

Cahiers du CRISES

Collection Études théoriques

no ET0014

Participation et démocratie au travail

Paul-André Lapointe

Conférence présentée au 12^e Congrès
Association internationale des relations professionnelles
Tokyo, mai-juin 2000

octobre 2000

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|----|
| INTRODUCTION..... | 1 |
| SIX USINES ÉTUDIÉES EN PROFONDEUR | 3 |
| CONDITIONS D'ÉMERGENCE ET DYNAMIQUE D'ÉVOLUTION DE LA PARTICIPATION..... | 8 |
| LES FACTEURS RELIÉS À LA PARTICIPATION SYNDICALE À LA GESTION..... | 14 |
| CONCLUSION | 16 |

RÉSUMÉ

La participation n'est pas la démocratie, mais elle s'insère dans une dynamique sociale susceptible de conduire à un processus de démocratisation du travail. L'action syndicale est à cet égard déterminante. L'avenir du syndicalisme dans le cadre de la modernisation des entreprises et de leur participation à la gestion dépend d'un certain nombre de facteurs contextuels (emploi et stratégies patronales) et de caractéristiques reliées à la nature du syndicat et à ses stratégies (agenda distinct, ressources internes et externes et démocratie syndicale). Telles sont les conclusions qui se dégagent d'une étude monographique menée sur six usines dans le secteur des pâtes et papiers au Québec, au cours de la dernière décennie.

INTRODUCTION

Deux positions s'opposent généralement à l'égard de la participation et de la démocratie au travail. Les tenants de la première position soutiennent que la démocratie, qui suppose l'égalité comme condition fondamentale d'existence, n'est pas possible dans le cadre du travail, étant donné que la subordination et l'inégalité sont des dimensions structurelles de la relation d'emploi. La participation, dès lors synonyme d'implication accrue au travail, se conjugue à la manipulation et à la contrainte pour accroître la productivité du travail sur la base de son intensification, pendant que la participation à la gestion conduit le syndicalisme à son affaiblissement (Durand, 1998; Wells, 1996 et Parker et Slaughter, 1994). Cela est d'autant plus manifeste dans le contexte actuel que la participation est sollicitée par le patronat. Ainsi, elle se réduit à "l'usage instrumental des capacités de réflexion et de créativité des exécutants" et à "des formes de concertation localisées où la mobilisation l'emporte sur la conquête démocratique" (Martin, 1994).

Quant à ceux qui soutiennent la seconde position, ils considèrent les dispositifs participatifs, que ce soit sous la forme des équipes de travail, des groupes d'amélioration de la qualité ou de la gestion paritaire ("joint governance"), comme des formes supérieures d'organisation ("best practices"). Elles sont ainsi mieux à même d'assurer de meilleures performances organisationnelles et de surmonter les défis posés par l'environnement de l'entreprise, plus compétitif et plus incertain, tout en tenant compte des intérêts de chacune des parties, syndicale et patronale (Kochan et Osterman, 1994 et Verma et Cutcher-Gershenfeld, 1993).

Les premiers prennent davantage en compte les antagonismes qui divisent les travailleurs et la direction et soulignent principalement la détérioration des conditions d'emploi et de travail, dans un contexte d'affaiblissement du syndicalisme et de recrudescence du pouvoir patronal. Les autres sont, pour leur part, plutôt préoccupés par la mise en évidence des intérêts communs et tournent leur attention vers les mécanismes de résolution des conflits et des problèmes, les mieux appropriés pour la recherche de solutions gagnantes ("win-win solutions"), le maintien de la paix industrielle et l'accroissement des performances organisationnelles. Toutefois, en accordant la primauté, soit à un déterminisme structurel ou à l'action de dispositifs formels, les uns et les autres

ignorent les stratégies des acteurs sociaux et sont, en conséquence, incapables de bien saisir la dynamique sociale de la participation et ses tensions internes.

