

*Cahiers du CRISES*

*Collection Études théoriques*

no ET9702

**Aperçu des principales transformations des rapports  
du travail dans les entreprises: le cas québécois**

par

**Michel Grant et Benoît Lévesque**

**1997**

# **APERÇU DES PRINCIPALES TRANSFORMATIONS DES RAPPORTS DU TRAVAIL DANS LES ENTREPRISES: LE CAS QUÉBÉCOIS.**

**Michel Grant**

et **Benoît Lévesque**

## **Introduction**

Pour saisir l'ampleur des transformations des relations et de l'organisation du travail dans les entreprises, le cas du Québec nous semble particulièrement intéressant. Alors que ce dernier détenait les records canadiens au chapitre des arrêts de travail pendant les années 1970, la situation s'est complètement renversée au cours des dernières années<sup>1</sup>. L'amélioration du climat de travail ne se traduit toutefois pas uniquement par l'absence de conflits de travail, mais aussi par une tendance à renouveler les stratégies et les enjeux des relations du travail. Les préoccupations des parties patronales et syndicales expriment de plus en plus une conscience de l'interdépendance entre d'une part, le développement et la prospérité de l'entreprise, et d'autre part, la création et le maintien de l'emploi et l'amélioration des conditions de travail. Cette évolution a favorisé une redéfinition des modes de négociation et du rôle de la convention collective, de même que la mise en place de nouvelles pratiques syndicales et de nouvelles formes organisationnelles, notamment une gestion plus décentralisées et moins hiérarchisée des ressources humaines.

Ce chapitre vise à fournir un premier aperçu de l'ensemble des transformations qui se sont d'abord manifestées dans le secteur privé de l'économie québécoise et qui commencent maintenant à émerger dans le secteur public. Dans une première partie, nous présentons quelques éléments de problématique pour ensuite caractériser à grands traits les principales transformations dans l'organisation et les relations du travail qu'on retrouve maintenant dans la plupart des pays

---

<sup>1</sup>. André Dompierre, "Grèves et lock-out au Québec en 1995 - bilan", Le marché du travail, vol. 17, no 5 (1995), p. 7.

développés. Dans une deuxième partie, nous nous arrêtons sur le Québec que nous tentons de caractériser à partir d'études de cas réalisées par nous et par d'autres.

## **Perspectives théoriques pour l'étude des principales transformations**

### **• contrat social et nouveaux compromis**

La notion de nouveau contrat social ne saurait être limitée à la seule durée du contrat puisqu'elle renvoie principalement à des changements dans la nature et la forme des rapports collectifs et individuels de travail au sein de l'entreprise (Walton et alii, 1994). Un nouveau contrat social dans l'entreprise suppose de nouveaux compromis sociaux pour une redéfinition des pouvoirs des parties (v.g. information, consultation, co-décision) et de la nature voire de la portée des rapports collectifs du travail: confrontation ou coopération, d'une part, court-terme ou long terme, d'autre part.

Dans la perspective régulationniste<sup>2</sup>, l'idée de nouveau contrat social renvoie à celle de nouveaux compromis institutionnalisés entre les parties concernées, en l'occurrence le patronat et les syndicats. Cela suppose l'adoption de nouvelles règles du jeu acceptées par les parties qui pensent pouvoir en tirer avantage (Roustang et alii, 1996). S'il l'on s'en tient aux relations du travail, trois types d'arrangements peuvent ainsi être identifiés. En premier lieu, l'arrangement fordiste qui concerne principalement la négociation des gains de productivité, sans toucher aux droits de gérance et donc sans implication des syndicats dans l'organisation du travail. Cet arrangement possible dans une période de croissance donne lieu à l'affrontement lorsque les gains de productivité sont réduits et à fortiori quand le modèle de développement a atteint ses limites. Remis en cause dans un premier

---

2. Nous référons ici à l'École française de la régulation. Pour une présentation générale de cette approche, voir Robert Boyer, *La théorie de la régulation: une analyse critique*, Paris, La Découverte, 1986, 144 p. En ce qui concerne les rapports de travail, voir entre autres Aglietta, 1984 et Coriat, 1990. Pour un débat sur la portée des transformations, voir Boyer et Durand, 1983. Pour le Québec, voir Bélanger et Lévesque, 1994.

temps par les travailleurs en raison de l'exclusion dont ils étaient l'objet, le contrat social le sera également par les patrons en raison de sa rigidité. En deuxième lieu, les arrangements postfordistes peuvent être de deux types: l'un manifestement néo-libéral qui prend la forme soit de l'assouplissement des règles collectives<sup>3</sup>, soit de l'individualisation des rapports de travail pour obtenir la participation individuelle des travailleurs; l'autre arrangement qui fait une place au syndicat, suppose la négociation de nouvelles règles collectives qui permettent une participation négociée et donc une implication collective des travailleurs dans le cadre d'une coopération conflictuelle.

En s'inspirant de cette approche, deux dimensions peuvent être retenues pour l'analyse concrète des transformations des relations et de l'organisation du travail. En premier lieu, les formes institutionnelles (v.g. code du travail et convention collective) qui codifient aussi bien le partage des produits du travail que le partage du pouvoir entre les parties permettant ainsi une plus ou moins grande implication des travailleurs dans l'organisation de la production et du travail. En deuxième lieu, les formes organisationnelles qui concernent alors plus spécifiquement les formes de division du travail et de sa coordination. Dans ce cas, la qualification ou non-qualification des travailleurs peut être prise comme variable synthétique de transformations organisationnelles allant dans le sens d'un dépassement du taylorisme (ex. équipe de travail, polyvalence et nouvelles compétences).

En combinant les dimensions institutionnelles et organisationnelles, on obtient six configurations d'entreprise: 1- le fordisme où l'on retrouve à la fois une exclusion des travailleurs au profit des droits de gérance et une déqualification propre à la division taylorienne du travail; 2- le fordisme renouvelé qui se distingue du taylorisme par une ouverture sur la requalification des travailleurs et

---

<sup>3</sup>. Deux formes d'assouplissement peuvent être observées: en premier lieu, fragmentation du collectif de travail en deux catégories employés: des employés réguliers et des employés sumuméraires; en deuxième lieu, introduction dans la convention collective d'une clause dite "grand-père" en vertu de laquelle les nouveaux employés ne bénéficient pas de la rémunération et des avantages sociaux accordés aux anciens.

du fordisme par une plus grande flexibilité obtenue en échange de la sécurité d'emploi pour tous les travailleurs; 3- le néofordisme qui est caractérisé par un affaiblissement des règles collectives comme nous l'avons indiqué et par une organisation taylorienne du travail (néo-taylorisme); 4- la configuration dite californienne qui se caractérise à la fois par une dissolution des règles collectives au profit d'une individualisation des rapports employés-direction et par une organisation du travail misant sur une forte implication à travers la culture d'entreprise et l'engagement volontaire des travailleurs (ex. cercles de qualité); 5- la coopération taylorienne où la participation des travailleurs est affirmée au niveau des orientations de l'entreprise alors que l'organisation du travail demeure taylorienne; 6- la démocratie salariale où l'on retrouverait à la fois un dépassement du fordisme à travers un partage du pouvoir plus équitable (ex. comités paritaires) et un dépassement du taylorisme par une requalification des travailleurs à travers entre autres la polyvalence et les équipes semi-autonomes (Bélanger et Lévesque, 1994).

Dans une perspective théorique s'inspirant de la tradition institutionnaliste américaine, Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994) considèrent également que le nouveau contrat social se distingue de celui des années 1960. À cet effet, ils distinguent deux aspects: celui des enjeux et celui des processus. Au niveau des enjeux, les employeurs auraient obtenu des révisions majeures de la convention collective (v.g. concessions salariales, remise en question de la convention-type) de sorte que le contrat social entre la direction et le syndicat reposerait maintenant sur une relation se situant quelque part entre les stratégies d'évitement des syndicats et les stratégies de coopération. Au niveau du processus, la négociation serait devenue continue de sorte que le contrat de travail constituerait désormais un document plus vivant, plus souple et flexible, permettant ainsi un ajustement plus rapide aux conditions du marché et aux exigences de l'organisation de la production et du travail

En ce qui concerne le contrat social dans l'entreprise<sup>4</sup>, Wallon, Cutcher-Gershenfeld et McKersie font une distinction relativement nette entre les relations de la direction avec le syndicat de celles que la direction entretient avec les travailleurs de sorte qu'ils arrivent également à six configurations (voir le tableau 1). Les relations de la direction avec le syndicat peuvent être de trois types: celles basées sur l'évitement ou le contournement des syndicats conformément au modèle néo-libéral, sur l'accommodation dans la foulée du Wagner Act ou modèle fordiste et enfin sur une coopération qui peut être conflictuelle ou de collusion. Par ailleurs, les relations avec les salariés peuvent être de deux types: elles peuvent être basées soit sur la soumission aux droits de gérance (non implication dans l'organisation du travail), soit sur l'implication dans l'organisation du travail.

**Tableau 1 Relations employeur-syndicat et relations employeur-employés**

Relations avec le syndicat Relation avec les employés	ÉVITEMENT	ACCOMMODATION	COOPÉRATION
SOUSSION	A (ex. les contrôleurs aériens sous Reagan)	B (Wagner Act ou modèle fordiste)	C (collusion)
IMPLICATION	D (implication indiv.-ex.: Hyundai de Bromont)	E (modernisation dans le cadre traditionnel)	* (participation né-négociée et la plus significative)

La configuration B correspond au modèle traditionnel ou fordiste qui est encore dominant. Elle a été consolidée par les lois canadienne et québécoise de 1944 sous l'inspiration du Wagner Act adopté par les États-Unis à l'époque du New Deal rooseveltien. Cette approche qui constitue depuis plusieurs décennies le fondement du contrat social dans l'entreprise, repose sur la prémisse selon laquelle la

<sup>4</sup> Pour eux, la substance du *contrat* ne se limite pas au contenu de la convention collective mais s'étend aux autres politiques ou pratiques dans l'organisation concernant la détermination des conditions de travail. Ces contrats substantifs de travail s'inscrivent dans le cadre d'un contrat social, d'un type de processus, d'une nouvelle relation.

négociation collective permet de corriger le déséquilibre inhérent à la relation de pouvoir existant entre un employeur et son employé au moment de la détermination du contrat individuel de travail<sup>5</sup>. Le conflit d'intérêts qui s'exprime dans le cadre du rapport de forces à l'occasion de la négociation collective conduit à une relation où les parties conviennent d'un contrat qui formalise non seulement les conditions substantives de travail auxquelles les employés sont soumis, mais aussi à un pacte en vertu duquel syndicat et patron cherchent à s'accommoder mutuellement

La récession économique du début des années 1980 et l'élection de Ronald Reagan ont encouragé plusieurs employeurs américains à abandonner cette approche en faveur de tactiques plus agressives remettant en question le contrat social basé sur l'accommodation au profit de l'affaiblissement ou de la disparition du syndicat (configuration A et D). Cette stratégie s'est toutefois beaucoup moins répandue au Canada et au Québec où le cadre juridique et institutionnel fournit des conditions plus favorables à la présence et à l'influence syndicale dans l'entreprise. Dans le cadre traditionnel ou fordiste des relations patronales-syndicales, diverses initiatives patronales de modernisation organisationnelle (ex. cercles de qualité) peuvent être identifiées mais les syndicats adoptent habituellement une attitude défensive surtout quand ces initiatives se font sans leur implication. La configuration F renvoie au renouvellement le plus significatif du contrat social puisqu'elle implique une transformation majeure des pratiques de gestion et des pratiques syndicales.

Selon Kochan, Katz et McKersie (1986), les stratégies élaborées par les acteurs patronaux et syndicaux pour relever le défi de la concurrence peuvent être analysées à partir de trois niveaux: 1) le niveau stratégique, soit celui des politiques globales de l'entreprise (investissements dans les nouvelles technologies, nouveaux créneaux de produits ou de services); 2) celui de la négociation

---

<sup>5</sup>. Le professeur Gérard Hébert explique que "dans le système économique nord-américain, les facteurs d'équilibre et de contrepois jouent un rôle essentiel. Si la loi intervient en faveur d'une partie, comme le font les différentes lois de travail, c'est que le législateur estime que le marché a trop joué contre elle et qu'il faut rétablir l'équilibre." (Hébert, 1982,41)

collective, soit le niveau institutionnel (ex. conditions d'introduction des technologies); 3) celui de l'organisation du travail et des relations quotidiennes entre les salariés et la direction. La distinction entre la dimension institutionnelle et la dimension organisationnelle est également présente chez les régulationnistes qui insistent moins sur les conditions externes (marché et technologie) mais davantage sur les projets sociaux des acteurs en présence (il s'agit de la démocratie salariale dans la typologie régulationniste).

### • **Diversité des formes de réorganisation du travail**

De plus en plus de dirigeants d'entreprises réalisent que l'organisation taylorienne du travail est dépassée<sup>6</sup>. Cette forme d'organisation du travail est en effet incapable de susciter l'implication et la créativité des travailleurs pour répondre aux exigences de flexibilité des nouvelles technologies et aux demandes de produits de qualité des consommateurs et donc incapable de maintenir la position concurrentielle de l'entreprise. D'où l'expérimentation de nouvelles formes nombreuses et variées du moins en apparence qui ont cependant en commun le souci de susciter un engagement plus intense des travailleurs dans le processus de production et, dans le meilleur des cas, de favoriser la requalification des travailleurs. Ces diverses formes que nous présenterons brièvement, peuvent être regroupées en six catégories.

#### **- l'enrichissement des tâches<sup>7</sup>**

Alors que le taylorisme vise entre autres à décomposer le travail en tâches ou en séquences bien précises, l'enrichissement des tâches consiste à lutter contre la fragmentation du travail en regroupant les tâches composant un poste quelconque. Il convient de souligner que

---

<sup>6</sup>. Une enquête auprès de 1000 dirigeants d'entreprises québécoises (565 réponses) montre très bien comment le discours est avancé sur leur pratique. Voir LEFÈVRE, Michel, 1993, La performance des organisations québécoises. Du discours à la réalité. Montréal: Publi-Relais, p. 11-13.

<sup>7</sup> Pour cette section, voir Lawler, E., High Involvement Management, San Francisco, Jossey Bass, 1988.

l'enrichissement peut être horizontal ou vertical. Dans le premier cas, il s'agit de confier aux travailleurs plusieurs opérations formant le processus de production. Dans le second il s'agit de leur attribuer des responsabilités concernant la planification du travail, les méthodes de production, l'évaluation de la qualité du travail accompli. Dans ce cas, l'enrichissement des tâches peut ouvrir sur une remise en cause de la séparation entre la conception et l'exécution qui constitue le coeur du taylorisme.

