

Cahiers du CRISES

Collection
«*Working Papers*»

(Études théoriques)

No ET9809

**Innovations organisationnelles et blocages institutionnels.
Le cas des entreprises au Québec.**

par

Paul R. Bélanger, Paul-André Lapointe
et Benoît Lévesque

décembre 1998

Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)

Collection Études théoriques – no ET9809

«**Innovations organisationnelles et blocages institutionnels. Le cas des entreprises au Québec.**

Paul R. Bélanger, Paul-André Lapointe et Benoît Lévesque

Dépôt légal : 1998

Bibliothèque nationale du Canada

Bibliothèque nationale du Québec

ISBN2-923140-77-X

Résumé

Ce cahier vise à montrer que la nature et l'évolution du système institutionnel, dans lequel s'insère l'entreprise, et les stratégies ainsi que les rapports entre les grands acteurs sociaux influencent fortement la nature et l'évolution des expériences d'innovations dans les divers milieux de travail. Le texte est divisé en trois parties. Dans une première, quelques réflexions sur les dimensions de l'entreprise ainsi que sur leur articulation (modèles d'entreprises) sont proposées. Dans une deuxième partie, ces éléments théoriques mettent en lumière les tensions entre innovations organisationnelles et innovations institutionnelles à partir d'un contexte institutionnel particulier, celui du cas québécois, étudié aussi bien du point de vue des rapports sociaux que de la modernisation des entreprises, qui a l'avantage de présenter un contexte favorable à la concertation entre les grands acteurs sociaux et une volonté politique également favorable au partenariat. Il s'agit donc de voir pourquoi les blocages institutionnels se maintiennent même lorsque les conditions sont apparemment favorables. Dans une troisième partie, un retour sur le cadre théorique permet de proposer une explication des tensions à l'intérieur même des configurations partenariales.

En somme, les innovations organisationnelles, loin de n'être qu'un réaménagement des ressources humaines et matérielles, heurtent la convention collective et les rôles sociaux qu'elle détermine; et lorsqu'il y a ajustement réciproque entre forme organisationnelle et forme institutionnelle au niveau de l'entreprise, les innovations locales entrent souvent en contradiction, de manière plus ou moins profonde, avec le système institutionnel macrosocial et les stratégies des grands acteurs sociaux (patronat, syndicat et gouvernement).

Table de Matières

Introduction	1
1. Quelques réflexions sur les modèles d'entreprise.....	2
1.1 Les dimensions de l'entreprise.....	2
1.2 Le fordisme comme modèle dominant.....	3
1.3 Le rapport entre le micro et le macro.....	4
1.4 De quelques tensions dans la période actuelle.....	5
2. Le modèle québécois de concertation.....	9
2.1 Le modèle québécois de concertation des acteurs sociaux.....	9
2.2 Le modèle québécois d'entreprise.....	16
3. Les paradoxes et les tensions du partenariat.....	20
Conclusion	28

Tableaux

Tableau 1. Modèles d'entreprises selon les dimensions institutionnelle et organisationnelle	7
Tableau 2. Contrats sociaux avec les syndicats et les employés.....	8

INNOVATIONS ORGANISATIONNELLES et BLOCAGES INSTITUTIONNELS. LE CAS QUÉBÉCOIS.

**Paul R. BÉLANGER,
Paul-André LAPOINTE,
Benoît LÉVESQUE**

Introduction

Depuis une vingtaine d'années, la crise du travail puis la montée de la concurrence internationale ont provoqué une formidable explosion de la littérature sur les diverses formes d'innovations dans les entreprises, de même que sur les forces et faiblesses des différents modèles nationaux de développement. Certaines recherches établissent un lien entre innovations locales et modèle national et posent la question de leur articulation, de leur cohérence, ou, au contraire, des incompatibilités. Ainsi, dans un premier temps, la crise des années 1980 en remettant en cause les rigidités institutionnelles, a grandement favorisé les innovations organisationnelles à l'échelle locale (dans les unités de production), notamment diverses formes de gestion dite participative dans les entreprises. Dans un deuxième temps, celui des années 1990, les innovations organisationnelles locales n'arrivent que très lentement et très difficilement à se diffuser à l'échelle sociétale en raison entre autres de blocages institutionnels, laissant ainsi entrevoir de nouveaux paradoxes et contradictions. Dans cette visée, une double distinction s'impose: d'une part la distinction entre organisation et institution constitue théoriquement une clé de première importance pour mettre en perspective les diverses innovations relevant de la modernisation sociale des entreprises et rendre compte de leur émergence et de leur difficile diffusion (Bélanger, Grant et Lévesque, 1994). D'autre part il faut mobiliser la distinction entre les approches micro et macro pour bien établir les tensions entre les initiatives locales et les contextes institutionnels à l'échelle sociétale.

Dans ce chapitre, nous tenterons de montrer que les innovations organisationnelles, loin de n'être qu'un réaménagement des ressources humaines et matérielles, heurtent la convention collective et les rôles sociaux qu'elle détermine; et lorsqu'il y a ajustement réciproque entre forme organisationnelle et forme institutionnelle au niveau de l'entreprise, les innovations locales entrent souvent en contradiction, de manière plus ou moins profonde, avec le système institutionnel macrosocial et les stratégies des grands acteurs sociaux (patronat, syndicat et gouvernement). Autrement dit, la nature et l'évolution du système institutionnel, dans lequel s'insère l'entreprise, et les stratégies ainsi que les rapports entre les grands acteurs sociaux influencent fortement la nature et l'évolution des expériences d'innovations dans les divers milieux de travail. Notre exposé sera divisé en trois parties. Dans une première, nous proposons quelques réflexions sur les dimensions de l'entreprise ainsi que sur leur articulation dans ce que plusieurs appellent des modèles d'entreprises. Dans une deuxième partie, nous nous servirons de ces éléments théoriques pour mettre en lumière les tensions entre innovations organisationnelles et innovations institutionnelles à partir d'un contexte institutionnel particulier, celui du cas québécois que nous avons étudié aussi bien du point de vue des rapports sociaux que de la modernisation des entreprises. Ce cas n'est pas exemplaire; mais il a l'avantage de présenter un contexte favorable à la concertation entre les grands acteurs sociaux et une volonté politique également favorable au partenariat. Il s'agit donc pour nous de voir pourquoi les blocages institutionnels se

maintiennent même lorsque les conditions sont apparemment favorables. Dans une troisième partie, nous reviendrons sur le cadre théorique pour proposer une explication des tensions à l'intérieur même des configurations partenariales.

1. Quelques réflexions sur les modèles d'entreprise

1.1 Les dimensions de l'entreprise

L'entreprise peut être considérée comme une organisation, c'est-à-dire une mise en rapport particulière de moyens techniques, de ressources humaines et d'objectifs de production, incluant donc les diverses modalités de division et de coordination du travail. Ces modalités ne comprennent pas seulement les règles d'autorité et de travail, car elles sont aussi productrices d'identités professionnelles, syndicales ou de carrière (Sainsaulieu, 1977). Même si du point de vue de la direction ou de la gestion des ressources humaines l'organisation est perçue comme un système consensuel et individualisant (Kumar, 1995), l'organisation est un système d'action où la coopération et les conventions (Salais et Storper, 1994) n'y sont réalisées qu'à travers des luttes et des stratégies (Crozier et Friedberg, 1977) autour de la "bonne journée de travail" (négociation de l'implication et de la performance), et des relations employés-superviseurs, ce que Walton, Cutcher-Gershenfeld, McKersie (1994) appellent le contrat individuel. Ces luttes sont cependant encadrées par ce que les régulationnistes appellent le rapport salarial ou les normes d'utilisation de la force de travail (Boyer, 1986) qui correspondent aux règles substantives du système de relations industrielles: normes salariales, normes de production et d'organisation du travail, règles régissant les droits et devoirs des travailleurs (Dunlop, cité par Liêm Hoang-Ngoc, 1997). C'est que l'entreprise n'est pas qu'organisation, elle est aussi institution. En effet, les règles qui encadrent le système d'action organisationnel originent du système politique (Touraine, 1974) de l'entreprise qui est à la fois un mode de représentation légitime des intérêts (Weber) et un ensemble de procédures de prise de décisions, c'est-à-dire les règles du jeu qui distribuent pouvoirs et responsabilités dans l'entreprise et qui la définissent comme institution. Ce système est constitué des règles régissant la négociation collective, les relations entre les acteurs que sont le patronat et le syndicat, de même que par celles régissant les relations avec les autres acteurs (actionnaires, entreprises, consommateurs, usagers, collectivités locales, etc.), formant ainsi la "constitution politique" de l'entreprise qui inclut les lois du travail et les politiques économiques (formation, développement régional et sectoriel, protection du consommateur, bilans financiers, concurrence...) et structure les comportements et stratégies des acteurs, comme Wever (1995) l'a bien montré récemment à propos de l'Allemagne et des États-Unis, et plusieurs auteurs à propos du Québec (Bergeron et Bourque, 1996; Lapointe et Bélanger, 1996).

Ce système politico-institutionnel produit ainsi des décisions à la fois vers l'interne (sa dimension organisationnelle) et vers l'externe (les stratégies économiques et financières). Cette double facette de la dimension institutionnelle a été bien distinguée autant par la perspective stratégique de Kochan et alii (1986) que par les régulationnistes tels Leborgne et Lipietz(1988). L'entreprise se définit donc au niveau institutionnel par un double rapport: rapport de travail (relations patronales-syndicales) et rapport interinstitutionnel (rapport avec les autres entreprises, les consommateurs, les administrations, les universités, les collectivités). En ce sens, le niveau institutionnel constitue aussi un système d'action, un lieu de luttes dont l'enjeu principal est la capacité d'influencer les décisions de l'entreprise. Ainsi défini, le système politico-institutionnel est plus complexe que ce que l'on entend en

relations industrielles et précise la notion de rapport salarial au centre de la théorie de la régulation. En effet, il autonomise la dimension organisationnelle de la dimension institutionnelle car chacune de ses dimensions possède ses propres enjeux et ses propres acteurs. Les règles institutionnelles constituent alors un cadre capable cependant de contenir plusieurs formes organisationnelles, comme le montre la coexistence du taylorisme et des métiers à l'intérieur des mêmes règles collectives.

Mais on ne peut comprendre les différences entre les systèmes institutionnels nationaux si on ne fait pas référence à leur mode de production. En effet, si les institutions structurent les formes d'entreprise (Wever, 1995), elles sont elles-mêmes produites socialement. Une forte tradition sur l'origine des institutions renvoie à la notion d'idéologie comme Wallon, Cutcher-Gershenfeld, McKersie (1994) le suggèrent encore en s'inscrivant toujours dans la tradition de Dunlop ou à l'institutionnalisation des valeurs conformément à la théorie fonctionnaliste de Parsons. Nous suggérons, à la suite de plusieurs auteurs, que les formes institutionnelles, loin d'être la traduction de valeurs communes, sont plutôt des compromis sociaux résultant des luttes sociales et des rapports sociaux propres à chaque société. Les règles du jeu institutionnel originent ainsi d'une dimension distincte, d'un niveau de généralité plus élevé que sont les relations entre forces sociales, classes et mouvements sociaux, qui produisent les règles du jeu comme autant de compromis plus ou moins élaborés, plus ou moins détaillés. Ainsi en est-il du New Deal aux États-Unis ou de la Révolution tranquille au Québec, périodes fertiles en "production" d'institutions. C'est ce qui permet de constituer une certaine cohérence entre institutions et de définir les contours des configurations sociétales (Maurice et alii, 1982) ou des trajectoires nationales (Boyer, 1986 et 1994; Boyer et Hollingsworth, 1997). Les relations entre forces sociales sont donc ultimement le niveau déterminant des formes de l'entreprise, comme elles le sont des autres formes institutionnelles telles l'éducation et la santé.

Ajoutons qu'en plus de "produire" les règles institutionnelles, les conflits sociaux produisent aussi un discours sur la société et définissent les grands enjeux de société, ce que Lipietz appelle le paradigme sociétal (Lipietz, 1989). Ce paradigme, dans l'ère fordiste, était si largement défini par les notions de progrès technique, économique et social que de larges groupes sociaux en sont venus à reconnaître comme un consensus, ou valeurs communes, même si les interprétations du progrès pouvaient varier. Aujourd'hui, les enjeux sociétaux sont en voie de redéfinition, les "substantive outcomes" font l'objet de débats selon les agendas respectifs des syndicats et du patronat (Wallon et alii, 1994; Kumar, 1995), ce qui entraîne éventuellement des changements dans les règles institutionnelles et organisationnelles.

Comme on l'a mentionné, ces dimensions sont hiérarchisées: les rapports sociaux produisent des compromis institutionnels qui régularisent les comportements au niveau organisationnel. Cette approche macrosociale permet de définir un modèle dominant, relativement stable pour une période donnée, mais soumis à de fortes pressions lors de périodes de crise, comme on le verra plus loin.

1.2 Le fordisme comme modèle dominant

Un modèle de société ou de développement suppose une certaine cohérence ou compatibilité entre les dimensions identifiées plus haut. Avant d'indiquer les tensions qui le traversent, il est utile de rappeler les formes du modèle dit fordiste qui a prévalu pendant les Trente Glorieuses.

L'organisation du travail est alors dominée par le taylorisme. Ce dernier se définit généralement par une

division stricte du travail entre la conception et l'exécution, une parcellisation du travail, un contrôle hiérarchique laissant peu de place à l'autonomie des salariés, un cloisonnement étanche entre les postes de travail et une déqualification du travail, le tout étant coiffé par un ensemble rigide de règles de travail dont la définition des postes et les mécanismes de l'ancienneté (Lapointe 1995).

Le système institutionnel de l'entreprise fordienne se caractérise pour sa part par une division stricte des pouvoirs: à la direction revient le droit exclusif de prendre les décisions stratégiques relatives à la gestion économique, commerciale et financière de l'entreprise (investissements, produits, marchés, localisation), de même que les décisions concernant l'organisation du travail, sous réserves de respecter les règles de travail négociées. Le compromis fordiste repose en somme sur une double exclusion: des salariés de la prise de décision concernant leur propre travail; des syndicats concernant la gestion de l'entreprise. En échange le syndicalisme est reconnu, la négociation porte sur les salaires, indexés à la productivité du travail et au coût de la vie, ainsi que sur certaines conditions de travail dont l'ancienneté qui régit l'allocation des postes et la sécurité de l'emploi. La division des responsabilités est très nette: la direction est responsable des résultats économiques, alors que les syndicats sont responsables des résultats sociaux (Rusbinstein, Bennett et Kochan, 1993). Le mode de négociation et de règlement des différends repose sur trois mécanismes: des négociations collectives périodiques, une procédure de griefs et des négociations regroupées, concernant toutes les entreprises syndiquées d'un même secteur industriel ("pattern bargaining"). Et ces relations de travail se déroulent sur le mode de l'affrontement ("adversarial") car le principal enjeu est constitué par les salaires, soit le partage des fruits de la production, un enjeu distributif par excellence selon Wallon, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994).

Ces compromis sur l'espace respectif de l'action du capital et du travail étaient légitimés par des accords relativement larges sur une vision du monde définie en termes de progrès technique, économique et social (Offe, 1985; Lipietz, 1989). De sorte que les luttes sociales, même parfois violentes, sur les orientations du développement de la société, étaient canalisées vers des modes institutionnels de résolution de conflit, sans les remettre en question.