En s'appuyant sur l'étude des mouvements sociaux (Touraine, 1999) et sur celle de la technologie (Zuboff, 1988), il est possible de concevoir autrement la participation syndicale à la gestion. Tout comme les changements technologiques ne déterminent pas l'évolution du travail, qui dépend en fin de compte des choix organisationnels posés par les acteurs sociaux ; il en est de même des dispositifs participatifs à l'égard de l'évolution du syndicalisme. Tout comme les groupes sociaux dominés ne sont pas seulement des victimes, mais peuvent également se transformer en acteurs sociaux capables d'influencer l'évolution de la société, il en est de même des syndicats et des salariés à l'égard de la participation au travail. La thèse alors soutenue, dans cette communication, est à l'effet que la participation n'est pas la démocratie ; elle n'est susceptible de le devenir qu'à certaines conditions et au terme d'une évolution spécifique dans un contexte donné. La mise en place de dispositifs participatifs ouvre un espace pour une éventuelle démocratisation du travail, qui ne prendra forme que dans le cadre d'une dynamique sociale spécifique et de certaines stratégies de la part des acteurs sociaux. Plus spécifiquement, les dispositifs de participation à la gestion peuvent conduire à la démocratisation du travail, à condition cependant que l'acteur syndical occupe cet espace avec un projet autonome et indépendant et qu'il dispose en outre des ressources internes et externes appropriées. À défaut d'être démocratique, la participation syndicale à la gestion n'est pas pour autant simple manipulation et artifice patronal pour affaiblir un syndicalisme stratégiquement myope. Elle peut être également de nature instrumentale, c'est-à-dire subordonnée à l'atteinte d'objectifs jugés primordiaux, comme le maintien de l'emploi, dans le cadre d'un rapport de force excessivement défavorable. Effectivement, les syndicats québécois et nord-américains, dans leur immense majorité, se sont engagés dans la participation sur la base de ce calcul et dans ce contexte. Or, une fois introduite, la participation instrumentale impulse une dynamique, porteuse d'un grand nombre de tensions et de contradictions et susceptible de conduire, sous la pression des revendications des salariés, à une participation démocratique. Se met donc en place un processus fragile, parfois même réversible, de démocratisation du travail. À partir d'un seuil minimal, un simple droit à l'information et à la consultation, se déclenche, dans certaines circonstances et sous l'action de certaines stratégies, un processus susceptible de

conduire à une véritable participation à la prise de décisions sur des questions importantes, et cette participation peut même se voir institutionnalisée dans la convention collective. Cette dynamique et ce processus seront notamment retracés dans la présentation des résultats.

SIX USINES ÉTUDIÉES EN PROFONDEUR

Le terrain de la recherche est constitué de six usines de pâtes et papiers au Québec. L'appartenance des usines au même secteur industriel atténue l'influence des procédés de production et des contraintes de marché sur les évolutions du travail et des rapports entre les acteurs. Dès lors, les différences observées sont davantage attribuables aux dynamiques sociales. Choisies sur la base de leur propriété et de l'affiliation syndicale de leurs salariés, ces usines illustrent diverses formes de participation syndicale à la gestion. Dans chaque usine, l'étude s'est déroulée entre 1992 et 1998 et s'est prolongée sur une période, variant entre trois et six ans. Elle s'est appuyée sur une triangulation de données en provenance de sources différentes : soit l'observation directe en usine, des entrevues semi-structurées avec des représentants syndicaux, des représentants de la direction et des informateurs-clés du côté des salariés ainsi qu'une étude du matériel documentaire pertinent (statistiques, conventions collectives et autres documents)¹. Dans les prochains paragraphes, chacune des usines étudiées sera brièvement présentée.

Tembec² a été constituée en 1973 grâce à la mobilisation des ex-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, grâce à leurs investissements, de 30 % du capital-actions de la nouvelle compagnie et 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. La participation des travailleurs à la propriété, la participation de deux représentants syndicaux au conseil d'administration et la participation syndicale à la gestion reconnaissent certes 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. Toutes ces formes de participation 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 syndicalisme, la situation est plus problématique, car plusieurs indicateurs témoignent de son affaiblissement progressif, voire de sa domination par l'employeur, tout au long des vingt-cinq années d'existence qui ont suivi la réouverture de l'usine.

À plus de vingt ans de distance, Tripap³ a d'une certaine manière réédité l'expérience de Tembec. En effet, cette nouvelle compagnie a été créée en 1994 par le Fonds de Solidarité de la FTQ pour acquérir et rouvrir la vieille usine de PFCP de Trois-Rivières, fermée deux ans plus tôt alors qu'elle avait près de 1000 travailleurs à son emploi. Moins de la moitié de ceux-ci, soit environ 450 travailleurs, retrouveront leur emploi à l'occasion de la réouverture de l'usine, après avoir consenti à des réductions salariales et accepté un assouplissement aux règles de travail, négociés par les deux syndicats locaux affiliés à la FTQ. Le Fonds de Solidarité en sera l'unique propriétaire jusqu'en 1996. La direction, nommée par le Fonds, forme un comité central d'amélioration de la qualité, composé majoritairement de salariés choisis par elle et disposant d'un pouvoir de consultation. Pour leur part, 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 est 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. Ce qui étonne dans cette expérience, c'est le peu de transformations organisationnelles et l'absence de dispositifs participatifs pour les syndicats locaux. La démocratie économique, soit la participation indirecte à la propriété par le biais du Fonds de Solidarité ou, en d'autres termes, la propriété de l'usine par un fonds d'investissement syndical, ne s'est pas accompagnée d'une démocratisation significative du milieu de travail. La présence du Fonds a ouvert un certain nombre d'opportunités, mais elles n'ont pas été saisies par les syndicats locaux qui se sont plutôt cantonnés dans leur rôle traditionnel.