Très souvent l'entreprise se contente d'un enrichissement horizontal, ne réussissant ainsi qu'à intensifier le rythme et à augmenter la charge de travail. En effet, seul un enrichissement horizontal et vertical pourra exercer un effet significatif et durable sur l'implication des travailleurs. De plus, l'enrichissement peut être décidé unilatéralement par la direction ou négocié avec le syndicat. Cependant rien dans la nature d'un programme d'enrichissement n'incite les participants à acquérir une meilleure vision d'ensemble du processus de production si le programme est imposé unilatéralement par la direction. En somme, pour des raisons d'efficacité, les travailleurs doivent être associés à la détermination des grandes lignes du projet d'enrichissement des tâches. Comme on l'entrevoit, cette approche peut varier considérablement selon la nature du compromis entre la direction et les employés.

### **- Les cercles de qualité.**

Les cercles de qualité sont des équipes, formées de travailleurs volontaires et de leurs supérieurs immédiats, qui se réunissent régulièrement pendant les heures de travail et dont le mandat est de détecter et d'éliminer les problèmes reliés au processus de production dans leur unité de travail. D'existerait une forte corrélation entre la participation des travailleurs à un programme de cercles de qualité et la satisfaction qu'ils éprouvent en regard de leur travail (Elizur, 1990, 6). Les cercles de qualité constituent souvent une structure "parallèle" et temporaire de sorte qu'ils parviennent rarement à modifier la structure hiérarchique traditionnelle qui caractérise de nombreuses

entreprises (Brennan, 1991). La plupart des entreprises ne mettent pas en place un système de renforcements pécuniaires et les récompenses intrinsèques sont seules valorisées. En Amérique du Nord très peu d'entreprises communiquent à leurs employés leurs résultats financiers globaux, ou leur font part de leurs plans à long terme. Les cercles fonctionnent donc à l'intérieur d'un territoire bien délimité, réduisant ainsi leur portée et leur efficacité.

Les programmes de cercles de qualité seraient plus efficaces s'ils étaient formellement intégrés au processus de production et s'ils ne constituaient plus une structure parallèle au sein de l'organisation. Leur présence ne modifie en rien la répartition du pouvoir déterminée par la structure hiérarchique. Assez curieusement les parties n'évaluent pas les conséquences de ce type de programme sur les structures de l'organisation ou sur l'efficacité organisationnelle. Une implication de l'ensemble des salariés dans l'évaluation des procédés et de la structure de l'organisation semblerait très utile pour la continuité de ces programmes. On comprendra facilement que cette approche favorable à une implication volontaire des employés peut convenir à une stratégie d'évitement des syndicats

### **- Les équipes de travail.**

Dans leur forme la plus avancée, les équipes de travail peuvent d'une part déterminer quand et comment le travail qui leur est assigné sera accompli et donc déterminer les cadences, d'une part définir le contenu des emplois, les méthodes de production et l'évaluation de la performance. L'objectif d'un tel programme est de déterminer avec soin une séquence déterminée par un intrant et un extrant dont l'équipe est exclusivement responsable. Généralement, les membres d'une équipe pratiquent la rotation des tâches afin que chacun d'entre eux soit capable d'effectuer toutes les tâches relevant de l'équipe. Dans un tel cadre, deux types de formation sont offerts. Le premier concerne les qualifications techniques et le second le développement des aptitudes sociales au

travail en équipe. Dans certains cas, le leadership de l'équipe de travail sera assumé par un membre élu par les participants alors que dans d'autres cas un animateur est désigné par l'entreprise.

L'implantation d'équipes de travail peut s'accompagner de la mise en place d'un système de rémunération basé sur les connaissances ("skilled-based pay"). L'employé est alors rémunéré sur la base du nombre de tâches différentes qu'il peut effectuer. Le passage d'un employé d'une catégorie salariale à une autre dépend de l'évaluation que l'entreprise ou son équipe de travail fait de sa maîtrise des diverses tâches à effectuer. L'employé est rémunéré pour ce qu'il sait plutôt que pour ce qu'il fait.

Les équipes de travail peuvent bénéficier d'une autonomie plus ou moins grande. Les programmes les plus avancés font de l'équipe une véritable PME au sein de l'entreprise avec les pouvoirs se rattachant à cette forme "d'intrapreneurship": embaucher, congédier, déterminer les niveaux des salaires, évaluer la qualité, etc. Des programmes plus conservateurs accorderont à l'équipe de travail des pouvoirs moins étendus qui concernent toujours les objectifs de production, l'évaluation de la qualité et les méthodes de travail les plus appropriées. Dans tous les cas, les équipes reçoivent une rétroaction ("feed-back") quant à leur performance et sont responsables d'aligner cette dernière sur certains critères de qualité dont elles participent ou non à la définition. Dans la plupart des cas, les équipes de travail peuvent procéder à des modifications mineures de leur propre initiative alors que les changements ou achats majeurs doivent recevoir l'approbation de la direction.

Dans leur forme la plus évoluée, les équipes de travail modifient la structure de l'entreprise et sont susceptibles d'en améliorer l'efficacité globale: 1) une amélioration des méthodes de travail; 2) l'acquisition et surtout la rétention plus facile du personnel; 3) une plus grande flexibilité de l'entreprise; 4) une meilleure qualité du produit; 5) une augmentation de la productivité mais pas dans tous les cas; 6) une réduction du coût de la supervision; 7) une plus grande pertinence des décisions quant à la production. Ces diverses améliorations résultent de la forte implication des

travailleurs qui connaissent le mieux le fonctionnement de la production. Malgré leurs effets potentiellement positifs, les équipes de travail constituent une forme d'implication souvent éphémère pour au moins deux raisons. En premier lieu, la grande majorité des gestionnaires ne sont pas encore prêts à effectuer les changements organisationnels qu'exige une organisation du travail centrée sur les équipes. En deuxième lieu, sans transformations institutionnelles correspondantes, les changements organisationnels mêmes les plus avancés demeurent fragiles parce que relevant de la seule bonne volonté d'une direction locale.

### **- Les programmes de qualité totale.**

L'intensification de la concurrence, la pression des clients et une crise interne spécifique sont le plus souvent avancées pour justifier la mise en place d'un programme de qualité totale. Les programmes de qualité totale s'inspirent des principes développés à l'origine par Edwards Deming (1991). Tout d'abord, l'organisation doit adopter le point de vue du client. Elle y parvient en répondant à trois questions: 1) quelles sont les caractéristiques valorisées par le client? 2) comment l'entreprise peut-elle produire un bien ou un service possédant les caractéristiques valorisées par le client ? 3) comment l'entreprise peut-elle mesurer l'écart entre le produit ou le service désiré et celui qu'elle produit afin de le minimiser? En général l'entreprise cherchera à effectuer des mesures quantitatives rigoureuses (moyennes, écarts-types, graphiques de cheminement critique, etc.) afin d'évaluer avec précision la qualité d'un ensemble d'unités d'un produit, c'est-à-dire la répartition statistique de la qualité. D'autres mesures indirectes pourront également être effectuées dans le but cette fois d'évaluer le fonctionnement du programme: les rebuts, le coût du programme de garantie, la production par employé, le nombre de plaintes des clients, etc.

En second lieu, les diverses activités d'une entreprise forment un processus global. Chaque segment de celui-ci doit être analysé et amélioré mais toujours dans le but de fournir un intrant de meilleure qualité au segment suivant dans le processus global de production. Chaque employé doit

satisfaire un client, soit interne (i.e. l'employé qui exécute l'opération suivante dans le processus de production), soit externe (i.e. l'acheteur du bien ou du service produit).

Troisièmement, puisque la qualité doit faire partie intégrante du produit à chacune des étapes de sa fabrication, la seule façon de réaliser la qualité totale est de susciter **l'adhésion de tous les membres de l'organisation**, et particulièrement de ceux qui produisent directement le bien ou le service offert au client. En effet, le contrôle de la qualité devient la responsabilité de chacun puisque ce type de programme implique la disparition du contrôle centralisé traditionnel de la qualité par des représentants du département de l'inspection. Enfin, la direction de l'entreprise doit jouer un rôle actif dans le fonctionnement du programme: dispenser de la formation, développer les qualifications professionnelles et les habiletés au travail en groupe des participants, récompenser les efforts des participants, améliorer les communications au sein de l'organisation et avec les clients.

Concrètement, la qualité totale passe par la création d'équipes ou de cercles de qualité qui disposent tout d'abord de toute l'information requise pour formuler des suggestions éclairées. La direction qui conserve le contrôle du processus, doit démontrer qu'elle prend au sérieux les suggestions des équipes. Les expériences québécoises laissent voir que la qualité totale peut s'accompagner de transformations institutionnelles permettant aux travailleurs d'être partenaires dans cette recherche de la qualité. Cette reconnaissance suppose généralement un dépassement ou une redéfinition des cercles de qualité de manière à faire une place à la participation collective.

### **- La ré-ingénierie des processus**

La ré-ingénierie des processus constitue sans doute la vague la plus récente des programmes d'amélioration de la productivité. Alors que les programmes de qualité totale introduisent les changements de façon "incrémentale" et continue, la ré-ingénierie propose un réexamen et un

changement radical et total des modes de fonctionnement et les activités d'une organisation. Hammer et Champy (1994) proposent aux entreprises des changements radicaux afin qu'elles puissent réaliser des améliorations "dramatiques" dans les mesures de performance, n faut alors remettre en question l'ensemble des activités et des processus. Le travail est donc réorganisé puisque les unités de travail se voient reconstituées non plus en fonction d'une structure départementale mais en fonction des processus liés à l'activité; les travailleurs sont donc regroupés en fonction de ces processus et leur responsabilité n'est plus établie selon des tâches déterminées mais selon les résultats de l'ensemble du processus.

La formation requise doit donc assurer une grande flexibilité des salariés vu le caractère multidimensionnel de leur travail. Comme dans d'autres programmes, la ré-ingénierie suppose l'autonomie et la disparition de l'encadrement hiérarchisé découlant du modèle taylorisé. Les nouvelles technologies d'information constituent le levier pour les transformations projetées puisqu'elles permettent une intégration des tâches qui serait impensable sans elles. Bien que conduisant à une diminution des postes de travail, le but de l'opération n'est pas d'éliminer des emplois mais de réorganiser le travail. Même si Hammer et Champy (1994: 224) admettent timidement que la meilleure façon d'implanter un tel programme dans un milieu syndiqué est d'impliquer le syndicat, ils esquissent un modèle d'entreprise où les syndicats sont généralement absents<sup>8</sup>. En revanche, il insiste énormément sur l'importance de la culture d'entreprise et sur la nécessaire identification des employés à la vision proposée par la direction.

En somme la ré-ingénierie aurait tendance à s'inscrire dans le modèle D de Wallon, Cutcher-Gershenfeld et McKersie ou encore dans le modèle californien des régulationnistes. Même si cela semble constituer l'exception, il existe quelques cas où la ré-ingénierie des processus s'est faite avec la participation des syndicats. Enfin, les programmes de qualité totale peuvent co-exister avec

---

<sup>8</sup>. Cela est particulièrement manifeste dans l'ouvrage de Champy qui s'adresse aux gestionnaires des entreprises. Le modèle idéal est celui d'une entreprise non syndiquée dont l'inspiration repose sur une culture d'entreprise définie par la direction. James Champy, Management Reengineering, 1994.

ceux de la ré-ingénierie. En effet, à la suite d'une ré-ingénierie des processus et donc d'un changement radical, il peut être bon de maintenir un programme de qualité totale (ou d'amélioration continue)<sup>9</sup>.

### **- Les systèmes socio-techniques.**

L'analyse socio-technique repose sur l'idée que l'entreprise est constituée de deux sous-systèmes, l'un technique (équipement, machinerie, savoir-faire), l'autre social (des personnes qui souhaitent combler des besoins soit de pouvoir, de réussite ou d'affiliation). L'efficacité organisationnelle optimale découlerait de l'établissement et du maintien au sein de l'organisation d'un équilibre ou d'une cohérence entre ces deux sous-systèmes. Comment dans la pratique cet énoncé de principe peut-il se traduire ?

L'instauration d'un tel système débute par la mise en place d'un processus élaboré de sélection des futurs employés. L'embauche s'effectue sur la base d'une compatibilité entre les caractéristiques de l'individu et celles du milieu dans lequel il évoluera. Une fois que l'entreprise est en marche, les équipes de travail constituées se voient attribuer la responsabilité d'embaucher leurs futurs membres, il peut arriver que l'entreprise fasse appel à des représentants des travailleurs ou à des experts (ex. ergonomes) au moment de la conception ("design") des moyens de production dans le but d'augmenter la convivialité des installations.

La conception des lieux de production s'élabore en fonction du travail en équipe. Ainsi, on veille à ce que les membres d'une équipe puissent facilement interagir au sein d'un "territoire" qu'ils contrôlent. De même, au niveau des caractéristiques du milieu physique de travail, la direction tente

---

9. C'est ce que soutient entre autres Michael Hammer, Beyond Reengineering, New York, Harper Business, 1996, p. 82. C'est la position également de Joseph Kelada, Integrating Reengineering with Total Quality, Milwaukee, ASQC Quality Press, 1996, 470 p.

de créer un environnement favorisant l'égalité de tous les individus dans l'entreprise (ex. aucun espace de stationnement ne sera réservé, y compris pour les cadres). Des efforts sont également déployés pour rendre le travail plus intéressant. Au plan individuel, cet objectif peut être atteint par un enrichissement vertical et horizontal des tâches. Au plan collectif, chaque équipe peut aussi se voir confier la réalisation d'une portion significative d'un produit (ex. on demande à une équipe d'assembler tout le système électrique d'une voiture). L'équipe peut également inclure dans la définition de chaque poste un mélange de tâches "intéressantes" et répétitives.

Au plan de la rémunération, toujours dans le but de créer un climat égalitaire, les employés traditionnellement payés sur une base horaire sont souvent rémunérés sur une base hebdomadaire. Afin d'encourager le développement du travail d'équipe ainsi que la flexibilité interne, de nombreuses entreprises rémunèrent leurs employés sur la base du nombre de tâches différentes qu'ils peuvent accomplir. La direction ou les membres de l'équipe peuvent décider dans quelle mesure l'employé mérite une augmentation de salaire (Lawler, 1988,175).

En ce qui concerne la structure organisationnelle, l'emphase porte sur un aplatissement de la pyramide décisionnelle, c'est-à-dire que l'on réduit au minimum le nombre de niveaux de supervision entre les opérateurs et la haute direction. De plus, les équipes de travail ne sont pas constituées sur la base des fonctions (ex. entretien/réparation, production/contrôle de la qualité) mais plutôt sur la base de la totalité ou d'un sous-ensemble d'un produit que l'équipe fabrique. En effet, le personnel de soutien pour la planification ou pour contrôle de la qualité est réduit au minimum puisqu'une grande partie de ces tâches est absorbée par les opérateurs.