1.3 Le rapport entre le micro et le macro

Cette approche par les trois dimensions nous permet le passage d'une analyse sociétale ou macrosociale à l'analyse microsociale d'une entreprise particulière. Les paragraphes précédents valent pour une analyse macrosociologique où les "grands" acteurs sociaux déterminent les formes sociales, c'est-à-dire les formes institutionnelles et les formes organisationnelles. Il en est ainsi lorsqu'on parle de l'entreprise ou de la famille. Il s'agit alors de règles nationales comme le système de relations industrielles ou le système scolaire. Mais on peut ajuster la lunette pour mettre le focus sur une entreprise concrète avec la même grille de lecture. Cette opération est nécessaire car s'il existe un modèle dominant, il n'en existe pas moins des modèles particuliers qui s'en éloignent à divers degrés, comme l'a montré Messine (1986) à propos des États-Unis. La distance peut n'être qu'organisationnelle et donc compatible avec les règles institutionnelles, comme les cercles de qualité ou les divers modèles organisationnels proposés par Mintzberg (1982). La différence est plus grande si de nouvelles règles du jeu, de nouvelles relations de pouvoir sont instaurées, comme dans le cas des transplants japonais ou du modèle Saturn. Ainsi les acteurs sociaux locaux d'une entreprise particulière peuvent se conformer totalement aux règles sociétales ou au contraire inventer de nouvelles règles ou constituer des îlots d'innovation par rapport aux règles communément admises dans la société. Ces inventions peuvent

porter à la fois sur le système politique de l'entreprise (la dimension institutionnelle) et/ou sur sa forme organisationnelle. Ainsi on peut à la fois penser un modèle social, dominant, d'entreprise et un modèle local, spécifique à une entreprise particulière. L'entreprise particulière devient alors un acteur social, proposant un nouveau modèle, ce qui faisait dire à Messine qu'alors les "patrons réinventent la société" (Messine, 1987).

Cette distinction entre le sociétal et le local est d'autant plus importante que dans les périodes de crise ou tout au moins de changement, les régulations macro-sociales (état-providence, rapport salarial fordiste) sont en effet ébranlées, de sorte que l'espace pour les expérimentations innovatrices s'élargit. Les microsystèmes ou entreprises locales peuvent alors constituer des lieux d'émergence de nouvelles formes sociales. Car à ce niveau, il existe un effet de proximité qui suscite une dynamique collective spécifique susceptible de moduler, d'adapter ou même de rejeter les formes dominantes et de rechercher des solutions institutionnelles innovatrices à la survie ou à la cohésion sociale dans une entreprise (Gilly et Pecqueur, 1995). Se pose alors la question de la diffusion de ces îlots d'innovation et plus généralement de la transformation ou plutôt de la transition d'une configuration institutionnelle à une autre. D'une part, les îlots d'innovation peuvent se buter sur les formes dominantes et ainsi demeurer isolés, et même ne pas bénéficier de ressources collectives ou de biens publics nécessaires à leur survie (Streeck, 1991) tout en étant par ailleurs considérés comme des lieux d'excellence ou des conventions supérieures (Orléan et Boyer, 1994). Dans ce cas, les formes innovatrices demeurent minoritaires et déviantes, et leur délinquance n'en continue pas moins d'être proposée comme modèle dans les ouvrages de gestion. Par exemple un modèle local paternaliste ne pourra se généraliser dans une société où les relations de pouvoir entre direction et syndicat sont fortement institutionnalisées; de même le modèle coopératif a bien des chances de rester "déviant" dans les sociétés capitalistes. D'autre part, une innovation locale peut se diffuser si les "grands" acteurs collectifs y constatent un avantage social et l'inscrivent à leur agenda respectif, ou sont incités à le faire par l'État, quitte à la transformer au cours d'un travail de délibération et de négociation. Ainsi en est-il de la politique de hauts salaires initiés par Ford et diffusée seulement après les négociations dans le cadre du New Deal; ou encore, au Québec, des contrats collectifs dits de longue durée (plus de trois ans) d'abord interdits mais négociés dans quelques entreprises puis inscrits dans le Code du travail après d'importantes modifications.

1.4 De quelques tensions dans la période actuelle

Dans les périodes de changement de modèle, ce sont toutes les dimensions de la société qui sont en voie de réorganisation ce qui entraîne des tensions à l'intérieur de chaque dimension comme entre elles. Dans un premier temps, nous ferons quelques observations sur les rapports sociaux et les institutions même si, comme on le verra, il n'est pas facile d'isoler complètement ces dimensions.

Une première tension concerne les relations entre les "anciennes" et les "nouvelles" forces sociales. En effet, dans le vieux paradigme fordiste (Offe, 1985; Touraine, 1978), les rapports sociaux étaient constitués presque exclusivement des classes ouvrière et capitaliste. Si d'autres mouvements sociaux se manifestaient (mouvement féministe, mouvement de consommateurs), ils étaient le plus souvent portés par le mouvement syndical qui se comportait comme le seul porte-parole et interprète des "classes populaires" et des nouvelles revendications.

Depuis la fin des années 1960, les "nouveaux" mouvements sociaux (écologie, féminisme, usagers-

consommateurs, nationalisme) se sont fortement autonomisés et sont portés surtout par les classes moyennes et/ou les groupes populaires (Bélanger et Lévesque, 1992). Ces nouvelles forces sociales expriment la montée et la reconnaissance de certains particularismes mais aussi des revendications "abandonnées", selon Offe, par le mouvement syndical: autonomie, égalité (contre l'exclusion), qualité de la vie, etc. Ces forces sociales sont en train de produire de nouveaux enjeux sociétaux différents de ceux qui ont dominé le fordisme et qui étaient largement centrés sur les notions de progrès technique, accompagné de retombées économiques et sociales. Les nouveaux enjeux semblent tourner autour de la question nationale, de l'environnement (Lipietz, 1993), de la remise en question de la rationalité instrumentale (Touraine, 1992), de l'autonomie et de la reconnaissance des travailleurs ainsi que des groupes populaires alternatifs (Lamoureux, 1994), de la redistribution autrement que par les salaires pour éviter le dualisme, le corporatisme et l'exclusion (lois sociales ou allocation universelle), de l'insertion sociale sous forme de l'économie sociale ou d'autres mesures actives (Favreau et Lévesque, 1996; Lévesque, 1997).

On peut observer certaines convergences entre groupes populaires et syndicalisme: autonomie, dignité, reconnaissance des savoir-faire. Mais aussi certains conflits comme l'opposition du syndicalisme des services publics à certaines initiatives de l'économie sociale (Rifkin, 1996). Là où ces nouvelles forces sociales se manifestent ou sont reconnues au point de donner lieu à des concertations quadripartistes (État, patronat, syndicat, mouvements sociaux), comme au Québec, les débats sur les alliances et les nouveaux enjeux de société sont déjà engagés et en voie de produire un nouveau paradigme sociétal.

Une seconde tension concerne plus précisément la crise économique et les relations entre les forces traditionnelles. La crise économique, le ralentissement de la croissance largement associé à une crise du marché sous le double volet de la mondialisation de l'économie (Reich, 1991) et de la nouvelle concurrence par la qualité et la diversité (Piore et Sabel, 1989; Streeck, 1991) a modifié les rapports de forces dans la société. En effet, cette crise a affaibli les syndicats en raison de la montée du chômage et redonné l'initiative aux entrepreneurs dans leurs rapports avec les syndicats et les gouvernements. Selon une certaine vision, la relance passe désormais par les initiatives patronales et leur totale liberté d'action qui s'est incarnée dans le néolibéralisme et la flexibilité tout azimuth (Bélanger, 1995). Il y a donc une forte pression vers la dissolution de toutes règles considérées comme des obstacles ou des rigidités qui entravent cette liberté d'initiative.

Cependant cette crise a été précédée de la crise du travail taylorien caractérisée par le rejet du travail monotone et de l'autoritarisme. Le *Work in America* (1973) rend bien compte de cette crise interne au système productif qui a donné l'initiative aux travailleurs dans leurs revendications autour de la qualité de la vie, de la dignité et de la reconnaissance des savoir-faire ouvriers. Il en est résulté plusieurs expériences de réorganisation du travail toutes centrées sur une plus grande autonomie des travailleurs (Lapointe, 1995), comme si cette revendication d'autonomie, séculaire selon certains (Gagnon, 1994), avait été abandonnée comme "résidu" dans les compromis antérieurs au profit des seules revendications salariales. Même lorsque initiées par la direction et dans un contexte de "lean production", les travailleurs expriment leur satisfaction du travail en équipes et ne souhaitent pas revenir au taylorisme traditionnel (Wells, 1996). À moins de faire appel à la "fausse conscience" et d'expliquer cette satisfaction par la crainte de perdre un emploi stable et bien rémunéré (Wells, 1996), il faut bien constater une volonté de se soustraire de la contrainte taylorienne. Ces demandes de réorganisation du travail peuvent apparaître contradictoires avec le syndicalisme (Kumar, 1995; Slaughter, 1988), mais seulement si le syndicalisme n'est pensé que sous sa forme défensive et "adversarial". Un syndicalisme

proactif peut au contraire négocier l'implication des salariés. Si les dirigeants d'entreprises recherchent une plus grande flexibilité interne et une contribution accrue des travailleurs, les travailleurs sont souvent disposés à s'impliquer et le syndicat à négocier cette implication à certaines conditions: sécurité d'emploi (rigidité externe), requalification et inclusion dans le système politique, ce qui donne lieu à un modèle plus coopératif ou partenarial.

Un syndicalisme faible aura peu de chances de faire valoir ses points de vue et d'imposer un compromis: l'initiative patronale aura le choix de poursuivre une logique de compétitivité néolibérale, soit par une stratégie de réduction des coûts en renforçant le taylorisme (néofordisme), soit en suscitant une implication individuelle selon un modèle paternaliste communautaire (Messine, 1986). Cependant, un syndicalisme fort peut également agir dans deux directions. Il peut sans doute maintenir une position défensive centrée sur la répartition des profits et ainsi s'opposer à toute forme de nouvelles règles du jeu: le blocage des innovations peut affaiblir la position concurrentielle des entreprises et suscite le danger de contournement ou d'évitement du syndicalisme et donc à terme son déclin ou son affaiblissement. Il peut également assumer les revendications de la base, développer une position proactive autonome et ainsi présenter ses propres contrepropositions (Zarifian, 1983): l'objectif dans ce cas est d'en arriver à un nouveau compromis institutionnel où l'implication des travailleurs sera "échangée" contre l'acquisition de nouveaux droits, c'est-à-dire une inclusion dans les mécanismes de décision que certains ont appelé le post-fordisme (Lipietz, 1984) ou le partenariat (Bélanger Lévesque, 1994) ou la démocratie salariale (Coriat, 1990).

Ce type d'analyse des relations entre forces sociales permet d'expliquer les divers degrés et formes d'institutionnalisation. Ainsi Hyman (1997) a bien campé les idéologies syndicales dans certains pays européens et montré l'importance relative accordée aux formes institutionnelles. De même, on peut saisir l'élargissement de la démocratie industrielle en Suède (Berggren, 1992) alors qu'aux États-Unis (Wever, 1995) et au Canada (Chaykowski et Verma, 1992), les positions syndicales défensives dominent et interdisent le renouvellement des formes institutionnelles, sauf justement dans le modèle non-syndiqué. De plus la forme des rapports sociaux permet de rendre compte du caractère plus ou moins extensif des formes institutionnelles (Wever, 1995). Ainsi, aux États-Unis, l'institutionnalisation est relativement faible; la régulation des relations de travail se limite d'une part aux modalités de la reconnaissance syndicale et de la négociation collective et, d'autre part, au champ de la négociation qu'elle tend à préciser de façon détaillée. De plus, dans certains États, les modalités mêmes de reconnaissance syndicale sont rendues plus difficiles (Green, 1996) de sorte que les entreprises peuvent échapper au volet patronal-syndical de leur système politique. Cette situation contraste avec celle de l'Allemagne où l'institutionnalisation est beaucoup plus riche; le système dual de codétermination (syndicats pour les négociations collectives des salaires et conseils ouvriers pour l'organisation du travail) et les lois sur la protection du travail et sur la formation créent une institutionnalisation extensive (Wever, 1995). Ces différences tiennent au modèle de relations entre les acteurs sociaux; plus prédomine une logique d'affrontement, plus l'institutionnalisation est faible, et plus de secteurs d'activités sont laissés à la concurrence individuelle. A l'inverse, plus prévaut une logique de concertation, plus l'institutionnalisation est étendue à des biens publics comme la recherche et la formation de la main d'oeuvre (Streeck, 1991).

Ces quelques considérations nous amènent à deux conclusions provisoires:

1) La remise en question du fordisme peut prendre deux orientations, soit vers le néolibéralisme (dissolution des règles), soit vers un nouveau partenariat (inclusion des travailleurs et de leurs

représentants dans le système politique de l'entreprise). Au niveau de l'organisation du travail, le taylorisme peut s'approfondir ou céder devant les exigences de requalification. Ce qui donne lieu à six configurations d'entreprises (Tableau 1).

Tableau 1.

Modèles d'entreprises selon les dimensions institutionnelle et organisationnelle

Contrat de travail Organisation du travail	Dissolution ou affaiblissement des règles collectives (Néo-libéralisme)	Règles collectives de travail et droits de gestion (Fordisme. Trente Glorieuses)	Règles collectives avec coopération ou participation (Démocratisation)
Déqualification (Taylorisme)	A Néo-fordisme (Réduction des coûts)	B Fordisme et taylorisme	C Taylorisme et coopération
Requalification (Innovations organisationnelles et technologiques)	D Communautarisme et Paternalisme (Individualisation et flexibilité)	E Fordisme renouvelé (Sécurité d'emploi et flexibilité)	F Partenariat (Flexibilité, équipes, qualité et participation)

Source: Bélanger et Lévesque, Travail (Paris), no 24, 1991/1992

On notera au passage une étroite convergence de ces modèles d'entreprises avec ceux présentés par des auteurs américains (Wallon, Cutcher-Gershenfeld, McKersie, 1994) même si ces derniers ne font aucune allusion aux rapports sociaux et dont on verra les limites plus bas.

Tableau 2. Contrats sociaux avec les syndicats et les employés

PATRON-SYNDICAT

PATRON/ EMPLOYÉS	Affaiblissement ou évitement	Accommodation	Coopération
Soumission	Ex: Contrôleurs de l'air	Ex: Contrat typique du New Deal	Ex: Ententes "amicales" chez les Teamsters
Implication	Ex: Nouveaux établissements dans le Sud des E.U.	Ex: Cercles de qualité	Ex: Saturn/UAW

Source: Walton, Cutcher-Gershenfeld, McKersie, 1994; notre traduction

2) Les formes macrosociales les plus compatibles et stables sont le fordisme, le néolibéralisme et la démocratisation auxquelles correspondent respectivement au niveau des rapports sociaux: un syndicalisme fort et des relations d'affrontement, un syndicalisme faible, et un syndicalisme fort et favorable à la concertation.

À l'aide de cet éclairage, nous voulons maintenant suggérer une hypothèse: au Québec, au niveau local, un grand nombre d'entreprises ont adopté le modèle partenarial (ou de coopération); ce modèle microsocial se situe dans un environnement favorable à sa diffusion puisque les acteurs sociaux (syndicats, patronat, État, mouvements sociaux) se sont engagés dans des processus divers de concertation au plus haut niveau depuis plusieurs années. Pourtant, la diffusion de ce modèle semble bloquée. Nous allons examiner la forme de concertation qui s'est développée au Québec, puis nous reviendrons sur les tensions et paradoxes du modèle partenarial. Nous en dégagerons quelques conclusions.

2. Le modèle québécois de concertation

Avancer l'hypothèse d'un "modèle" québécois ne veut pas dire que les innovations touchant l'organisation du travail et les relations du travail soient spécifiques au Québec ou encore que les configurations qui y prédominent, constituent un modèle idéal ou normatif. Au contraire, les innovations sociales qu'on retrouve dans les entreprises québécoises ne sont pas spécifiques à ces entreprises, comme le suggèrent bien notre typologie (Bélanger et Lévesque, 1992) et celle de Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994). Mais, en raison de la force relative des acteurs sociaux et des divers contextes nationaux et régionaux, certaines innovations peuvent donner lieu à des configurations qui seront dominantes ou plus souvent présentes dans une société ou région donnée. Dans cette visée, des auteurs bien connus (Messine, 1986; Piore et Sabel, 1984; Porter, 1990; Boyer, 1986; Salais et Storper, 1993; Wever, 1995; Hollingsworth et Boyer, 1996) n'hésitent pas à parler de trajectoires nationales ou de modèles nationaux: le modèle suédois, le modèle allemand, le modèle italien, le modèle californien, etc.

