en cause de l'acceptation des innovations. Dans une usine en particulier, l'intensification du travail est reliée à un accident mortel. L'accroissement des charges de travail est rendu d'autant plus facile que les règles de travail ont été assouplies avec l'introduction de la flexibilité. En effet, ces règles de travail, assurant un certain "job control" dans les usines, étaient construites autour d'un cloisonnement du travail et de la multiplication des classifications, qui regroupaient un ensemble de tâches définies, assignées aux ouvriers sur la base de l'ancienneté. Ce système assurait principalement une protection contre l'accroissement des charges de travail et contre l'arbitraire patronal dans les mouvements de main-d'œuvre. Il procurait de plus une certaine sécurité d'emploi, à la fois parce que les plus vieux étaient protégés par leur ancienneté et qu'il requérait plus de main-d'œuvre que ne l'aurait exigé un système flexible (Cappelli et McKersie 1987).

Toutes ces nouvelles caractéristiques du système productif renforcent les dimensions de coopération et d'entraide au travail. Dès lors, il est difficilement possible d'effectuer un travail de manière individuelle et isolée, laissant à la hiérarchie le soin d'assurer la coopération, l'allocation des salariés aux tâches à exécuter et la circulation des informations. Ces dimensions sont désormais parties intégrantes de n'importe quel poste de travail et les salariés doivent coopérer et échanger des informations pour résoudre des problèmes de production ou s'entraider lorsque l'un d'entre eux fait face à un surplus de travail. C'est la contrepartie de la nouvelle économie du temps et du contrôle. Les ouvriers doivent s'impliquer davantage et mettre à contribution leurs capacités intellectuelles et mentales, voire physiques aussi, pour assurer le bon fonctionnement de la production et en assurer l'amélioration. En d'autres termes, la participation et l'implication deviennent des enjeux majeurs. Dès lors se pose la question centrale de leur mise en œuvre. Apparaissent alors, dans toutes les usines étudiées, divers dispositifs participatifs, que l'on peut distinguer selon deux axes, soit leur nature (activités et composition) et le degré d'autonomie (ou de pouvoir) des salariés.

Tout d'abord, la participation ouvrière à la production prend place dans deux dispositifs distincts : les groupes d'amélioration de la qualité et les équipes de travail. Les premiers réunissent des travailleurs de production et d'entretien, avec des ingénieurs, des techniciens et des cadres, en vue

de résoudre des problèmes de production ou de qualité. Ce sont des groupes "off line" qui correspondent à des cercles de qualité ou des groupes d'amélioration continue (ou groupes de Kaizen). Quant aux équipes de travail, elles regroupent des ouvriers sur la base de leur groupe de travail, soit des ouvriers intervenant dans le même segment de production, en vue d'assumer collectivement certaines responsabilités relatives à l'organisation du travail et à la gestion des ressources humaines. Ce sont des équipes "on line", qui peuvent notamment prendre la forme de groupes semi-autonomes (GSA) ou d'équipes autogérées (ÉTAG). Même s'il existe des formes hybrides, notamment dans les équipes japonaises ("lean production team"), au sein desquelles les ouvriers sont réunis sur la base de leur groupe de travail pour discuter de l'amélioration de la qualité et des méthodes de travail et de production, en d'autres termes pour faire de l'amélioration continue ("Kaizen"), (Procter et Mueller 2000, Lévesque et Côté 1999 et Cutcher-Gershenfeld et al. 1994), la distinction proposée plus haut et appuyée sur d'autres auteurs (Appelbaum et Batt 1994 et Berggren 1992), correspond mieux à la réalité des usines étudiées.

En second lieu, les dispositifs participatifs se distinguent selon le degré de participation des salariés et les pouvoirs dont ils disposent. Dans la littérature les auteurs distinguent généralement entre deux formes de participation, substantive et consultative, et ils les associent respectivement aux équipes de travail et aux groupes d'amélioration de la qualité (Levine et Tyson 1990 et Batt et Appelbaum 1995). Sur la base de nos résultats de recherche, nous croyons que cette distinction introduit une confusion, comme si la participation dans les groupes de qualité ne pouvait pas donner lieu à une participation substantive et que celle dans les équipes de travail était de facto de cette nature. Or, cela ne s'est pas vérifié et il est nécessaire d'introduire un autre mode de distinction : la participation, avec ou sans pouvoir. Sous la première forme, les employés participent à la prise de décisions et jouissent de responsabilités étendues dans l'accomplissement de leur travail. Dans le cadre de la deuxième forme, la participation est minimale : les employés communiquent des informations et à donnent leur avis, pendant que la direction conserve le droit de décider; dans l'accomplissement de leur travail, ils ont des responsabilités limitées à la gestion de la coopération et de l'entraide.

En accord avec les analyses de Appelbaum et Batt (1994), deux modèles d'amélioration de la qualité ont été observés : l'un est plus centralisé et hiérarchique et fait appel à une participation sans pouvoir, alors que l'autre est plutôt décentralisé et s'alimente à une participation avec pouvoir.

Dans le premier cas, les problèmes sont choisis par la direction, la participation des salariés est minoritaire et ceux-ci sont plutôt invités à enrichir les solutions proposées par les ingénieurs. Enfin, une importance très grande est accordée sur le partage d'une vision commune à l'égard de la nécessité d'améliorer la qualité et la productivité. Dans un département d'une usine où cette approche dominait, les salariés invités à participer dans un groupe d'amélioration de la qualité étaient libérés pour trois semaines. Au cours des deux premières semaines, ils recevaient de la formation, sur la vision de la direction à l'égard de la qualité et sur les défis de l'environnement. Pendant la dernière semaine, ils participaient dans un groupe d'amélioration de la qualité, formé majoritairement de cadres. Ensuite, ils retournaient à la production. Ici, la priorité est mise sur l'acquisition de nouvelles attitudes et de nouveaux comportements. Dans l'autre modèle de participation au sein des groupes d'amélioration de la qualité, observé dans une autre usine, les travailleurs, majoritaires dans les groupes, présentent les problèmes à résoudre et ils ont la responsabilité de proposer des solutions aux problèmes soulevés. Le rôle des ingénieurs concerne l'évaluation de la faisabilité technique des propositions et l'appui à donner aux travailleurs dans la réalisation du projet.

Ces deux formes de participation sont confrontées au dilemme classique de la centralisation/décentralisation des processus de décisions. La centralisation assure une meilleure coordination des actions et une plus grande standardisation des résultats et de leur évaluation ; elle s'insère également plus facilement dans les structures hiérarchiques, par contre, le peu de pouvoir et d'autonomie accordé aux salariés exerce un effet dissuasif sur leur implication et leur participation, risquant de tarir la source d'innovation, que constitue le dévoilement des savoir-faire ouvriers et leur mise à contribution pour résoudre des problèmes de production. Dans l'une des usines, où elle avait été introduite, cette forme de participation s'est vite confrontée au désenchantement et à la désaffection des salariés. Quant à la décentralisation, lorsqu'elle préside au fonctionnement des groupes d'amélioration de la qualité, elle est plus susceptible d'inciter à l'implication et à la participation ; par contre, elle poserait des problèmes de coordination et d'uniformité dans les résultats. En fait, nous avons pu observer que pour faire face à ces problèmes, les acteurs dans certaines usines avaient mis sur pied des formules originales conformes aux principes de la participation, soit des structures paritaires patronales/syndicales, ayant pour mandat de coordonner les activités des groupes d'amélioration de la qualité. Cela indique par ailleurs, les liens de complémentarité entre la participation directe et la participation représentative.

En regard des équipes de travail, on distingue généralement deux grands modèles, le modèle japonais ("lean production team") et le modèle socio-technique. Dans le modèle japonais, les équipes sont d'abord constituées d'ouvriers polyvalents, capables d'exécuter toutes les tâches dans leur groupe de base ainsi que certains travaux mineurs d'entretien ; les tâches sont étroitement définies, peu différentes les unes des autres et leur temps de cycle est très court. Les équipes sont dirigées par un cadre ou un chef d'équipe nommé par la direction, qui assument les responsabilités de gestion et de coordination du travail et de la production. En ce sens, la hiérarchie n'est pas remise en cause et la priorité est accordée à la polyvalence et la flexibilité interne. Dans le modèle socio-technique, les équipes regroupent des ouvriers également polyvalents, mais qui exécutent des tâches d'un cycle beaucoup plus long et exigeant plus de qualification. Elles sont dirigées par un chef élu par ses coéquipiers et elles assument de manière autonome et collective des responsabilités étendues. Ici, la hiérarchie est fortement remise en question et l'accent est mis sur la démocratie au travail et sur la qualification (Berggren 1992, Sandberg 1995; Lévesque et Côté 1999 et Procter et Mueller 2000). Pour leur part, Appelbaum et Batt (1994) identifient trois niveaux d'autonomie permettant de distinguer autant de formes différentes d'équipe de travail : des équipes supervisées, des équipes semi-autonomes et des équipes autonomes. Alors que dans le premier type d'équipe, dirigé par un contremaître, la structure hiérarchique de prise de décisions est inchangée, dans les deux autres types, les ouvriers assument des responsabilités auparavant réservées aux contremaîtres. Dans l'équipe semi-autonome, un cadre ou un employé agissent comme chef d'équipe avec des responsabilités étendues, alors que dans les équipes autonomes, il n'y a pas de chef d'équipe et les ouvriers assument collectivement les responsabilités liées à l'accomplissement de leur travail.