En somme, **les formes de réorganisation du travail** décrites ici trop brièvement représentent le troisième niveau d'analyse selon l'approche de Kochan et al. (1986) ou celui des organisationnelles dans la perspective régulationniste. Ces formes de réorganisation du travail supposent une implication variable des employés dans le processus de production. Cependant,

elles ne sont pas nécessairement synonymes de gestion participative ou de co-gestion. Certaines sont plus avancées alors que leur portée peut être amplifiée ou réduites par la participation des travailleurs à la gestion et aux orientations stratégiques de l'entreprise que favorise par exemple la participation directe et collective à la propriété. De même, les ententes à long terme, souvent appelées à tort ou à raison "contrats sociaux", peuvent parfois favoriser un renouvellement des formes de l'organisation du travail. Autrement dit, il est assez difficile de ne pas lier la réorganisation du travail (dimension organisationnelle) et la réorganisation des relations du travail (dimension institutionnelle) la quelle dépend en grande partie du rapport entretiennent les acteurs sociaux. En somme, le succès de la première dépend habituellement de conditions à réaliser dans le cas de la seconde.

Enfin, le passage d'un mode taylorisé fondé sur la coordination par les règles et la surveillance à un mode de fonctionnement faisant appel à la polyvalence et à une coordination reposant sur l'intériorisation des règles et contraintes par les travailleurs, suppose une transformation en profondeur du rôle des cadres, notamment ceux qui sont en contact direct et soutenu avec les travailleurs de la production. Les nouvelles connaissances et attitudes requises du **cadre de premier niveau** relèvent plus du savoir-être que du savoir-faire puisque ses actions s'exercent principalement en fonction d'instructions codifiées et rigides. En revanche, les interventions de cette catégorie de cadre supposent une habileté à communiquer avec compétence avec les autres salariées afin de transmettre clairement les messages et de susciter ou de consolider l'adhésion de l'équipe de travail aux objectifs de l'organisation et de la communauté de travail (Guidât de Queiroz et Rault, 1992,985). Cette transformation du rôle du cadre voire leur disparition est indissociable de la transformation de la nature du travail et des équipes de travail selon un mode plus décentralisé. Les changements au niveau des qualifications sous-tendent des changements dans les relations des salariés entre eux et avec leur supérieur immédiat; ils doivent s'attendre à une plus grande autonomie, à saisir le sens de leur action en relation avec les objectifs de l'entreprise, et à situer leur rôle et l'importance de leur contribution. En somme, les formes de réorganisation du

travail suppose pour réussir et se maintenir que des modifications majeures dans les relations du travail.

### • **Le renouvellement des relations du travail**

Nous assistons aussi à une remise en question des modes traditionnels de relations du travail basés sur l'affrontement patronal-syndical. Les tactiques traditionnelles axées sur l'affrontement et sur le recours à la grève ne se présentent plus comme les moyens les plus appropriés, puisque l'enjeu ne porte plus seulement sur des revendications concernant un meilleur partage de la croissance et des profits de l'entreprise, mais de plus en plus sur les conditions de survie de cette dernière, la protection de l'emploi et sur un partage du pouvoir. Les tactiques qui conviennent pour arracher des augmentations de salaire dans un contexte de prospérité, ne présentent pas aux syndiqués le même attrait et les mêmes perspectives d'efficacité dans des luttes visant en définitive une implication dans le devenir de l'entreprise. Le vocabulaire syndical s'est donc enrichi depuis quelques années de certains termes autrefois tabous, telles productivité, compétitivité, collaboration et participation.

Ce nouveau contexte soulève des exigences importantes auprès de la direction syndicale. En effet, le mode de fonctionnement démocratique syndical suit habituellement un axe vertical de l'assemblée syndicale jusqu'à la présidence. Cette structure convient dans le cadre d'un processus décisionnel où les membres sont consultés à des périodes ou lors d'événements spécifiques telle la présentation des offres patronales en négociation collective. Par ailleurs, la participation des salariés aux décisions relatives à l'organisation de leur travail s'inscrit dans le cadre d'une structure horizontale et décentralisée. La multiplication des forums décisionnels accompagnant la réappropriation de certaines matières au niveau des unités de travail, pose au syndicat le défi de l'encadrement et de la formation de ses membres impliqués dans cette structure décentralisée. Tout cela exige un renouvellement des pratiques syndicales.

De même, le passage de la négociation positionnelle à la négociation "raisonnée" qui tend à s'imposer dans les négociations patronales-syndicales, constitue un important défi pour les pratiques syndicales. Le recours à l'épithète "raisonnée" pour désigner les modes plus coopératifs de négociation n'est sans doute pas le plus judicieux puisqu'il insinue que, dans la négociation traditionnelle, les négociateurs ne se servaient pas de leur raison. Cette réserve faite, reconnaissons que la négociation traditionnelle correspond au mode dominant de marchandage qui consiste à adopter une position sur un enjeu donné, le plus souvent éloignée de la préférence réelle du demandeur, et à progressivement adopter une série de positions successives pour en arriver à un accord après avoir recouru à une ensemble de tactiques déployées selon un rituel familier aux négociateurs expérimentés.

Pour Fisher, Ury et Patton (1991), la négociation raisonnée démarre avec une discussion sur la nature et l'importance des problèmes que les parties doivent bien cerner et résoudre en négociation. Pour en arriver à des solutions mutuellement bénéfiques, les négociateurs doivent éviter les prises de positions précises et arrêtées et cibler les débats sur la base de l'identification de leurs intérêts, fait. L'abandon de la négociation positionnelle signifie que les parties ne présentent plus leurs revendications sous la forme d'un catalogue précis et détaillée mais commencent identifier un certain nombre de problèmes qu'ils tenteront de résoudre à partir d'une recherche de solutions appropriées. Pour chaque solution à examiner, les parties doivent identifier des critères objectifs leur fournissant des balises pour l'évaluation du caractère mutuellement bénéfique des solutions à retenir éventuellement. Le déroulement de la négociation suit donc la séquence suivante: discussion sur le ou les problèmes visés par la revendication, liste des intérêts communs et différents, remue-ménages sur la confection d'une liste de solutions, détermination des critères objectifs pour l'évaluation des solutions et sélection de la solution. Les changements dans le contexte de la négociation collective et l'insatisfaction avec les résultats du processus de la négociation

positionnelle sont les principales raisons qui incitent les parties à vouloir changer de modèle de négociation (Chaykowski et Grant, 1995).

Un des principaux défis que rencontre la négociation raisonnée, concerne les modifications majeures à apporter aux comportements. Ainsi, l'ouverture et l'honnêteté supposent un partage d'information non seulement pendant la négociation collective mais aussi dans le cadre de la gestion quotidienne. De même, le respect mutuel et l'instauration d'un climat de confiance ne s'imposeront qu'à partir des gestes bien concrets et notamment dans le cadre de la négociation. D'autres conditions organisationnelles doivent être prises en considération: la nécessité d'une session de formation conjointe, la pertinence ou non de recourir à un facilitateur pour assurer le respect du processus par les négociateurs et l'ampleur des ressources matérielles, financières et humaines à investir par les **deux** parties. Finalement, l'implantation efficace de la négociation ne peut se réaliser sans l'appui soutenu des principaux décideurs tant du côté patronal que du côté syndical. Une fois le processus enclenché, les parties doivent résister à la tentation de retourner à la négociation positionnelle dès qu'une première difficulté survient au cours de la négociation raisonnée.

Le rapport de forces est rarement égal dans une négociation. Une partie plus puissante que l'autre en négociation qui ne recourt pas à la pression sur l'autre partie qui se sait plus faible, envoie un message très clair à cette dernière sur son intérêt et sa motivation à respecter les règles du jeu de la négociation raisonnée. La portée du nouveau processus déborde le cadre du renouvellement de la convention collective et s'inscrit dans un processus continu de résolution de problèmes qui transforme le sens même, le rôle et l'importance de la convention collective; celle-ci perd de son caractère rigide et fixée pour une durée déterminée alors que les parties multiplient les accords formels et informels pour adapter les règles à un environnement fluctuant et changeant

Un des principaux résultats de la négociation raisonnée concerne l'amélioration du climat des relations industrielles par une diminution du nombre de griefs et de conflits. Les parties constatent souvent une meilleure performance sur le plan des résultats financiers. Finalement le recours à la négociation raisonnée entraîne des conséquences organisationnelles pour la réalisation d'une flexibilité accrue et pour l'adoption de comportements qui ouvrent la voie à la possibilité de nouveaux gains mutuels dans d'autres domaines.

### **Le cas des entreprises québécoises**

Jusqu'ici nous avons tenté de montrer à la fois l'ampleur et la diversité des transformations qui s'opèrent à des niveaux variables dans les entreprises de la plupart des pays développés et notamment l'Amérique du Nord. Comme nous l'avons également montré, diverses configurations sont possibles. Nous allons maintenant nous arrêter sur le cas du Québec en nous appuyant sur les monographies qui ont été produites au cours des dernières années.

Le tableau 3 présente un aperçu des principales transformations surtout organisationnelles survenues à un moment donné dans des entreprises québécoises. Le premier intérêt de ce tableau, c'est de nous fournir une liste relativement complète des entreprises innovatrices telles qu'identifiées par les chercheurs. On y retrouve cent quatre (104) monographies ou autres études (voir références bibliographiques) portant sur des milieux de travail spécifiques, les études sectorielles étant exclues de cette compilation mais ont été considérées pour l'analyse. La plupart de ces études ont été réalisées au cours des années 1990 et constituent ainsi une **photographie de la situation** qui prévalait au moment de l'enquête, les conditions ayant pu se modifier depuis (v.g. abandon des programmes, fermeture d'établissement).

Les entreprises qui ont été étudiées par les chercheurs, sont principalement des établissements manufacturiers (92 sur 104, soit 88%) et syndiqués (97 sur 104, soit 93%). Il va de soi que cet

échantillon qui est peut-être représentatif des établissements syndiqués les plus innovateurs dans le domaine du travail, ne l'est sûrement pas de l'ensemble des établissements, même si l'on s'en tenait aux entreprises manufacturières. La sur-représentation des établissements syndiqués peut s'expliquer par une plus grande accessibilité aux données lorsqu'on retrouve un syndicat et une convention collective. Si le Québec est le royaume des petites et moyennes entreprises (PME), il faut reconnaître que ces dernières sont pratiquement absentes des études de cas. Enfin, les établissements étudiés sont concentrés dans certains secteurs industriels, tels celui des pâtes et papiers (22 cas, soit 21%) et celui de la métallurgie (21 cas, soit 20% dont la moitié dans l'aluminium). Ajoutons qu'il s'agit de deux secteurs clés de l'économie québécoise et surtout de deux secteurs qui ont dû se moderniser pour relever le défi de la concurrence mondiale. Par ailleurs, le secteur de la nouvelle économie<sup>10</sup> bien implanté dans la région de Montréal mais généralement non-syndiqué, est représenté des établissements tels ceux de Biochem Pharma, de Mitel SCC (Bromont), de Northern Telecom (Montréal), de CAE (Saint-Laurent) et de Marconi (Montréal).

Dans le tableau 3, certains résultats de recherche ont été regroupés à partir de la grille de Kochan et al. qui distinguent (comme nous l'avons explicité précédemment) trois niveaux d'analyse, soit le niveau stratégique, le niveau des relations de travail et le niveau de l'organisation du travail. Ces observations peuvent également être interprétées dans une perspective régulationniste dans la mesure où l'on distingue bien les transformations institutionnelles (niveau 1 et 2 de Kockan et al.) des transformations organisationnelles (niveau 3) et dans la mesure également où il est possible de compléter les informations quantitatives par des informations plus qualitatives.

---

<sup>10</sup>. Secteur axé sur les nouvelles technologies de l'information, la biotechnologie, les industries pharmaceutiques et plus largement sur le travail intellectuel. Voir Nuala Beck, La nouvelle économie. Montréal, Éd. Transcontinentales, 1994, 232 p. Cette distinction recoupe en partie celle des "manipulateurs symboliques" dont parle Robert B. Reich, The Work of Nations, New York, Vintage Books, 1992, 340 p.

### • les acteurs et leur participation aux décisions stratégiques

Nos commentaires porteront ici à la fois sur la spécificité des acteurs impliqués dans la modernisation des entreprises québécoises et sur la participation des travailleurs aux orientations stratégiques de ces entreprises. Comme nous le verrons la participation ouvrière à la gestion stratégique survient principalement voire exclusivement dans les cas où il y a une **participation collective et significative** à la propriété de l'entreprise. Outre la participation **collective** des travailleurs à la propriété des entreprises, les acteurs en présence et la nature de leurs relations donnent au cas québécois une spécificité manifeste.

Ainsi, en ce qui concerne **les acteurs en présence**, le Québec se distingue non seulement des États-Unis mais également du reste du Canada. La plupart des études qui tentent de caractériser le cas québécois, insistent sur cette dimension (Bélanger et Lévesque, 1994a; Harrisson et Laplante, 1996; Dupuis, 1995). En premier lieu, le poids du syndicalisme est nettement plus important puisque, pour l'année 1994, 43,8 % des travailleurs québécois sont syndiqués alors que les travailleurs canadiens ne le sont qu'à 37,5% et les travailleurs américains qu'à 17,3 % pour les États-Unis<sup>11</sup>.

En deuxième lieu, le patronat québécois se distingue du patronat du reste du Canada et notamment de l'Ontario en raison de l'importance relative des entreprises d'économie sociale et d'économie publique par rapport aux entreprises dites capitalistes (Lévesque et Malo, 1992). D s'en distingue également par sa préoccupation d'un contrôle québécois des entreprises. À cette fin, la société québécoise s'est donnée des institutions financières de très grande envergure: Caisse de dépôt et de placement, Régime d'épargne et d'action, Société de développement industriel, Société générale de financement, Investissement Desjardins, Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ). Ce

---

11. Réjean Courchesne, "La présence syndicale au Québec", Le marché du travail. Vol. 17 no 1-2 (1996).

réseau d'institutions financières collectives constitue la base du Québec Inc<sup>12</sup>. De plus, un parti politique, le Parti Québécois, affirme plus explicitement que les autres ce projet qui a également des supporteurs au sein même du Parti libéral du Québec comme en témoigne la politique industrielle mise de l'avant par l'ex-ministre Gérard Tremblay, promoteur des "contrats sociaux" et des grappes industrielles<sup>13</sup> (Bourque, 1996).