La cartonnerie Jonquière⁴, ouverte en 1962, a été acquise par Cascades en 1984, alors qu'elle était en difficultés financières. 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 et que le syndicat contesta fortement. 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 de syndiqués a connu rapidement une désaffection à 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. Pour ce faire, le syndicat local n'hésite pas à mobiliser ses membres pour élaborer des formes alternatives d'organisation du travail et un plan d'amélioration de la qualité. Il fait également appel à des experts externes, en provenance de sa fédération syndicale et de l'Université régionale, pour analyser la situation de l'usine et pour ébaucher un plan de

relance des installations fermées. À toutes ces propositions de partenariat, la direction de Cascades est restée sourde.

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 salariés de l'usine Kénogami⁵ sont regroupés dans 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 rattaché 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. Ils introduisant la flexibilité organisationnelle, après négociations, et la direction implante, de manière unilatérale, le travail en équipe dans certains départements, touchant un nombre réduit de travailleurs. On assiste également à une réorientation majeure des relations de travail : alors qu'elles étaient fortement conflictuelles dans les années '70 et '80, elles se sont caractérisées par une très grande coopération dans la dernière décennie. 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 aucune garantie de quelque nature que ce soit pour les salariés. Elle ne précise en outre aucun moyen ni dispositif susceptible d'assurer une gestion paritaire. Son contenu est très éloigné d'une proposition de cogestion 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 une nouvelle corporation. 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 (temporaire ou définitive ?) du partenariat et de la participation.

À l'usine Alma⁶, 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, à l'occasion du

renouvellement de la convention collective. Limitée à des déclarations de principes sur la coopération et sur la reconnaissance de la contribution essentielle des salariés et de leur syndicat, elle aura néanmoins des conséquences importantes sur la suite des événements. 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 susceptible d'en assurer la survie à long terme. Ces changements technologiques ont également mis à l'épreuve le partenariat. À l'origine, ils devaient 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. Plusieurs moyens ont été mis en place pour obtenir ce résultat : plan spécial de préretraite, mise sur pied d'un programme de formation destinée à l'amélioration des compétences des salariés et dispensée par des salariés et intégration des employés de relève au sein des équipes de travail. Toutefois, bien que représentant un succès, la participation syndicale s'accompagne de certaines tensions qui la fragilisent.

En 1996, l'usine Belgo⁷ employait environ 600 travailleurs syndiqués, affiliés à la FTQ, soit 200 de moins qu'en 1990. Cette année marque 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 de manière concertée, des groupes d'amélioration de la qualité et des équipes autonomes de travail. Ces dernières poursuivent davantage un objectif d'intégration des employés de relève que l'accroissement des responsabilités assumées de manière autonome par les salariés. 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 et de réorganisation du travail. Le syndicat se distingue ici par une approche pro active et contre propositionnelle. Le processus de participation n'est toutefois pas exempt de tensions et cela forcera les acteurs

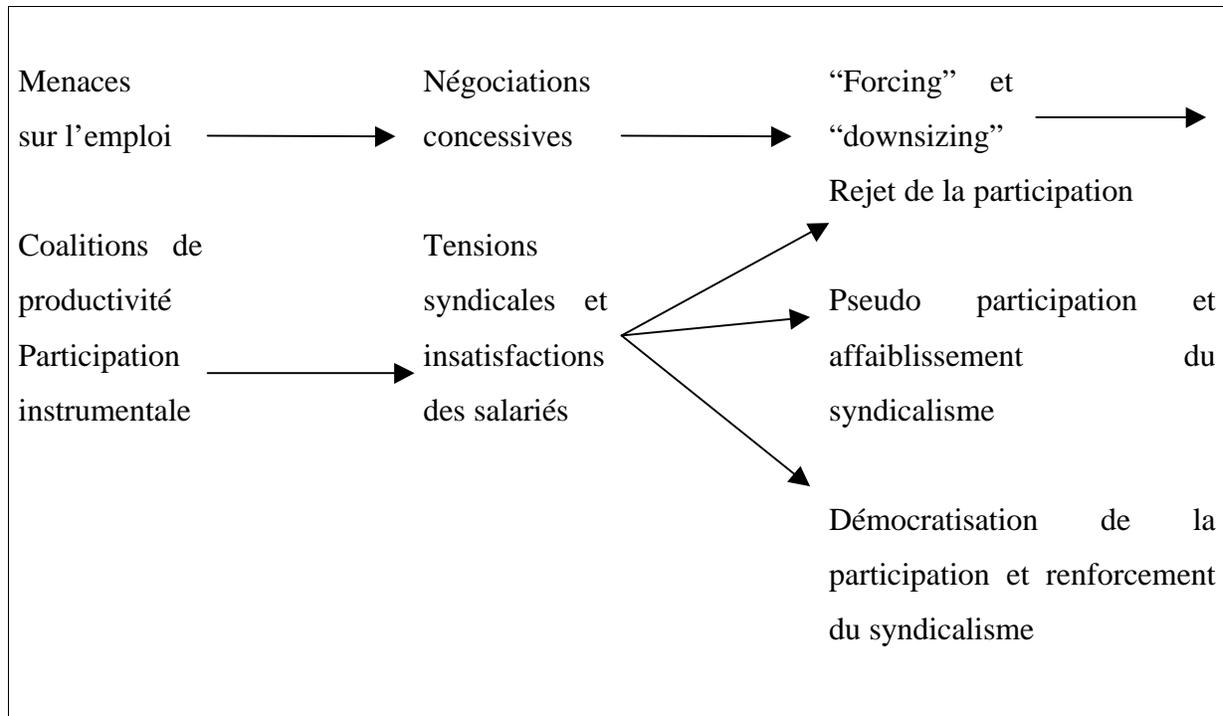
à innover en concevant des structures de participation plus proches des salariés et mieux susceptibles de présider aux changements organisationnels. Tout comme à l'usine Alma, le partenariat est également un succès.