Dans les usines étudiées, nous avons observé la présence de trois formes différentes d'équipe de travail (les types 1, 2 et 3). Dans le type 1, les ouvriers ont peu de responsabilités, si ce n'est celle d'assurer la coopération et l'entraide au cours de la réalisation du travail. Alors qu'auparavant la circulation des informations entre les ouvriers et leur assignation à des tâches différentes au cours d'un quart de travail se faisaient par l'intermédiaire de la hiérarchie de premier niveau, ces responsabilités sont désormais assumées par les ouvriers qui échangent continuellement des informations, discutent de la meilleure façon de résoudre les problèmes de production et de qualité et se déplacent de manière plus ou moins spontanée et concertée sur les tâches qui exigent des interventions d'urgence ou qui connaissent un surplus de travail. C'est la dimension élémentaire du

travail d'équipe. Lorsque les équipes se limitent à cette seule dimension, la structure hiérarchique n'est pas remise en cause, bien qu'elle puisse connaître une évolution nouvelle. Ainsi, dans le cas d'un département où cette forme de travail d'équipe existait, l'équipe était dirigé par un chef d'équipe ("shift coordinator"), nommé par la direction et exerçant une fonction hiérarchique. Par ailleurs, la division traditionnelle du travail en différents postes reliés par un système de progression avait été préservée. Dans ce département, le travail d'équipe était ainsi défini par cette citation, affichée sur les murs de la salle de contrôle des opérateurs et apparaissant au bas d'une illustration montrant une petite équipe de rameurs, agissant de manière énergique et coordonnée pour faire avancer leur fragile embarcation sur des eaux déchaînées : "Le travail d'équipe, c'est la capacité de travailler ensemble vers un but commun. C'est la capacité de diriger les réalisations individuelles vers l'atteinte des objectifs organisationnels. C'est l'énergie qui permet à des gens ordinaires de faire des choses extraordinaires".

Les deux autres types de travail d'équipe observés représentent des formes plus développées. La dévolution de responsabilités, outre la coopération et l'entraide, concerne alors l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines. Ainsi, les responsabilités assumées par les salariés englobent la gestion du remplacement des absences (le recours à une personne en temps supplémentaire ou non), les décisions relatives à l'arrêt des machines en cas de difficultés majeures et les relations en amont et en aval avec les autres services. Dans le type 3, l'autonomie est plus grande et les ouvriers étaient en outre responsables de la gestion des vacances et de l'attribution du travail à faire pendant le quart de travail.

Dans les types 2 et 3, le travail d'équipe s'accompagne également d'une remise en question de la division horizontale et verticale du travail. Ainsi, la hiérarchie de premier niveau, incarnée par le contremaître de quart, avait été supprimée. Dans le type 2, c'est le travailleur, occupant le poste le plus élevé dans le système de progression, qui assumait la fonction de chef d'équipe, alors que dans le type 3, il n'y avait pas de chef d'équipe. Dans le type 2, le système de progression, avec des salaires différents selon le poste de travail, a été conservé, tandis que la rotation sur les postes était volontaire. Dans ce cas, il y a une tension entre les principes du travail en équipe, reposant sur une égalisation des salaires et postes de travail en vue de faciliter la coopération et développer une redondance dans les compétences, et la persistance des règles de travail qui s'appuient sur une différenciation des postes de travail, des compétences et des salaires. Dans le type 3, ces

différenciations ont été supprimées ; un seul poste de travail a été défini afin d'inclure toutes les tâches reliées à l'opération et les coéquipiers touchent le même salaire. Dans ce cas également, la rotation était obligatoire. En somme, différentes formes, variables selon leur degré de rupture à l'égard du taylorisme, subsistent à l'intérieur d'un même mouvement tendu vers plus de coopération et de travail d'équipe. Alors que le premier type s'apparente davantage au modèle japonais, les autres types s'inscrivent plutôt dans la tradition socio-technique des groupes semi-autonomes.

Au sein de chaque usine, quoiqu'il existe une certaine différenciation organisationnelle, prévaut une certaine cohérence concernant le degré de participation entre les groupes d'amélioration de la qualité et les équipes de travail. D'une part, les groupes d'amélioration de la qualité de nature consultative (participation sans pouvoir) et s'insérant dans une approche centralisée et hiérarchique vont de pair avec des équipes de travail de nature élémentaire, principalement axée sur la coopération et l'entraide et reproduisant l'ancienne structure hiérarchique. D'autre part, les groupes d'amélioration de la qualité de nature substantive (participation avec pouvoir) et s'insérant dans une structure paritaire de coordination, se rencontrent dans les usines où se retrouvent des équipes de travail, laissant davantage de responsabilités autonomes aux ouvriers. Il est, en somme, possible de répartir les usines étudiées sur l'axe de la participation organisationnelle entre deux pôles : à une extrémité se concentrent les usines où la participation est sans pouvoir, alors qu'à l'autre extrémité, se regroupent les usines où la participation avec pouvoir représente une certaine forme de démocratie directe. Cette cohérence dans les formes de la participation organisationnelle s'explique en partie par la nature de la participation institutionnelle, notamment la participation syndicale à la gestion, que nous allons étudier dans la prochaine section.

#### **4. Participation syndicale à la gestion**

Dans toutes les usines étudiées, la convention collective fordiste, construite sur la gestion bureaucratique des conflits, ainsi que les relations de travail basées sur "l'adversarialisme" et la non-coopération entre les acteurs, patronal et syndical, sont remises en question. Dans un contexte de crise de l'emploi et de menaces de fermeture, les syndicats ont été le plus souvent acculés à faire des concessions importantes sur les règles de travail afin d'assurer une plus grande flexibilité organisationnelle. En échange, ils ont revendiqué ou se sont vus offrir une participation à la gestion, qui s'appuyait au départ sur la conjugaison et la confrontation de deux logiques. La

participation syndicale à la gestion est sollicitée par la direction, parce qu'elle s'avère essentielle pour négocier en permanence les changements requis aux règles de travail, pour gérer conjointement les réductions d'emploi exigées par la redéfinition de la mission des usines ou l'introduction de changements technologiques et pour donner une légitimité à tous ces changements. Elle est également considérée comme un moyen essentiel pour amener les syndicats à prendre en compte les contraintes économiques, financières et commerciales, afin qu'ils acceptent de faire les concessions nécessaires et qu'ils sensibilisent leurs membres en conséquence. Comme le disait en entrevue, le directeur général d'une usine étudiée, il faut faire en sorte que le syndicat "pense business". Quant aux syndicats, cette participation est considérée comme le moyen privilégié pour assurer la protection de l'emploi. Il s'agit alors d'intervenir au niveau stratégique, avant même que les décisions ne se prennent. Certains auteurs ont d'ailleurs fait l'hypothèse que les syndicats pourraient compenser la disparition des règles traditionnelles de travail (le "job control"), qui leur procurait un pouvoir appréciable au niveau de l'atelier, par un déplacement de l'action syndicale au niveau stratégique (MacDuffie 1995; Kochan et Osterman 1994 et Kochan, Katz et McKersie 1986). Il apparaît nécessaire d'évaluer la nature de cette participation pour mieux cerner l'évolution du pouvoir syndical et de la démocratie au travail.

En s'appuyant sur les travaux d'analyse des processus de prise de décisions dans les entreprises (Heller et al. 1988 et Heller et al. 1998), il est possible de décomposer ce processus de prise de décisions en quatre dimensions : 1) le type de décisions (les objets de la décision); 2) les étapes de la prise de décisions; 3) les instances où se prennent les décisions (ou les catégories managériales impliquées) et 4) le degré d'influence des participants à la prise de décision. Développons davantage ces différentes dimensions du processus de prise de décisions, car cela nous servira de grille d'analyse de la participation syndicale dans les usines étudiées.

Les décisions portent sur trois grandes catégories d'objets qui se distinguent par leur nature qui est soit stratégique, tactique ou opérationnel. À cet égard, elles se différencient par le temps requis pour les prendre, l'espace auquel elle s'applique et leur degré d'incertitude. Comparées aux autres types, les décisions d'ordre stratégique sont longues à prendre, concerne l'avenir de l'ensemble de l'entreprise et comporte un fort degré d'incertitude. Elles portent sur les objets suivants : définition ou réorientation de la mission des usines, allocation des investissements et des ressources à chaque usine; détermination des performances à atteindre; fixation des prix et choix des marchés. Les

décisions d'ordre tactique s'appliquent à une usine en particulier et consistent en la combinaison des ressources allouées par le niveau stratégique. Ses objets les plus usuels concernent l'organisation du travail et de la production, les relations de travail et la gestion des ressources humaines. Enfin, les décisions de type opérationnel regroupent toutes les décisions prises au jour le jour pour assurer l'accomplissement du travail et le fonctionnement de la production. La participation syndicale à la gestion concerne les décisions de types, stratégique et tactique.