**Tableau 2: Évolution du nombre de jours-personne perdus Québec (1966-1994)<sup>14</sup>**

Année	Nombre de jours-personne perdus
1966	2,175,417
1968	1,113,906
1970	1,490,690
1972	3,480,144
1974	2,690,483
1976	6,583,488
1980	4,314,999
1985	1,143,768
1990	1,117,054
1994	323,793
1995	529,690 <sup>15</sup>

En troisième lieu, on doit relever une pratique de concertation et de partenariat entre le patronat, les syndicats et l'État qui contraste avec ce qu'on peut observer aussi bien aux États-Unis que dans le reste du Canada. Cette concertation s'est manifestée à l'échelle de la société avec des hauts et des bas depuis l'arrivée du Parti québécois en 1976 jusqu'à maintenant (Fournier, 1985). Le sommet sur le "devenir économique et social du Québec" qui s'est tenu à l'automne 1996, se situe dans

12. Les divers points de vue sur le Québec Inc sont présentés et analysés dans l'ouvrage réalisé sous la direction de Jean-Pierre Dupuis, Le modèle québécois de développement économique. Québec, Presses Inter Universitaires, 1995.

13. Gérard Tremblay, Préface, in P. Gagné et M. Lefèvre, L'entreprise à valeur ajoutée. Le modèle québécois. Montréal, Publi-Relais, 1993

14. Pour la période 1966 à 1983, voir Réjean Courchesne et André Dompierre, "Grèves et Lock out au Québec", Le marché du travail. Vol. 5 no 5 (1983), p. 57. Pour les années plus récentes, voir André Dompierre, "Grèves et lock-out au Québec en 1994 - bilan", Le marché du travail, vol. 16, no 5, 1994, page 10 et Vol. 17 no 5 (1995), p. 7. Ces données couvrent les conflits de compétence provinciale et fédérale.

15. Deux longs conflits dans deux entreprises importantes, Kenworth et Bridgestone, expliquent en grande partie l'augmentation pour 1995.

cette tradition. À l'échelle des entreprises, "on doit aussi mentionner que, depuis 1981, dans l'ensemble des pays de l'OCDE, c'est au Québec qu'il se perd le moins de journées de travail à cause des grèves et des lock-out.<sup>16</sup> Plus précisément, le tableau 2 indique combien l'importance des arrêts de travail a diminué depuis les dernières années. Pour la période de référence août 1995 à juillet 1996 moins de 4% des négociations ont donné lieu à un arrêt de travail (Saint-Laurent, 1996, 108).

En ce qui concerne la **participation directe des travailleurs aux orientations stratégiques** des entreprises (le niveau 1 de Kockan, soit celui des décisions stratégiques prises par le conseil d'administration concernant par exemple les choix d'investissement), il n'existe pas à notre connaissance d'entreprise où cette participation directe se fonderait sur le seul droit des travailleurs. Dans tous les cas identifiés, cette participation directe aux orientations de l'entreprise (à travers notamment la présence au conseil d'administration) repose sur une participation à la propriété de l'entreprise. Cette participation à la propriété peut être soit défensive en visant la protection des emplois qui disparaîtraient autrement, soit offensive en visant un élargissement du pouvoir des travailleurs dans l'entreprise. Bien que restreinte quant au nombre d'entreprises touchées, cette participation est plus importante au Québec que dans le reste du Canada (Quarter et Melnyk, 1989; Comeau et Lévesque, 1993).

Sur les 104 cas d'entreprises innovatrices qui ont été étudiées, on retrouve seize entreprises, soit 15,4% de l'échantillon, où les travailleurs participent à la propriété. Il s'agit principalement de cas d'entreprises dans lesquelles le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ) a investi (9 cas sur 16), de coopératives de travailleurs actionnaires (CTA, 4 cas 16) et de participations individuelles (3 cas sur 16). On entrevoit bien ici qu'il existe divers cas de figures. Nous nous

---

<sup>16</sup>. Clément Godbout et Henri Massé, "C'est ensemble que nous allons gagner la bataille de l'emploi", Le Devoir, 12 et 13 octobre 1996, A 13.

inspirons à cet effet de recherches sectorielles, notamment en ce qui concernent les entreprises coopératives.

Le premier cas de figure est celui des coopératives de travail qui ont toujours été plus importantes au Québec qu'ailleurs au Canada (Quarter et Melnyk, 1989). Dans un première temps, soit entre 1970 et 1980, elles ont émergé timidement comme projet autogestionnaire en réponse à la crise du travail. Dans un deuxième temps, soit entre 1981 et 1996, elles se sont multipliées principalement comme réponse à la crise de l'emploi avec l'aide de l'État alors que la volonté d'une réorganisation radicale du travail n'est pas toujours aussi manifeste. À l'heure actuelle, on retrouve 175 coopératives de travail pour 7500 travailleurs et un chiffre d'affaires total d'environ 450 millions \$<sup>17</sup>. Depuis quelques années, environ une vingtaine de coopératives de travail sont créées par année.

Dans les cas des coopératives de travail, les travailleurs contrôlent complètement les orientations stratégiques puisqu'ils sont les uniques propriétaires. En revanche, certaines études de cas révèlent que l'organisation du travail n'y est pas toujours en rupture avec l'organisation taylorienne du travail (Comeau et Lévesque, 1993 et 1995). Enfin, le soutien de l'État québécois qui s'est exprimé à travers la Société de développement industriel (volet coopératif), les Coopératives de développement régional sans oublier le Régime d'investissement coopératifs (un régime d'épargne actions adapté à la formule coopératives), a souvent été déterminant. De même, l'implication de la CSN, à partir le Groupe de consultation pour le maintien et la création d'emploi, a favorisé la formation de coopératives de travailleurs syndiqués, telle la Coopérative des Ambulanciers des techniciens ambulanciers de la Montérégie créé en 1987 (Comeau, 1991; Direction des coopératives, 1995) et l'entreprise Expro où une coopératives de travailleurs actionnaires (CTA) a été mise sur pied en 1993.

---

<sup>17</sup>. Sommet sur le coopération du travail dans la nouvelle économique. Québec, Fédération des coopératives de travail, 1996: 60.

Dans les entreprises, contrôlées majoritairement par des actionnaires capitalistes, les travailleurs participent à la propriété de diverses façons. En premier lieu, les travailleurs peuvent contrôler **collectivement** un bloc d'actions. C'est le cas des coopératives de travailleurs actionnaires (CTA) qui contrôlent habituellement entre 15 et 30% des actions de l'entreprise capitaliste dans laquelle ils travaillent. De ce point de vue, les CTA québécoises se distinguent assez radicalement des ESOPs (*Employee Stock Ownership Plan*) américains où les actions appartiennent aux travailleurs pris individuellement et sont contrôlées par une fiducie généralement choisie par l'actionnaire majoritaire de sorte que le contrôle du collectif de travail est à peu près nul (Rock et Klinedinst, 1992; Lévesque, 1994; Comeau et Lévesque, 1995). La participation des travailleurs de la CTA au conseil d'administration qui est assurée par une convention d'actionnaires liant l'entreprise et la coopératives de travailleurs actionnaires, constitue une autre différence importante par rapport aux ESOPs.

Rassemblés collectivement en coopérative d'actionnaires, les travailleurs d'une entreprise donnée acquièrent une force qu'ils n'auraient pas s'ils achetaient individuellement des actions. Même quand il n'y a pas de syndicat, les travailleurs à travers l'assemblée générale et le conseil d'administration de la CTA participent collectivement aux orientations stratégiques de l'entreprise capitaliste qui les emploie. Au Québec, on compte actuellement une trentaine d'entreprises capitalistes où l'on retrouve une CTA pour un total d'environ 3000 travailleurs. "Près de 50% des établissements où sont présentes des CTA exportent à l'extérieur du Québec" (Côté et Luc, 1995: 26-27). Outre la CSN pour les CTA où elle est présente, le Ministère de l'Industrie, du commerce, des sciences et de la technologie à travers la SDI a joué un rôle relativement déterminant en fournissant les garanties nécessaires pour l'acquisition d'un bloc important d'actions par les travailleurs désireux de s'investir dans cette voie.

Parmi les autres formes de participation collective des travailleurs aux orientations stratégiques des entreprises, celle que réalise le **Fonds de solidarité des travailleurs du Québec** (FSTQ) de

la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ) est sans doute l'une des plus importantes. À la différence des CFA où les travailleurs investissent leur épargne dans l'entreprise qui leur fournit du travail, le FSTQ mutualise les risques en collectant l'épargne à l'échelle du Québec et l'investissant, du moins en partie, comme capital de risque dans des entreprises québécoises pour assurer la création et le maintien des emplois (Fournier, 1991,1993, 1996). Avec des actifs de près de 1,7 milliards \$ dont près de 40% investis dans les entreprises québécoises, le FSTQ est le fonds de capital de risque le plus important au Canada et explique que le Québec arrive en tête pour le capital de risque au Canada (Lévesque, Mendell, Van Kemenade, 1996). Comme pour les CTA, la croissance du FSTQ n'est pas étrangère aux avantages fiscaux consentis par l'État: "de l'ordre de 75% de l'investissement en moyenne" (Fournier, 1993:53).

Ayant contribué à la création et au maintien de plus de 40,000 emplois<sup>18</sup>, le FSTQ est présent dans une centaine d'entreprises<sup>19</sup> dont certaines dans des secteurs relativement traditionnels tels Tembec, Shermag, Novabus mais avec une présence de plus en plus sentie dans les secteurs de pointe à partir de fonds spécialisés tel Bio-Capital. Avec l'entreprise dans laquelle il investit, le FSTQ signe une convention d'actionnaires où il est prévu, entre autres, une participation au conseil d'administration et une contribution de l'employeur à la formation économique des travailleurs. Avec l'aide du syndicat local, la Fondation d'éducation économique mise sur pied et contrôlée par le FSTQ assure cette formation. Ce faisant, les travailleurs ont accès aux états financiers de l'entreprise, apprennent à les lire et à les interpréter de sorte qu'ils peuvent ainsi identifier plus facilement les enjeux au niveau des orientations stratégiques de l'entreprise. De plus, cet exercice favorise une participation plus active des travailleurs à la gestion. Enfin, entre 1983 et 1993, le

<sup>18</sup>. Ce chiffre ne correspond évidemment pas aux emplois créés et maintenus dans la centaine d'entreprises dans lesquelles le FSTQ a investi directement. Il correspondrait à l'ensemble des emplois créés ou maintenus dans les entreprises où le FSTQ a des investissements directs et indirects. D'où un certain nombre de réserves émises par certains. Voir entre autres, Jean Benoît Nadeau, "La vérité sur le fonds de solidarité", *L'actualité*, 1er novembre 1996, pp. 30-40.

<sup>19</sup>. Le nombre d'entreprises dans lesquelles le FSTQ a investi atteindrait le chiffre de 3000 entreprises, si l'on tient compte également des investissements réalisés par les fonds régionaux, locaux et spécialisés où le FSTQ est présent Voir Louis Fournier, "Le Fonds de solidarité de la FTQ: une révolution syndicale au Québec" in *L'action nationale*, Vol. LXXXVI, no 8 (octobre!1996), p. 70.

FSTQ "n'a connu que quatre arrêts de travail, de courte durée, dans ses entreprises partenaires" (Fournier, 1993:57). De plus, par le biais de la formation économique, cette participation collective à la propriété aurait des incidences positives sur les formes d'organisation du travail.

Depuis l'été 1995, un deuxième fonds syndical est né. Il s'agit du **Fondaction** mis sur pied par la CSN. Ayant actuellement des actifs d'environ 10 millions \$, le Fondaction se propose d'investir dans les entreprises qui favorisent "la démocratisation des lieux de travail" et dans les entreprises respectueuse de l'environnement. Comme l'écrit le directeur général de ce fonds, "le Fondaction entend favoriser les entreprises qui s'inscrivent dans un processus de gestion plus participative de l'entreprise où la contribution des travailleuses et des travailleurs est davantage reconnue et où ils sont appelés à exercer plus de responsabilités individuellement et collectivement" (Beaulieu, 1996:75). Pour faire l'analyse des entreprises qui s'adresseront à lui de même que pour assurer le suivi dans les entreprises dans lesquelles il investira, le Fondaction fera appel au Groupe pour le maintien et la création d'emplois qui a lui-même été mis sur pied par la CSN.

À la différence du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec, Le Fondaction permet aux membres qui le désirent, d'affecter leur épargne à des projets bien définis à partir d'actions de catégorie B alors que les choix d'investissement à partir d'actions de catégorie A sont faits par le Fondaction lui-même (CSN, 1996). Ce faisant le Fondaction peut investir dans une entreprise à partir d'actions de catégorie A et contribuer à la mise sur pied d'une Coopérative de travailleurs actionnaires à partir d'actions de catégorie B, comme cela apparaît dans le projet d'investissement dans l'hôtel du Complexe Desjardins où l'on retrouve 300 employés syndiqués à la CSN. En somme, le développement du FSTQ (FTQ) comme l'arrivée du Fondaction (CSN) laissent supposer que la participation collective des travailleurs à la propriété des entreprises et donc aux orientations stratégiques des entreprises, devrait toucher de plus en plus d'entreprises et donc devenir de plus en plus importante.

Reste enfin la **participation individuelle et directe des travailleurs** à la propriété des entreprises capitalistes. Dans ce cas, l'influence sur les orientations stratégiques est réduite même si les travailleurs-actionnaires sont alors invités à l'assemblée annuelle des actionnaires comme tout autre actionnaire. Sans la médiation d'une organisation collective, tel un fonds syndical ou une coopérative, les actionnaires individuels ne possèdent pas suffisamment d'actions pour siéger au conseil d'administration. En 1986, on comptait 117 entreprises où l'on retrouvait une participation individuelle à la propriété. Une autre forme de participation individualisée est celle des 215 entreprises où les travailleurs et les cadres ont investi conjointement pour maintenir des entreprises en difficulté ou pour relancer des entreprises ayant fait faillite. Ces cas qui relèvent manifestement de stratégies défensives, peuvent ouvrir à des participations au conseil d'administration, notamment quand ils s'inscrivent dans le cadre de programmes gouvernementaux prévoyant une telle participation (Rouleau et Bhérer, 1986). Certains de ces cas peuvent s'inscrire dans une stratégie d'évitement des syndicats.

Ces diverses formes de participation à la propriété, en autant qu'elles s'inscrivent dans un cadre assurant un nouveau partage du pouvoir dans l'entreprise, peuvent ouvrir sur un renouvellement de l'organisation et des relations du travail. Mais, certaines recherches, notamment sur les coopératives de travail, laissent bien voir que la participation à la propriété et même le contrôle de l'entreprise peut aussi s'accommoder d'une organisation traditionnelle du travail<sup>20</sup> (Comeau et Lévesque, 1994 et 1995). En revanche, à quelques exceptions près (voir le chapitre de Long dans cet ouvrage), les études dans les domaines des relations industrielles et de la sociologie du travail, ont tendance à sous-estimer l'importance de la participation collective des travailleurs à la propriété des entreprises.

---

20. "Du point de vue institutionnel (règles du jeu qui précisent la répartition du pouvoir), l'avance des coopératives de travail sur d'autres types d'entreprises ne fait pas de doute, tant du point de vue du choix des orientations stratégiques (choix des investissements, choix des technologies, positionnement sur le marché) que du droit coopératif selon la règle un membre, un vote. Du point de vue organisationnel (coordination, division du travail et mise en oeuvre de la production), les coopératives de travail ne sont pas nécessairement en avance sur les entreprises capitalistes dites modernisées tout particulièrement" (Comeau et Lévesque, 1994:15).