CONDITIONS D'ÉMERGENCE ET DYNAMIQUE D'ÉVOLUTION DE LA PARTICIPATION

Il est possible de résumer ainsi la trajectoire de la participation dans les usines étudiées (Voir le schéma 1). Les menaces sur l'emploi et de fermeture de l'usine agissent comme élément déclencheur de la dynamique. S'engagent alors des négociations concessives, dans des circonstances très défavorables aux syndicats, sous le prétexte, souvent bien réel, de sauver des emplois en redonnant la compétitivité perdue aux entreprises. Dans certains cas, la situation est tellement critique que l'usine ferme avant que ces négociations n'aient pu se dérouler. Dans les autres cas, les négociations sont suivies d'une réduction importante de l'emploi, opérée de manière unilatérale par les directions. Par la suite, les syndicats sont conviés à participer à la gestion. Ils acceptent par pragmatisme, dans le cadre d'un nouveau compromis, que l'on pourrait qualifier de "coalitions de productivité". En échange de certaines garanties d'emploi et d'une participation à la gestion, les salariés et leur syndicat acceptent de coopérer à la mise en œuvre de la modernisation sociale et technologique et de faire des concessions aux règles de travail afin d'accroître la flexibilité organisationnelle. Cette participation syndicale à la gestion crée des tensions au sein du syndicat local et suscite des insatisfactions parmi les travailleurs. Dès lors trois orientations sont possibles : 1) elle est rejetée; 2) elle demeure instrumentale et sans pouvoir (pseudo démocratie) et elle conduit à un affaiblissement du syndicalisme ou 3) elle est entraînée vers un processus de démocratisation avec le renforcement du syndicalisme. Toutes les usines s'engagent dans cette trajectoire. Toutefois, certaines s'arrêtent à une étape ou l'autre, alors que d'autres parcourent l'ensemble des étapes.

Schéma I

Dynamique de la participation syndicale à la gestion



Le cas de Tembec est digne d'intérêt, puisque cette usine s'engage très tôt dans la trajectoire de la participation, alors que les autres ne prennent cette orientation qu'au tournant de la dernière décennie. À cet égard, on peut suivre sa trajectoire sur une période de plus de 25 ans. Les menaces sur l'emploi sont telles, dans une vieille usine demeurée à des procédés archaïques de production de la pâte au bisulfite, que l'usine ferme. Le maintien de l'usine en opération, à la suite de sa réouverture un an après sa fermeture, devient l'enjeu primordial, autour duquel se coalisent tous les acteurs locaux. La participation syndicale à la gestion dans divers comités paritaires et au conseil d'administration ainsi que la participation économique des salariés sont nettement subordonnées à la survie de l'usine. Le syndicat appuie la direction qui fait montre à cet égard de dynamisme et d'innovation. La participation syndicale est instrumentale et, à l'origine, elle ne crée pas de tensions syndicales ni ne suscite d'insatisfactions parmi les salariés, dont la priorité est également la protection de leur emploi, dans une petite localité périphérique où l'usine est le seul employeur. Toutefois, au fil des années, le syndicat

s'intègre de plus en plus à la direction qui est devenue le principal garant de la protection de l'emploi. Sans ressources internes, seul le président du syndicat est libéré à plein temps, isolé du reste du mouvement syndical et de moins en moins présent dans l'usine sur les questions relatives aux conditions et à l'organisation du travail, il s'éloigne de la base et se rapproche de la direction, qui lui procure ainsi sa principale source de légitimité. Incidemment, la direction du syndicat s'inscrit dans la filière de promotion au sein de l'usine et tous les présidents du syndicat, au terme de leur mandat, sont promus à un poste de gestion, le plus souvent au service des ressources humaines et des relations de travail. S'amorce ainsi un processus d'affaiblissement du syndicat, si bien que la très grande majorité des salariés considèrent qu'il est un syndicat dominé par l'employeur. Pour les plus vieux, ayant participé à la mobilisation pour le redémarrage de l'usine, cela ne pose pas de problème, dans la mesure où le rôle du syndicat est de protéger l'emploi et d'appuyer la direction à cet égard. Toutefois, les nouveaux salariés embauchés dans les années '90 ne le voient pas ainsi et estiment que le syndicat a perdu sa légitimité, incapable de représenter leurs intérêts relatifs aux conditions et au contenu du travail. La dernière convention collective contient même une clause de discrimination salariale sur la base de la date d'embauche : ainsi, les salariés embauchés après la date de la signature reçoivent un salaire inférieur de 5 % par rapport aux taux réguliers. La situation est aujourd'hui fortement tendue dans l'usine, étant donné cette coupure entre la base et la direction syndicale, qui s'accroche aux stratégies du passé.