Les étapes de la prise de décisions sont au nombre de quatre. En premier lieu, il y a le diagnostic ou la définition du problème (phase 1). Ensuite, prend place la recherche de solutions ou l'élaboration de différents scénarios en vue de résoudre le problème diagnostiqué (phase 2). Troisièmement, c'est l'étape de la finalisation, soit l'évaluation finale des différentes solutions en vue d'en choisir une et d'en autoriser la réalisation (phase 3). Enfin, il s'agit d'implanter la décision prise (phase 4). Le fait de participer à l'une ou l'autre de ces étapes de la prise de décision n'implique pas le même degré de pouvoir. Les auteurs définissent en fait cinq modèles de participation : 1) dominance sans responsabilité : soit la participation à la seule phase du diagnostic ; 2) dominance avec responsabilité : participation élevée aux phases un et trois et faible aux phases deux et quatre; 3) surimplication : participation élevée à toutes les phases ; 4) participation contrôlée : participation élevée aux phases deux et quatre et faible aux phases un et trois (le groupe est alors contrôlé par ceux qui décident en un et quatre) et 5) participation dépendante: participation limitée à la seule phase de l'introduction (Heller et al. 1988).

Les instances de prise de décisions renvoient aux différentes catégories au sein du management : la direction centrale, le conseil d'administration, la direction locale et les cadres intermédiaires et ceux de premier niveau. Quant au degré d'influence qu'exercent les participants à la prise de décision, il se compose des divers degrés réunis dans < l'Influence Power Continuum > : 1) pas d'information, 2) information, 3) opportunité de donner son avis, 4) avis pris en compte, 5) décision commune et 6) contrôle complet (Heller et al. 1998).

En appliquant ce modèle aux usines étudiées, on obtient un tableau qui fait le portrait de la participation syndicale à la gestion (voir tableau 2 ). Sur la base de ce tableau, il est possible de faire une première évaluation de la participation syndicale à la gestion. La plupart des syndicats participent désormais à la gestion au niveau stratégique, confirmant la thèse d'un déplacement de l'action syndicale. Dans certains cas, cette participation est importante, car elle concerne les phases



de la décision les plus cruciales. C'est le cas du syndicat local, aux usines Tembec et Tripap, qui est représenté au conseil d'administration de l'entreprise. Le syndicat de Tembec y possède directement un représentant, en la personne de son président local, et un autre représentant indirect, en la personne d'un représentant du Fonds de Solidarité de la FTQ. Toutefois, cette participation est minoritaire, soit deux représentants sur un total de douze personnes qui composent le conseil d'administration. En outre, les représentants syndicaux ne sont pas membres des comités du conseil qui ont la responsabilité de préparer les décisions majeures qui sont ensuite entérinées par le conseil. Chez Tripap, la situation était particulière en ce sens qu'il y avait un représentant des employés au conseil d'administration, élu par l'ensemble des employés (qu'ils soient cadres ou ouvriers syndiqués). En fait, le syndicat a préféré ne pas s'impliquer dans l'élection de ce représentant et c'est un employé cadre qui a été choisi pour occuper ce poste. Le conseil d'administration se composait également de représentants du Fonds de Solidarité qui pendant une courte période, après la réouverture de l'usine, ont occupé la majorité des postes. Dans ces deux usines, la participation de type stratégique, au conseil d'administration, ne s'est pas prolongée de manière significative sur les questions de type tactique, au niveau local. À Tembec, il existe certes un grand nombre de comités paritaires, mais ils portent sur des questions traditionnelles; quant aux innovations organisationnelles (groupes de qualité et équipes de travail), elles sont introduites de manière unilatérale par la direction. À Tripap, la direction a ouvert certains espaces de participation que le syndicat local n'a pas su occuper.

Tableau 2  
La participation syndicale à la gestion

Type de décisions	Phases de la prise de décisions	Catégorie(s) managériale(s) concernée(s)	Degré d'influence	Usines étudiées
Stratégique	1) Diagnostic	Direction centrale et conseil d'administration	Opportunité de donner son avis (participation minoritaire)	Tembec et Tripap
	2) Élaboration de scénarios	Direction locale et cadres intermédiaires	Décision commune	Alma et Kénogami
	3) Finalisation	Direction centrale et conseil d'administration	Opportunité de donner son avis (participation minoritaire)	Tembec et Tripap
	4) Introduction	Direction locale et cadres de haut niveau	Décision commune	Alma, Kénogami et Belgo
Tactique, décisions relatives aux innovations	Phases 2, 3 et 4	Direction locale, cadres intermédiaires et de haut niveau	Décision commune	Alma, Kénogami et Belgo et
Tactique, décisions relatives aux innovations	Phases 2, 3 et 4	Direction locale, cadres intermédiaires et de haut niveau	Information et opportunité de donner son avis	Tembec, Tripap et Jonquière
Tactique, gestion prévisionnelle de l'emploi	Phases 2, 3 et 4	Direction locale et cadres de haut niveau	Décision commune Négociations collectives	Toutes les usines étudiées, sauf Tembec

Dans deux autres usines, Alma et Kénogami, le syndicat local participe à la prise de décisions de type stratégique aux phases de l'élaboration de scénarios et de l'introduction des décisions, dans un

modèle qualifié de participation contrôlée. Ces phases prennent place au niveau de l'usine locale, en associant la direction locale, ses cadres de haut niveau et les représentants élus du syndicat local. Une intense activité s'y est alors développée autour de l'élaboration de scénarios devant assurer la survie de l'usine et préserver un nombre plus ou moins grand d'emplois. Les divers scénarios étudiés sont en fait élaborés par les experts de la direction centrale et locale. Ils sont présentés aux représentants syndicaux qui les discutent et les analysent en compagnie de la direction locale, dans le cadre d'un comité spécial, ayant pour mandat de préparer un plan stratégique pour l'usine. Ce plan stratégique, soit le plus souvent le scénario le plus favorable à l'emploi, compte tenu des contraintes commerciales, économiques et financières, est ensuite présenté aux employés, avant même d'être soumis à la direction centrale. Dans les deux usines en question, les représentants syndicaux, accompagnés de la direction locale, se sont rendus à maintes reprises au siège social, pour rencontrer la direction centrale, lui soumettre le plan stratégique et argumenter en faveur de son approbation. Ils ont alors également exhibé, plus ou moins fièrement, les résultats obtenus par l'usine, puisque l'une des conditions posées par le siège social avant toute approbation d'un plan stratégique était une amélioration significative des performances organisationnelles (productivité, qualité et flexibilité), des comportements de la main-d'œuvre (absentéisme et accidents de travail) et des relations de travail (coopération entre les parties, illustrée notamment dans le fait qu'elles puissent faire une présentation commune au siège social; réduction du nombre de griefs) ainsi que la réussite dans l'introduction de la flexibilité organisationnelle et de programmes d'amélioration de qualité.

Dans le cadre de cette logique qui relie l'approbation éventuelle d'un plan d'affaires à l'amélioration des performances organisationnelles de l'usine, les syndicats locaux sont conduits à participer aux décisions de type tactique, dont l'une des préoccupations est de contrôler la réalisation des objectifs fixés par le siège social. D'ailleurs, dans l'une des usines, le comité chargé de l'élaboration du plan d'affaires s'appelait "Constance High Performance" (CHP), indiquant bien par là, l'un de ses mandats principaux, soit le contrôle des performances organisationnelles.

Il y a un lien très étroit entre la participation de type stratégique, à la phase de l'introduction des décisions, et la participation de type tactique, au niveau de l'usine. En effet, les décisions de type stratégique, adoptées par la direction centrale, sont à implanter dans les usines et dans ce processus d'implantation, elles se transforment en décisions de type tactique. Deux exemples

permettront mieux de saisir cette dynamique. La direction centrale décide d'introduire un programme de certification qualité dans toutes ses usines, en vue d'en améliorer les performances au chapitre de la qualité. Dans chaque usine, et c'est notamment le cas dans l'une des usines étudiées, soit Belgo, la direction locale associera le syndicat à cette introduction. Celle-ci devient une décision d'ordre tactique, soit de l'ordre de la combinaison des ressources, allouées par la direction centrale, en vue d'atteindre les objectifs fixés par cette même direction. Dans ce cadre, la phase du diagnostic n'est plus vraiment aussi cruciale, car le diagnostic a déjà été posé par la direction centrale. Par contre, les autres phases du processus décisionnel sont très importantes. Dans le choix des modalités de fonctionnement du programme de qualité (sa structure de direction et de coordination; le type de participation des salariés; l'introduction de groupes d'amélioration de la qualité et leurs modalités de fonctionnement), divers scénarios sont possibles et le syndicat local peut jouer un rôle important. À Belgo, il a saisi cette opportunité et a proposé un plan d'amélioration de la qualité, composé de groupes d'amélioration à la base et coordonné par un comité paritaire. Cette proposition a été acceptée par la direction locale et les deux parties ont contribué étroitement à son implantation. Un autre exemple concerne la décision de la direction centrale d'introduire un changement technologique majeur dans une usine. Là encore en vue de son introduction, la direction locale associera le syndicat dans le cadre d'une gestion prévisionnelle de l'emploi. Cette fois-ci, le processus de décision prendra plutôt la forme de négociations, dans le but d'en arriver à une entente qui réduira au minimum les pertes d'emploi, tout en demeurant dans le cadre des investissements octroyés et en respectant les objectifs de performance fixés par la direction centrale. La direction locale dispose d'une autonomie assez grande à ce chapitre et cela s'inscrit dans le processus de décentralisation des entreprises (Cappelli et al. 1997 et Sennet 1998). La négociation se concentre donc sur la recherche de solutions pour réduire l'emploi par le biais de diverses innovations. Au nombre des solutions implantées dans l'une des usines étudiées, Alma, se retrouvent les suivantes : l'introduction d'un programme de formation pour parfaire les compétences des opérateurs et ainsi améliorer les performances organisationnelles ; la mise sur pied d'un programme d'amélioration de la qualité, dans le cadre d'un modèle décentralisé, avec une participation substantive des salariés; l'intégration des ouvriers de relève dans les équipes régulières et la création de projets spéciaux pour améliorer les performances organisationnelles de l'usine. Toutes ces innovations requerront l'emploi d'ouvriers qui autrement auraient été mis à pied.