### • relations du travail et contrat social

Les changements au contrat social avec le syndicat se concentrent au second niveau stratégique et relèvent de la catégorie des relations du travail et des conditions de travail négociées par les parties, tels les horaires de travail, la rémunération, etc. Le rapport salarial comme forme institutionnelle telle que définie par les régulationnistes se situe également à ce niveau: il tient compte non seulement de la rémunération et des conditions de travail mais aussi du partage du pouvoir entre les parties. Comme nous l'avons expliqué précédemment, lorsque l'entreprise est syndiquée, les directions d'entreprise à la recherche d'une plus grande flexibilité et implication des travailleurs, peuvent choisir de contourner le syndicat ou encore de négocier avec le syndicat pour offrir en échange, soit une sécurité d'emploi, soit un nouveau partage du pouvoir ou même les deux en même temps.

Au Québec, il est question de "contrat social" depuis le début des années 1990. L'expression a servi à désigner des ententes collectives dépassant la durée maximale de trois ans prévue par le Code du travail. L'augmentation du nombre de ces ententes de longue durée de même que les problèmes juridiques posés par ces ententes ont conduit le Gouvernement du Québec à modifier la loi en mai 1994 et ainsi à ne plus limiter la durée maximale d'une convention collective. Dès lors, les conventions collectives de plus de trois ans ne constituent plus des contrats sociaux ou encore des accords de partenariat<sup>21</sup>, à moins qu'on y retrouve des éléments autres que ceux concernant la seule durée. En revanche, les premiers contrats de longue durée qui ont été négociés avant cet amendement législatif, peuvent être qualifiés de sociaux en raison moins pour leur durée que des transformations qu'ils apportaient à la nature et à la forme des rapports collectifs du travail au sein des entreprises (Bourque et Vallée, 1994; voir également le chapitre de Bourque et Dugas dans cet

---

<sup>21</sup>. Une recherche du Ministère du Travail portant sur 3,722 conventions collectives signées entre le 11 mai 1994 et le 10 mai 1996 indiquent que 17% de celles-ci ont une durée supérieure à trois ans mais que les conventions d'une durée supérieure à cinq ans. Voir Roger Shawl, "La durée des conventions collectives. Observations récentes", Le marché du travail, vol. 17 no 7 (19%), p. 10.

ouvrage). Outre des déclarations de principes favorables à la coopération syndicale-patronale qu'on retrouve maintenant dans de nombreuses conventions collectives, les contrats sociaux de cette première période comprenaient des éléments touchant aussi bien les relations du travail telle la négociation continue que l'organisation du travail telle une démarche de qualité totale ou plus largement de réorganisation du travail (Rainville, 1996).

En plus des contrats sociaux de longue durée, les expériences de transformation des rapports du travail s'accompagnent d'une participation syndicale à un processus décisionnel conjoint sur des enjeux non couverts par la convention collective et habituellement réservés au droit de gérance. Les divers comités paritaires dont l'existence n'est pas nécessairement formalisée constituent non seulement des lieux d'échange d'information mais aussi de consultation et de négociation permanente. Le recours à la négociation raisonnée peut survenir lors du renouvellement de la convention collective (v.g. Hydro-Québec) mais aussi dans le cadre des discussions patronales-syndicales survenant dans le cadre de leurs rencontres sur d'autres enjeux (v.g. Sammi-Atlas). Les tactiques ou techniques utilisées par les parties s'éloignent alors des formes traditionnelles axées sur l'affrontement et le rapport de forces au profit de méthodes de résolution de problèmes communs. Il s'agit donc d'une forme de partage de pouvoir sur des questions le plus souvent liées aux impacts de l'organisation de la production sur le travail, la nature et les exigences des postes de travail, les besoins de formation et les conditions de travail.

D'après les études de cas compilés dans le tableau 3, plus de sept entreprises sur dix (76 sur 104) ont réalisé des transformations significatives au plan des relations du travail. D s'agit de l'établissement de modes de négociation de problèmes fondée sur la concertation, d'implication syndicale, des contrats de longue durée et de la négociation raisonnée sans oublier des modifications importantes de la convention collective, notamment quant au partage du pouvoir (comités paritaires), à la définition des postes (polyvalence) et à la protection des emplois. Même s'il est possible de relever de nombreuses modifications dans les conventions collectives (Bourque,

1996), il semble bien que ces dernières n'expriment pas toujours la profondeur des transformations organisationnelles et les aménagements institutionnels mis de l'avant au cours des dernières années, y compris dans le cadre d'une coopération patronale-syndicale.

En effet, un sondage auprès d'une quinzaine d'entreprises du secteur privé et d'agences du secteur public, révèle que les parties sont souvent d'accord pour s'en tenir à des ententes verbales ou encore à des lettres d'entente dans l'établissement (lettre rarement déposée au Ministère du travail). Tout se passe comme si les syndicats et les directions locales craignaient de codifier ce qui relève encore de l'expérimentation et préféraient s'en tenir à des compromis faiblement institutionnalisés (ex. Comité du droit au travail, CSN, 1995). Dans ces cas faiblement codifiés comme dans ceux où les changements organisationnels s'appuient sur de nouvelles règles codifiées dans la convention collective, le modèle en émergence se traduit par un partenariat patronal-syndical qui repose essentiellement sur une conscience commune de l'interdépendance croissante entre d'une part le développement et la prospérité de l'entreprise et d'autre part, la création et la protection des emplois et l'amélioration des conditions de travail.

Dans cette perspective, l'émergence de la négociation raisonnée et de formes de négociation axée sur la recherche conjointe de solution de problème constitue un point de rupture par rapport aux stratégies d'affrontement. Autrement dit, ces expérimentations dans le domaine des relations du travail représentent une ouverture vers une coopération même si cette dernière ne fait pas disparaître les conflits. Dans cette visée, les ententes de longue durée ne prennent leur sens que couplées avec la négociation permanente. De tels changements institutionnels sont présents dans la plupart des entreprises syndiquées où le patronat et le syndicat ont opté pour le partenariat ou la concertation. L'intensification des pressions concurrentielles et une conjoncture économique difficile ont incité les employeurs à remettre en question la négociation-type (*patterri*) et à conclure des conventions collectives dont les termes ne nuisent pas à la compétitivité de l'entreprise et à la réalisation d'une meilleure productivité (Grant, 1993, 65-66). Il est bien certain que dans les cas où la direction a

choisi une stratégie de contournement ou d'évitement du syndicat, les rapports de travail s'inscrivent dans une autre configuration même si la flexibilité est toujours recherchée.

Pour les patrons, les conventions collectives doivent devenir plus flexibles non seulement sur le plan salarial et des effectifs mais également sur le plan fonctionnel de manière à disposer d'une main-d'oeuvre polyvalente. Pour les syndicats, ces concessions ne doivent être faites qu'en retour de contreparties, telle une consolidation des emplois ou une participation négociée à l'organisation du travail. Ainsi, on note l'importance des enjeux de nature plus intégrative en regard des intérêts plus convergents des parties lorsqu'il s'agit par exemple de la survie de l'entreprise et de la sauvegarde des emplois. La seule recherche de flexibilité ne suffit pas pour obtenir l'implication recherchée des travailleurs. De même, un climat de travail ne s'impose pas mais suppose des conditions favorables à son émergence. Si la confrontation a pu à une certaine époque servir les organisations syndicales et ensuite les employeurs, les modes traditionnels de résolution de conflits sont de plus en plus remis en question au profit des modes plus "raisonnés" privilégiant la concertation et la recherche de solutions mutuellement bénéfiques.

Comparativement aux autres époques, le Québec vit actuellement une paix industrielle. Cette dernière constitue certes une condition favorable au développement de la productivité, de la compétitivité et de l'emploi, mais elle demeure insuffisante. En effet, un climat de travail malsain ne s'exprime pas uniquement par des arrêts de travail; l'absentéisme, les plaintes, la méfiance réciproque, l'insatisfaction et le peu de motivation au travail contribuent à expliquer la résistance dans beaucoup de milieux syndiqués à apporter des changements à l'organisation de la production et du travail, aux dispositions parfois rigides des contrats collectifs et aux modes de résolution des différends et des problèmes.

Dans les cas étudiés, les entreprises syndiquées sont surreprésentées. De plus, les directions ayant adopté une stratégie d'évitement du syndicat semblent peu nombreuses bien que les entreprises non

syndiquées se situent de toute évidence dans un modèle de participation individualisée avec les caractéristiques qui y sont rattachées. C'est manifestement le cas des établissements de Cascades où l'on retrouve une participation individualisée lorsqu'il n'y a pas de syndicat et une stratégie d'évitement du syndicat lorsque ce dernier est présent (Lapointe, 1996; Pépin, 1996). Parmi les entreprises favorisant la participation individualisée, relevons entre autres les cas de Mitel SCC (Bromont), de G.E. Bromont et de Bell Helicopter (Textron). Par ailleurs, les entreprises syndiquées ne relèvent pas nécessairement de la configuration de la participation négociée ou de la démocratie salariale puisque les concessions voire le compromis ne reposent souvent que sur la protection de l'emploi (ex. le cas de Kenworth à Sainte-Thérèse<sup>22</sup>).

#### • les nouvelles formes d'organisation du travail

Comme le montre le tableau 3, il existe une grande variété et un grand nombre de changements dans l'organisation du travail. Si on les ordonne selon leur fréquence et leur nature, il apparaît que la recherche de la **flexibilité dans l'organisation du travail** est présente dans 82% des établissements étudiés (N = 104), suivie par **l'autonomie des travailleurs**, l'enrichissement des tâches et un desserrement de l'encadrement hiérarchique dans 52% des cas étudiés, la **formation** professionnelle et technique dans 45%, **l'équipe de travail** dans 38% et la **modernisation technologique** dans seulement 14% des cas étudiés. Ces données quantitatives ne révèlent que partiellement la profondeur des changements organisationnels. Elles permettent cependant quelques commentaires d'autant plus significatifs que nous pouvons les compléter par des analyses plus qualitatives.

En premier lieu, relevons la faible importance accordée par les chercheurs à la **modernisation technologique** dans la transformation de l'organisation du travail: 15 études de cas sur 104 insistent sur le changement technologique comme une dimension significative parmi d'autres. Et

---

<sup>22</sup>. Voir la contribution de P. Hogue dans cet ouvrage.

**Tableau 3: Nature des transformations par milieu de travail**

Employeur	Tech	Flex.	Equi	Auton	Cont rav.	Format! on	Rel. trav.	Propriété
Péchiney (Bécancour)	*	*					*	
Alcan (Isle-Maligne)		*	*	*			*	
Alcan (St-Maurice)			*			*	*	
Alcan (Arvida)	*		*				*	
Alcan (Grande Baie)	*	*		*	*		*	
Reynolds (Cap-à-le-la Madeleine)		*						
Reynolds (Baie-Comeau)		*						
Alcan (Shawinigan)		*				*	*	
Alcan (L'Atterrière)	*	*	*			*		
Abitibi-Price (Aïma)		*	*	*		*	*	
Abitibi-Price (Kénogami)		*				*		
Kruger (Trois-Rivières)							*	
Kruger (La Salle)		*						
Kruger (Brompton)		*						
Cascades (Jonquière)		*		*				
Cascades (Kingsley Falls)		*		*	*		*	*
Cascades (Cabano)		*	*	*	*		*	*
Cascades (East Angus)		*		*	*		*	
Cascades Cardeck		*		*	*		*	
Domtar (Donnacona)		*	*		*	*	*	
Domtar (Windsor)		*			*	*	*	
Donohue (Clermont)		*						
Domtar (Beauharnois)		*			*	*	*	
Domtar (Lebel-sur-Quévillon)		*			*	*	*	*
Papiers Perkins (Laval)		*	*	*	*	*	*	
Papiers Perkins (Candiac)		*						
Papiers Scott (Crabtree)		*	*			*	*	
Papiers Scott (Hull)							*	
Tembec		*	*	*			*	*

**Tableau 3 (suite): Nature des transformations par milieu de travail**

Employeur	Tech	Flex.	Equi.	Auton.	Cond trav.	Formation	Rel. travail	Propriété
Stone Consolidated (Port Alfred)		*						
Cadorette Marine		*	*	*			*	*
Novabus (St-Eustache)		*	*			*	*	*
Prévost Car (Ste-Claire)	*	*			*		*	*
Kenworth (Boisbriand)		*	*		*	*		
GM (Boisbriand)		*	*	*				
Rolls-Royce		*	*		*		*	
Bombardier (Canadair)		*			*		*	
Bell Helicopter (Mirabel)		*	*	*	*	*	*	
MIL-Davie (Lauzon)		*		*	*		*	
A.M.F. Transport		*	*	*		*	*	
Continental Can		*	*	*			*	
Sammi-Atlas (Tracy)		*			*	*	*	
Câbles Philips (Rimouski)		*	*	*	*		*	
Câbles Philips (St-Jérôme)		*	*			*		
Câbles Canada Alcatel		*						
Forges de Sorel		*		*	*	*	*	
Sidbec-Dosco (Longueuil)		*			*	*	*	
Sidbec-Dosco (Mtl)		*			*	*	*	
Sidbec-Dosco (Contrecoeur)		*			*	*	*	
Expro		*		*	*	*	*	*
Canplast		*				*	*	
GEC Alsthom		*		*	*	*	*	
SNC Technologies		*			*	*	*	
Goodyear (Valleyfield)					*		*	
Fibrobec (Beloeil)					*		*	*
Venmar Ventilation	*	*	*	*				*
Camco		*	*	*	*			
Standard Paper Box				*	*			

Tableau 3 (suite): Nature des transformations par milieu de travail

Employeur	Tech	Flex.	Equi.	Auton	Cond travail	Formation	Cond. travail	Propriété
Inglis (Montmagny)	*	*	*	*	*	*	*	
Ligholier (Lachine)	*	*	*	*			*	
Marconi (Montréal)	*	*		*	*	*	*	
GE (Québec)		*			*			
Haves-Dana (Magog)			*	*		*	*	
CAE (St-Laurent)							*	
Mitel SCC (Bromont)	*	*	*	*		*	*	
Northern Telecom (Mtl)							*	
Manon Merrell Dow (Laval)		*	*	*	*		*	
Bestar (Mégantic)				*	*	*	*	*
Shermag (Disraeli)		*					*	*
Tanis Peerless		*			*	*	*	
Soreltex		*			*	*	*	
Bematex		*		*		*	*	
Dom-TEX (Drummond.)	*	*		*	*	*	*	
Consoltex	*	*						
Swift Textiles (Drummond.)		*					*	
Celanese (Drummond.)		*	*	*	*		*	
Bexcell (Ste-Rosalie)		*				*		
Aliments Delisle	*	*				*	*	
Weston Bakeries (Longueuil)	*	*	*	*	*	*	*	
Tourbière 1ère (Riv. du Loup)			*	*			*	*
Madeli-Pêche					*		*	
Ouébec Cartier Mining					*		*	
J.M. Asbestos							*	*
Télé-Métropole		*			*			
Cablo-Distribution (Mtl)		*						
Vidéotron		*						

**Tableau 3 (suite) Nature des transformations par milieu de travail**

Employeur	Tech	Flex	Equi *	Auton	Con trav.	Formatio n	Rel. trav.	Propriét é
Hydro-Québec		*	*	*	*	9k	9k	
Gaz Métropolitain		*	*	*	*	9k	9k	
S.A.O.							9k	
Rimouski (City)		*						
Château Champlain (Mtl)		9k	*	*				
Boréal Insurance Co.		*	*	*	*		9k	
Scierie Péribonka								9k
Boisaco								9k
GE (Bromont)		9k	*	9k	9k	9k	9k	
Lauralco (Deschambault)		*	9k	9k	9k	9k	9k	
Frigidaire (L'Assomption)		*	*	9k			9k	
BCPO (Pont-Rouge)	9k	*	*	9k		9k	9k	
Produits forestiers Alliance (Donnacona)		*	*	9k	9k	9k	9k	
Claudel Lingerie (Montréal)		*	*	9k	9k	9k	9k	
Crâne Canada (Montréal)		*		9k	*	9k	9k	
Shell (Montréal Est)		*		9k	*		9k	
Christie Brown	*	*	*	9k	9k	9k	9k	
Econogros (Métro)		*		9k		9k	9k	
TOTAL	15	86	40	54	52	47	76	16

cela même si tout laisse supposer que la quasi totalité des établissements étudiés ont apparemment réalisé des investissements importants dans les nouvelles technologies d'information qu'il s'agisse de la fabrication assistée par ordinateur (FAO) (ex. pâte et papier ou encore dans l'aluminium) ou encore dans la mise en place de système informatique pour assurer le juste-à-temps, y compris dans des secteurs dits mous, tel le meuble avec Shermag ou Bestar.