Ainsi, l'hypothèse d'une "modèle" québécois suggère qu'il existe une spécificité des acteurs sociaux et de leurs rapports de sorte que certaines configurations y sont plus fréquentes que dans les autres régions du Canada et des États-Unis. Nous tenterons de caractériser ce "modèle" québécois à partir de la problématique esquissée précédemment, à savoir les acteurs sociaux, les formes institutionnelles (relations de travail) et les formes organisationnelles (organisation du travail). Dans une première partie, nous nous arrêterons aux rapports sociaux qui soutiennent un modèle de développement caractérisé par la concertation et le partenariat. Dans une seconde, nous considérons le modèle d'entreprise et notamment le rapport organisation et institution. Si le modèle de développement comme trajectoire nationale n'est pas exempt de tensions, les configurations d'entreprises qui se situeraient en cohérence avec lui, sont également traversées par des tensions qui empêchent leur diffusion.

2.1 Le "modèle québécois de développement": la concertation des acteurs sociaux

Plusieurs auteurs ont montré que la société distincte au Québec ne se limitait pas à la culture et à un régime juridique spécifique mais qu'elle touchait également l'économie et plus largement le modèle de développement (Dupuis, 1995). Si 80% des emplois manufacturiers du Canada se retrouvent en

Ontario et au Québec (Dauphin, 1994: 123), la base industrielle du Québec a été plus faible que celle de l'Ontario, au moins depuis le début du siècle. Ainsi, au début des années 1960, cette faiblesse était manifeste: les industries traditionnelles, légères, souvent appelées secteurs mous (aliments, boissons, habillement, bois, etc.) étant concentrées au Québec alors que les industries lourdes (aciéries, machines, équipements, etc.) l'étaient en Ontario. De même, les petites entreprises étaient plus nombreuses au Québec alors que les grandes l'étaient davantage en Ontario. Cette division du travail entre les deux provinces qui s'est d'ailleurs modifiée au cours des dernières décades¹, résulte de rapports sociaux qui constituent en bonne partie la question nationale.

Dans cette visée, la Révolution tranquille du début des années 1960 apparaît comme une sorte d'alliance entre la bourgeoisie québécoise et les syndicats pour moderniser une économie en retard comparativement à celle de la province voisine (Brunelle, 1978). Cette concertation a permis au gouvernement québécois de l'époque d'adopter une stratégie de développement économique relativement volontariste visant à favoriser entre autres l'émergence d'une classe d'entrepreneurs francophones (Bélanger et Fournier, 1987). Dans plusieurs domaines, l'autosuffisance constituait un objectif. La Révolution tranquille s'est faite selon les principes de l'interventionnisme keynésien et selon la vision beveridgienne de l'État providence. Le modèle social-démocrate alors projeté supposait que le Québec assume une grande partie des pouvoirs dévolus aux États souverains. D'où d'ailleurs le slogan du gouvernement libéral de Jean Lesage: "Maîtres chez-nous". Il en résulte un modèle institutionnel québécois: un "foisonnement d'institutions témoignent [ainsi] d'une volonté de prendre en main la destinée de la société québécoise" (Gow, 1997: 269).

La mise en place d'un certain nombre d'entreprises d'État relève de cette stratégie (Fournier, 1987, 1979). C'est le cas de la Société générale de financement (1962), de l'Hydro-Québec (1963), de la Caisse de dépôt et de placement (1965), de la Société des Industries Sidérurgiques du Québec (SIDBEC), de la Société Québécoise d'Exploration Minière (SOQUEM), de la Société Québécoise d'Initiatives Pétrolières (SOQUIP) etc. Le développement de ces entreprises, guidé par la recherche d'un intérêt général ainsi défini, favorisera un développement économique autocentré d'autant plus que ces entreprises accorderont un soutien inconditionnel aux autres entreprises québécoises, notamment celles contrôlées par les francophones. Une forte présence des entreprises collectives dans le domaine financier est à mentionner puisqu'elle permet un contrôle des entreprises et la mise au point d'une stratégie de développement économique. Les coopératives dans le domaine financier et dans le domaine agricole adhéreront également à ce projet de développement (Lévesque, 1989). Elles participeront à certains conseils d'administration des entreprises publiques tout en bénéficiant des retombées de leurs interventions.

Au début des années 1970 alors que l'économie et l'État providence (qui n'est pas encore complété) entrent en crise, les syndicats se radicalisent au point de devenir les plus combattifs au Canada. Portés par la crise du travail, ils optent pour un "syndicalisme de combat" (Boucher, 1992) alors que le mouvement communautaire commence à remettre en cause les services collectifs tels que définis par les technocrates (Bélanger et Lévesque, 1992). Les bases mêmes du compromis fordiste et providentialiste sont fortement ébranlées alors que le contrôle des salaires et les décrets imposés par l'État mettent fin à la négociation et s'accompagnent d'un refus de répondre aux nouvelles demandes sociales pour de nouveaux services collectifs (ex. garderies). Après plusieurs années de durs

¹ Nous pensons entre autres à l'émergence dans les années 1980 de la nouvelle économie dans la région de Montréal.

conflits entre les syndicats et le patronat, d'une part, entre les syndicats et l'État, d'autre part, l'arrivée au pouvoir du Parti québécois pour une période de presque dix ans, 1976-1985, donne l'impression d'une nouvelle révolution tranquille. S'il s'agit bien d'une continuité dans le sens d'un retour progressif à la concertation, il s'agit d'une rupture qui ouvre, sans doute lentement, la voie vers un modèle postfordiste et postprovidentialiste.

En proposant "une stratégie globale de développement davantage autocentré qui met l'accent sur un haut degré d'autosuffisance, de diversification, de transformation sur place des ressources naturelles, de complément des filières de production, d'extension de la propriété et du contrôle québécois", le gouvernement péquiste reprend les idéaux de la Révolution tranquille mais, à travers **Bâtir le Québec** (1979) et **Le Virage technologique** (1982), il prône surtout "une économie ouverte, parle d'avantages comparatifs [de spécialisation] et de promotion des exportations" (Saint-Germain, 1992:76). Ce virage important puisqu'il suppose qu'il faudra désormais conquérir des marchés externes et, à cette fin, être plus concurrentiel alors que la révolution tranquille pensée selon le modèle keynésien visait la mise en place d'une économie relativement autocentrée et, à cet effet, préoccupée de diversification. Dans cette foulée, le gouvernement péquiste initie une série de sommets socio-économiques visant la concertation entre le patronat, le mouvement coopératif et les syndicats. Trois sommets nationaux (1977, 1979 et 1982) et une trentaine de sommets régionaux et sectoriels dont l'un sur la coopération seront tenus au cours de cette période. Au sommet de 1982, la FTQ présente son projet d'un Fonds de solidarité des travailleurs du Québec qui sera approuvé par la suite par le gouvernement. En 1984, le gouvernement péquiste crée un nouveau ministère, celui de l'emploi et de la concertation (Bergeron et Bourque, 1996:8). Ces diverses initiatives ont contribué à consolider les entreprises contrôlées par les francophones de sorte qu'au milieu des années 1980 l'expression Québec Inc. s'impose² les entreprises devient de plus en plus manifeste.

La structure économique contrôlée par les québécois repose maintenant sur trois piliers: les entreprises d'État tel Hydro-Québec, les entreprises coopératives tel le Mouvement Desjardins, les entreprises capitalistes tels Bombardier. Si les deux premiers types d'entreprises sont à propriété collective, il faut ajouter que les entreprises capitalistes à contrôle francophone (tels Cascades dans le secteur des pâtes et papier ou Provigo dans le secteur de l'alimentation et même SNC-Lavalin) sont également le résultat d'un effort collectif. En effet, ces entreprises capitalistes n'auraient pu croître ou encore demeurer sous contrôle québécois si l'État n'était intervenu à travers la Caisse de dépôt et de placement ou encore le Régime d'épargne actions ou encore l'Hydro-Québec. Il faut aussi ajouter qu'il existe un maillage très serré entre ces trois types d'entreprises de sorte qu'il apparaît "naturel" qu'un PDG d'entreprise capitaliste comme André Caillé deviennent PDG d'Hydro-Québec, la plus importante société d'État. De plus, les syndicats ont été impliqués dans cette dynamique à travers sans doute les sommets socio-économiques, leur participation au Conseil d'administration de la Caisse de dépôt et de placement (les présidents de la CSN et de la FTQ y

² Il est certain que le contrôle francophone sur l'économie s'est renforcé depuis 1961. Ainsi, on évalue qu'en termes d'emplois, le pourcentage des entreprises contrôlées par les francophones est passé d'un peu moins de la moitié à près des deux tiers de l'économie. Dans l'ensemble du secteur privé, 60,85 des entreprises au Québec sont sous contrôle francophone, 27,9% sous contrôle canadien anglophone et 11,3% sous contrôle non canadien (voir entre autres VAILLANCOURT et LEBLANC, 1993). Par ailleurs, ce renforcement du contrôle francophone ne signifie pas que l'économie québécoise ait rétréci de manière significative l'écart qu'elle avait avec l'Ontario (SMITH, 1994). De ce point de vue, l'évaluation Québec Inc ne fait pas l'unanimité.

siègent) et plus récemment à travers le financement des entreprises par le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ) créé en 1983 et par Fondation, le Fonds de développement pour la coopération et l'emploi de la CSN créé en 1995 (Lévesque, Mendell et Van Kemenade, 1994).

L'arrivée au pouvoir du parti libéral de Robert Bourassa en 1986 n'a pas signifié de changement majeur à cette politique favorisant un développement du Québec en misant sur la concertation entre le patronat et les syndicats. Si l'inspiration néolibérale était manifeste dans le discours de certains ministres du gouvernement libéral, il n'en demeure pas moins que la concertation s'est maintenue au niveau des régions, à travers les Sommets économiques régionaux qui se sont tenus et les Organismes régionaux de concertation qui, par la réforme Picotte, sont devenus les Conseil régionaux de développement, soit des instances régionales où les divers acteurs sociaux sont représentés, y compris le communautaire (Gouvernement du Québec, 1991). De même, au niveau des secteurs industriels, la politique des grappes industrielles mise de l'avant par Gérard Tremblay, ministre de l'industrie, du commerce, de la science et de la technologie, fait une large place à la concertation entre les acteurs sociaux et notamment aux relations patronales-syndicales (Tremblay, 1993).

Ainsi, les comités et tables de concertation des diverses grappes industrielles regroupent non seulement les entrepreneurs mais également les syndicats. De plus, ce ministère a fait la promotion de deux programmes favorisant la participation des syndicats dans les entreprises. En premier lieu, les contrats sociaux³ que les directions d'entreprise et les syndicats doivent signer pour avoir accès au financement de la Société de développement industriel (SDI), une société d'État fournissant du capital de risque aux entreprises (Bergeron et Bourque, 1996). En deuxième lieu, les coopératives de travailleurs actionnaires (CTA)⁴ qui permettent aux travailleurs de posséder collectivement un bloc d'action variant généralement entre 10% et 30% et d'être ainsi représentés au conseil d'administration de l'entreprise dans laquelle ils travaillent (Lévesque, 1994). Ces actions sont acquises grâce à une mise de fonds de la part des travailleurs et à un prêt de la SDI, prêt qu'ils remboursent à partir de retenues sur leur salaire. La CTA permet un partenariat entre les travailleurs et les propriétaires de l'entreprise: outre la convention collective, une convention d'actionnaire définit les règles de ce partenariat. La pénétration de cette formule dans les grandes entreprises s'est faite avec l'aide des syndicats et notamment de la CSN (la FTQ privilégiant l'investissement par le biais du Fonds de solidarité des travailleurs de manière à assurer une mutualisation des risques).

Du point de vue de la concertation, la récession de 1980-1981 et la crise de l'emploi qui s'en suit, représentent un tournant important même si les centrales syndicales ne modifieront explicitement leur

³ Ces contrats sociaux ont été initiés par le Ministère de l'industrie, du commerce, de la science et de la technologie en liaison avec le Ministère du travail. Il s'agit de conventions collectives d'une durée de six ans qui prévoit "une réorganisation en profondeur du travail, en misant sur une meilleure concertation entre les partenaires de l'entreprise" (Gagné et Lefèvre, 1993: 85). Les éléments de ces contrats dit sociaux sont 1) la transparence de la gestion, 2) la démarche de qualité totale, 3) un plan de développement des ressources humaines, 4) la stabilité d'emploi, 5) la souplesse (flexibilité) de l'organisation du travail, 6) la gestion de l'entente: négociation permanente, 7) la stabilité des relations de travail.

⁴ Les coopératives de travailleurs actionnaires (CTA) est une création spécifiquement québécoise qui n'existe à nulle part ailleurs bien que les sociétés anonymes de travail en Espagne et les ESOP s'y rapprochent. Pour une comparaison entre ces diverses formules, voir Benoît LÉVESQUE (1994) et Y. ÇOMEAU et B. LÉVESQUE (1993). Une vingtaine de CTA ont été mises sur pied entre 1985 et 1990. À partir de 1991-92, les CTA connaissent un nouveau départ avec l'implication conjointe de la SDI, des Coopératives de développement régional (CDR) et des syndicats et notamment de la CSN (COTE et LUC, 1994). Les CTA sont actionnaires sans doute de PME mais également de grandes entreprises tel J.M. Asbestos, mine d'amiante, Boisaco, Expro, Scierie Péribonca et la papetière de Lebel-sur-Quévillon.

stratégie qu'à partir du milieu des années 1980, voire le début des années 1990. La mondialisation combinée au nationalisme économique favorise de toute évidence le partenariat et la concertation particulièrement à l'échelle de l'entreprise. Pour des entreprises tournées de plus en plus vers l'exportation, l'ouverture des marchés et notamment l'ALENA laissent supposer la possibilité d'un jeu à somme positive résultant de la conquête de nouveau marché (gagnant-gagnant). En effet, tout se passe comme si les syndicats et les travailleurs voyaient de plus en plus clairement que leur implication dans l'organisation du travail pouvait non seulement rendre les entreprises plus compétitives et rentables mais également consolider leurs emplois. À cela s'ajoute, l'adhésion sans doute critique des syndicats aux objectifs du nationalisme économique et la prise en considération de la crise du travail telle qu'elle s'était manifestée dans la décade précédente.

Pour toutes ces raisons, on peut relever un changement radical dans le discours des grandes centrales syndicales, passant ainsi d'un syndicalisme de combat ou d'affrontement à un syndicalisme de coopération et de concertation avec le patronat (Grant et Lebeau, 1994; Boucher et Favreau, 1994; Boucher, 1992; Gagnon, 1994). Bien qu'amorcée dans les années 1980, l'adoption de positions pro-actives quant aux nouvelles formes d'organisation du travail est très récente. Ainsi, la CSN n'a adopté une stratégie réellement offensive qu'en 1991 avec la publication de Prendre les devants dans l'organisation du travail. Pour les syndicats locaux, ce document constitue une référence forte puisqu'il met l'accent non seulement sur la préservation de l'emploi mais également sur la démocratisation des rapports de travail. De son côté, la FTQ affiche ouvertement ses préoccupations pour l'emploi depuis le début des années 1980, à travers le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec qui lui permet de négocier des conventions d'actionnaires avec les entreprises où des investissements sont faits. Mais elle n'a affirmé que très récemment sa volonté de s'engager dans un soutien actif aux nouvelles formes d'organisation du travail. A la différence des congrès précédents (Grant et Lebeau, 1994), le congrès de 1993 fut l'occasion de l'adoption d'une Déclaration de politique sur l'organisation du travail qui révèle une stratégie nettement plus offensive qu'auparavant bien que motivée en grande partie pour ses incidences positives sur l'emploi (Bergeron et Bourque, 1996; Lapointe et Bélanger, 1996).