C'est donc au niveau local et sur le choix des moyens à mettre en œuvre pour réaliser les objectifs fixés par la direction centrale et dans le cadre des ressources allouées par cette même direction, que le partenariat, voire la cogestion, et la participation syndicale à la gestion sont le mieux développés. C'est effectivement le cas dans trois usines étudiées, où les acteurs ont construit toute une structure de comités paritaires. Cette structure n'est institutionnalisée dans la convention collective dans aucune des usines et sa formalisation est variable. Dans deux usines, Alma et Belgo, on retrouve à peu près le même modèle: un comité de coordination ou de pilotage ("steering committee"), coordonne les activités d'un ensemble de comités paritaires, ayant chacun une vocation plus spécialisée, comme la formation ou l'amélioration de la qualité. Dans l'autre usine, Kénogami, il n'y a pas de comité clairement identifié de coordination, quoique le comité responsable de l'élaboration du plan stratégique et du contrôle des performances semble remplir une fonction de coordination.

Les types de participation, stratégique et tactique, sont intimement liées et hiérarchisées. Le premier type contraint l'autre. Non seulement la participation de type stratégique sensibilise-t-elle les représentants syndicaux aux contraintes économiques, commerciales et financières, mais elle les incite aussi fortement à adopter les perspectives de la direction en regard de ces contraintes. En effet, faute de ressources indépendantes, en termes d'expertise et d'informations, lesquelles ressources sont le plus souvent fournies par la direction, il est très difficile pour les représentants syndicaux de développer une perspective indépendante. Animés par la même vision des contraintes, les acteurs, direction locale et représentants syndicaux, collaborent ainsi plus facilement au niveau local et sur les questions d'ordre tactique. La confiance entre les partenaires est grande, mais cela indique-t-il que le syndicat voit son pouvoir s'accroître dans la défense et la promotion des intérêts de ses membres? La réponse à cette question exige la poursuite de l'analyse avec la prise en compte de la dynamique des relations entre acteurs.

## **5. Dynamique des relations entre acteurs et configurations partenariales**

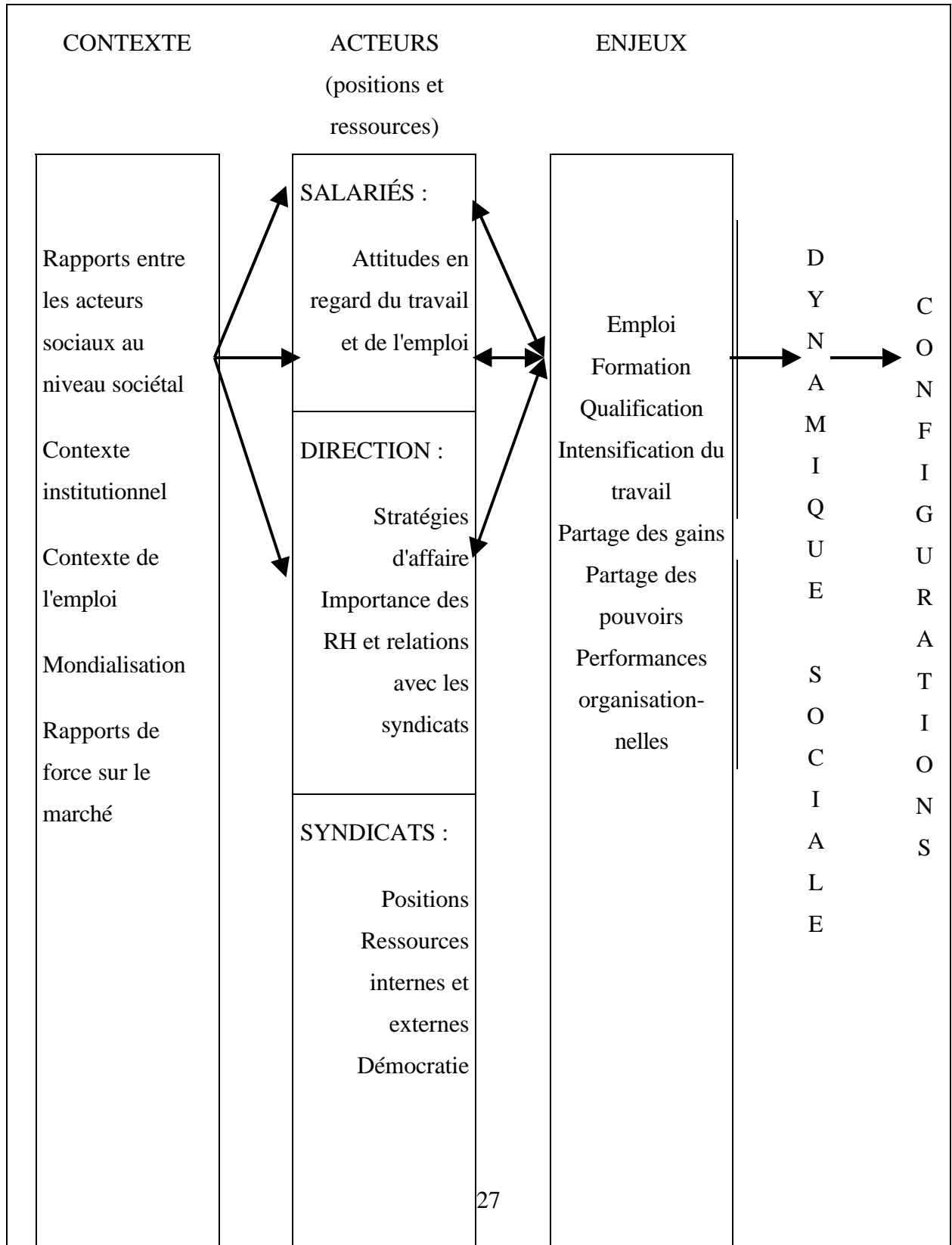
Les acteurs, leurs ressources, leurs stratégies et leurs enjeux sont désormais au centre de l'analyse. C'est la dynamique de leurs relations qui permet d'établir la trajectoire que connaîtra la participation syndicale à la gestion et la configuration qui sera revêtue par le partenariat. Les contextes institutionnels, de l'emploi, des relations entre les acteurs sociaux à l'échelle sociétale et les rapports de force sur le marché influencent grandement les stratégies que les acteurs adoptent

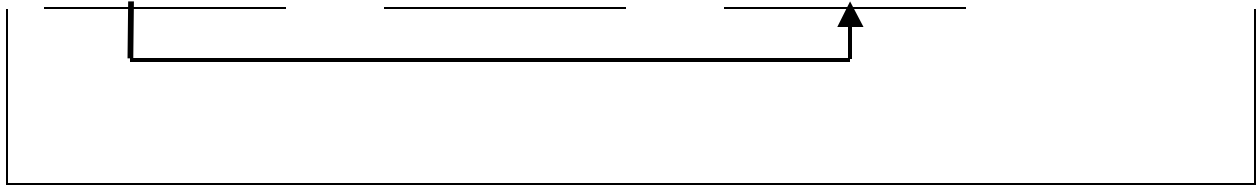
et les ressources dont ils peuvent disposer. Les principales dimensions de ce modèle d'analyse sont présentées à la figure 1.

Si le contexte de l'emploi est marqué par un chômage élevé et que l'usine est menacée sérieusement de fermeture, les salariés vont grandement privilégier l'emploi au détriment des conditions de travail et de la rémunération. Ils sont prêts à consentir des sacrifices importants pour sauvegarder leur emploi. Au contraire, si l'emploi est moins valorisé, dans un contexte de faible chômage, et qu'au contraire aux conditions de travail et aux salaires il est accordé une grande importance, les salariés seront plus sensibles à ces dimensions dans leurs revendications et comportements au travail.

Figure 1

Contexte et constitution des acteurs





La dynamique des relations entre acteurs est fortement influencée par l'état des rapports de force sur le marché. Si, comme c'est le cas dans les usines étudiées, elles dominent largement, les directions d'entreprise pourront ainsi plus facilement imposer leur agenda et prendre l'offensive dans les modifications à introduire à la convention collective et à l'organisation du travail et de la production.

La constitution interne du management joue également un rôle important. Lorsque ce sont les actionnaires qui dominent, les contraintes sur les rendements à court terme sont fortes et laissent moins de marge de manoeuvre pour les directions locales afin d'introduire des conditions favorisant la réussite des innovations en milieu de travail. Par contre, si les industriels et les ingénieurs dominent, l'entreprise sera très dynamique et très innovatrice au point de vue des technologies et des produits. Selon l'importance accordée aux ressources humaines et aux relations avec les syndicats, les stratégies patronales varieront également.