Sauf quelques cas (ex. Alsène, 1990; Alsène et Carignan, 1993), les chercheurs n'ont pas étudié la modernisation technologique pour elle-même ou comme variable principale (Guérin, G., Gagnier, F., Trudel, H, Denis et C.Boily, 1991). Lorsque cette dernière est prise en considération, les

analyses ont plutôt tendance à montrer qu'une même technologie peut s'accomoder de diverses formes d'organisation du travail remettant ainsi le déterminisme technologique (Legendre, 1991; Lapointe, 1993, 1992; Grant, 1995). En revanche, les nouvelles technologies de l'information permettent une **intégration** des activités qui aurait été impensable sans elles et contribuent ainsi de réaliser des réaménagements organisationnels radicaux (ex. la réingénierie des processus). Par ailleurs, les nouvelles technologies ne révèlent tout leur potentiel qu'avec une forte implication des travailleurs, d'où de nouvelles exigences de flexibilité fonctionnelle. En somme, les chercheurs québécois qui s'intéressent à l'organisation du travail ou encore aux relations du travail, ont eu tendance à donner priorité à la modernisation sociale sur la modernisation technologique, comme bien d'autres chercheurs l'ont fait pour d'autres pays (Sorge et Streeck, 1988; Lorino, 1989).

En deuxième lieu, personne ne sera surpris que **la flexibilité fonctionnelle** soit donnée comme caractéristique principale des nouvelles formes d'organisation du travail. Cette dernière est exigée aussi bien par les nouvelles technologies et les incertitudes grandissantes du marché que par les demandes d'autonomie des travailleurs. La flexibilité désigne des réalités fort différentes, soit la flexibilité salariale (ex. rémunération variable), la flexibilité numérique (sous-traitance et emplois atypiques) et la flexibilité fonctionnelle (ex. réduction de titres d'emplois, décloisonnement des métiers, élargissement des tâches, etc). Si la flexibilité salariale et la flexibilité numérique appelée aussi flexibilité externe concernent principalement les relations du travail, la flexibilité fonctionnelle relève plutôt de l'organisation du travail.

Dans le tableau 3, la flexibilité désigne surtout des modifications organisationnelles cherchant à dépasser une organisation taylorienne du travail considérée comme trop rigide: élargissement et rotation des tâches, polyvalence et réduction des classifications, etc. Autrement dit, il est ici plutôt question de **flexibilité interne**, soit de la réorganisation du travail en termes d'activités à accomplir, que de **flexibilité externe**, c'est-à-dire d'affaiblissant les règles collectives telles l'ancienneté ou la sécurité d'emploi. Si la première peut devenir offensive moyennant certaines

conditions institutionnelles, la seconde semble orientée défensivement et vers une stratégie d'évitement des syndicats lorsque ces derniers sont présents. Dans les entreprises étudiées, les directions locales s'en prennent habituellement à la rigidité que constituent entre autres l'ancienneté et une définition fine des tâches. Positivement, on met de l'avant les compétences et la polyvalence, ce qui suppose évidemment la formation. Concrètement, on observe un regroupement des métiers en quelques grandes catégories comme on le voit dans l'automobile (Huard, 1993; CLévesque) et dans les pâtes et papiers (Bourque et Rioux, 1994; Lapointe, 1996; Pépin, 1996; Legendre, 1991; Vaschalde, 1995). De même, les tâches reliées à une même activité peuvent être assumés par un même travailleur. C'est le cas de l'entretien (et non de la réparation) de certaines machines par les opérateurs directs. Par ailleurs, la flexibilité est exigée aussi bien dans les programmes de qualité totale (Bagaoui, 1994) que dans la réingénierie des processus.

En troisième lieu, **l'autonomie des salariés**, l'enrichissement des tâches et un desserrement de l'encadrement hiérarchique constituent la seconde transformation en importance avec cinquante-quatre cas (52% des établissements étudiés). Cette autonomie passe habituellement par une intériorisation des contraintes de l'entreprise. À partir de la promotion de la culture d'entreprise et en liaison avec les cercles de qualité, elle se veut individualisée dans les entreprises non syndiquées (Cascades à Kingsley Falls, Mitel SCC Bromont, GE Bromont, Boréal Assurance) et dans les entreprises où la direction tente de contourner le syndicat (Cascades à East Angus et Cascades à Jonquière). En revanche, dans les entreprises où le syndicat est fortement impliqué dans la réorganisation du travail, l'autonomisation passe par la mise en place d'équipe de travail alors qu'on retrouve généralement des comités paritaires pour les relations du travail (Perkins à Lavai, Domtar à Donnacona, Gaz Métropolitain, Lightolier).

En quatrième lieu, la formation professionnelle et technique est identifiée comme changement organisationnel dans environ deux études sur cinq (47 cas sur 104). Les études qui ont porté exclusivement sur la formation et la réorganisation du travail, sont peu nombreuses. Relevons entre

autres celle de C. Bernier (1994) pour les secteurs chimique et pétrochimique et celle réalisée par Doray, Bagaoui et Ricard (1994 et leur texte dans cet ouvrage) pour une quinzaine d'établissements appartenant à divers secteurs. Selon cette dernière étude, la formation qui est contrastée selon les établissements, est exigée aussi bien par la modernisation sociale que par la modernisation technique. En effet, les entreprises se donnent un plan de formation aussi bien pour relever le défi de l'adaptation à la polyvalence que pour réussir l'introduction de machines ou de technologie<sup>23</sup>. De même, une formation générale et même des cours d'alphabétisation peuvent être nécessaires aussi bien pour permettre la maîtrise de nouvelles technologies que pour la mise en place d'un programme d'amélioration continue de la qualité. Dans cette visée, la formation comprend habituellement deux dimensions plus ou moins distinguées: l'une technique, l'autre culturelle. D'où l'intérêt des syndicats pour la formation.

Dans les entreprises syndiquées, la collaboration du syndicat est nécessaire voire indispensable si l'on veut que la formation soit un succès. Dans bien des cas, on observe la mise sur pied d'un comité paritaire pour y arriver. Cependant la participation des syndicats peut être obtenue sans que l'on sorte du modèle traditionnel de relations du travail comme en témoigne éloquemment le cas de Kenworth<sup>24</sup>. Si les syndicats sont habituellement favorables à la formation des travailleurs, il peut arriver qu'ils s'y opposent, notamment quand le programme a des objectifs, généralement inavoués, de contrôle des travailleurs et de contournement du syndicat, comme S. Dansereau (1993) l'a montré dans une thèse de doctorat portant sur deux établissements du secteur des mines. Par ailleurs, dans les établissements non syndiqués, la formation peut être utilisée comme moyen de contrôle à travers des promotions conditionnelles et s'inscrire dans une individualisation des rapports de travail, tout en favorisant un certain dépassement du taylorisme (Belhassen Maalaoui, 1993). L'adhésion des travailleurs à un tel programme au sein d'une même entreprise peut varier

---

23. Comme le relève les auteurs, "la plupart des entreprises ont (...) planifié leurs activités de formation en mettant sur pied un comité d'adaptation de la main-d'oeuvre (CAMO) ou en réalisant un plan de développement des ressources humaines (PDRH)" qui l'un et l'autre prévoient des comités paritaires ou tout au moins des représentants des divers départements. Doray, Bagaoui et Ricard, 1994, p. viii.

<sup>24</sup>. Cas étudié entre autres par P. Hoque (1992 et sa contribution dans cet ouvrage) et par Doray, Bagaoui et Ricard, 1994.

considérablement selon les catégories d'emplois. Enfin, la plupart des études tendent à démontrer que la qualification et la requalification représentent l'un des principaux enjeux pour ceux qui recherchent un dépassement du taylorisme à travers une réorganisation du travail.

Enfin, les **équipes de travail** sont présentes dans un peu moins de deux entreprises sur cinq. Elles vont habituellement de pair avec la polyvalence des tâches, l'investissement dans la formation, la réduction du nombre de cadres et de paliers hiérarchiques, même si toutes ces transformations peuvent se produire sans la mise en place d'équipes de travail (Maschino, 1995). Autrement dit, il existe une sorte de synergie entre les équipes de travail, d'une part, et la polyvalence, la responsabilisation et l'implication des travailleurs, d'autre part (Samiento, 1995). On comprend ainsi que, parmi toutes les innovations organisationnelles, celle des équipes de travail et plus spécifiquement l'approche socio-technique soit favorisée par les syndicats (Doré, 1995). Cependant le soutien syndical aux équipes de travail suppose non seulement la reconnaissance syndicale mais également des conditions bien précises et notamment un nouveau partage du pouvoir (v.g. la désignation des chefs d'équipe et le champ d'action des équipes). Dans la mesure où ces conditions sont négociées et qu'une réelle autonomie est accordée, les équipes de travail s'inscrivent manifestement dans un processus de démocratisation des lieux de travail.

Parmi les équipes de travail, les équipes semi-autonomes ou auto-gérées représenteraient les formes les plus avancées. À partir du cas de l'aluminerie Isle Maligne, J. Bélanger (1994 et 1995) montre que les équipes auto-gérées ne sauraient s'épanouir sans remettre en cause le compromis fordiste et donc sans une institutionnalisation d'un nouveau partage du pouvoir. D. Maschino (1995) arrive à la même conclusion à partir d'une dizaine de cas dans dix-neuf établissements. La réorganisation du travail que suppose un fonctionnement en équipes semi-autonomes, est telle que plusieurs établissements choisissent de procéder par étapes. Ainsi, chez Perkins de Lavai, la direction et le syndicat local ont choisi dans un premier temps d'expérimenter cette formule dans un département donné, en l'occurrence celui de l'expédition (Valschade, 1996). De même, chez Lightolier, les

parties se sont entendues pour expérimenter le travail d'équipe sur une ligne de production en vue de le généraliser à l'ensemble de l'usine. Le fonctionnement en équipes semi-autonomes suppose de repenser la division du travail pour y introduire la polyvalence et suppose également de repenser les modes de coordination. Dès lors, les contremaîtres et la surveillance du respect des règles qui caractérisent une organisation taylorienne du travail, perdent leur raison d'être. On ne sera donc pas surpris que la mise en place d'équipes semi-autonomes puisse soulever des résistances non seulement de la part des cadres intermédiaires mais également de certaines catégories de travailleurs, tels les métiers qui voient la polyvalence comme une diminution de leur champ de spécialité. Enfin, si l'équipe semi-autonome permet l'émergence de nouvelles figures ouvrières, il faut bien voir qu'il en résulte une plus grande responsabilisation des travailleurs, une intensification du travail et souvent des tensions qu'il faut apprendre à gérer.

Il existe des équipes semi-autonomes non seulement dans les entreprises syndiquées (v.g. Domtar Beauharnois ou Calanese à Drumondville) mais également dans les entreprises non syndiquées (General Electric ou encore CAMCO). Les études permettent donc de conclure que "s'il est difficile de considérer les équipes de travail en excluant l'évolution du système des relations professionnelles à l'usine", il n'en demeure pas moins "qu'il n'y a pas de causalité linéaire entre une organisation fondée sur l'autonomie des équipes et un système de relations professionnelles correspondant" (Socher, 1996: 37). Enfin, certains s'interrogent sur la notion même d'équipe de travail qui est souvent utilisée pour désigner des réalités qui n'ont parfois rien à voir avec l'autonomie et les interrelations que suppose l'équipe semi-autonomie ou autogérée.

## **CONCLUSION**

Nous reviendrons brièvement sur deux points. En premier lieu, le cadre théorique pour l'étude des transformations organisationnelles et institutionnelles dans les entreprises. En deuxième lieu, la spécificité du cas québécois.

1) A partir aussi bien de l'approche régulationniste que l'approche de Kochan et al. nous avons identifié trois niveaux d'analyse: celui des acteurs et de la participation aux décisions stratégiques, celui des relations du travail et celui de l'organisation du travail. Un examen même descriptif des transformations dans les entreprises laisse bien voir l'importance de distinguer ces niveaux d'analyse et de ne pas les confondre. En effet, dans une période de transition et de changement structurel, les études de cas mettent bien en lumière la relative autonomie de chacun de ces niveaux. Par conséquent, il n'y a pas nécessairement une cohérence entre chacun de ces niveaux: les "acteurs" et les rapports dont il est question sont différents. Ainsi, une participation collective importante à la propriété qui donne une forte prise du collectif de travail sur les orientations de l'entreprise, peut s'accompagner d'une organisation taylorienne du travail. De même, des innovations organisationnelles significatives, telles l'introduction d'équipes semi-autonomes, peuvent être observées sans que le contrat de travail soit modifié alors que les parties s'en tiennent à des ententes verbales. En somme, s'il existe une certaine hiérarchie entre ces diverses dimensions conformément à l'ordre de présentation, on ne peut conclure pour autant à un déterminisme à sens unique.