Le Parti québécois de retour au pouvoir en 1994 misera à nouveau sur la concertation d'abord en vue du référendum sur la souveraineté du Québec puis pour trouver des solutions aux problèmes de l'emploi et au déficit budgétaire de l'État. Le Sommet sur l'économie et l'emploi tenu à l'automne 1996, visait à définir "le cadre dans lequel notre société évolue" et à tracer ainsi "les grandes lignes de ce que nous appelons notre pacte social" (Bouchard, 1996). Ce sommet avait été précédé d'une Conférence socio-économique tenue en mars 1996 qui avait mis sur pied deux grands chantiers: un chantier portant sur l'économie et l'emploi, couvert par quatre groupes de travail: économie sociale, entreprise et emploi, relance de la métropole, régions-municipalités); un second chantier sur la réforme des grands services publics, d'où quatre groupes de travail (régime d'apprentissage, réforme de la sécurité du revenu, réforme de l'éducation, réforme de la santé et formation professionnelle). À ces deux chantiers, il faut ajouter une Commission sur fiscalité et financement des services publics qui avait été formée à la demande expresse des syndicats. Outre la négociation et la concertation qui ont permis de dégager des consensus sur un grand nombre de décisions, le point le plus important nous semble être la nature du partenariat et notamment la diversité des groupes représentés. Pour la première fois à l'échelle nationale, la concertation est devenue quadripartite puisqu'on y retrouve non seulement les représentants de l'État, du patronat et des syndicats mais également des représentants du milieu socio-communautaire et des mouvements sociaux (groupes de femmes, des personnes âgées, des collectivités rurales, les jeunes, les communautés culturelles et les premières nations) qui formaient environ 20% de l'ensemble des

délégués à ce sommet.

Au terme de ce sommet socio-économique, les représentants des syndicats, du patronat et de l'État, comme gouvernement et employeur, ont reconnu explicitement non seulement leur responsabilité respective mais également la nécessité de se concerter et de travailler ensemble. Ainsi, ils ont signé une déclaration commune dans laquelle il est écrit que "les représentants des syndicats reconnaissent: 1) que la productivité et l'efficacité des entreprises, autant celles du secteur public que celles du secteur privé, sont des facteurs essentiels à la croissance économique et au développement de l'emploi; 2) que pour maintenir et créer des emplois de qualité, il est important pour l'entreprise, publique ou privée, d'assurer sa flexibilité organisationnelle et sa rentabilité, de faire face à la concurrence, d'innover régulièrement et rapidement, de gérer efficacement les ressources humaines, financières et techniques et de répondre aux besoins des clients ou de la population; ils souhaitent jouer un rôle actif à cet égard; 3) qu'ils sont prêts à travailler en partenariat pour que ces objectifs soient atteints." De même, les représentants des employeurs ont reconnu: 1) que l'emploi doit constituer une préoccupation majeure de l'entreprise; 2) qu'ils doivent promouvoir auprès de leurs membres l'importance des actions des entreprises dans la prévention et la lutte contre le chômage; 3) que la réduction et l'aménagement volontaire (travailleurs-employeur) du temps de travail peut contribuer à l'emploi; 4) que l'amélioration du processus de réorganisation du travail et de la restructuration des entreprises passe par une plus grande implication des employés et employées et une reconnaissance du rôle de leurs organisations" (Groupe de travail sur l'entreprise et l'emploi, Sommet sur l'économie et l'emploi, 1996).

Quelques mois plus tard, le Conseil consultatif du travail et de la main-d'oeuvre (1997) a produit un document qui porte plus explicitement sur le renouvellement de l'organisation du travail et des relations du travail. Ce document laisse bien voir que les deux parties, le patronat, représenté par le Conseil du patronat du Québec, et les syndicats (FTQ, CSN et CEQ) favorisent une démarche conjointe et un partenariat relevant de la problématique de la concertation patronale-syndicale. En premier lieu, les parties optent clairement pour une organisation du travail "axée sur la mise en valeur du savoir-faire du personnel et sur l'amélioration permanente des qualifications" pour une production de qualité axée sur la valeur ajoutée. Selon les deux parties, le passage "à une nouvelle forme d'organisation nécessite souvent des changements majeurs tant au niveau de la structure hiérarchique que de la définition des rôles et des responsabilités des cadres et des employés au sein de l'organisation". Alors que la partie patronale reconnaît que le maintien et la création d'emplois de qualité sont des objectifs légitimes, "la partie syndicale reconnaît que les objectifs de rentabilité et de gestion efficace des entreprises sont des objectifs **légitimes et partagés**". Il s'ensuit un nouveau partage des droits de gérance. En reconnaissant "l'importance de l'organisation du travail dans l'atteinte de leurs objectifs respectifs", les deux parties "se reconnaissent aussi, mutuellement, un intérêt et une légitimité d'intervention dans la réorganisation du travail." En conséquence, "les syndicats, comme représentant des travailleurs et des travailleuses, auront donc un rôle plus important à jouer dans les décisions à ce sujet, à divers paliers des entreprises." La nouvelle organisation du travail est ainsi identifiée comme en rupture avec le taylorisme puisqu'elle vise "une modification des structures hiérarchiques avec un décloisonnement des fonctions de conception et d'exécution."

Le document du Conseil consultatif du travail et de la main-d'oeuvre identifie clairement les diverses innovations organisationnelles relevant de l'organisation du travail, à savoir un amincissement de la structure hiérarchique au profit d'une décentralisation du pouvoir, un décloisonnement des fonctions et un élargissement des tâches, la réduction du nombre des classifications, une plus grande polyvalence, la formation d'équipes plus ou moins autonomes, plus ou moins multidisciplinaires. Ces

transformations supposent un investissement dans la formation technique et professionnelle, dans la santé et la sécurité du travail et dans un partage de l'information. Enfin, si ces innovations sont pensées dans le cadre d'une démarche partenariale et donc conjointe, il s'ensuit que le rôle traditionnel du syndicat doit changer de manière "à élargir son action par une participation à la vie de l'entreprise, en s'associant à son devenir et en s'engageant à fond dans la réalisation de ce changement" (Conseil consultatif, 1997:18). Enfin, parmi les conditions de succès, la démarche conjointe pour l'implantation de ces innovations est clairement identifiée comme prioritaire.

Par ailleurs, le document laisse bien voir que les innovations institutionnelles concernant les relations du travail sont moins avancées. Si la négociation permanente à partir de comités paritaires permet bien de compléter la négociation cyclique, les parties s'en remettent généralement aux innovations organisationnelles et au palier local pour tracer la voie de ce qui pourrait être le renouvellement des conventions collectives. S'il est certain que ces dernières seront transformées en profondeur, les parties semblent incapables d'identifier des pistes d'avenir autrement qu'à travers le principe de l'essai et erreur. C'est ainsi que le document conclut que "parce que nous sommes au stade de l'expérimentation, parce qu'une réorganisation du travail ne peut être univoque, c'est dans chaque milieu de travail que les employeurs et les syndicats définiront ensemble le contour de leurs relations ainsi que le contenu des conventions collectives qui doivent tenter de répondre à leurs objectifs fondamentaux respectifs: rentabilité et saine gestion ainsi que maintien et création d'emplois de qualité." En somme, même si les acteurs sociaux sont d'accord pour la concertation et le partenariat, même si les innovations organisationnelles dans le domaine de l'organisation du travail sont nombreuses, les innovations institutionnelles (dans le domaine des relations industrielles) nécessaires pour assurer une diffusion des premières semblent non seulement réduites mais difficiles.

À l'échelle de la société québécoise, il existe cependant des conditions institutionnelles qui sont apparemment favorables. Par exemple, si le taux de syndicalisation au Québec est l'un des plus élevés au Canada: 40,3 % des travailleurs québécois sont syndiqués alors qu'ils ne le sont qu'à 31,6% dans la province voisine de l'Ontario, 34,9% pour l'ensemble du Canada et 15,6 % pour les États-Unis (chiffres de 1992, d'après Rouillard, 1996, tableaux 4 et 5, pages 169 et 171), on peut penser que les compromis sociaux et les formes institutionnelles ont favorisé le maintien voire le développement du syndicalisme. Ainsi, la réforme du Code du travail en 1977 a sans aucun doute favorisé la croissance de la syndicalisation, notamment en prévoyant l'arbitrage d'un premier contrat de travail quand les parties ne s'entendent pas, la reconnaissance de l'accréditation quand 35% des travailleurs ont signé, à la suite d'une campagne de syndicalisation, etc. De même, la **Loi sur la santé et la sécurité du travail** (1979) a permis de vérifier l'efficacité des comités paritaires pour la gestion conjointe de questions délicates.

Plus récemment, la politique des grappes industrielles à travers les tables et comités sectoriels (1992) de même que les conseils régionaux de développement ont bien montré que les représentants patronaux et syndicaux pouvaient travailler ensemble sur des questions liées au développement économique. Le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ) a montré encore plus clairement comment les syndicats pouvaient relever les défis du marché tout en prenant en charge des préoccupations sociales relevant de l'emploi et du développement des régions. N'eut été la nouvelle politique du gouvernement péquiste, on peut faire l'hypothèse que la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre (SQDM) aurait atteint les objectifs tout en respectant les visées des divers partenaires impliqués. Au niveau de l'offre, qu'il s'agisse de la formation des travailleurs ou du financement des entreprises, les syndicats sont parties prenantes avec le patronat de sorte que le modèle québécois de développement économique est de plus en plus marqué de leur empreinte.

En somme, la concertation à l'échelle nationale serait passablement avancée d'un point de vue institutionnel. Les divers gouvernements au pouvoir ont réussi avec facilité à mettre en place diverses innovations institutionnelles avec le consentement des parties concernées, à l'exception à nouveau des relations industrielles comme en témoigne l'échec de la Commission Beaudry. Tout cela nous invite à examiner plus attentivement les rapports entre organisation et institution dans les entreprises quitte à revenir en conclusion sur le déficit institutionnel qui semble exister au niveau des relations de travail et notamment dans la redéfinition d'un cadre institutionnel devant s'appliquer à l'échelle locale.

2.2 Le "modèle québécois d'entreprise"

En raison de la concertation entre les acteurs sociaux et de la nature particulière du contexte institutionnel, l'émergence et le développement de certaines configurations d'entreprise sont davantage favorisés, tandis que ceux d'autres configurations sont défavorisés. En d'autres termes, certaines voies d'évolution sont encouragées, sans qu'elles puissent trouver toutes les conditions pour se développer pleinement, s'inscrire dans la durabilité et se diffuser largement, alors que d'autres voies sont plutôt découragées. Dans cette section, il sera question des innovations organisationnelles et institutionnelles dans les entreprises québécoises afin de pouvoir dresser un certain portrait de la situation.

En l'absence d'étude quantitative sur la diffusion des modèles d'entreprise, nous nous baserons sur un certain nombre d'études de cas⁵ pour identifier et évaluer le poids relatif des différents modèles. Il est certes impossible de généraliser à partir de ces études de cas⁵. Toutefois, elles illustrent les diverses configurations de la modernisation sociale des entreprises au Québec. Grâce à ces études, il est également possible de construire une typologie selon la nature des changements, des instances qui sont principalement touchées et des tensions internes qui les caractérisent. En ce sens, les cas choisis sont représentatifs des changements en cours. À partir de ces études de cas, il est possible d'identifier sept cas de figure qui correspondent plus ou moins parfaitement aux types idéaux présentés plus haut (voir le tableau 1). A la différence de ces derniers, qui visent la cohérence des éléments constitutifs, les configurations particulières illustrent la complexité des changements et les tensions internes. Elles se distinguent par le contenu et le processus des changements ainsi que par la nature des tensions qui les caractérisent.

Il est en premier lieu possible de repérer la figure de la **démocratie salariale** qui se caractérise par une démocratisation du travail aux niveaux tant institutionnel qu'organisationnel. C'est un partenariat fort autour d'un compromis sur l'emploi et la survie du milieu de travail. Les relations de travail sont intégratives, orientées vers la recherche de solutions mutuellement avantageuses à des problèmes

⁵ Il existe au Québec un grand nombre d'études de cas. Grant et Lévesque (1997) en recensent près d'une centaine. Dans ce texte, nous avons retenu une vingtaine d'études de cas, particulièrement concentrées dans les secteurs de la métallurgie et du papier, soit des secteurs où les changements ont été les plus profonds dans la dernière décennie (Aktouf, 1990 et 1991; Aktouf et Chrétien, 1987; Bélanger, 1996; Bélanger et Huard, 1994; Bernier et Saucier, 1994; Bilodeau et Rioux, 1993; Bourque et Dugas, 1997; Bourque et Rioux, 1994; Harrisson et Laplante, 1994; Lapointe, 1993 A, 1993 B, 1993 C, 1994 et 1997; Lapointe et Bélanger, 1996; Lapointe, Desjardins et Bélanger, 1995 et Morin, Marcotte et Lapointe 1994). Nous nous appuyons également sur nos recherches actuellement en cours dans secteur des pâtes et papiers et qui concernent sept usines (Lapointe, 1998).

définis en commun. Les représentants syndicaux sont des acteurs forts et indépendants. Au niveau institutionnel, il y a un réel partage des pouvoirs. Sur les questions d'ordre fonctionnel, relatives à la réorganisation du travail et à l'introduction d'un programme de qualité totale, les décisions sont prises par consensus dans des comités paritaires. Sur les questions d'ordre stratégique, les syndicats sont informés et dans certains cas, ils participent avec la direction locale à l'élaboration de plans de survie de leur milieu de travail qui sont conjointement présentés au siège social. Au niveau organisationnel, le travail est considérablement modifié: plus de flexibilité, travail en équipe, autonomie accrue et participation directe dans des équipes d'amélioration de la qualité. Dans tous ces cas, les changements commencent d'abord par une transformation des relations de travail, qui préside à une participation syndicale accrue à la prise de décision et à un repartage des pouvoirs. Ensuite, direction locale et syndicat oeuvrent ensemble à une reconception de l'organisation du travail et à l'introduction conjointe des innovations organisationnelles, prenant souvent la forme d'un programme de qualité totale. Trois tensions importantes sont au coeur de ce modèle: au sein du système politique de l'entreprise, entre la direction locale et le siège social; entre le syndicat local et son affiliation syndicale externe et entre la direction syndicale locale et les membres.

Un deuxième cas de figure est représenté par un **partenariat faible** qui se caractérise par des relations de travail intégratives, une participation syndicale à la gestion, limitée à l'information et à la consultation et une organisation du travail peu changée, si ce n'est l'introduction d'une plus grande flexibilité et de programme de qualité totale. Ce cas de figure se rapproche de la démocratie salariale, mais toutes les conditions ne sont pas réunies pour en faire partie. Deux conditions sont principalement absentes, selon les situations concrètes: soit une participation syndicale à la prise de décision aux niveaux stratégique et fonctionnel, ou des positions syndicales indépendantes. Dans ce cas de figure, les bonnes relations de travail et le compromis autour de l'emploi sont fortement valorisés. Le modèle peut être assez stable dans la mesure où la protection des emplois est assurée. La participation syndicale est ici subordonnée à la protection des emplois.

Dans les deux premiers cas de figure, malgré une certaine intensification du travail, l'organisation du travail évolue dans le sens d'une requalification du travail et d'une autonomie accrue. Les conditions du travail ouvrier s'améliorent globalement.

Un troisième cas de figure se distingue par un **blocage institutionnel et un paradoxe organisationnel**. La tension principale prend ici place à l'interface des stratégies des acteurs sociaux et de l'institutionnel et elle épouse la forme d'une lutte entre la direction et le syndicat pour le partage des pouvoirs. Les syndicats se distinguent par des stratégies offensives et contre-propositionnelles face à une direction qui refuse la co-gestion. Dans un cas étudié, une structure formelle de co-gestion a été formellement introduite, par l'existence d'une coopérative de travailleurs actionnaires, mais elle est paralysée par les luttes de pouvoir et aucun changement organisationnel n'a vu le jour, pendant que la situation du travail ouvrier a peu changé, si ce n'est une amélioration des conditions de santé et de sécurité. Dans un autre cas, le syndicat revendique une certaine forme de cogestion, refusée par la direction. Cette dernière agit, de manière plus ou moins unilatérale, dans l'introduction de changements organisationnels qui se traduisent par des effets contradictoires au niveau des salariés: forte intensification du travail, évolution duale des qualifications, refus de la participation directe et soumission au travail (acceptation des conditions sous la menace d'une fermeture). Cette évolution paradoxale de l'organisation est attribuable au blocage institutionnel, le syndicat ne pouvant intervenir pour redéfinir le contenu des changements organisationnels.