Dans les autres usines, les syndicats s'inscrivent dans la trajectoire à la faveur de la crise que connaît le secteur des pâtes et papiers au Québec, au tournant de la dernière décennie. Les vieilles usines, se caractérisant par une organisation tayloriste du travail et utilisant des technologies désuètes, voient alors disparaître leur traditionnel avantage concurrentiel, lié à l'abondance et à la proximité des forêts de conifères. Elles sont contraintes à la réduction de leur production et à la modernisation technologique et organisationnelle. Dans ce contexte, l'emploi enregistre une chute de 25 % entre 1988 et 1993. Ce contexte difficile agit comme élément déclencheur en regard de l'implantation des changements. Les directions d'usine sonnent l'alarme en menaçant de fermer si la productivité ne s'améliore pas et si les relations de travail ne changent pas. En 1990, les directions et les syndicats s'engagent dans des négociations concessives, en vue d'assouplir

les règles de travail et permettre une plus grande flexibilité organisationnelle. Il s'ensuit dans les deux ou trois années subséquentes une importante réduction de l'emploi dans toutes les usines. En utilisant la stratégie du "forcing", les directions procèdent au "downsizing", voire à la fermeture des installations, comme ce fut le cas à l'usine qui deviendra Tripap.

À cette dernière usine, le syndicat connaît un début de trajectoire assez semblable à celle qu'a vécue le syndicat des travailleurs de Tembec. Toutefois, la responsabilité de la survie de l'usine n'incombait pas aux travailleurs et à leur syndicat, mais au Fonds de Solidarité. Une fois sa participation assurée et le redémarrage effectué, c'est le mandat du Fonds d'assurer la protection de l'emploi. En conséquence, il a peu d'incitation pour le syndicat à s'impliquer davantage et les opportunités de participation offertes par la présence du Fonds ne seront pas saisies.

Hormis l'usine de Cascades à Jonquière qui s'enliserà dans une guerre de légitimités entre la direction, qui persiste dans une stratégie de forcing et de contournement syndical, et le syndicat, qui pour sa part adopte une stratégie offensive en revendiquant la participation à la gestion, les trois autres usines (Kénogami, Alma et Belgo) s'engageront dans le partenariat dans le cadre de ce que nous avons appelé plus haut des coalitions de productivité. C'est à l'initiative des directions d'entreprise que la participation syndicale est offerte et les syndicats l'acceptent par pragmatisme, en vue de protéger les emplois. La protection des emplois est censée reposer sur l'accroissement des performances organisationnelles obtenues grâce à la coopération patronale/syndicale et à l'implication accrue des salariés, incités à mettre à contribution leur savoir-faire et à fournir davantage d'efforts physiques et mentaux au travail. Pour les directions, le partenariat et la participation syndicale à la gestion sont rendues nécessaires pour introduire la flexibilité organisationnelle qui, bien qu'arrachée comme concession aux syndicats dans les négociations précédentes, soit dans la ronde de 1990, est restée sans application concrète. Celle-ci exige une négociation au quotidien et de manière continue pour modifier les règles de travail et surtout inciter les salariés à adopter les comportements appropriés à la flexibilité. Par ailleurs, en associant les syndicats à la gestion, les directions espèrent les sensibiliser aux contraintes économiques et financières du marché des produits et des

capitiaux, afin qu'ils adoptent une autre approche de négociations et qu'ils transmettent le message aux salariés.

Cette première phase du partenariat s'accompagnera de la négociation de certaines réorganisations du travail, comportant des améliorations intéressantes pour les salariés, notamment l'intégration des employés de relève dans les équipes régulières de travail, comme aux usines Belgo et Alma. D'autres négociations prendront alors place pour atténuer l'impact des changements technologiques sur l'emploi. Elles donneront globalement des résultats satisfaisant grâce à la mise en œuvre d'une gestion innovatrice et prévisionnelle de l'emploi. La situation est à ce chapitre remarquable à l'usine Alma. Caractérisée par le pragmatisme et la participation instrumentale du syndicalisme à la gestion, cette première phase du partenariat entraîne néanmoins nombre de tensions internes au sein du syndicat local et suscite certaines insatisfactions parmi les salariés.