Par ailleurs, si l'on veut caractériser une entreprise ou encore un établissement selon toutes ses composantes, il faut être en mesure de mettre en relation chacun de ces niveaux d'analyse. Ce faisant, on peut dégager au moins six configurations possibles. Dans tous les pays développés, on retrouve encore des entreprises pour chacune de ces configurations. Certaines de ces entreprises relèvent de l'ancien modèle de développement ou de la période précédente, d'autres appartiennent davantage à la société et à l'économie de demain. Cependant, un examen des acteurs en présence et de leur participation réciproque à l'économie laisse bien voir que certaines configurations ont plus de chance de s'imposer que d'autres (ex. présence forte ou faible des syndicats). De même, certaines configurations peuvent se révéler plus instables que d'autres parce que moins codifiées ou moins en accord avec le modèle de développement qui tend à s'imposer.

2) Au Québec, on retrouve également des entreprises dans chacune des configurations. De même, prises une à une, les innovations institutionnelles et organisationnelles identifiées par les études de cas sont comparables à ce que l'on retrouve dans les pays développés. Cependant, deux considérations nous permettent conclure à une certaine spécificité du "modèle québécois". En premier lieu, le Québec se distingue en Amérique du Nord aussi bien par une forte présence du syndicalisme que par un patronat autochtone dont les réussites s'appuient généralement sur des institutions collectives. Dès lors, on y retrouve des conditions plus favorables qu'ailleurs à la concertation et au partenariat.

En deuxième lieu, la participation collective des travailleurs à la propriété des entreprises permet aux syndicats d'être partie prenante du réseau des entreprises québécoises ou de ce qu'on appelle le Québec Inc. Les syndicats ne peuvent plus se poser dans un rapport d'extériorité totale à l'entreprise, ce qui favorise la négociation de compromis favorable au partenariat. Cette forte implication des syndicats dans l'économie à travers des fonds syndicaux et dans les entreprises à partir de formules originales telles les coopératives de travailleurs actionnaires révèlent bien une spécificité du Québec à ce niveau. Nous pensons que les études dans le domaine des relations du travail et de l'organisation du travail ont tendance à sous-estimer ce niveau d'analyse qui relève peut-être plus de la démocratie industrielle que de la démocratie salariale (la première s'appuie sur les droits de propriété alors que la seconde se fonde sur les droits négociés des travailleurs) (référence).

Les études de cas que nous avons examinées, ne permettent pas de caractériser toutes les entreprises en termes de configuration puisque les chercheurs ont habituellement privilégié l'un ou l'autre des niveaux d'analyse. C'est pourquoi il faut être prudent pour caractériser le "modèle québécois" en termes de configuration. Cependant, la prise en considération des acteurs et de la participation des syndicats aux orientations stratégiques dans certaines entreprises de même les

analyses des compromis patronaux-syndicaux les plus fréquents tendent à confirmer l'hypothèse que les entreprises québécoises considérées comme les plus innovatrices se situent principalement dans un nombre limité de configurations et notamment dans celle de la participation négociée (démocratie salariale ou modèle F) et celle de la participation individualisée (configuration californienne ou modèle D). Le fordisme renouvelé (modèle E) est également bien représenté surtout lorsque les compromis se font exclusivement sur la préservation des emplois.

Dans le cas de la participation négociée ou de la démocratie salariale, on retrouve de nouvelles règles collectives favorisant un nouveau partage du pouvoir et donc une implication des syndicats dans l'organisation du travail misant sur la qualification des travailleurs, sur la polyvalence et le fonctionnement en équipes de travail. Dans le cas de la participation individualisée, on retrouve plusieurs entreprises considérées comme innovantes tels Cascades et le Mouvement Desjardins, soit des entreprises qui favorisent une forte implication des employés pris individuellement à partir d'une promotion d'une culture d'entreprise ouverte à des valeurs collectives orientées vers la coopération et l'engagement dans la communauté. Cette dernière configuration peut apparaître plus fragile dans la mesure où en s'accommodant d'un affaiblissement des règles collectives, elle ouvre plus souvent sur le paternalisme que sur un véritable partenariat (du moins, en ce qui concerne les rapports du travail). La prédominance de ces deux configurations parmi les entreprises innovantes ferait en sorte que le "le modèle québécois" est un modèle pluriel mais axé sur une forte implication (individuelle ou collective) des travailleurs.

## Références bibliographiques

AGLJETTA, Michel, Régulation et crises du capitalisme. Paris, Calmann-Lévy, 1976, 334 p.

AGLIETTA, Michel et Anton BRENDER, Les métamorphoses de la société salariale. Paris, Calmann-Levy, 1984, 276 p.

ALSÈNE, Eric et Joëlle CARIGNAN. "Une méthode nouvelle de gestion du changement technologique", Gestion. 18:2, Mai 1993, pages 49-60.

ALSÈNE, Eric, "Les impacts de la technologie sur les organisation", Sociologie du travail, no 3/90, pp. 321-337.

ALTSHULER, Alan. ANDERSON, Martin. JONES, Daniel. ROOS, Daniel, et WOMACK, James. The Future of the Automobile: The Report of MIT's International Automobile Program. Cambridge, Mass., The MIT Press, 1986, 321 p.

BAGAOUI, Rachid, Taylorisme, culture d'entreprise et compromis patronal-syndical au Québec. Analyse historique et le cas Shermag. Université du Québec à Montréal, Département de sociologie, Thèse de doctorat, 1994, 383 pages.

BAMBER, Greg J., Russell D. LANSBURY. "A Comparative Perspective on Technological Change and Industrial Relations", Proceedings of the 36th Annual Meeting. Barbara D. Dennis (éd.), Madison, Wis.: I.R.R.A., 1984, p. 92-99.

BAMBER, Greg. "Technological Change and Unions", in Richard HYMAN and Wolfgang STREECK (eds.), New Technology and Industrial Relations. Oxford, Basil Blackwell Ltd, 1988, p. 204-219.

BEAULIEU, Léopold, "Fondation CSN - Un démarrage réussi, au-delà des espérance", in L'action Nationale. Vol. LXXXVI, no 8 (octobre 1996), pp. 74-78.

BECK, Nuala, La nouvelle économie. Montréal, Éd. Transcontinentales, 1994, 232 p.

BÉLANGER, Paul R., Michel GRANT et Benoît LÉVESQUE, La modernisation sociale des entreprises. Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 1994, 320 pages

BÉLANGER, Paul R. et Benoît LÉVESQUE, "Modernisation sociale des entreprises: diversité des configurations et modèle québécois", in Paul R., Michel GRANT et Benoît LÉVESQUE, La modernisation sociale des entreprises. Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 1994, 320 pages.

BÉLANGER, Paul R. et Benoît LÉVESQUE, "Out of Fordism in North American: Régional and National Trends in Labour-management and Work Organization", in W. Elhert, R. Russell and G. Széll (Eds.), Return of Work. Production and Administration to Capitalism. Frankfurt am Main, Peter Lang, 1994a, pp. 68-78.

BELHASSEN MAALAOUI, Amel, Nouveau modèle industriel et formation continue. Mémoire en sociologie, Département de sociologie, 1994, 170 p.

BERGERON, Jean-Guy, Renaud PAQUET et Ginette THÉRIAULT, Innovations organisationnelles et conventions collectives. École des relations industrielles, Université de Montréal, 1993, 90 pages, (non publié).

BERNDER, Colette, "Qualification et formation de la main-d'oeuvre: les relations patronales-

syndicales en question. L'exemple du secteur chimique et pétrochimique", in P. R. Bélanger, M. Grant et B. Lévesque (Sous la dir.), La modernisation sociale des entreprises. Montréal, PUM, 1994, pp. 211-224.

BETCHERMAN, Gordon. "Does technological Change Affect Union Wage Bargaining Power?", dans Jean Boivin (éd.), Les relations industrielles: une perspective internationale - Some Aspects of International Industrial Relations. Rapport du 25ème congrès de l'Association canadienne des relations industrielles, 1988, pages 96-112.

BLOCK, Richard N., KLEINER, Morris M., ROOMKIN Myron, SALSBURG, Sydney W. "Industrial Relations and the Performance of the Firm: an Overview", Morris M. Kleiner et al., (eds), Human Resources. Madison, Wisconsin: Industrial Relations Research Association, 1987, p. 319-343.

BLUESTONE, Barry et Irving BLUESTONE. Negotiating the Future. A Labor Perspective on American Business. New York, Basic Books, 1992, 335 pages.

BOUCHER, Jacques, "L'évolution du discours de la CSN sur les stratégies syndicales (1970-1990), dans Paul R. BÉLANGER, Michel GRANT et Benoît LÉVESQUE (sous la direction de), La modernisation sociale des entreprises. Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 1994, pages 259-278.

BOUCHER, Jacques, "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, Presses de l'Université de Montréal, 1992, pages 107-136.

BOURQUE, Reynald, "Inventaire et bilan des contrats sociaux", Écriteau. 1995, vol. 2, no 8, pages 3-6.

BOURQUE, Reynald et Claude RIOUX, "Tendances récentes de la négociation collective dans l'industrie du papier au Québec", Relations Industrielles. Vol. 49, no 4 (1994), pp. 730-749.

BOURQUE, Reynald et Guylaine VALLEE, "Ententes de partenariat ou ententes de longue durée? Inventaire et analyse juridique des contrats sociaux", Info Ressources humaines, février-mars, 1994, pp. 16-20.

BOURDON, Clinton C.. "Labor, Productivity, and Technological Innovation: From Automation Scare to Productivity Decline", Christopher T. Hill et James M. Utherback (eds), Technological Innovation for a Dynamic Economy. New York: Pergamon Press, 1979, p. 222-254.

BOYER, Robert, La théorie de la régulation: une analyse critique. Paris, La Découverte, 1986, 144 p.

BOYER, Robert et DURAND, Jean-Pierre, L'après-fordisme. Paris, Syros, 1993, 174 p.

BRAVERMAN, Harry. Labor and Monopoly Capital" New York: Monthly Review Press, 1974, 465p.

BRENNAN, Maire, "Mismanagement and Quality Circles: How Middle Managers Influence Direct Participation", Employee Relations (UKX) 13:5,1991, pages 22-32.

BROSSARD, Michel et Marcel SIMARD, Groupes semi-autonomes de travail et dynamique du pouvoir ouvrier. L'évolution du cas Steinberg. Québec, Presses de l'Université du Québec, 1990.

BUREAU OF LABOUR INFORMATION, Workplace Innovations Overview-1994. 1995, Human Resources Development Canada.

CANADIAN LABOUR MARKET AND PRODUCTIVITY CENTRE (1995), The Rôle and Performance of Labour-sponsored Investments Funds in Canada: Some Preliminary Findings. Working Together, number 1, page 1 and 3.

CHAMBERLAIN, Neil W. et James W. KUHN. Collective Bargaining. new York, Me Graw-HUI Book Company, 2ème édition, 1965,451 pages.

CHAPDELAIN, Jacques (1994), Nouvelles" stratégies de gestion et nouveaux rapports sociaux de travail. L'implantation de la qualité totale chez Hydro-Québec. Montréal, Université du Québec à Montréal, Département de sociologie, Thèse de doctorat, 194 pages.

CHAUMEL, Jean-Louis. "L'implantation d'une technologie nouvelle", Gestion. 8: 4, novembre 1983, p. 4-8.

CHAYKOWSKI, Richard P. et George A. SLOTS VE, "The Impact of Plant Modernization on Organizational Work Practices", Industrial Relations. 31:2, Spring 1992, pp. 309-329.

CHAYKOWSKI, Richard P. et Michel GRANT. "De la négociation traditionnelle à la négociation raisonnée: quelques expériences canadiennes", Revue de la négociation collective, mai 1995, pages 97-107.

COMEAU, Yvan, "Les coopératives ambulancières au Québec", Possibles, vol. 15, no 3, pp. 93-100.

COMEAU, Yvan et Benoît LÉVESQUE, "Workers<sup>1</sup> Financial participation in thé Property of Enterprises in Québec", in Economies and Industrial Democracy. vol. 14, no 2. (1993), pages 233-250.

COMEAU, Yvan et Benoît LÉVESQUE, L'évolution récente de la coopération du travail au Québec. Montréal, Cahiers de la Chaire de coopération Guy-Bernier, 1995,19 p.

COMEAU, Yvan et Benoît LÉVESQUE, "Las formas de cooperacion del trabajo en Québec", in Economiaz. Revista Vasca de Economia. no 33 (1995), pp.78-91.

COMITÉ DROIT AU TRAVAIL (CSN), Expérimentations syndicales dans la région de Montréal concernant l'organisation du travail. Enquête auprès des syndicats. Montréal, Comité central du Montréal Métropolitain, 1995, 64 p.

CORIAT, Benjamain, L'atelier et le robot. Paris, Christian Bourgois, 1990, 304 p.

CÔTÉ, Daniel et D. LUC, Le profil des Coopératives de travailleurs actionnaires du Québec. Montréal, Centre de gestion des coopératives de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 1995.

COURCHESNE, Réjean, "La présence syndicale au Québec", Le marché du travail. Vol. 17 no 1-2 (1996).

COURCHESNE, Réjean et André DOMPffirRE, "Grèves et Lock out au Québec", Le marché du travail. Vol. 5 no 5 (1983)

CRESSEY, Peter and Vittorio DI MARTTNO, Workers' Participation in Technological Change.

september 1987,64 pages.

CSN, Journée de réflexion sur l'organisation du travail. Comité du droit au travail, Conseil central du Montréal Métropolitain, 1995,33 pages.

CSN, Nos outils collectifs. Montréal, Service de l'information, 1996, 25 p.

DANSEREAU, Suzanne E. Shills and Résistance: the Labour Process and Industrial Reorganisation in Québec Mining. Thesis presented in partial completion of a doctorat in political science, 1993, 621 p.

D'AMOURS, Martine, Le rapport des entreprises au territoire: le cas du RFSO et de quatre entreprises du Sud-Ouest de Montréal. Montréal, Mémoire de maîtrise en sociologie (UQAM), 156 P-

DEMING W. Edwards, Hors de la crise. Paris, Économica, 1991,

DEPAOLI, P., A. FANTOLI AND G. MIANI. Participation in Technological Change The Role of the Parties Concerned in the Introduction of New Technology. Consolidated Report. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Working Paper Series, Dublin, Ireland, 1987, 153 pages.

DERTOUZOS, Michael L., Richard K. LESTER et Robert M. SOLOW. Made in America. Regaining the Productive Edge. Harper Perennial, 1990, 344 pages.

DODGSON, Mark, et Roderick MARTIN. "Trade Union Policies on New Technology: Facing the Challenge of the 1980's", New Technology. Work and Employment. 2: 1, (Spring 1987), p. 9-18.