Un quatrième cas de figure pourrait se caractériser par des **changements organisationnels et une adaptation institutionnelle**. Dans ce cas de figure, des changements organisationnels, plus ou moins profonds, sont introduits par la direction et entrent en contradiction avec le niveau institutionnel, plus précisément avec la convention collective. La direction cherche à introduire des changements organisationnels qui remettent en question les règles de travail négociées dans la convention collective. Elle négocie avec le syndicat l'adaptation de ces règles. Selon les positions syndicales, plus ou moins ouvertes aux changements et selon les compensations proposées, les changements sont plus ou moins profonds. Par contre, la principale tension porte sur le rôle du syndicalisme. L'assouplissement des règles de travail, pour permettre l'introduction des changements organisationnels, ainsi que la diminution importante des irritants donnant lieu à des griefs, réduisent le champ de l'action syndicale, sans qu'il y ait déplacement sur d'autres objets et élaboration d'une stratégie offensive et contre-propositionnelle. Le syndicalisme est placé devant l'alternative suivante: soit il accepte l'assouplissement des règles de travail au risque de son affaiblissement, soit il refuse pour éviter son affaiblissement et dans ce cas, entrave les changements organisationnels.

Un cinquième cas de figure pourrait être identifié à la "**lean production**". Ici, les changements organisationnels, introduits unilatéralement, portent sur l'accroissement de la coopération au sein des équipes de travail, sans nécessairement modifier la structure hiérarchique, et sur l'amélioration continue de la qualité. Ce cas de figure comporte une tension majeure entre les changements organisationnels et les conséquences négatives au niveau du travail ouvrier (forte intensification du travail et déqualification globale du travail) qui place souvent le syndicat sur la défensive. Ce dernier adopte une position traditionnelle de lutte contre la détérioration des conditions de travail et d'opposition aux changements organisationnels. Il recherche également la construction de nouvelles règles de travail qui limitent la détérioration des conditions de travail. Le plus souvent, placé dans une position de faiblesse devant les menaces d'une fermeture de l'usine, le syndicalisme est également divisé face à l'opportunité d'adopter une stratégie contre-propositionnelle face à la réorganisation du travail.

Un sixième cas de figure pourrait être qualifié **d'individualisation utilitariste**. Ce cas de figure regroupe des usines non syndiquées, construites et mises en opération dans les années quatre-vingt, il est ainsi qualifié, car il comporte une individualisation des rapports de travail qui s'appuie sur l'utilitarisme. Le salarié individuel accepte les termes et les conditions de son emploi, parce qu'il bénéficie d'un bon salaire et qu'il est supposé retirer une valorisation intrinsèque du travail qu'il accomplit. Ce modèle comporte deux tensions. D'une part, comme les usines sont situées dans un environnement fortement syndiqué, elles doivent offrir des salaires et des conditions d'emploi supérieurs aux usines syndiquées. D'autre part, dans ce modèle, le travail doit procurer une satisfaction intrinsèque aux individus: occasion de réalisation de soi, autonomie, participation, bonnes conditions de travail et qualification. Cette satisfaction est supposée assurer une adhésion des individus aux objectifs de la direction. Or, la satisfaction au travail n'est pas nécessairement présente, parce que les conditions à son origine ne sont pas réunies, et l'adhésion est davantage obtenue par la division du collectif ouvrier. Il y a alors développement d'un mécontentement parmi les salariés, qui se tournent alors vers la syndicalisation. Selon qu'ils réussissent à surmonter leur division, ils parviennent à se syndiquer.

Un dernier cas de figure est associé à une **individualisation communautaire**. Comme le précédent, ce cas de figure repose sur l'individualisation des rapports de travail. Mais, contrairement au précédent, l'individualisme dans ce cas ne repose pas sur l'utilitarisme, mais sur la communauté que l'entreprise serait censée former. Ce cas de figure suppose deux conditions pour

se reproduire. D'une part, il exige un leadership charismatique et, d'autre part, il s'appuie sur des relations étroites avec une communauté locale, dont l'usine est la principale source d'emplois et d'activités économiques. Il concerne souvent de vieilles usines remises en opération par une direction dynamique et identifiée à la communauté locale. Or, ces deux conditions sont soumises à des tensions. Le leadership charismatique suppose la proximité et l'accessibilité d'un chef exceptionnel, qui n'est pas malheureusement éternel. Dans la mesure où il s'éloigne et qu'il devient de plus en plus inaccessible, avec l'expansion de son entreprise, son emprise auprès des salariés s'affaiblit. Son remplacement pose également problème. En outre, ce type de leadership s'appuie sur le paternalisme qui se conjugue avec l'autoritarisme, difficile à concilier avec une véritable participation, même si elle est proposée sous diverses formes. Par ailleurs, lorsque les liens de l'entreprise avec la communauté se relâche et que la communauté, elle-même, se dissout, par son ouverture sur l'extérieur, la dimension communautaire de l'entreprise s'effrite. En conséquence, l'adhésion aux objectifs de l'entreprise et l'engagement des salariés doivent se reconstruire sur d'autres bases. C'est donc une configuration en transition.

Toutes ces configurations peuvent enfin être associées à l'une ou l'autre des types idéaux présentés plus haut au tableau 1. Les trois premières configurations relèvent du **partenariat** qui est appliqué, dans un sens fort ou faible, ou que le syndicalisme cherche à introduire, comme dans le troisième cas de figure. Le changement est d'abord centré sur le niveau institutionnel, soit le partage des pouvoirs entre le syndicat et la direction, les transformations des relations de travail et l'assouplissement des règles de travail. Dans ces cas, le changement institutionnel repose sur un nouveau compromis patronal-syndical (emploi, participation syndicale, requalification du travail contre flexibilité et implication accrue) qui est préalable aux changements organisationnels qui sont définis et introduits conjointement. Cette démocratisation du travail est plus ou moins avancée selon la profondeur du partenariat et elle s'étend plus ou moins à l'organisation du travail. Le troisième cas de figure est d'une certaine manière atypique; mais, malgré le blocage institutionnel qui le caractérise, il démontre bien qu'il est tendu vers une démocratisation du travail.

Les quatrième et cinquième configurations s'apparent respectivement au **fordisme renouvelé** et au **néo-fordisme** où dominant le changement organisationnel, alors que le niveau institutionnel reste quasi inchangé, si ce n'est un certain assouplissement des règles de travail et une tendance à l'affaiblissement du syndicalisme. Ces deux configurations se distinguent par contre à l'égard de la nature des changements organisationnels: dans le fordisme renouvelé, ils sont négociés et plus ou moins encadrés par le contrôle syndical traditionnel et ils se traduisent par une amélioration des conditions de travail et une certaine requalification; dans le cadre du néo-fordisme, il y a, avec l'introduction de la "*lean production*", une évolution inverse avec détérioration des conditions de travail et déqualification. Les stratégies syndicales divergent également. Dans le cas du fordisme renouvelé, elles sont plutôt défensives, négociant les adaptations à la convention collective, en essayant de préserver le maximum d'acquis, tout en défendant le rôle et la légitimité du syndicalisme, remis en cause par les changements organisationnels réclamés par la direction et plus ou moins appréciés par les salariés. Dans le cadre du néo-fordisme, elles sont simplement opposées aux changements organisationnels, étant donné leurs conséquences négatives sur le travail ouvrier; mais ces changements sont par ailleurs considérés essentiels à la survie de l'usine et ils ne faut pas les combattre trop fermement, sinon l'usine pourrait fermer. Dans les deux cas, le débat sur l'opportunité de la participation syndicale aux changements n'est pas encore terminé et les stratégies sont devant des dilemmes spécifiques. La résolution de ces dilemmes pourrait résider dans la promotion d'une stratégie contre-propositionnelle, mettant de l'avant un autre projet de réorganisation du travail.

Enfin, les deux dernières configurations caractérisées par l'absence de syndicalisme, relèvent du modèle du **parternalisme et du communautarisme**. Le sixième cas de figure est typique de la "southern strategy" de contournement du syndicalisme; plus positivement, c'est la voie californienne. Il s'avère plutôt fragile au Québec, étant donné la forte présence syndicale et des lois du travail plus favorables à la syndicalisation. Le septième cas de figure apparaît plus stable et plus typiquement québécois, s'appuyant sur un leadership charismatique et des liens étroits avec une communauté locale. C'est le "modèle Cascades" popularisé par les études d'Aktouf; il connaît toutefois des difficultés actuelles de reproduction et est donc peu susceptible de se diffuser tel quel.

Malgré les réserves nécessaires concernant la représentativité de ces cas étudiés, il est quand même possible de dégager certaines observations sur le modèle québécois d'entreprise et sur sa spécificité en Amérique du Nord. Alors que la "lean production" et le modèle californien semblent dominer aux États-Unis, ils sont plutôt marginaux au Québec, compte tenu non seulement de nos cas étudiés, mais compte tenu également des positions des centrales syndicales et du contexte institutionnel. Rappelons notamment la fermeture de l'usine Hyundai devant les menaces de syndicalisation et la syndicalisation de l'aluminerie Bécancour. En ce qui concerne le Canada anglais, c'est le fordisme renouvelé qui apparaît plutôt dominant, comme l'indiquent les positions défensives des syndicats à l'égard de la réorganisation du travail et du partenariat, notamment celles des Travailleurs canadiens de l'Automobile (TCA), l'un des syndicats les plus influents. Le fordisme renouvelé est également bien présent au Québec et la fragilité et les échecs du partenariat sont susceptibles d'en faciliter la diffusion. Par contre, il implique des stratégies syndicales défensives qui sont à contre-courant des stratégies plus offensives des grandes centrales syndicales québécoises, ce qui est alors susceptible d'en limiter la diffusion au Québec.

La spécificité du Québec pourrait donc résider dans la présence de deux configurations, soit le modèle communautaire, recelant une fragilité certaine, du moins chez Cascades, comme l'indiquent les études de cas. Mais, des études supplémentaires seraient nécessaires pour en mesurer la diffusion dans le monde des petites et moyennes entreprises au Québec, plus susceptibles d'accueillir ce modèle, étant donné la prégnance des entreprises familiales, leur faible syndicalisation et leurs liens étroits avec leur communauté locale. Reste donc la configuration de la **démocratisation du travail et du partenariat** qui semble avoir une certaine prégnance au Québec et qui exigerait des enquêtes plus approfondies pour mieux en mesurer la diffusion. Toutefois, ce modèle n'est pas exempt de tensions et de contradictions, comme nous le verrons dans la prochaine partie.

3. Les paradoxes et les tensions du partenariat

L'entreprise partenariale est fragile et instable, car traversée par de nombreux paradoxes et tensions. Ceux-ci sont de trois ordres: au sein de l'entreprise en changement, entre les innovations organisationnelles et les nouveaux enjeux, d'une part, et le système institutionnel existant, d'autre part; au sein même du partenariat et entre le système institutionnel local de l'entreprise et le système institutionnel macrosocial.

Les innovations organisationnelles représentent des variations autour des principes de flexibilité, d'autonomie, d'implication et de participation. La flexibilité préside à la diminution du nombre de postes de travail (classifications), à l'élimination des cloisonnements entre les métiers et au

décloisonnement entre la production et l'entretien. Elle est également à la base des changements dans les formes de rémunération: celle-ci est désormais rattachée aux individus, selon leur qualification ou leur capacité de remplir plusieurs postes de travail, et elle est variable selon les performances des individus, des équipes de travail ou de l'entreprise. Les innovations organisationnelles se caractérisent également par la réduction de la structure hiérarchique et la dévolution de certaines fonctions de gestion aux salariés, se traduisant par un accroissement de l'autonomie et de la responsabilisation des salariés dans l'exercice de leur travail. Mais, cette autonomie est plus ou moins "encadrée" par l'acceptation, d'une certaine manière et à des degrés variables, des objectifs de la direction, à l'égard de la productivité et de la qualité et de l'efficacité. Les innovations organisationnelles font également appel à la participation directe des travailleurs dans des groupes de résolution de problèmes ou dans des équipes de travail, accroissant ainsi la dimension collective du travail. Elles recherchent en outre une implication accrue des salariés dans leur travail, pour "faire plus et mieux avec moins". Enfin, les problèmes donnant habituellement lieu à des griefs (mouvements de main-d'oeuvre, discipline, etc..) sont en grande partie éliminés à la source par la disparition de leur cause ou par une approche patronale différente qui recherche davantage la coopération des salariés.

Toutes ces innovations vont à rencontre des règles de travail contenues dans le job control. L'ancienneté est principalement remise en question. Le "job control" qui assurait un certain contrôle sur les charges de travail (de par le très grand nombre de postes de travail, leur cloisonnement et la difficulté de déplacer un travail d'un poste à l'autre et parfois même de par la négociation des charges de travail, via leur description) et donc garantissait ainsi un plus grand nombre d'emplois est, avec les innovations organisationnelles, remis en question. L'intensification du travail et de la réduction du nombre d'emplois se profilent comme des menaces réelles, pour les salariés.

Les innovations organisationnelles impliquent non seulement la disparition du "job control", mais elles exigent également l'adhésion aux objectifs de l'entreprise (qualité, efficacité, flexibilité, productivité et compétitivité). Cette adhésion, nécessaire pour accroître les performances de l'entreprise, est rendue encore plus impérative, compte de la fragilité du système organisationnel. Le système organisationnel est fragile, car il repose sur l'intervention intelligente et volontaire des salariés en cas d'imprévu et en l'absence de stocks tampons et de main-d'oeuvre excédentaire pour faire face aux imprévus, il fonctionne en juste à temps, à flux tendu avec le minimum requis de ressources et de main-d'oeuvre; il requiert la pleine coopération des salariés, car le moindre retard dans l'intervention et le plus petit défaut d'opération entraînent des conséquences importantes sur le flux et la qualité de la production; il faut garantir cette coopération des salariés (Macduffie et Krafcik, 1992). La recherche d'implication accrue des salariés nécessite d'agir sur leur consentement et sur leur volonté de travailler autrement (plus et mieux, plus fort et/ou plus intelligemment); en leur donnant un travail plus conforme à leurs aspirations de réalisation au travail (ce qu'ils recherchent effectivement), en les associant aux décisions, en incitant leur organisation syndicale à les convaincre de travailler plus et mieux..... en les forçant à se comporter ainsi par la crainte de perdre leur emploi...

Non seulement le mode de régulation de l'entreprise est-il remis en question par les innovations organisationnelles, il l'est également par le nouveau contexte économique. Le chômage et les nouvelles conditions de la concurrence (mondialisation et libération des échanges) affaiblissent le pouvoir de négociation des syndicats. Le rapport de force dans les négociations et dans la société

en général se déplace massivement du côté des employeurs. Par ailleurs, l'emploi devient l'enjeu majeur, devant l'éventualité de la fermeture des établissements. Les directions d'entreprise usent parfois du chantage aux investissements pour mettre les milieux de travail en concurrence les uns avec les autres à l'égard des performances économiques. L'emploi, comme enjeu principal, implique un autre type d'intervention syndicale: coopérer à améliorer les performances économiques de l'entreprise en agissant sur l'organisation du travail et sur l'implication des salariés ou en intervenant au niveau stratégique de l'entreprise (soit par la participation au financement de l'entreprise et aux décisions stratégiques).

Le mode de négociation qui s'était construit autour des salaires et d'autres objets dont l'introduction était automatique, une fois l'entente signée, pouvant ainsi fonctionner sur la base d'un minimum de coopération, est mal adapté pour de nouveaux enjeux, tel l'emploi, et pour des innovations organisationnelles, telles la flexibilité et l'entraide entre les métiers, dont l'introduction nécessitant un maximum de coopération. En d'autres termes, pour retirer le maximum des innovations organisationnelles introduites et des ententes sur la flexibilité et la réorganisation du travail, il faut une grande coopération patronale-syndicale et une certaine participation syndicale (Wallon, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994).