Du côté syndical, si le contexte est fortement marqué par une crise de l'emploi, si le syndicat local est dépourvu d'expertise, de ressources, externe et interne, et si la démocratie est déficiente, le rendant incapable d'assurer une prise en compte des préoccupations des salariés, il est fort probable qu'il soit incapable d'adopter une position indépendante de la direction. Il misera alors sur la seule protection de l'emploi, dans le cadre d'un pragmatisme plutôt limité.

Nos résultats de recherche permettent de reconstituer deux situations contrastées. Dans le premier cas, les pressions sur l'emploi étaient à l'origine très fortes dans une petite ville, isolée des grands centres, et pour les salariés, c'était l'enjeu majeur. Même si l'emploi dans l'usine est en expansion depuis sa réouverture, il y a plus de vingt-cinq ans, il demeure encore pour les plus vieux travailleurs l'enjeu majeur, car ils ont connu la fermeture de l'usine et les mobilisations nécessaires pour sa réouverture. Pour les plus jeunes, recrutés partout au Québec pour leur qualification, l'emploi est secondaire par rapport aux salaires et aux conditions de travail. Les salariés sont en conséquence très divisés sur les revendications à mettre de l'avant et sur les stratégies que leur syndicat devrait poursuivre. Par ailleurs, la direction de l'entreprise, dynamique et innovatrice,



composée en grande partie de cadres et d'ingénieurs en provenance de l'usine, attache une grande importance à l'emploi. Aux yeux des salariés, elle est responsable des bonnes performances à cet égard. Quant au syndicat, sa position à l'égard de l'emploi est la même que la direction : c'est le principal enjeu et tous les autres sont secondaires. Les représentants syndicaux sont relativement isolés du reste du mouvement syndical et même s'ils sont affiliés à une centrale syndicale, ils ne font pas appel à ses ressources. Ils participent au conseil d'administration de l'entreprise et à ce titre ils auraient besoin d'une expertise particulière. Même si le Fonds de Solidarité a été présent à ce même conseil pendant plus de dix ans, cette présence n'a pas constitué une ressource pour le syndicat local, en termes d'information et de formation, ni pour l'élaboration de stratégies communes sur certains dossiers. La seule formation qu'ils ont reçue pour participer au conseil d'administration leur a été donnée par un haut cadre de l'entreprise. Ils ne sont pas suffisamment au courant des projets de développement de la direction et sont dans l'incertitude quant à l'avenir de leur usine. Ils sont toutefois très sensibilisés aux contraintes économiques et financières qui pèsent sur l'entreprise et leur usine et ils sont toujours ouverts aux concessions demandées par la direction. Auprès des salariés, ils contribuent à entretenir l'image d'une usine toujours menacée et fragile, pour la survie de laquelle il faut travailler de concert avec la direction, qui d'ailleurs ne ménage pas ses efforts à cette fin. Sur le plan des innovations organisationnelles introduites dans l'usine, ils sont totalement absents. En entrevue, ils ne semblaient même pas informés de la présence de telle ou telle innovation dans leur usine. À l'interne, le syndicat dispose de peu de ressources. Seul, le président est libéré à temps plein pour vaquer aux affaires syndicales pour un groupe de plus de 800 travailleurs. La convention collective est d'ailleurs muette au chapitre des libérations syndicales. Il est par ailleurs de tradition que le président du syndicat, à la fin de sa carrière syndicale, passe du côté de la direction pour y occuper un poste de cadre, le plus souvent relié à la gestion des ressources humaines ou aux relations de travail. La démocratie syndicale est en outre peu vivante et les dirigeants syndicaux s'appuient sur le groupe des vieux travailleurs qui ont connu la fermeture et la réouverture de l'usine et qui, en conséquence, sont prêts à tout sacrifier pour la protection de l'emploi. Les nouveaux travailleurs récemment embauchés dans le cadre d'une expansion de l'usine sont l'objet d'une clause de discrimination salariale, en vertu de laquelle leur salaire est inférieur de 5% par rapport à celui des autres travailleurs. Ils se sentent laissés pour compte et ont l'impression de ne pas être entendus dans leurs revendications. Certains ont tenté de changer le cours des choses, mais ils se sont butés à une forte résistance de la part de

l'appareil syndical. Ils sont démobilisés, mais néanmoins très insatisfaits de leurs conditions. Le syndicat est très divisé. Compte tenu de cette dynamique et dans ces circonstances, qui sont incidemment celles que nous avons retrouvées à l'usine Tembec, il n'est pas étonnant de constater que le partenariat, malgré la présence d'une relation de confiance très importante et durable entre la direction et les représentants syndicaux, prend la forme d'une pseudo démocratie, avec l'affaiblissement du syndicat local. Cette situation pourrait également, avec quelques nuances cependant, s'appliquer à l'usine Tripap.

À l'opposé, on retrouve une situation bien différente. L'emploi était certes très important au début des changements, mais d'autres enjeux presque aussi importants sont également apparus en cours de route. La stratégie syndicale ne porte pas sur une intervention au niveau stratégique, au conseil d'administration ou dans d'autres instances. D'ailleurs, il n'est pas sûr que la direction souhaite une telle intervention syndicale. L'usine fait partie d'un grand conglomérat et le syndicat ne fait pas d'illusions sur sa capacité d'influencer les stratégies d'affaires de l'entreprise. Il préfère intervenir au niveau des innovations organisationnelles, dont il se fait le promoteur dans la mesure où elles sont susceptibles d'améliorer les performances de l'usine et les conditions de travail. C'est d'ailleurs leur introduction qui a initié une dynamique de démocratisation du travail, que le syndicat a pu renforcer compte tenu des ressources dont il dispose et de la démocratie qui le caractérise. En effet, les problèmes quotidiens, reliés à l'intensification du travail de même que les enjeux de pouvoir et d'autres reliés aux conditions de travail dans le cadre de la participation et de la réorganisation ont vite fait surface dans le syndicat et, compte tenu de la démocratie interne qui l'anime, ils ont amené les dirigeants syndicaux à prendre position et à s'impliquer dans les changements, en faisant la promotion des préoccupations des salariés. Le syndicat utilise largement les services de sa centrale et a participé à des sessions de formation sur les changements en milieu de travail. Au point de vue interne, il dispose également de nombreuses ressources libérées à temps plein ou à temps partiel pour intervenir dans les différents dossiers reliés à la réorganisation et dans les différentes instances. Ainsi résumé dans ses grandes lignes, c'est le cas de l'usine Belgo.

En comparaison de ces situations contrastées, les autres cas représentent des situations intermédiaires. Le cas Alma se rapproche très nettement du cas Belgo, si ce n'est que les dirigeants syndicaux sont davantage impliqués au niveau stratégique, notamment dans l'élaboration de plan

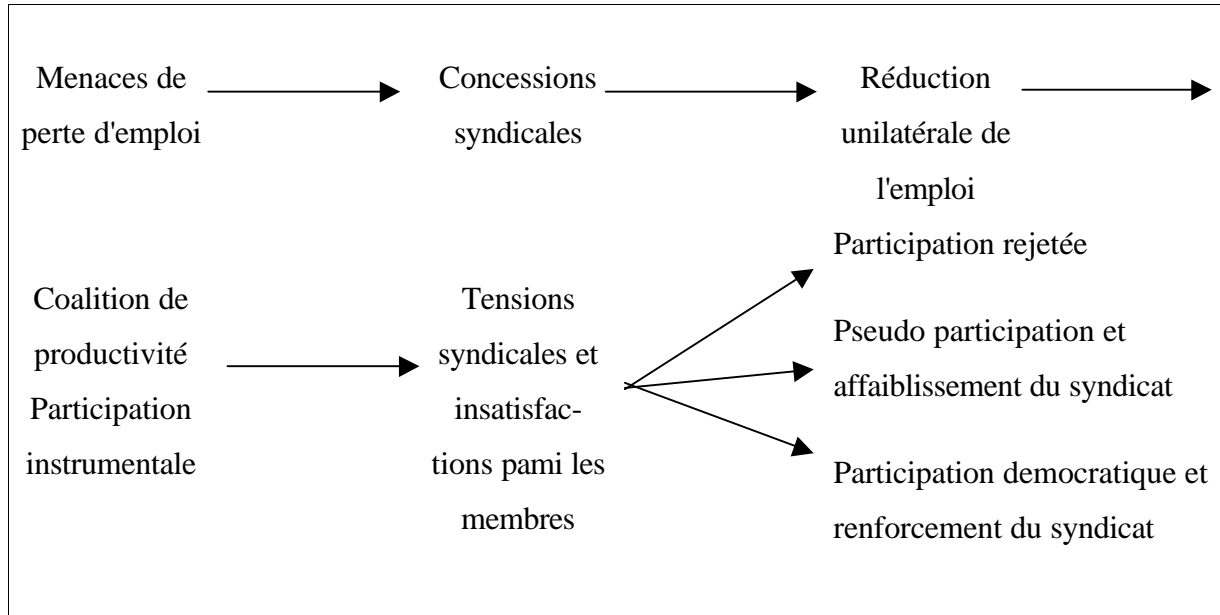
d'affaires pour leur usine, et qu'ils ont tendance à prioriser davantage l'emploi et la coopération avec la direction locale au détriment des autres revendications liées aux conditions de travail et au partage des gains. Les tensions sont plus fortes parmi les membres qui estiment leurs représentants trop proches de la direction et pas assez à l'écoute de leurs préoccupations. Au cours de l'étude, il y a eu un changement de direction au syndicat et les nouveaux dirigeants ont été élus pour leur plus grande sensibilité aux préoccupations des membres, tout en promettant une poursuite du partenariat. Le cas Kénogami illustre, pour sa part, les difficultés rencontrées par un syndicat local dans la construction d'une position indépendante, dans le contexte où chaque élection syndicale amène un changement de dirigeants et de positions à l'égard de la participation syndicale à la gestion. Pendant que le syndicat local hésite sur les positions à prendre, la direction générale, dominée par les actionnaires, tergiverse sur la réalisation des investissements promis et la direction locale fait montre d'une grande agressivité, n'hésitant pas à contourner les dirigeants syndicaux, lorsqu'ils sont opposés à la participation. Quant au cas Jonquière, le partenariat s'est révélé impossible, les positions des acteurs, syndical et patronal, étant trop opposées. La direction refuse la participation syndicale à la gestion, alors que le syndicat revendique cette participation sur la base d'un programme tout à fait indépendant, construit avec la participation des membres et le recours aux ressources de sa centrale et à des experts externes.