Les tensions et les insatisfactions s'alimentent principalement à l'intensification du travail et aux problèmes quotidiens liés à l'introduction des changements, qui restent souvent sans solution et sans mécanismes d'expression, étant donné le refus des parties d'utiliser la procédure de griefs, jugée trop conflictuelle et potentiellement nuisible à la coopération patronale/syndicale, alors que les mécanismes supplétifs sont inexistantes ou jugés inefficaces. Les tensions et les insatisfactions se développent aussi devant le fait que les efforts des syndiqués ne sont pas suffisamment compensés par un partage équitable des gains de productivité, surtout quand ces derniers sont toujours estimés insuffisants par la direction du siège social pour procéder aux investissements promis, devant garantir la survie de l'usine. Les tensions se développent enfin sur la base des manquements à la démocratie syndicale et de la remise en cause de la légitimité des dirigeants syndicaux, étant donné leur trop grande proximité avec les représentants de la direction. L'ensemble de ces tensions et insatisfactions va entraîner des changements dans les stratégies syndicales et dans le partenariat, le rendant ainsi instable et fragile.

À l'usine Kénogami, les dirigeants locaux du syndicat CSN changent d'une élection à l'autre, selon qu'ils sont favorables ou opposés à la participation. Le roulement à la direction syndicale, soit la succession de cinq présidents différents en dix ans, empêche la construction d'un leadership fort et lucide. Il indique également des divisions profondes au sein des membres à l'égard des positions à prendre concernant la participation syndicale à

la gestion. Quant à la direction de l'usine, elle adopte une stratégie variable selon les périodes et le type de dirigeant syndical. Lorsque les dirigeants syndicaux sont opposés et critiques à l'égard du partenariat, elle intervient pour solliciter directement la participation de certains salariés dans différentes instances de gestion, en contournant le syndicat, et lorsqu'ils sont moins critiques et plus favorables à la participation, elle développe des relations privilégiées avec eux et n'hésite pas à les favoriser par des mesures particulières. Au terme de la période, des dirigeants syndicaux ayant fait montre d'une trop grande proximité avec la direction de l'usine seront défaits aux élections et remplacés par d'autres élus qui remettront en cause le partenariat, auquel il sera mis un terme avec l'arrivée d'une nouvelle direction qui se lancera dans des changements drastiques avec "forcing" et "downsizing".

Aux usines Alma et Belgo, le partenariat évolue progressivement vers une deuxième phase caractérisée cette fois-ci par un processus de démocratisation mettant de l'avant l'exigence d'une participation démocratique et non plus simplement instrumentale. À l'usine Alma, les dirigeants syndicaux qui avaient participé activement à la construction du partenariat seront défaits aux élections et seront remplacés par d'autres qui s'engageront à démocratiser le fonctionnement du syndicat, notamment le processus d'acceptation des diverses ententes résultant de la négociation continue, et à prendre une certaine distance à l'égard de la direction, tout en maintenant le partenariat. À l'usine Belgo, les pressions des salariés contraindront les dirigeants syndicaux et la direction à démocratiser la structure de participation en introduisant des mécanismes de participation représentative, les Comités d'organisation du travail, très proches des salariés et composés majoritairement de représentants élus de chacune des classifications à l'intérieur d'un département ou service donnés. Ces comités, dotés d'un pouvoir décisionnel, permettent aux salariés, par l'intermédiaire de leurs représentants élus, d'exprimer leurs doléances et leurs suggestions d'amélioration. Ils permettent également aux représentants de la base de participer directement à la prise de décisions relatives à la résolution de problèmes exprimés par les salariés et à l'introduction de changements organisationnels. C'est ainsi que dans deux usines, Alma et Belgo, la participation syndicale à la gestion s'oriente vers une plus grande démocratisation du travail.

LES FACTEURS RELIÉS À LA PARTICIPATION SYNDICALE À LA GESTION

À la suite de l'analyse de la dynamique de la participation syndicale à la gestion, il est possible de dégager un certain nombre de facteurs contributifs et dissuasifs. Ceux-ci appartiennent à deux grandes catégories, selon qu'ils relèvent du contexte de l'action syndicale ou qu'ils constituent des caractéristiques syndicales. La présence et le rôle de ces facteurs confirment ce que l'on rencontre généralement dans la littérature scientifique (Heller et al., 1998; Hyman, 1997; Lapointe, 1998; Murray et al., 1996 et Terry, 1994).