C'est ainsi que se met en place un nouveau compromis (flexibilité interne, implication accrue au travail contre meilleures garanties d'emploi et participation aux décisions), dont l'intensité et les objets sont très variables et eux-mêmes objets de conflits et de débats entre les acteurs, les observateurs et les chercheurs). Nouveaux enjeux et nouveau compromis, impliquent un nouveau mode de régulation. ce qui permettra en retour de stimuler les innovations organisationnelles, renforcera l'adhésion des salariés et en améliorera les performances.

Les nouveaux enjeux et les innovations organisationnelles amènent des transformations au niveau du système institutionnel dans l'entreprise. D'abord les règles de travail destinées à encadrer l'action managériale dans l'atelier s'affaiblissent considérablement. L'objet principal des négociations collectives se déplacent sur l'organisation du travail et la gestion économique et financière de l'entreprise. Les relations patronales-syndicales changent de nature et de mécanismes. Elles deviennent davantage axées sur la coopération et la résolution de problèmes autour d'enjeux intégratifs (gestion économique et financière et organisation du travail). Aux négociations périodiques, se déroulant en moyenne à tous les deux ou trois ans, succèdent des négociations continues requises par les changements continus dans l'organisation et la gestion du travail. À la procédure de griefs se substitue un processus de résolution de problèmes. Aux négociations regroupées sur une base sectorielle, succède une décentralisation des négociations qui désormais se concentrent davantage sur l'établissement et l'entreprise, pour mieux prendre en compte la spécificité des changements dans chaque milieu de travail. L'action syndicale se transforme: auparavant concentrée sur la négociation et la surveillance des règles encadrant l'action de la direction, elle consiste dorénavant en la participation aux décisions par l'intermédiaire d'un ensemble de comités paritaires, où elle est susceptible d'influencer directement la prise de décisions, quand elle n'est pas tout simplement partie prenante aux décisions. Au sein de ces divers comités, la répartition des pouvoirs et le mode de prise de décisions sont très variables, accordant ainsi des pouvoirs réels plus ou moins importants. Cela change ainsi le mode de gouvernance de l'entreprise: à l'ancienne division stricte des rôles et des responsabilités, se substitue une nouvelle donne qui redéfinit les rôles et les responsabilités. C'est ainsi que les syndicats sont désormais concernés par les performances économiques de l'entreprise, dont ils se sentent en partie

responsables, puisqu'ils participent aux décisions qui sont à leur origine. Salariés et syndicats se retrouvent en outre à remplir des fonctions, qui autrefois étaient l'exclusivité du management.

Le système institutionnel de l'entreprise partenariale, tel que décrit au paragraphe précédent, s'accompagne d'un certain nombre de **tensions et de paradoxes**. Ces paradoxes et ces tensions portent sur la participation à la gestion (ses rapports avec le partage des pouvoirs, les modifications qu'elle entraîne sur les rôles des acteurs et sur les dilemmes qu'elle pose à l'acteur syndical), sur les tensions que le partenariat entraîne au sein des différentes instances de l'acteur syndical, sur les contradictions au sein du système de gouvernance de l'entreprise, sur les tensions au sein du compromis autour de l'emploi et de la formation et enfin sur les contradictions entre le système institutionnel de l'entreprise en changement et le système institutionnel macrosocial inchangé.

La participation est un phénomène complexe à géométrie variable selon le degré de partage des pouvoirs qu'il comporte et les objets sur lesquels il porte. Elle s'accroît en intensité selon qu'elle est de nature consultative ou décisionnelle et selon qu'elle concerne des questions mineures ou majeures. En effet, la consultation sur les modalités d'introduction d'un programme de rotation des tâches n'implique pas le même partage du pouvoir que la participation à la prise de décision sur des questions stratégiques au sein d'un comité paritaire, où les décisions se prennent de manière consensuelle. La participation réelle, à distinguer de la pseudo-participation ou de la participation sans pouvoir, nécessite de la part de la direction un partage du pouvoir au profit du syndicat qui voit ainsi son champ d'intervention et son pouvoir s'accroître. La situation est paradoxale, lorsque le partenariat s'accompagne d'une pseudo-participation, sans partage du pouvoir, en limitant la participation à la consultation ou à la formulation de suggestions d'amélioration. C'est le cas des cercles de qualité et plus généralement des comités consultatifs. Ce type de participation est peu durable (Lawler et Morgan, 1985) et en outre il s'accompagne d'effets plus limités sur les performances (Batt et Appelbaum, 1995).

La participation entraîne une modification des rôles traditionnels de la direction et du syndicalisme. En participant à la gestion, les syndicats épousent d'une certaine manière les objectifs de compétitivité, de productivité, d'efficacité et de qualité qui appartiennent traditionnellement à la direction. Cette participation s'appuie sur une volonté de mieux défendre l'emploi, particulièrement lorsque le milieu de travail est menacé de fermeture. Les syndicats associent ainsi le maintien et le développement de l'emploi aux performances économiques de l'entreprise dont l'amélioration est le meilleur gage. Il est alors estimé que la protection de l'emploi à long terme ne peut être assurée par la seule négociation collective, elle nécessite la participation aux décisions stratégiques afin de s'assurer qu'elle soit prise en compte à ce niveau. C'est la logique qui guide la participation syndicale à la prise de décision stratégique (Rubinstein, Bennett et Kochan, 1993) Les enjeux des décisions stratégiques et leurs conséquences sur l'emploi et les conditions de vie et de travail des salariés sont trop importants pour être laissés entre les mains des seuls gestionnaires. "Management is too important to be left to managers", selon les mots d'un syndicaliste américain, cité par Kornbluh, 1984, 95). Le phénomène peut être interprété comme une confusion des rôles, dans la mesure où les rôles sont intrinsèquement liés à la nature des parties. Le paradoxe réside plutôt dans la confusion des logiques et dans la possibilité de cooptation, dans le cas de figure où le syndicat intervient dans la gestion en épousant la logique et les intérêts de la direction et en devenant ainsi le porte-parole de la direction auprès des salariés (Green, 1995). Cela soulève ainsi un dilemme important pour les syndicats. Comment en effet intervenir dans la gestion stratégique sans se faire piéger par la logique gestionnaire de la direction, sans adopter cette même logique qui subordonne

les performances sociales (emploi, salaires et conditions de travail) et, donc, les intérêts des salariés aux impératifs de rentabilité et de profitabilité du capital? La solution réside, en partie, dans l'élaboration et la promotion d'une autre logique de gestion, une logique indépendante qui subordonne la rentabilité du capital et la rémunération des actionnaires aux performances sociales et aux intérêts des salariés (Lazes et Savage, 1996; Lapointe et Bélanger, 1996). De la rencontre entre ces deux logiques s'opérera peut-être une conciliation des intérêts des uns et des autres? C'est le pari de la participation syndicale à la gestion que l'on tente de relever dans plusieurs milieux de travail. Mais, comment pouvoir disposer d'une logique indépendante?

La participation syndicale soulève d'autres paradoxes. Souvent proposée par la direction elle-même, elle se déroule dans un contexte d'affaiblissement des syndicats, à la suite de l'affaiblissement de leurs sources traditionnelles de pouvoir, soit le pouvoir de négociation sur le marché et le job control, l'un et l'autre remis en cause par la flexibilité organisationnelle, les nouvelles formes de la concurrence et la crise économique. Comment une réelle participation, avec une influence réelle sur la prise de décisions, peut-elle être compatible avec un partenaire syndical affaibli? Ce paradoxe peut être résolu par la construction de nouvelles bases au pouvoir syndical qui s'appuieraient principalement sur la fragilité des nouveaux systèmes organisationnels et sur la capacité de mobiliser les salariés pour qu'ils participent activement à surmonter cette fragilité, ou au contraire pour qu'ils retirent cette participation. (Oliver et Wilkinson, cité par Eaton, 1995 et Harvey, 1992; Lapointe et Bélanger, 1996).

Logique autonome, exercice d'un contre-pouvoir et disponibilité des ressources et de l'expertise nécessaires sont les conditions d'une véritable participation syndicale. Mais, comment réunir ces conditions en l'absence d'une loi obligeant les entreprises à reconnaître la participation syndicale et garantissant des droits, et donc une indépendance, aux syndicats, tout comme le Wagner Act l'avait fait pour l'obligation de reconnaissance des syndicats et l'obligation de négocier (Turner, 1991 et Green, 1996)?

La participation entraîne aussi des contradictions au sein de l'acteur syndical. L'introduction des innovations organisationnelles dans les entreprises et la participation syndicale à la gestion de l'entreprise ainsi que l'adhésion plus ou moins forte aux objectifs de survie et de compétitivité, davantage prononcée dans les milieux menacés, font en sorte que les questions locales, spécifiques à chaque entreprise, deviennent primordiales. Cette situation est accentuée par les politiques d'investissement des directions d'entreprise qui mettent en concurrence les milieux de travail les uns avec les autres. Il en découle un repli de l'action syndicale sur le milieu de travail et une orientation vers des formes de syndicalisme d'entreprise, à la japonaise (Macduffie, 1995). Cela entraîne donc une fragmentation du mouvement syndical. Les syndicats locaux prennent leur distance à l'égard de leurs affiliations syndicales plus larges. Ce mouvement va même dans certains cas jusqu'à des veillées de désaffiliation (le cas d'Abitibi-Price à Aïma) et même jusqu'à la désaffiliation comme telle (le cas de l'usine Isle-Maligne de l'Alcan à Aïma). Par ailleurs, les instances syndicales supérieures ne sont pas toujours d'accord avec la diffusion des expériences syndicales locales et elles cherchent à les endiguer, voire à les atténuer. C'est le cas des TUA à l'égard de Saturn (Wever, 1995).

Dans les milieux de travail où les syndicats participent à la gestion, des contradictions se développent également au sein des syndicats locaux entre la direction et les membres. Il se produit un phénomène maintes fois constaté dans les milieux de travail participatifs et mis en évidence par

les théoriciens et les praticiens des nouvelles approches de négociations (Bourque, 1996). Dans la mesure où les dirigeants syndicaux se rapprochent de la direction de l'entreprise, ils s'éloignent de leurs membres. Les nouvelles approches de négociations mettent l'accent sur la coopération, la confiance, la compréhension des intérêts et du point de vue de l'autre, la proximité relationnelle et affective qui apparaissent alors comme des conditions essentielles pour la mise en place et le maintien de la participation syndicale à la gestion. Les dirigeants syndicaux apparaissent dès lors, à tort ou à raison, comme trop proches de la direction de l'entreprise et incapables de bien représenter les intérêts des travailleurs de la base, nécessitant une certaine indépendance. Compte tenu de la nature politique et démocratique de l'organisation syndicale, ces dirigeants favorables à la participation et jugés trop proches de la direction, sont susceptibles d'être remplacés par d'autres dirigeants plus critiques à l'égard de, voire opposés à, la participation. Cela introduit une grande instabilité dans les expériences de changement. Il en est ainsi en l'absence de support institutionnel plus large garantissant une participation syndicale indépendante. En son absence, la durabilité des expériences de participation repose sur la qualité des relations personnelles entre les acteurs engagés. C'est ainsi que la notion de confiance prend tellement d'importance dans les milieux en changement, que les études et les théories sur les comportements des acteurs connaissent un regain d'intérêt et que les négociations collectives se réduisent à une technique de relations humaines et de résolution de problèmes.

Au sein du système de gouvernance de l'entreprise, et plus particulièrement au sein de la partie patronale, des contradictions sont également présentes. Elles prennent place entre des intérêts, des objectifs et des stratégies différents, portés par des acteurs différents au sein de la direction et parmi les propriétaires de l'entreprise. Alors que les directions locales et les directions de ressources humaines sont engagées dans la réalisation de programmes d'innovations qui à court terme nécessitent des coûts, dans la formation ou les changements technologiques par exemple, susceptibles de rapporter des bénéfices à plus long terme, les hautes directions, les actionnaires et les financiers sont, pour leur part, davantage intéressés à réduire les coûts à court terme pour retirer des bénéfices immédiats. Ils sont davantage intéressés par les stratégies de "downsizing". Comme ils dominent le plus souvent le système de gouvernance de l'entreprise, ils imposent leurs stratégies aux divers milieux de travail, réduisant ainsi considérablement les chances de survie des expériences de partenariat en milieu de travail (Voos, 1994 et Weinstein et Kochan, 1995). Bien plus, alors que les hautes directions, les actionnaires et les financiers recherchent des bénéfices à court terme et comme la mise en place d'un partenariat négocié requiert plus de temps, bien qu'il soit susceptible de produire de meilleurs résultats sur le long terme et d'assurer une plus grande longévité aux innovations organisationnelles et institutionnelles, il y a une forte tendance au sein du système de gouvernance de l'entreprise à vouloir introduire les changements de manière unilatérale ou à prendre de manière unilatérale des décisions qui affectent considérablement le sort des expériences dans les milieux de travail. De nombreux cas de partenariat ont ainsi été interrompus ou mis en difficulté à la suite des agissements de la haute direction. Une telle situation serait difficilement possible si des contraintes institutionnelles régissaient le comportement des acteurs patronaux dans le système de gouvernance de l'entreprise. C'est du moins ce que démontrent les études comparatives portant notamment sur l'Allemagne (Wever, 1995).

Dans le compromis sur l'emploi, au coeur du partenariat, des contradictions se font jour selon les catégories de travailleurs qui sont touchés et au niveau des retombées sociales plus larges. En échange de l'acceptation de la flexibilité organisationnelle et de l'implication accrue des salariés, les directions consentent à donner de meilleures garanties d'emploi. Ces dernières sont par contre

difficiles à remplir dans le contexte actuel d'instabilité des marchés et de recrudescence de la concurrence. Incidemment les grandes entreprises ayant toujours démontré un attachement à la sécurité d'emploi de leur personnel, comme IBM notamment, ont procédé à des réductions massives d'emplois au cours des dernières années. En conséquence, les entreprises vont chercher à se protéger contre une telle éventualité, susceptible de compromettre le partenariat, en offrant la sécurité d'emploi au seul personnel, formant le noyau central de leurs activités. Pour faire face aux fluctuations de la production, elles font appel à une main-d'oeuvre à statut précaire (temps partiel, contrat à durée déterminée, travail autonome) ou à la sous-traitance (Weinstein et Kochan, 1995). Le partenariat s'accompagne certes d'une protection accrue pour certains salariés, mais il est également générateur d'une précarisation accrue pour d'autres. Il divise ainsi les salariés entre gagnants et perdants de la modernisation (Kern et Schumann, 1989). L'entreprise n'est pas seulement une machine à inclure, c'est aussi "une machine à exclure" (Gaullier, 1995). Cette situation contribue en outre à diviser le mouvement syndical des mouvements sociaux, dans la mesure où il est identifié à des expériences de partenariat, reposant sur un compromis inducteur de dualisation. En ce sens, les protections accrues acquises dans les milieux de travail par les syndicats ne sont plus synonymes de progrès social pour l'ensemble de la population. En l'absence d'un déblocage important sur la question de la réduction du temps de travail et du partage du travail, cette contradiction ne pourra pas être vraiment résolue. Elle ne peut pas également être résolue dans les cadres étroits de l'entreprise; sa résolution suppose un choix de société et des législations appropriées, qui devront s'inspirer bien sûr des innovations intéressantes mises en oeuvre dans certains milieux de travail, notamment la formule 40-38 négociée entre la FSSA et l'Alcan au Québec.