Sur la base de cette dynamique des relations entre les acteurs dans les usines étudiées, il est possible de construire une trajectoire de la participation syndicale à la gestion (voir figure 2).

Les menaces sur l'emploi et la survie de l'usine représentent l'élément déclencheur des innovations. Dans un contexte excessivement défavorable aux syndicats locaux, prennent alors place des négociations en vue d'obtenir certaines concessions syndicales sur les règles de travail et d'autres conditions d'emploi, voire un gel ou une réduction des salaires, en vue de sauver des emplois en rendant l'usine plus compétitive. Dans certains cas, la situation est tellement dramatique que l'usine est fermée avant même que ne débutent les négociations. Dans les autres cas, les négociations sont suivies d'une réduction drastique de l'emploi, opérée de manière unilatérale par la direction. C'est seulement alors que les syndicats sont invités à participer à la gestion. Ils acceptent pour des raisons pragmatiques et dans le cadre d'un nouveau compromis : en échange de garanties relatives à la protection des emplois et une participation reconnue dans la gestion, les travailleurs et leur syndicat

Figure 2

Trajectoire de la participation syndicale à la gestion



acceptent l'introduction des innovations organisationnelles et technologiques et des concessions aux règles de travail en vue d'introduire la flexibilité organisationnelle. Cette participation syndicale à la gestion entraîne des tensions au sein du syndicat local et génère des insatisfactions parmi les travailleurs.

En ce qui concerne les travailleurs, les insatisfactions portent sur les contreparties à recevoir en échange de leur implication dans les innovations organisationnelles et technologiques. Elles concernent les salaires, l'emploi, la formation, la qualification et les charges de travail. La principale insatisfaction réside le plus souvent dans l'intensification du travail et dans les nombreux problèmes quotidiens qui surgissent dans le cadre des innovations organisationnelles et la disparition ou l'affaiblissement des règles traditionnelles, laissant libre cours au développement de l'arbitraire, du favoritisme et de la pression exercée par les pairs pour la réalisation des performances organisationnelles. La participation syndicale à la gestion, en mobilisant toute l'attention sur les problèmes de l'emploi et de survie de l'usine et en entraînant des préoccupations trop grandes pour les contraintes économiques, commerciales et financières, engendre chez les

représentants syndicaux une secondarisation, voire un abandon, des préoccupations des salariés. Quant aux tensions syndicales, elles se développent à propos de la légitimité de la participation syndicale à la gestion. Les dirigeants syndicaux sont interpellés en regard de leur représentation des préoccupations des travailleurs et de leur indépendance à l'égard de la direction.

Dans le but de résoudre ces tensions et insatisfactions, trois orientations sont alors possibles. Dans le premier cas, la participation syndicale à la gestion est tout simplement rejetée, parce que suscitant trop d'opposition parmi les membres. On revient aux relations de travail caractéristiques du fordisme. Toutefois, cela engendre des tensions avec les formes de participation organisationnelle qui n'en persistent pas moins et qui exigeraient une adaptation des règles de travail. Pire encore, à défaut d'une participation syndicale à la gestion dans des structures susceptibles de coordonner le fonctionnement de la participation organisationnelle, la direction aura tendance à s'adresser directement aux salariés et à ainsi contourner le syndicat, qui sera de nouveau placé devant le dilemme de la participation à la gestion. Cette évolution a été observée dans une usine, soit Kénogami.

Dans le cadre de la deuxième orientation, le syndicat local demeure insensible aux préoccupations des travailleurs, tout en préservant sa participation à la gestion, notamment au conseil d'administration. Les dirigeants syndicaux cherchent à légitimer la participation sur la base instrumentale de protection des emplois et de survie de l'usine, qui avait été invoquée et acceptée à l'origine. Certains travailleurs adhèrent encore à cette logique et servent de base d'appui aux dirigeants syndicaux. Toutefois, une importante fraction des salariés, plus sensibles aux conditions de travail et aux salaires, n'accepte pas cette légitimation et la division est profonde au sein du syndicat local. En l'absence d'une véritable démocratie syndicale, l'écart se creuse entre la base et les dirigeants syndicaux, qui sont sans ressources internes et externes. Dans ce cas, la participation syndicale à la gestion se caractérise par une pseudo démocratie et par un affaiblissement du syndicat local.

La troisième orientation a été observée dans deux usines. La participation syndicale a été redéfinie pour tenir compte des préoccupations et des critiques exprimées par les salariés. Dès lors, elle se démocratise ainsi et elle s'accompagne d'un renforcement du syndicat local, dont le nouveau rôle, comparé à son rôle traditionnel, s'étend sur un nombre de questions bien plus grand. Dans le premier cas, les dirigeants syndicaux, jugés trop proches de la direction et pas suffisamment

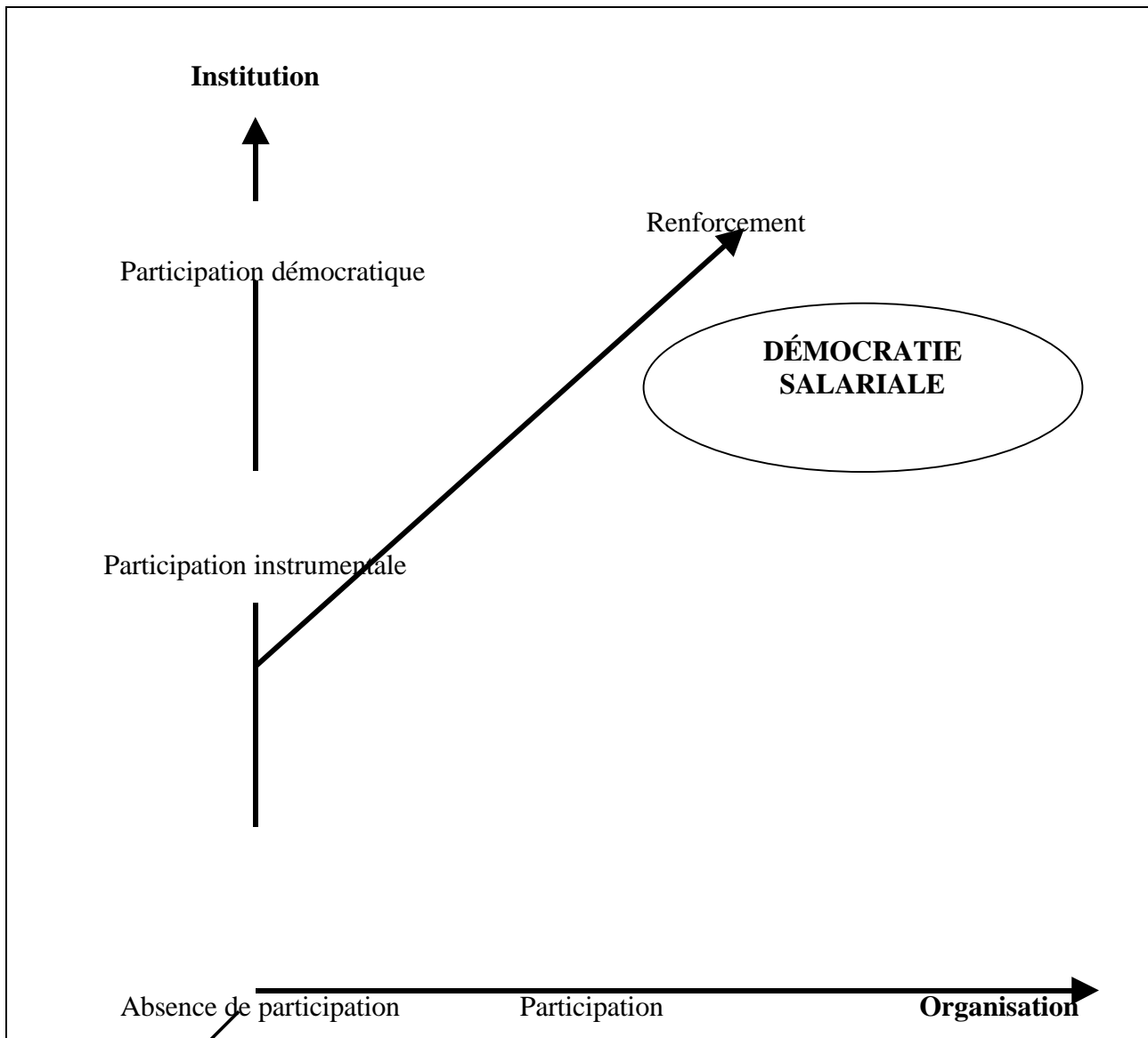
sensibles aux préoccupations des travailleurs ont été remplacés par d'autres dirigeants élus, sur la base d'une participation syndicale redéfinie pour tenir compte des préoccupations des salariés et pour marquer davantage d'indépendance à l'égard de la direction. Dans l'autre cas, les dirigeants syndicaux, qui étaient peu impliqués dans la gestion de type stratégique et fortement impliqués dans la gestion de type tactique et donc plus soucieux de définir les innovations organisationnelles en conformité avec les préoccupations des travailleurs, n'ont pas vu leur légitimité remise en cause. Par contre, ils ont été incités, sous la pression des membres, à créer de nouvelles instances, où les salariés pourront exprimer leurs préoccupations en regard des changements organisationnels et participer aux décisions relatives à leur conception et introduction.