Parmi les facteurs contextuels, identifiés à la suite de l'étude, apparaissent le contexte de l'emploi et les stratégies de la direction. À l'égard du contexte de l'emploi, deux dimensions sont à prendre en compte : soit, d'une part, l'importance relative de l'emploi et du travail (conditions et contenu) dans les préoccupations des salariés et, d'autre part, la nature des moyens mis en œuvre pour assurer une meilleure protection de l'emploi. Concernant la première dimension, si l'emploi occupe une place largement supérieure dans les priorités (revendications et besoins) des salariés et qu'ils sont prêts à sacrifier les conditions et le contenu du travail, c'est le tout à l'emploi qui domine et cette situation est peu propice à la démocratisation du travail. Si la participation syndicale à la gestion est présente, elle demeurera de nature essentiellement instrumentale. Cette situation se rencontre dans les contextes de chômage élevé ou suite à la réouverture d'une usine fermée depuis un certain temps. Au contraire, si les revendications à l'égard des conditions de travail, notamment les insatisfactions à propos de l'intensification du travail, dépassent l'importance accordée à l'emploi, il y a là une incitation importante à la démocratisation de la participation syndicale à la gestion. Si par ailleurs la protection et le maintien de l'emploi sont assurés par une action en dehors du contrôle du syndicat local, comme une participation à la propriété ou celle d'un Fonds d'investissement syndical, ou encore les actions d'une direction d'usine dynamique et compétente, il y a peu d'incitation à une participation syndicale à la gestion et, si elle existe néanmoins, elle risque peu de conduire à une démocratisation du travail. À l'opposé, si l'emploi est assuré par l'amélioration des performances organisationnelles et si la participation syndicale à la gestion est fortement associée à cette amélioration, la possibilité qu'une telle participation se développe est beaucoup plus grande.

Les stratégies patronales jouent un rôle important. Lorsque les directions d'entreprise s'enferment dans un refus du partage du pouvoir, la dynamique de la participation est bloquée, même si elle est fortement revendiquée par un syndicat pro actif. À l'opposé, une stratégie patronale d'ouverture et favorable à la participation syndicale à la gestion est fortement contributive. Par ailleurs, si elle n'est pas respectueuse de la démarche syndicale, la stratégie patronale est nuisible à la participation syndicale à la gestion et à la démocratisation.

À l'égard de la participation syndicale à la gestion, quatre caractéristiques syndicales se sont révélées d'une importance majeure. Les syndicats locaux possédant un programme indépendant ou un agenda distinctif, disposant de bonnes ressources internes et externes et jouissant d'une grande démocratie interne sont davantage susceptibles de participer à la gestion et de contribuer à une démocratisation du travail. Lorsqu'ils mettent de l'avant un point de vue indépendant et autonome à l'égard des enjeux soulevés et des questions débattues dans le cadre des dispositifs participatifs, les syndicats exercent une action favorable à la démocratisation du travail et leur légitimité s'en trouve également renforcée. Il en est de même lorsque les syndicats disposent de ressources internes ou externes appropriées, en termes d'informations et d'expertise sur des questions complexes et nouvelles, telles les questions de développement stratégique, d'emploi, de comptabilité et de réorganisation du travail, notamment. Il s'est également avéré que les ressources en provenance de l'affiliation syndicale externe (fédération, syndicat national ou international, confédération) sont d'une importance primordiale. Les instances syndicales externes sont en outre des lieux de formation et d'échanges sur les innovations en cours dans les milieux de travail et sur les stratégies à adopter. Quant aux ressources syndicales internes, elles dépendent largement du développement de la structure syndicale ainsi que du nombre et de la qualité des militants et des permanents libérés. Enfin, les syndicats se caractérisant par une démocratie interne bien vivante, sont mieux à même de prendre en compte les préoccupations des travailleurs et de contribuer ainsi à la démocratisation du travail.

CONCLUSION

La participation à la gestion donne lieu à une trajectoire spécifique, qui peut conduire à une démocratisation du travail, seulement si certaines conditions sont réunies et que des stratégies appropriées sont adoptées. La trajectoire de la participation syndicale à la gestion commence avec une menace de perte d'emplois et de fermeture de l'usine. À son origine, cette participation est instrumentale et elle a pour but de protéger l'emploi. Dans la perspective de la direction, il est essentiel d'introduire une flexibilité organisationnelle et d'encourager les travailleurs à adopter les comportements appropriés. Cette participation crée des tensions internes à l'intérieur du syndicat en regard de sa légitimité. Elle est aussi la source d'insatisfactions parmi les salariés concernant l'intensification du travail et l'absence de contreparties à l'égard de l'emploi et de la sécurité d'emploi, même si l'usine a augmenté considérablement ses performances de rentabilité, d'efficacité et de qualité. L'ampleur et la nature de ces tensions ainsi que la manière dont elles sont prises en considération par le syndicat conduisent à deux évolutions différentes. Dans certains cas, les syndicats sont incapables de prendre en compte ces tensions et insatisfactions, et ils sont impliqués dans un processus d'affaiblissement. Dans d'autres cas, les syndicats sont conduits à une réorientation stratégique dans le but de prendre en considération les préoccupations des travailleurs et de promouvoir leur propre conception de la réorganisation du travail et de la participation à la gestion. Dès lors, s'amorce un processus de démocratisation du travail et de renforcement du syndicalisme. Pour que cela se produise, les syndicats ont besoin de ressources internes et externes, tandis que la démocratie doit être bien vivante.