La formation est aussi révélatrice du hiatus institutionnel existant entre les entreprises engagées sur la voie du partenariat et le cadre social existant. Les innovations organisationnelles requièrent une formation accrue. Cependant, la formation de la main-d'oeuvre, bien qu'étant par nature un bien public, relève très largement de la responsabilité des entreprises, prises individuellement. Chaque entreprise craint d'investir en pure perte dans la formation d'une main-d'oeuvre qui serait susceptible d'aller travailler pour un concurrent qui profiterait alors gratuitement des investissements en formation déboursés par un autre. Devant cette situation, les entreprises ont deux choix, soit dépenser très peu en formation et c'est historiquement ce qui a dominé en Amérique du Nord, où la main-d'oeuvre est très peu qualifiée, soit former une main-d'oeuvre qu'elle saura s'attacher par diverses mesures, reliées à la carrière, à la rémunération ou à la sécurité d'emploi. Toutefois, en s'adressant au seul noyau central de la main-d'oeuvre, cette alternative vient accentuer la dualisation du marché du travail, décrite au paragraphe précédent. Seules des mesures institutionnelles plus larges, faisant de la formation un bien public, dont les coûts seraient également répartis sur l'ensemble des acteurs du système socio-économique, seraient susceptibles de contrer cette dualisation et d'accroître considérablement le niveau de qualification générale de la main-d'oeuvre. Tel est du moins ce que révèlent les études sur le système allemand de formation (Wever, 1995 et Streeck, 1993).

Toutes ces contradictions et tous ces paradoxes au coeur du partenariat, et plus généralement au coeur de toutes les expériences d'innovations organisationnelles et institutionnelles, contribuent à la grande fragilité et instabilité des changements en cours. Ils s'expliquent en grande partie par le caractère local des innovations actuelles qui, par surcroît, sont souvent en contradiction, de manière plus ou moins profonde, avec le système institutionnel macrosocial et les stratégies des grands acteurs sociaux (patronat, syndicat et gouvernement). Selon que l'accent est mis sur l'un des pôles

de chacune des contradictions et selon que les paradoxes sont plus ou moins accentués, les expériences en général et le partenariat en particulier revêtent l'une ou l'autre forme, se démarquant plus ou moins des formes anciennes, n'en est de même des lectures qu'en font les chercheurs; elles sont déterminées par les accents accordés à tels ou tels phénomènes.

Conclusion

Notre texte avait pour objectif de contribuer à la réflexion sur les relations entre les dimensions organisationnelle et institutionnelle des entreprises de même qu'entre les niveaux micro et macro. Après une présentation théorique, nous avons illustré ces relations par la présentation des innovations dans le domaine de l'organisation du travail au Québec et plus généralement par les transformations récentes des acteurs sociaux et des arrangements institutionnels qui pourraient caractériser un modèle québécois comme réponse spécifique aux défis nouveaux de la mondialisation. Outre cette question du modèle québécois, qui se répercute sur la politique nationale, notre démarche nous a révélé de multiples tensions qui interpellent les acteurs directement intéressés ou impliqués dans les transformations en cours.

1. Les histoires de cas illustrent bien les grandes tendances qui apparaissent dans les entreprises, soit vers un accroissement du pouvoir de la direction, soit vers un nouveau partage des responsabilités. Et elles ont l'avantage de révéler les diverses tensions provoquées par ces changements. Au premier titre il faut signaler la tension entre les dimensions organisationnelle et institutionnelle. Leur fusion dans la convention collective nord-américaine héritée du New Deal était telle que certains auteurs ont pu parler de contradiction entre une organisation du travail plus souple et le mouvement syndical. La reconnaissance de leur autonomie conduit néanmoins à constater que les changements vers la flexibilité et l'implication d'abord initiés au niveau de l'organisation exercent une pression pour une mise en cohérence des rapports institutionnels du type partenarial. Cette tendance ne va pas de soi, elle est souvent traversée de conflits et de résistances, car tantôt le syndicat tantôt la direction ou les deux ou une partie d'entre eux peuvent manifester une certaine appréhension à s'engager dans une relation de coopération. Cette observation indique la plus grande stabilité de la dimension institutionnelle, sa temporalité de plus longue durée car elle concerne la répartition des droits et responsabilités des parties.

2. La dimension institutionnelle comporte deux volets: des décisions dirigées vers l'interne, l'organisation, et vers l'externe, les décisions stratégiques. Dans la tendance vers le partenariat, le syndicat peut conquérir de nouveaux droits d'intervention sur les conditions de travail au moyen de divers comités conjoints, et en limitant ainsi les droits de gérance s'inscrire dans le processus de décision de l'entreprise. Il peut aussi accroître sa participation aux décisions économiques stratégiques, soit par un accès à l'information sur l'entreprise, soit par une présence au conseil d'administration qui peut prendre plusieurs formes: actions de l'entreprise, représentant des travailleurs au conseil, coopératives de travailleurs actionnaires, Fonds des travailleurs, etc.

3. La politique nationale de concertation au plus haut niveau (Sommets, politique industrielle et instances paritaires) a créé un environnement institutionnel favorable au développement du modèle partenarial au niveau local. Les accords ou déclarations issus de cette concertation des acteurs sociaux, même si ces derniers sont représentatifs, n'ont toutefois aucun caractère impératif pour leurs membres ni ne se traduisent en politique législative, à quelques exceptions près. Le Québec n'est pas engagé dans une voie néocorporatiste au sens fort du terme. Cependant les divers lieux de concertation nationale émettent des avis qui sont souvent une claire incitation à une concertation au niveau local. Plus encore, certains éléments de politique industrielle et de développement régional sont justement fondés sur une problématique de la concertation. Sans doute que cette forme des rapports sociaux constitue un soutien aux expériences de partenariat au niveau des entreprises locales. Il existe donc une mouvance pour la mise en cohérence des formes d'entreprises locales et

des formes des rapports sociaux au niveau national.

4. Malgré cette convergence, les observateurs s'entendent, en l'absence de données statistiques sur la diffusion du modèle partenariat, sur le fait que les expériences de partenariat local demeurent minoritaires au Québec. En quelque sorte, elles sont "délinquantes" par rapport au régime dominant de relations de travail qui demeure celui hérité du New Deal où les droits de gérance sont reconnus comme relevant exclusivement de la direction. Le compromis institutionnalisé dans le Code du travail n'est nullement remis en question et il ne semble pas en voie de l'être, comme l'atteste l'expérience récente des contrats sociaux; ceux-ci étaient des ententes dites de longue durée qui, à rencontre du Code du travail, incluaient un engagement mutuel de maintenir la paix industrielle pour une période de plus de trois ans, mais aussi un dispositif de concertation patronale-syndicale pour la réorganisation du travail. Un amendement au Code du travail permet désormais des conventions collectives de plus de trois ans, souhaitées par le patronat, mais sans la contre-partie favorable aux syndicats, sans institutionnaliser un renouvellement des relations patronales-syndicales. La "délinquance" sur la durée des conventions collectives est levée, mais non celle des expériences de partenariat.

5. Tel serait pour le moment le paradoxe et les tensions du modèle québécois: concertation nationale, innovations organisationnelles, expériences de partenariat dans un régime de droits de gérance. On pourrait invoquer l'incohérence ou la faiblesse du modèle et en particulier le déficit institutionnel. Il nous semble plus opportun de considérer qu'il s'agit de la configuration québécoise, d'en rechercher l'explication dans la nature des forces sociales en présence puis de faire appel aux études comparatives afin de préciser les forces et faiblesses de cet arrangement particulier.

BIBLIOGRAPHIE

- AKTOUF, O., 1991, "Adhésion et pouvoir partagé Le cas Cascades", *Annales des mines Gérer et comprendre*, no 23, juin, 44-57.
- AKTOUF, O., 1990, "Leadership interpellable et gestion mobilisatrice", *Gestion*, novembre, 37-44.
- AKTOUF, O. et M. CHRÉTIEN, 1987, "Le cas Cascades Comment se crée une culture organisationnelle", *Revue française de gestion*, 65-66, novembre-décembre, 156-166.
- ALBERT, Michel (1991), *Capitalisme contre capitalisme*, Paris, Seuil, 320 p.
- ARTHUR, Jeffrey B. et Suzanne K. SMITH, 1994, "The Transformation of Industrial Relations in The American Steel Industry", dans VOOS, Paula, éd., *Contemporary Collective Bargaining in the Private Sector*, Madison, IRRRA, 135-180.
- BABSON, Steve, (éd.), 1995 a, *Lean work Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*, Détroit, Wayne State University Press.
- BABSON, Steve, (éd.), 1995 b, "Lean Production and Labor: Empowerment and Exploitation", dans BABSON, Steve, (éd.), 1995 a, *Lean work Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*, Détroit, Wayne State University Press, 1-37.
- BATT, Rosemary and Eileen APPELEAUM, 1995, "'Workplace Participation in Diverse Settings: Does the Form Affect the Outcomes", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 33, no 3, 353-378.
- BAZZOLI, Laure et Thierry KIR AT, 1997, "L'entreprise et les règles juridiques: un regard institutionnaliste", Texte d'une communication faite au Colloque annuel de la Society for Advancement of Socio-Economies. École des H.E.C., Montréal, 5-7 juillet 1997.
- BÉLANGER, Jacques, 1996, "Innovation organisationnelle et compromis institutionnel: pistes théoriques et observation dans une aluminerie québécoise", dans MURRAY, Gregor, Marie-Laure MORIN et Isabelle DA COSTA, *L'état des relations professionnelles*, Ste-Foy et Toulouse, Presses de l'Université Laval et Octares, 151-173.
- BÉLANGER, P. R., M. GRANT et B.LÉVESQUE, (dir.) 1994, *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, PUM.
- BÉLANGER, Paul R. et Mario HUARD, 1994, "Vers une démocratisation de l'entreprise: le cas de GM-Boisbriand", dans BÉLANGER, Paul R., Michel GRANT et Benoît LÉVESQUE, dir., *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 146-172.
- BERNIER, France et Carol SAUCIER, 1994, "Papiers Cascades: modernisation des rapports de travail et développement local", dans BÉLANGER, Paul R., Michel GRANT et Benoît LÉVESQUE, dir., *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 211 -224.
- BÉLANGER, P. R., 1995, "Mondialisation, productivité, réorganisation des pouvoirs", dans Blouin, R. et alii (dir.), *La réorganisation du travail. Efficacité et implication*, Presses de l'Université Laval, 165-173
- BÉLANGER, P. R. et LÉVESQUE B., 1992, "La participation contre la représentation?", *Travail* (Paris), no 24, 1991/1992.
- BÉLANGER, P.R. et B. LÉVESQUE, 1992a, "Éléments théoriques pour une sociologie de l'entreprise", *Cahiers de recherche sociologique*, nos 18-19, 1992.

- BÉLANGER, P.R., LÉVESQUE, B., 1992b, "Le mouvement populaire et communautaire: de la revendication au partenariat," in Gérard Daigle et Guy Rocher, Québec en jeu, Montréal, PUM, 1992, p. 713-747.
- BÉLANGER, P.R. et B. LÉVESQUE, 1991, La "théorie" de la régulation, du rapport salarial au rapport de consommation. Un point de vue sociologique". Cahiers de recherche sociologique, no 17, 1991.
- BÉLANGER, P.R. et B. LÉVESQUE (1994), "Modernisation sociale des entreprises: diversité des configurations et modèle québécois", dans BÉLANGER, P.R., GRANT, M. LÉVESQUE, B., (dir.), Modernisation sociale des entreprises, Montréal, PUM, 17-43.
- BÉLANGER, P.R. et B. LÉVESQUE, 1994, "Out of Fordism in North America: Régional Trends in Labour-Management Relations and Work Organisations", in Wiking Ehlert, Raymond Russell, György Széll (Eds.), Return of Work, Production and Administration to Capitalism, Peter Lang, Frankfurt am Main.
- BÉLANGER, P.R., BOUCHER, J. LÉVESQUE, B., 1994, "L'économie solidaire au Québec: la question du modèle de développement", in Jean-Louis Laville (sous la direction de), L'économie solidaire. Une perspective internationale, Paris, Desclée de Brouwer, 1994.
- BÉLANGER, Paul R., GRANT, Michel et LÉVESQUE, Benoît, 1994, La modernisation sociale des entreprises, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 320 p.
- BÉLANGER, Yves et FOURNIER, Pierre, 1987, L'entreprise québécoise. Développement historique et dynamique contemporaine, Montréal, HMH, 188 p.
- BERGERON, Jean-Guy et Reynald Bourque, Workplace Change in Québec. Public policy and the union response, Kingston, Industrial Relations Centre (Queen's University), 1996, 15 p.
- BERGGREN, C., 1992, Alternatives to Lean Production, ILR Press, Ithaca, New York.
- BILODEAU, Guy et Claude RIOUX, 1993, "Pratiques récentes en relations de travail: de nouvelles expériences syndicales", communications présentée au Colloque Gérard-Picard IV, L'organisation du travail, un enjeu de société, Québec, CSN, 33 pages.
- BOUCHARD, Lucien, 1996, "Préambule", Les Québécois, la fiscalité et le financement des services publics, Québec, Ministère du Conseil exécutif.
- BOUCHER, Jacques, 1992, "Les syndicats: de la lutte pour la reconnaissance à la concertation conflictuelle", dans G. DAIGLE et G. ROCHER (Sous la direction de), Le Québec en jeu. Comprendre les grands défis, Montréal, Les Presses de l'université de Montréal, pp. 107- 136.
- BOUCHER, Jacques et FAVREAU, Louis, 1994, "L'évolution du discours de la CSN sur les stratégies syndicales (1970-1990), dans Paul R. BELANGER, Michel GRANT et Benoît LÉVESQUE (Sous la direction de), La modernisation sociale des entreprises, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, pp. 259-278.
- BOURQUE, Reynald et Nathalie DUGAS, 1997, "L'expérience du contrat social à l'usine Aciers Atlas de Tracy", dans GRANT, Michel, Paul R. BÉLANGER et Benoît LÉVESQUE, dir., Nouvelles formes d'organisation du travail, Montréal et Paris, L'Harmattan, 83-104.

- BOURQUE, Reynald et Claude RIOUX, 1994, "Tendances récentes de la négociation collective dans l'industrie du papier au Québec", *Relations industrielles*, vol.49, no 4, 730-749.
- BOYER Robert et Yves SAILLARD, 1995, *Théorie de la régulation. L'état des savoirs*, Paris, La Découverte.
- BOYER, Robert, 1989, *New Directions in Management Practices and Work Organization. General Principles and National Trajectories*, Paris, CEPREMAP, 1989.
- BOYER, Robert (Sous la direction), 1986, *La flexibilité du travail en Europe*, Paris, Éditions La Découverte.
- BRUNELLE, Dorval, 1978, *La désillusion tranquille*, Montréal, HMH.
- CHAYKOWSKI, Richard P. et Anil VERMA (eds.), 1992, *Industrial Relations in Canadian Industry*, Toronto, Dryden.
- COMEAU, Yvan and LÉVESQUE, Benoît, 1993, " Workers' Financial Participation in the Property of Enterprises in Québec", in *Economie and Industrial Democracy, An International Journal*, Vol. 14 no 2, pp. 233-250.
- CONSEIL CONSULTATIF DU TRAVAIL ET DE LA MAIN-D'OEUVRE, 1997, *Document de réflexion sur une nouvelle organisation du travail*, 1997, 24 p.
- COOKE, William N., 1994, "Employée Participation Programms, Group-Based Incentives, and Company Performance: A Union-Nonunion Comprison", *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 47, 4, 594-609.
- CORIAT, Benjamin, 1990, *L'atelier et le robot*, Paris, Christian Bourgois, 304 p.
- COTÉ, Daniel et LUC, Danielle, 1994, *Le profil des Coopératives de travailleurs actionnaires du Québec*, Montréal, Centre de gestion des coopératives, Ecole des HEC, 107 p.
- CROZIER, Michel et E. FRIEDBERG, 1977, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- DAUPHIN, Roma, 1994, *Économie du Québec. Une économie à la remorque de ses groupes*, Montréal, Beauchemin.
- DUPUIS, Jean-Pierre (Sous la dir.), 1995, *Le modèle québécois de développement économique. Débats sur son contenu, son efficacité et ses liens avec les modes de gestion des entreprises*, Québec, Presses Inter Universitaires, 184 p.
- EATON, Adrienne E., 1995, "New Production Techniques, Employee Involvement and Unions", *Labor Studies Journal*, Vol. 20, no. 3, 19-42.
- FAVREAU, Louis et Benoît LÉVESQUE, 1996, *Développement économique communautaire. Économie sociale et intervention*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 230 p.
- FOURNIER, Pierre, 1987, *La contribution des Sociétés d'État au développement économique du Québec*, Montréal, Protocole UQAM/CSN/FTQ.
- FOURNIER, Pierre, 1979, *Les sociétés d'État et les objectifs économiques du Québec: une évaluation préliminaire*, Québec, Éditeur officiel du Québec.
- FRANCFORT, I., OSTY, F., SAINSAULIEU, R., UHALDE, M., 1995, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.
- FRASER, Matthew, 1987, *Québec Inc.*, Key Porter Books Limited.