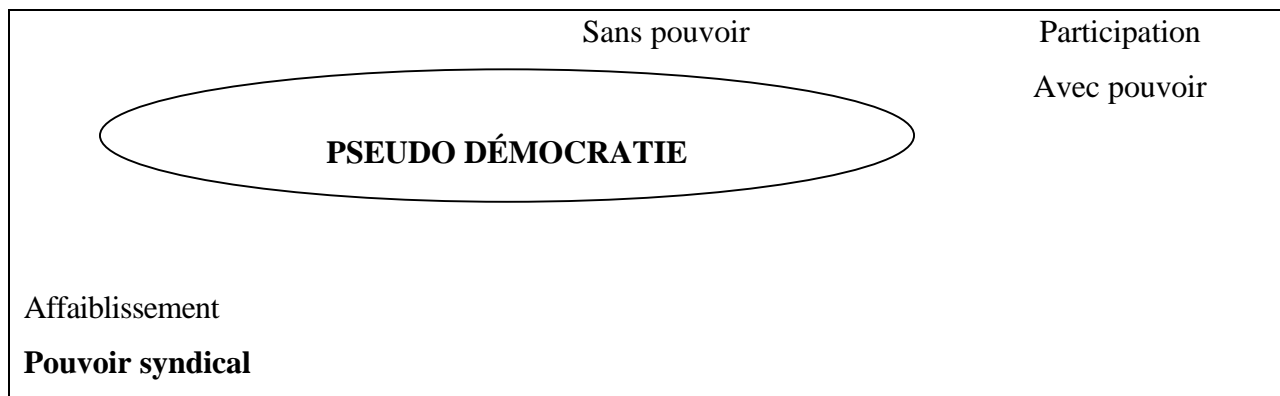
Les orientations prises en bout de piste par la trajectoire de la participation syndicale à la gestion donnent lieu à deux configurations partenariales opposées. que l'on peut reconstruire en conjuguant dans chaque usine les formes, organisationnelle et institutionnelle, de participation, avec l'évolution du pouvoir syndical, il est possible d'identifier deux configurations opposées. (voir la figure 3)

Dans la configuration de démocratie salariale, on observe la présence simultanée d'une participation démocratique à la gestion, d'une participation organisationnelle avec pouvoir et d'un renforcement du syndicat, alors que la pseudo démocratie se caractérise par une participation instrumentale, une participation organisationnelle sans pouvoir et un affaiblissement du syndicat. Les dimensions qui composent une configuration sont intimement reliées et cohérentes entre elles. Dans le cas de la démocratie salariale, la participation syndicale à la gestion se caractérise par son caractère démocratique, permettant ainsi aux dirigeants syndicaux de mieux prendre en compte les problèmes quotidiens (surcharge de travail, favoritisme et pression, etc.) que les ouvriers rencontrent dans le cadre des innovations et de faire en sorte que les décisions prises en tiennent compte. Ce faisant, ils contribuent à redéfinir les dispositifs participatifs au niveau organisationnel pour qu'ils donnent plus de pouvoir aux ouvriers pour faire fonctionner les dispositifs à leur avantage. Dans ce processus, le syndicat local se renforce en rehaussant sa légitimité. La dynamique inverse est observée dans la configuration de pseudo démocratie. Des dirigeants syndicaux, préoccupés par la question de l'emploi, considèrent les problèmes quotidiens comme la nécessaire contrepartie à la sauvegarde de l'emploi. Leurs interventions dans les instances représentatives de gestion sont concentrées sur la seule question de l'emploi et ils délaissent le

domaine des innovations organisationnelles et des dispositifs participatifs au niveau organisationnel. Ces derniers sont donc le plus souvent introduits de manière unilatérale par la direction et confèrent peu de pouvoir aux travailleurs, qui n'ont pas l'appui de leur syndicat pour les redéfinir en y renforçant les dimensions d'autonomie et de démocratie. Par ailleurs, incapables de prendre en compte les revendications des membres, les dirigeants syndicaux contribuent à une délégitimation du syndicat, au sein duquel les tensions et les divisions sont grandes.

Figure 3  
Deux configurations partenariales opposées





## CONCLUSION

Dans le cadre des changements au travail et dans les entreprises, le partenariat a émergé comme un nouveau modèle de travail susceptible de représenter un dépassement du taylorisme et du fordisme. Dans sa représentation idéale et véhiculée dans la littérature, le partenariat est censé conjuguer, d'une part, une réorganisation du travail, désormais requalifié et s'exerçant avec une autonomie accrue dans des équipes ou des groupes, et d'autre part un accroissement de la coopération dans les relations de travail, se traduisant notamment par une participation syndicale à la gestion. Cette représentation indique certes que la démocratie au travail et la participation sur les plans organisationnel et institutionnel, constituent bien les enjeux du partenariat, mais elle demeure muette sur le dénouement que connaîtront ces enjeux. En d'autres mots, elle identifie l'enjeu et non les formes concrètes que prendra son dénouement, faute de faire une analyse fine des dispositifs participatifs et de prendre en compte les tensions et la dynamique des relations entre acteurs sociaux.

Sur la base d'une analyse de la participation dans les groupes d'amélioration de la qualité et dans les équipes de travail, il est apparu des formes variables dont certaines ne concèdent aucun pouvoir supplémentaire aux salariés, alors que d'autres s'accompagnent d'une dévolution de responsabilités accrues et d'une participation à la prise de décisions. Au chapitre de la participation syndicale à la gestion, la thèse d'un déplacement de l'action syndicale au niveau stratégique s'est vérifiée. Mais, cette participation ne signifie pas nécessairement un accroissement du pouvoir syndical. L'évolution de ce dernier varie selon la dynamique des relations entre acteurs, le contexte, les ressources à la disposition du syndicat local, ses positions et sa démocratie interne. Il se dégage alors deux configurations partenariales opposées se distinguant selon la nature de la



démocratie au travail et l'évolution du pouvoir syndical. Dans un cas, le partenariat signifie une plus grande démocratie au travail et un renforcement du syndicalisme et dans l'autre cas, il se traduit par une absence de démocratie au travail et un affaiblissement du syndicalisme. Selon les circonstances et selon la dynamique des relations sociales au travail, le partenariat peut par conséquent s'accompagner ou non d'une extension de la démocratie au travail.

## BIBLIOGRAPHIE

APPELBAUM, Eileen et Rosemary BATT. 1994. *The New American Workplace*. Ithaca, New York : IRL Press.

BATT, Rosemary and Eileen APPELBAUM 1995. "Workplace Participation in Diverse Settings: Does the Form Affect the Outcome", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 33, no 3, 353-378.

BÉLANGER, Jacques. 1996. "Innovations organisationnelles et compromis institutionnel : pistes théoriques et observation dans une aluminerie québécoise". *L'état des relations professionnelles. Traditions et perspectives de recherche*. G. Murray, M.L. Morin et I. Da Costa, dir. Québec et Toulouse: Presses de l'Université Laval et Octarès, 151-173.

BÉLANGER, Paul R., Michel GRANT et Benoît LÉVESQUE, dir. 1994. *La modernisation sociale des entreprises*. Montréal : PUM.

BÉLANGER, Paul R. et Benoît LÉVESQUE. 1994. "Modernisation sociale des entreprises: diversité des configurations et modèle québécois". *Modernisation sociale des entreprises*. P. R. Bélanger, M. Grant et B. LÉVESQUE, dir., Montréal: PUM, 17-52.

BERGGREN, Christian. 1992. *Alternatives to Lean Production*. Ithaca, New York : ILR Press.

BOURQUE, Reynald. 1999. "Coopération patronale-syndicale et réorganisation du travail". *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 44, no 1, 136-167.

CAPELLI, Peter et Robert McKERSIE. 1987. "Management Strategy and the Redesign of Workrules". *Journal of Management Studies*, vol. 24, no 5, 441-462.

CASTELLS, Manuel. 1998. *La société en réseaux. L'ère de l'information*. Paris : Fayard.

CORIAT, Benjamin 1997. "Globalization, Variety, and Mass Production: The Metamorphosis of Mass Production in the New Competitive Age". *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*. R.J. Hollingsworth et R. Boyer, dir. Cambridge : University Press, 240-264.

CORIAT, Benjamin. 1990. *L'atelier et le robot*. Paris : Christian Bourgois.