Enfin, force est de rappeler que toutes ces innovations sont fragiles, étant donné principalement leur caractère expérimental, leur nature de bricolage organisationnel et le fait qu'elles sont rarement institutionnalisées dans les conventions collectives. En outre, le contexte macro institutionnel, qui donne une très grande marge aux directions d'entreprise, n'est pas nécessairement propice aux expériences, car la direction peut simplement mettre fin aux expériences si elle considère qu'elles ne sont pas suffisamment rentables à court terme pour les actionnaires ou pour d'autres raisons stratégiques, sans relations avec les performances organisationnelles des milieux de travail.

¹ Cette recherche a été rendue possible grâce à l'aide financière du CRSH et du FCAR.

² Le rapport de recherche sur cette usine est en cours de production.

³ DRAPEAU, Gaétan, 1997, *Le fonds de solidarité des travailleurs du Québec : son influence sur l'emploi, la démocratie en entreprise et les attitudes et comportements des travailleurs. Le cas de l'usine TRiPAP de Trois-Rivières*, Mémoire de maîtrise réalisé sous la direction de Paul-André Lapointe, Département des relations industrielles, Université Laval, Québec.

⁴ LAPOINTE, Paul-André, 1996, *Participation et partenariat à Cascades-Jonquière : impasse temporaire ou impossible projet?*, Montréal, Cahiers du CRISES no 9604.

⁵ MALO, François Bernard, 1997, *Compromis social et performances de l'entreprise*, Mémoire de maîtrise réalisé sous la direction de Paul-André Lapointe, Département des relations industrielles, Université Laval, Québec.

⁶ LACHANCE, Maryse, 1998, *Partenariat, participation et tensions : le cas de la papeterie Abitibi-Price Alma*, Mémoire de maîtrise réalisé sous la direction de Paul-André Lapointe, Département des relations industrielles, Université Laval, Québec.

⁷ SARMIENTO, Janet, 1997, *Autonomie au travail et partenariat patronal-syndical dans une papeterie québécoise*, Mémoire de maîtrise réalisé sous la direction de Paul-André Lapointe, Département des relations industrielles, Université Laval, Québec.

RÉFÉRENCES :

- DURAND, Jean-Pierre, 1998, “ Is the 'Better Job' Still Possible Today? ”, *Economic and Industrial Democracy*, Vol.19, no 1, 185-198.
- HELLER, Frank, Eugen PUSIC, George STRAUSS and Bernhard WILPERT, 1998, *Organizational Participation Myth and Reality*, Oxford, Oxford University Press.
- HYMAN, Richard, 1997, “ The Future of Employee Representation ”, *British Journal of Industrial Relations*, vol. 35, no 3, 309-356.
- KOCHAN, Thomas A. and Paul OSTERMAN, 1994, *The Mutual Gain Enterprise*, Boston, Harvard Business School Press.
- LAPOINTE, Paul-André, 1998, “ Identités ouvrières et syndicales Fusion, distanciation et recomposition ”, *Sociologie et sociétés*, vol. XXX, no 2, 189-212.
- LÉVESQUE, C., G. Murray, N. Roby and S. Le Queux (1997) 'Workplace Restructuring and Worker Representation: The Impact of Work Reorganization on the Local Union', pp.115-130 in R. Chaykowski, P.A. Lapointe, G. Vallée and A. Verma (eds) *Worker Representation in the Era of Trade and Deregulation*. Québec: ACRI/CIRA.
- MARTIN, Dominique, 1994, *La démocratie industrielle. La participation directe dans les entreprises*, Paris, PUF.
- PARKER, Mike and Jane SLAUGHTER, 1994, *Working Smart: A Union Guide to Participation programs and reengineering*. Detroit: Labor Notes.
- TERRY, Michael, 1994, “ Workplace Unionism : Redefining Structures and Objectives ”, in R. Hyman and A. Ferner, eds. *New Frontiers in European Industrial Relations*, Oxford, Blackwell, 223-249.
- TOURAINÉ, Alain, 1999, *Comment sortir du libéralisme ?*, Paris, Fayard.
- VERMA, Anil and Joel CUTCHER-GERSHENFELD, 1993, “ Joint Governance in the Workplace : Beyond Union-Management Cooperation and Worker Participation ”

-
- , in B.E. Kaufman and M.M. Kleiner, eds, *Employee Representation Alternatives and Future Directions*, Madison, IRRA, 197-234.
- WELLS, Donald, 1996, “ New Dimensions for Labor in a Post-Fordist World ”, in W.C. Green and E.J. Yanarella, eds, *North American Auto Unions in Crisis. Lean Production as Contested Terrain*, Albany, State University of New York Press, 191-207.
- ZUBOFF, Shosona, 1988, *The Age of the Smart Machines : The Future of Work and Power*, London, Oxford University Press.