- GAGNÉ, Pierrette, LEFÈVRE, Michel, 1993, L'entreprise à valeur ajoutée. Le modèle québécois, Montréal, Publi-Relais.
- GAGNON, Mona-Josée, 1994, Le syndicalisme: état des lieux et enjeux, Québec, IQRC.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC, 1991, Développer les régions du Québec, Québec, 1991.
- GOW, James Lain, 1997, " La spécificité du Québec et son impact sur les institutions", in Jacques BOURGAULT, Maurice DEMERS et Cynthia WILLIAMS, 1997, Administration publique et management public. Expériences canadiennes, Québec, Les Publications du Québec, pp. 263-276.
- GRANT, Michel et LEBEAU, Jacques, 1994, La FTQ et les nouvelles stratégies de gestion des ressources humaines", in Paul R. BÉLANGER, Michel GRANT et Benoît LEVESQUE (Sous la direction de), La modernisation sociale des entreprises, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, pp. 279-316.
- GRANT, Michel et Benoît LÉVESQUE, 1997, " Un aperçu des principales transformations des rapports du travail dans les entreprises: le cas québécois", in M. GRANT, P. R. BÉLANGER et B. LÉVESQUE (Sous la dir.), Nouvelles formes d'organisation du travail. Etudes de cas et analyses comparatives, Montréal et Paris, L'Harmattan, pp.221-278.
- GREEN, William C., 1996, The Transformation of the NLRA Paradigm: Labor-Management Relations in Post-Fordist Auto Plants, in William C. Green and Ernest J. Yanarella, North American Auto Unions in Crisis. Lean Production as Contested Terrain, State University of New York Press, Albany.
- HARRISSON, Denis et Normand LAPLANTE, 1994, "Confiance, coopération et partenariat. Un processus de transformation de l'entreprise québécoise", Relations industrielles, vol.49, no 4, 696-729.
- HARRISSON, Denis et Normand LAPLANTE, 1996, "Trade Union and Coopération: case studies in Québec Manufacturing Plants", Economic and Industrial Democracy, 17, 1, pp. 99-129.
- HOANG-NGOC, Liêm, 1997, "Relations professionnelles, conventions, régulations", Relations industrielles, vol. 52, 1997, no 2, p. 243-271
- HOLLINGSWORTH, J. Rogers and Robert BOYER (Eds.), 1996, Contemporary Capitalism. The Embeddeness of Institutions, Cambridge University Press.
- HYMAN Richard, 1997, "La géométrie du syndicalisme. Une analyse comparative des identités et des idéologies, Relations industrielles, vol. 52, no 1, 1997, p. 7-37.
- JURAVICH, Tom, 1996, "Empirical Research on Employee Involvement: A Critical Review for Labor", Labor Studies Journal, Vol. 21, no 2, 52-69.
- KATZ, Harry et John Paul MACDUFFIE, 1994, "Collective Bargaining in the North American", dans VOOS, Paula, (éd.), Contemporary Collective Bargaining in the Private Sector, Madison, IRRA, 181-223.
- KOCHAN, T. A., H.C. KATZ et R. McKERSIE, 1986, The Transformation of American Industrial Relations, New York, Basic Books.
- KORNBLUH, Hy, 1984, "Work Place Democracy and Quality of Work Life: Problems and Prospects", Annals, AAPSS, 473, May, 88-95.
- KUMAR, Pradeep (1995), Unions and Workplace Change in Canada, IRC Press, 1995.

- LAMOUREUX, Jocelyne (1994), *Le partenariat à l'épreuve*, Montréal, Saint-Martin.
- 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", dans GRANT, Michel, Paul R. BÉLANGER et Benoît LÉVESQUE, dir., *Nouvelles formes d'organisation du travail*, Montréal et Paris, L'Harmattan, 41-82.
- LAPOINTE, Paul-André et Paul R. BÉLANGER, 1996, "La participation syndicale à la modernisation sociale des entreprises", dans G. MURRAY, M.L. MORIN et I. DA COSTA, (dir.), *L'état des relations professionnelles. Traditions et perspectives de recherche*, Ste-Foy et Toulouse, Presses de l'Université Laval et Octarès, 284-310.
- LAPOINTE, Paul-André, 1995, "La réorganisation du travail: continuité, rupture et diversité", dans R. BLOUIN, R. BOULARD, P.A. LAPOINTE, A. LAROCQUE, J. MERCIER et S. MONTREUIL, (dir.), *La réorganisation du travail, efficacité et implication*, Ste-Foy, Presses de l'Université Laval, 3-43.
- LAPOINTE, Paul-André, 1994 "Nouveaux modes de gestion dans les alumineries du Québec", dans BÉLANGER, Paul R., Michel GRANT et Benoît LÉVESQUE, dir., *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 195-209.
- LAPOINTE, Paul-André, 1993 A, *Usine Laterrière: un dépassement du fordisme*, Cahiers du CRISES, no 9307, 50 pages.
- LAPOINTE, Paul-André, 1993 B, *Usine Arvida: de la crise du travail au renouvellement du fordisme*, Cahiers du CRISES, no 9305, 102 pages.
- LAPOINTE, Paul-André, 1993 C, *Usine Grande-Baie: le néo-fordisme ou "La grande illusion"*, Cahiers du CRISES, no 9306, 33 pages.
- LAPOINTE, Paul-André, 1985, *Évolution et crise du rapport salarial fordiste aux usines Jonquière de l'Alcan, 1943-1981*, Mémoire de maîtrise, Département d'histoire, Université du Québec à Montréal, 263 pages.
- LAPOINTE, Paul-André, Élise DÉJARDINS et Paul R. BÉLANGER, 1995, "Reconversion industrielle et conversion institutionnelle". Communication présentée devant l'Association canadienne de sociologie, Montréal, UQAM, Congrès des Sociétés savantes, 7 juin 1995. (Publié pour circulation restreinte sous le titre: *Expro, une expérience avancée de démocratisation du travail*, juin 1995).
- LAZES, Peter et SAVAGE, Jane, 1996, "A Union Strategy for Saving Jobs and Enhancing Workplace Democracy", *Labor Studies Journal*, Vol. 21, no 2, 96-121.
- LEBORGNE, Danièle et Alain LIPIETZ (1988), "L'après-fordisme et son espace", *Les Temps modernes*, no 501, avril 1988.
- LÉVESQUE, Benoît, 1997, *Démocratisation de l'économie et économie sociale: un scénario radical pour de nouveaux partages*, Montréal, Cahiers du CRISES (no 9705), 42
- P LÉVESQUE, Benoît, 1994, "Une forme originale d'association capital-travail: les coopératives de travailleurs actionnaires au Québec", *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives* (Paris), no 251, pp. 49-60.

- LÉVESQUE, Benoît, 1989, "Les coopératives au Québec, un secteur stratégique à la recherche d'un projet pour l'an 2000", *Annals of Public and Cooperative Economics* (Université de Liège), vol. 60, no 2, 1989, pp. 181-215.
- LÉVESQUE, Benoît, MENDELL, Margie et VAN KEMENADE, Solange, 1994, "Les fonds de développement: un instrument indispensable pour le développement régional et communautaire", in S. COTÉ, J.-L. KLEIN et M.-U. PROULX (Sous la direction de), *Et les régions qui perdent...?*, GRIDEQ-GRIR-Département de géographie de l'UQAM, 1994, pp. 245-270.
- LÉVESQUE, Christian, Dominique BOUTEILLER et Jean GÉRIN-LAJOIE, 1997, "Réorganisation du travail et nouvelles configurations sociales: le cas de l'usine de la General Motors à Boisbriand", dans GRANT, Michel, Paul R. BÉLANGER et Benoît LÉVESQUE, dir., *Nouvelles formes d'organisation du travail*, Montréal et Paris, L'Harmattan, 105-131.
- LÉVESQUE, Christian, Gregor MURRAY, Stéphane LE QUEUX et Nicolas ROBY, 1996, "Syndicalisme, démocratie et réorganisation du travail", *Actes du Colloque Gérard-Picard V*.
- LIPIETZ, Alain (1989), *Choisir l'audace. Une alternative pour le XXIe siècle*, Paris, Ed. La Découverte, 156 p.
- LOCKE, Richard, Thomas KOCHAN et Michael PIORE, (éd.), 1995, *Employment Relations*, Cambridge, Mass., The MIT Press.
- LOCKE, Richard, Thomas KOCHAN et Michael PIORE, 1995, "Introduction", dans LOCKE, Richard, Thomas KOCHAN et Michael PIORE, (éd.), 1995, *Employment Relations*, Cambridge, Mass., The MIT Press, XII-XXIV.
- LOCKE, Richard, Thomas KOCHAN et Michael PIORE, 1995, "Conclusion: The Transformation of Industrial Relations? A Cross-National Review of the Evidence", dans LOCKE, Richard, Thomas KOCHAN et Michael PIORE, (éd.), 1995, *Employment Relations*, Cambridge, Mass., The MIT Press, 359-384.
- MACDUFFIE, John Paul, 1995, "Workers' Roles in Lean Production: The Implications for Worker Representation", dans BABSON, Steve, (éd.), *Lean work Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*, Détroit, Wayne State University Press, 54-69.
- MAURICE, Marc, François SELLIER et Jean-Jacques SILVESTRE (1982), *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne: essai d'analyse sociétale*, Paris, PUF.
- MASCHINO, Dalil, 1996, (sous la direction de), "Les nouvelles pratiques en milieu de travail de travail au Québec", *Le marché du travail*, vol. 16, nos 8, 9, 10, 11 et 12.
- MELTZ, Noah et Anil VERMA, 1995, "Developments in Industrial Relations and Human Resource Practices in Canada: An Update from the 1980s", LOCKE, Richard, Thomas KOCHAN et Michael PIORE, (éd.), 1995, *Employment Relations*, Cambridge, Mass., The MIT Press, 91-130.
- MESSINE, Philippe, 1987, *Les Saturniens. Quand les patrons réinventent la société*, Paris, Éditions La Découverte, 220 p.
- MINTZBERG, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Montréal, Editions Agence d'Arc, 434 p.
- OFFE, Claus (1985a), "New Social Movements", *Social Research*, vol. 52, no 4.
- PÉPIN, Normand, 1996, *Post ou néo-fordisme chez Cascades Inc. Analyse des*

dimensions culturelle, organisationnelle et institutionnelle de l'entreprise à travers les cas de Kingsey Falls et d'East Angus, thèse de doctorat, Département de sociologie, Université du Québec à Montréal.

- PIORE et Sabel, PIRE, Michael J. et Charles F. SABEL, 1989, Les chemins de la prospérité. De la production de masse à la spécialisation souple, Paris, Hachette.
- PORTER, Michael E. (1990), The Competitive Advantage of Nations, New York, The Free Press, 856 p.
- REICH, Robert B, 1991, The Work of nations: preparing ourselves for 21st Century Capitalism, New York, A.H. Knopf.
- RIFKIN, J., 1996, La fin du travail, Montréal, Boréal.
- ROUILLARD, Jacques, 1996, "Qu'en est-il de la singularité québécoise en matière de syndicalisation?", Relations industrielles, Vol. 51, no 1, 158-176.
- RUBINSTEIN, Saul, Michael BENNET et Thomas KOCHAN 1993, "The Saturn Partnership: Co-Management and the Reinvention of the Local Union". Employee Representation Alternatives and Futures Directions. B.E. Kaufman et M.M. Kleiner, eds. Madison: IRRRA, 339-370.
- SAINSAULIEU, R., L'identité au travail, Paris, PUF, 1977
- SAINSAULIEU, Renaud (Sous la dir.), L'entreprise, une affaire de société, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1990, p. 26.
- SAINT-GERMAIN, Maurice, 1992, "Les tendances du commerce extérieur québécois", in Y. BÉLANGER et P. HAMEL (Sous la direction), Québec 2000: quel développement?, Québec, Presses de l'Université du Québec, 69-88.
- SALAS, Robert et Michael STORPER, 1993, Les mondes de production, Paris, Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, 468 p.
- SCHWARZ Donald, 1993, "Capitalist Restructuring and the Canadian Labour Movement", in Jane Jenson and Rianne Mahon (Eds), Op. cit., pp. 381-402. Jane JENSON and Rianne MAHON (Eds), The Challenge of Restructuring. North American Labor Movements Respond, Philadelphia, Temple University Press, 287-313.
- SLAUGHTER, J, 1988, "Le concept d'équipe dans l'industrie automobile américaine", dans J. Desmarais (dir.), Syndicalisme et société, Sillery, PUQ, 59-74.
- SOMMET, 1996, La liste des participants, Gouvernement du Québec, 1996 (Site Internet).
- SOMMET, 1996, Les faits saillants, Québec, Secrétariat du Sommet, 3 novembre 1996.
- SMITH, Michael, 1994, "L'impact de Québec Inc., répartition des revenus et efficacité économique", Sociologie et Sociétés, Vol. XXVI, no 2, pp. 91-110.
- STREECK, Wolfgang, 1991, "On the Institutional Conditions of Diversified Quality Production", in Egon MATZNER and Wolfgang STREECK (Eds), Beyond Keynesianism. The Socio-Economies of Production and Full Employment, Aldershot, Edward Elgar Publishing Limited, pp.21-61.
- STREECK, Wolfgang, 1993, "Social Training and the New Industrial Relations", in S.R. Sleigh, (ed), Economic Restructuring and Emerging Patterns of Industrial Relations, Kalamazoo (Michigan), Upjohn Institute, 167-189.
- TOURAINÉ, Alain, 1992, Critique de la modernité, Paris, Fayard.

- TOURAINE, Alain, 1978, *La voix et le regard*, Paris, Seuil.
- TOURAINE, Alain, 1973, *Production de la société*, Paris, Seuil.
- VAILLANCOURT, François et LEBLANC, Michel (1993), *La propriété de l'économie du Québec en 1991 selon le groupe d'appartenance linguistique*, Québec, Office de la langue française, 88 p.
- VERMA, Anil et Joël CUTCHER-GERSHENFELD, 1993, "Joint Governance in the Workplace: Beyond Union-Management Coopération and Worker Participation". *Employee Representation Alternatives and Futures Directions*. B.E. Kaufman et M.M. Kleiner, eds. Madison: IRRA, 197-234.
- WEINSTEIN, Marc et Thomas KOCHAN, 1995, "The Limits of Diffusion: Récent Developments in Industrial Relations and Human Resource Practices in the United States", LOCKE, Richard, Thomas KOCHAN et Michael PIORE, (éd.), 1995, *Employment Relations*, Cambridge, Mass., The MIT Press, 1-31.
- WALTON, Richard E., CUTCHER-GERSHENFELD, Joël E., MCKERSIE, Robert B., *Strategie Negotiations*, Harvard Business School Press, 1994.
- WELLS, Donald M. "Are strong Unions Compatible with the New Model of Human Resource Management?", *Relations industrielles*, vol 48, no 1 1993
- WELLS, Donald M. "New Dimensions for Labor in a Post-Fordist World", in William C. Green and Ernest J. Yanarella, *North American Auto Unions in Crisis. Lean Production as Contested Terrain*, State University of New York Ppress, Albany, 1996.
- WEVER, Kirsten S. (1995), *Negotiating Competitiveness. Employment relations and organizational innovation in Germany and the United States*, Boston, Harvard Business School Press.
- Work in America. Report of a Special Task Force to the Secretary of Health, Education, and Welfare, Cambridge (Massachusetts), The MIT Press, 1973, 262 p.
- ZARIFIAN, P. (1983), "La culture syndicale face à la nécessité de propositions industrielles", *Critiques de l'économie politique*, nos 23-24, 1983.