CORIAT, Benjamin. 1979. *L'atelier et le chronomètre*. Paris : Christian Bourgois

CORIAT, Benjamin et Olivier WEINSTEIN. 1995. *Les nouvelles théories de l'entreprise*. Paris : Librairie générale française.

CUTCHER-GERSHENFELD, Joel E., et al. 1994. "Japanese Team-Based Work Systems in North America : Explaining Diversity". *California Management Review*, vol. 37, no 1, 42-63.

DURAND, Jean-Pierre, Paul STEWART et Juan José CASTILLO, dir. 1998. *L'avenir du travail à la chaîne*. Paris : La Découverte.

GRANT, Michel, Paul R. BÉLANGER et Benoît LÉVESQUE, dir. 1997. *Nouvelles formes d'organisation du travail*. Montréal et Paris : L'Harmattan.

HARRISSON, Denis et Normand LAPLANTE. 1994. "Confiance, coopération et partenariat. Un processus de transformation de l'entreprise québécoise". *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol.49, no 4, 696-729.

HELLER, Frank, Eugen PUSIC, George STRAUSS et Bernhard WILPERT. 1998. *Organizational Participation Myth and Reality*. Oxford : Oxford Press.

HELLER, Frank, Pieter DRENTH, Paul KOOPMAN et Veljko RUS. 1988. *Decisions in Organization*. Londres : Sage Publications.

JURGENS, Ulrich, Thomas MALSCH et Knuth DOSHE. 1993. *Breaking from Taylorism*. Cambridge : University Press.

KOCHAN, Thomas A., Jody Hoffet GITTELL et Brenda A. LAUTSCH. 1995. "Total Quality Management and Human Resource Systems : an International Comparison". *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 6, no 2, 203-222.

KOCHAN, Thomas A, Harry C. KATZ et Robert McKERSIE. 1986. *The Transformation of American Industrial Relations*. New York : Basic Books.

KOCHAN, Thomas A. et Paul OSTERMAN. 1994. *The Mutual Gains Enterprise*. Boston : Harvard Business School Press.

LACHANCE, Maryse et Paul-André LAPOINTE. 1999. "Partenariat, participation et tensions: le cas de la papeterie Abitibi-Price Inc. -Alma, Québec". *Gazette du travail*, vol. 2, No 4, 56-63.

LAPOINTE, Paul-André, 2000, "Gestion participative et syndicalisme , le cas de Tembec au Québec". Communication présentée au XVI<sup>e</sup> Congrès de l'AISLF, Québec, Université Laval, 3-7 juillet 2000.

LAPOINTE, Paul-André. 1999. "La participation et le partenariat en panne à Cascades Jonquière Inc." *Gazette du travail*, vol. 2, No 4, 64-73.

LAPOINTE, Paul-André. 1998. "Identités ouvrières et syndicales, fusion, distanciation et recomposition". *Sociologie et sociétés*, vol. XXX, no 2, 189-212.

LAPOINTE, Paul-André. 1997. "Cascades Jonquière : entre le modèle de la réalité et la réalité du modèle". *Nouvelles formes d'organisation du travail*. M. Grant, P. R. Bélanger et Benoît Lévesque, dir. Montréal et Paris: L'Harmattan, 41-82.

LAPOINTE, Paul-André. 1995, "La réorganisation du travail: continuité, rupture et diversité". *La réorganisation du travail, efficacité et implication*. R. Blouin, R. Boulard, P.A. Lapointe, A. Larocque, J. Mercier et S. Montreuil, dir. Québec : Les Presses de l'Université Laval, 3-43.

LAPOINTE, Paul-André. 1993. *Grille de collecte des données pour une monographie d'usine*. Cahiers du CRISES, no 9303.

LAPOINTE, Paul-André. 1992. "Modèles de travail et démocratisation. Le cas des usines de l'Alcan au Saguenay". *Cahiers de recherche sociologique*, no 18-19, 155-183.

LAPOINTE, Paul-André et Paul R. BÉLANGER. 1996. "La participation syndicale à la modernisation sociale des entreprises". *L'état des relations professionnelles. Traditions et perspectives de recherche*. G. Murray, M.L. Morin et I. Da Costa, dir. Québec et Toulouse: Presses de l'Université Laval et Octarès, 284-310.

LAPOINTE, Paul-André et Natalie CARON. 1994. (Mise à jour par Maryse Lachance, 1995). *Portrait statistique des usines de pâtes et papiers au Québec, 1989-1995*. Cahiers du CRISES, no 9403.

LAPOINTE, Paul-André et François Bernard MALO. 2000. "Partenariat extrêmement fragile dans une usine en sursis. Le cas de la papeterie de Kénogami". *Gazette du travail*, vol. 3, No 1, 75-81.

LAUZON, Léo-Paul. 1995. *L'industrie papetière canadienne (1983-1993)*. Montréal : UQAM, Service aux collectivités, Protocole UQAM-CSN-FTQ, document no 54.

LÉVESQUE, Christian et Pascal CÔTÉ. 1999. "Le travail en équipe dans un univers de production allégée. Contrainte ou opportunité?". *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 54, no 1, 80-110.

LÉVESQUE, Christian, Gregor MURRAY, Stéphane LE QUEUX et Nicolas ROBY. 1997. "Workplace Restructuring and Worker Representation : the Impact of Work Reorganization on the Local Union". *Worker Representation in the Era of Trade and Deregulation*, R. Chaykowski, P.A. Lapointe, G. Vallée et A. Verma, dir. Québec: ACRI/CIRA, 115-130.

LEVINE, David I. et Laura D. TYSON. 1990. "Participation, Productivity and the Firm's Environment". *Paying for Productivity A Look at the Evidence*. A.S. Binder, dir. Washington: The Brookings Institution, 183-243.

LUTZ, Burkart et Hartmut HIRSCH-KREINSEN. 1988. "Thèses provisoires sur les tendances actuelles et futures de la rationalisation et du travail industriel". *L'après-taylorisme*. P. Cohendet, T. Malsch, M. Hollard et P. Veltz, dir. Paris : Économica, 47-56.

MACDUFFIE, John P. 1995. "Workers' Roles in Lean Production: The Implications for Worker Representation". *Lean work Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*. S. Babson, dir. Detroit : Wayne State University Press, 54-69.

MACDUFFIE, John P. et John F. KRAFCIK. 1992. "Integrating Technology and Human Resources for High Performance Manufacturing : Evidence form the International Auto Industry".

*Transforming Organizations*. T.A. Kochan et M. Useen, dir. New York et Oxford : Oxford University Press, 209-226.

MALO, François Bernard, Gaétan DRAPEAU et Paul-André LAPOINTE. 2000. "L'impact de la démocratie économique du travail, le cas du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec à l'usine TRIPAP". *Gazette du travail*, vol. 3, No 2, 64-70.

MARKS, Abigail, Patricia FINDLAY, James HINES, Alan McKINLAY et Paul THOMPSON. 1998. "The Politics of Partnerships? Innovation in Employment Relations in the Scottish Spirits Industry". *British Journal of Industrial Relations*, vol. 36, no 2, 209-226.

PRICE WATERHOUSE. 1994. *L'industrie canadienne des Pâtes et Papiers : un regard sur les ressources humaines*. Ottawa : Ministère des Approvisionnements et Services Canada.

PROCTER, Stephen et Frank MUELLER, dir. 2000. *Teamworking*. Londres : Basingstoke.

SANDBERG, Ake, dir. 1995. *Enriching Production : Perspectives on Volvo's Uddevalla Plant as an Alternative to Lean Production*. Aldershot : Avebury.

SARMIENTO, Janet et Paul-André LAPOINTE. 2000. "Partenariat patronal/syndical et responsabilisation des travailleurs : papeterie Belgo (Abitibi-Consolidated) à Shawinigan". *Gazette du travail*, vol. 3, No 2, 71-78.

SEGRESTIN, Denis. 1996. "La normalisation de la qualité et l'évolution de la relation de production". *Revue d'économie industrielle*, no 75, 1er trimestre, 291-307.

SENNET, Richard. 1998. *The Corrosion of Character*. New York : W.W.Norton & Company.

VERMA, Anil et Joel E. CUTCHER-GERSHENFELD. 1993. "Joint Governance in the Workplace: Beyond Union-Management Cooperation and Worker Participation". *Employee Representation Alternatives and Future Directions*. B.E. Kaufman and M.M. Kleiner, dir. Madison: IRRRA, 197-234.

WALTON, Richard E., Joel E. CUTCHER-GERSHENFELD et Robert B. McKERSIE. 1994. *Strategic Negotiations*. Cambridge : Harvard Business School Press.

WELLS, Donald M. 1993. "Are Strong Unions Compatible with the New Model of Human Resource Management?". *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol 48, no 1, 56-85.

WOMACK, James P., Daniel T. JONES et Daniel ROSS. 1992. *Le système qui va changer le monde*. Paris : Dunod.

ZUBOFF, Shoshana. 1988. *The Age of the Smart Machines: The Future of Work and Power*. New York : Basic Books.

---

<sup>1</sup> Cette recherche a été rendue possible grâce à l'aide financière du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada et du Fonds pour la formation de chercheurs et l'aide à la recherche du Québec.

<sup>2</sup> Dans le secteur des pâtes et papiers, les études ont été réalisées dans quatre cas sur six par des étudiants de maîtrise sous ma supervision. Ce sont : Gaétan Drapeau, Maryse Lachance, François Bernard Malo et Janet Sarmiento.