DOMPIERKE, André, "Grèves et lock-out au Québec en 1994 - bilan", Le marché du travail, vol. 16, no 5 (1994).

DOMPIERRE, André, "Grèves et lock-out au Québec en 1995 - bilan", Le marché du travail. Vol. 17 no 5 (1995).

DORÉ, Michel, Travail en équipe et démocratie au travail. Montréal. CSN, 1995,120 p.

DRUCKER, Peter. Technology. Management and Society. Harper Colophon Books, 1977,209 pages.

DES TROIS MAISONS, Jean (1994), "Les nouvelles approches en relations du travail", Le marché du travail, vol. 15, no 4, pages 6-9 et pages 83-88.

DORAY, Pierre, BAGAOU, Rachid et RICARD, Danielle (1994) La formation dans les entreprises québécoises: étude de cas auprès de 15 entreprises performantes. Montréal, Conseil de la Science et de la Technologie, Gouvernement du Québec, 195 pages.

DUGAS, Nathalie, Une analyse stratégique des rapports sociaux à l'occasion de changements dans les relations du travail. Le cas du contrat social d'Aciers Atlas. Montréal, Université de Montréal, École de Relations industrielles, Mémoire de maîtrise, 1994,225 pages.

DUPUIS, Jean-Pierre (Sous la dir.), 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, 1995, 184 p.

EDWARDS, Richard. Contested Terrain. New York, Basic Books Inc., 1979, 261 pages.

ELIZUR, D., "Quality Circles and Quality of Work Life", International Journal of Manpower 11:6, 1990.

EVANS, John. Technology and Collective Bargaining: A Review of Ten Years of European Experience. Brussels: European Trade Union Institute, 1985, 61 p.

FARQUHAR, C., JOHNSTON, C.G., Total Quality Management: A Competitive Imperative. Report 60-90-E, Ottawa, The Conference Board of Canada, 1990, page 3.

F.T.Q., "Pour un progrès sans victime", mars 1985, 30 p.

FOURNIER, Louis, "Le Fonds de solidarité de la FTQ: une révolution syndicale", in L'action Nationale. Vol. LXXXVI, no 8 (octobre 1996), pp. 65-73.

FOURNIER, Louis, Solidarité Inc. Un nouveau syndicalisme créateur d'emplois. Montréal, Québec/Amérique, 1991.

FOURNIER, Louis, "Le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec. Une institution financière syndicale vouée au développement de l'emploi", in Revue des études coopératives, mutualistes et associatives (Paris). No 48 (1993), pp. 53-58.

FOURNIER, Pierre, La concertation au Québec. Étude de cas et perspectives. Québec, Gouvernement du Québec, 1985.

FREEMAN, R.B., MEDOFF, J.L., What Do Unions Do?. New York: Basic Books, 1984, 293.

GAGNÉ, Pierrette et Michel LEFÈVRE, L'entreprise à valeur ajoutée. Le modèle québécois. Montréal, Publi-Relais, 1993, 310 p.

GAGNON, M.-J., "L'organisation du travail et les syndicats: reprendre l'initiative.", ACSALF (éd.), Travailler au Québec. Montréal: Les Éditions Coopératives Albert Saint-Martin, 1981, pp.61-69.

GAGNON, Yves-Chantal, LANDRY, Maurice. "Les syndicats québécois face aux changements technologiques, Gestion, vol. 14, no 2, (Mai 1989), p. 41-50.

GLENDAY, Daniel. "New Technology, Work Groups and the Politics of Participation", dans Michel Grant (éd.), Enjeux des années 1990 pour les relations industrielles - Industrial Relations Issues for thé 1990'. Rapport du 26ème congrès de l'Association canadienne des relations industrielles, Québec, 1990, pages 189-204.

GRANT, Michel, "Vers la segmentation du syndicalisme au Québec", dans Rodrigue Blouin (éd.), Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec. Cowansville, les Éditions Yvon Biais, 1990, pages 31 1-341.

GRANT, Michel et LEBEAU, Jacques, Le renouvellement des relations de production et du travail: une étude de cas, celui de Bestar Inc. Montréal, Université du Québec à Montréal, Département de sociologie, Cahiers CRISES, no 9302, 1993, 47 pages.

GRANT, Michel et LEBEAU, Jacques, "L'analyse stratégique et la recherche empirique: le cas Bestar", Actes du XXXe congrès annuel de l'Association canadienne des relations industrielles. 1994, pages 95-103.

GRANT, Michel et Jacques LEBEAU, "La FTQ et les nouvelles stratégies de gestion des ressources humaines, dans Paul R. BÉLANGER, Michel GRANT et Benoît LÉVESQUE (sous la direction de), La modernisation sociale des entreprises. Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 1994, pages 279-270.

GRANT, Michel et Jean HARVEY. "Unions and Productivity: Convergence or Divergence in Perceptions?", International Studies of Management and Organization. 22:4, Winter 1992-93, pp.93-101.

GRANT, Michel. "Struggle for Survival: Industrial Relations in the Clothing Industry", dans A.Verma et R.P.Chaykowski (eds), Industrial Relations in Canadian Industry. Toronto, Holt, Rinehart and Winston, 1992, pp. 220-243.

GRANT, Michel et Noël MALLETTTE. "La gestion des relations du travail", dans Roger Miller (éd.), La direction des entreprises: concepts et applications. McGraw Hill, 2<sup>ème</sup> édition, 1989, pp. 558-595.

GRANT, Michel. "Les changements technologiques et les relations patronales-syndicales: vers de nouvelles stratégies", dans Réal Jacob et Jean Ducharme (sous la direction), Changements technologiques et gestion des ressources humaines. Montréal, Gaétan Morin, 1994, pages 245-277.

GUÉRIN, G., GAGNÉ, F., TRUDEL, H, DENIS, H et BOILY, C, (1991) "L'impact de la CAO/PAO sur la QVT; le cas de Marconi.", Relations Industrielles, vol 46, no 2, pages 420-446

GUIDAT de QUEIROZ, C. et V. RAULT. "Skills Management: A Key Factor of Technological Change", in Tarek M. Khalil and Bulent A. Bayraktar (eds), Management of Technology ITJ. The Key to Global Competitiveness. Volume 2, Proceedings of the Third International Conference on Management of Technology, Norcross, Georgia, Industrial Engineering and Management Press, 1992, pp. 984-994.

HAMMER, Michael, Beyond Reengineering. How the Process-centered Organization is Changing our Work and our Lives. New York, Harper Business, 1996, 286 p.

HAMMER, Michael et James CHAMPY (1994), Reengineering the Corporation. Harper Business, 233 pages.

HANSEN, John A. et Robert T. LUND. Connected Machines. Disconnected Jobs: Technology and Workers in the Next Decade. Cambridge, Massachusetts Institute of Technology, September 1983.

HARRISSON, Denis et THÉRIAULT, Ginette (1991), Analyse de l'implantation d'un système de gestion manufacturière: le cas d'une entreprise de textile. Montréal, rapport de recherche-terrain, CREST (CIRST)-UQAM.

HARRISSON, Denis et Normand LAPLANTE, "TMQ, Trade Unions And Cooperation: Case Studies in Québec Manufacturing Plants", Economie and Industrial Democracy. Vol. 17 no 1 (1996), pp. 99-129.

HARVEY, Jean, Claude R. Duguay, Mario GODARD, Michel GRANT, Carole BELLAZZI et Diane BERARD. La dynamique de l'amélioration de la productivité dans la Pmf<sup>^</sup> manufacturière québécoise. Groupe de recherche et d'intervention en productivité (GRIP), Rapport soumis au Centre canadien du marché du travail et de la productivité, décembre 1988, 224 pages.

HECKSCHER, Charles C. The New Unionism. New York, Basic Books Inc. Publishers, 1988, 302p.

HÉBERT, Gérard, "Les négociations collectives élargies: la Loi sur les décrets ou l'accréditation multipatronale?", dans Les négociations élargies. Journée d'étude de la Corporation des conseillers en relations industrielles (CRI), Montréal, Ecole de relations industrielles, Université de Montréal, 1982, pp. 25-54.

HIRSCHHORN, Larry. Beyond Mechanization. Cambridge, Massachusetts, The MIT Press, 1986, 187 pages.

HOGUE, Pierre (1992). Étude de l'impact de la qualité totale sur les exigences et contenu des tâches et sur la rémunération. Montréal, Université de Montréal, Relations industrielles, Mémoire de maîtrise, 111 pages.

HUARD, Mario (1991), Crise du rapport salarial fordiste dans l'industrie de l'automobile: le cas de General Motors de Boisbriand. Montréal, Université du Québec à Montréal, Département de sociologie, Cahiers CRISES, no 9101, 127 pages.

ISHIKAWA, K., Le TOC ou la qualité à la japonaise. 2e tirage, traduit par Yoko Sim et Claude Barbier, AFNOR, Paris, 1984, page p.50.

JACOB, Réal. "Flexibilité organisationnelle et gestion des ressources humaines", Gestion, vol. 18, no 2, Mai 1993, pages 30-38.

JAIN, Harish. "Technological Change and Industrial Relations: An International Comparison", Proceedings of the 36th Annual Meeting. Madison, Wis. 1984, p. 85-91.

KELADA, Joseph, Integrating Reengineering with Total Quality. Milwaukee, ASQC Quality Press, 1996, 470 p..

KOCHAN, Thomas A., Harry C. KATZ and Robert B. McKERSFFI, (1986), The Transformation of American Industrial Relations. New York, Basic Books, 287 pages.

KOCHAN, Thomas A. et Joël CUTCHER-GERSHENFELD. Institutionalizing and Diffusing Innovation in Industrial Relations. Cambridge, Massachusetts Institute of Technology, Working Paper 1928-87, September 1987, 45 pages.

KOCHAN, Thomas A., Harry C. KATZ et Robert B. McKERSIE. The Transformation of American Industrial Relations. New York, basic Books Inc., 1986, 287 pages. LAFLAMME, Gilles, VALLÉE, Guylaine. Patronat, syndicats et gouvernement face aux changements technologiques. Collection Instruments de travail, Québec: Département des relations industrielles, 1987, 73 p.

LAFLAMME, Gilles, "Peut-on concilier négociation collective et participation à la gestion?" dans Participation et négociation collective, 32ième congrès des relations industrielles. Québec, Les presses de l'Université Laval, 1977, pp. 79 -91.

LANGÉVIN, Guy, Changements technologiques, changements à l'organisation du travail et participation des travailleurs: le cas Lightolier. Mémoire de maîtrise, Département des sciences administratives, Université du Québec à Montréal, 1994, 181 pages.

LAPOINTE, Paul-André, "Modèles de travail et démocratisation. Le cas des usines d'Alcan au Saguenay, 1970-1992." in Cahiers de recherche sociologique. No 18-19 (1992), pp. 155-184.

LAPOINTE, Paul-André, Évolution et crise du rapport salarial fordiste aux usines Jonquière de l'Alcan. 1943-1981, Mémoire de maîtrise en histoire, UQAM, 1985, 363 pages.

LAPOINTE, Paul-André, Usine Arvida: de la crise du travail au renouvellement du fordisme. Montréal, Université du Québec à Montréal, Département de sociologie, Cahiers du Crises, no 9305, 1993, 102 pages.

LAPOINTE, Paul-André, Usine Grande-Baie: ou "La grande illusion. Montréal, Université du Québec à Montréal, Département de sociologie, Cahiers du Crises, no 9306, 1993, 33 pages.

LAPOINTE, Paul-André, Usine Laterrière: un dépassement du fordisme. Montréal, Université du Québec à Montréal, Département de sociologie, Cahiers du Crises, no 9307, 1993, 50 pages.

LEBEAU, Jacques, Renouvellement des relations de travail chez Bestar Inc. Mémoire de maîtrise, Département des sciences administratives, Université du Québec à Montréal, 1992, 169 pages

LEFEVRE, Michel, La performance des organisations québécoise. Du discours à la réalité. Montréal, Publi-Relais, 1993, 88 p.

LEGENDRE, Camille (1991), "Technologie, politique de gestion et dynamique des rapports sociaux organisationnels dans trois papeteries au Québec", Sociologie et sociétés, vol. XXIII, no 1, pp. 199-215.

LEMELIN, Maurice, Alain RONDEAU and Nancy LAUZON, Mobilization of Human Resources: The Multi Level Experience of Boréal Insurance Co.. 1995, 38 pages, (non publié).

LEVESQUE, Benoît, "Coopération et syndicalisme: le cas des relations du travail dans les caisses populaires Desjardins", in Relations Industrielles. Vol. 46 no 1 (1991), pp. 13-43.

LEVESQUE, Benoît, "Une forme originale d'association capital-travail: les coopératives de travailleurs actionnaires au Québec", Revue des études coopératives mutualistes et associatives. Paris, no 251, 1994, pages 49-60.

LEVESQUE, Benoît, "Les coopératives au Québec: deux projets distincts pour une société?", in N. BARDOS-FÉLTONYI, J. DÉFOURNY, H. DETREMMERFFI, J.-L. LAVILLE, B. LEVESQUE et alii, Coopération, défis pour une démocratie économique. Bruxelles, Éditions Vie ouvrières, 1993, pp. 69-96.

LEVESQUE, Benoît, MENDELL, Margie, VAN KEMENADE, Solange, Profil socio-économique des fonds de développement régional, local et communautaire au Québec. Montréal, Bureau fédéral de développement régional, 1996.

LEVESQUE, Benoît et Marie-Claire MALO, "L'économie sociale au Québec: une notion méconnue, une réalité économique importante," in Jacques DÉFOURNY et José L. MONZON CAMPOS (Sous la dir.), Economie sociale. Entre économie capitaliste et économie publique/The Tgird Sector. Coopérative. Mutual and Nonprofit Organizations. Bruxelles, De Boeck/Université, 1992, 385-452.

LÉVESQUE, Benoît, Alain COTÉ, Omer CHOUINARD, Jean-Louis RUSSEL, PROFIL Socio-économique des coopératives de travail au Québec. Montréal, Comité provincial des coopératives de travail/UQAM, 1985,180 p.

LONG, Richard, The Conséquences of Employee Buyouts in Canada. Paper prepared for présentation at thé "Forum on Canadian Workplace Practices", Ottawa, 1995,22 pages.

LORINO, Philippe. L'économiste et le manager. Paris, La découverte, 1989, 228 p.

MASCHINO, Dalil. "Les changements dans l'organisation du travail dans le contexte de la mondialisation économique", 2ème partie, Le marché du travail. 13:8, août 1992, pages 6-10,73.

MASCHINO, Dalil. "Les nouvelles pratiques en milieu de travail au Québec", Le marché du travail. 16:8, août 1995, pages 6-8 et 87-94.

MASCHINO, Dalil (sous la direction). "Les nouvelles pratiques en milieu de travail au Québec", Le marché du travail. 16:9,1995, pages 10 et 95-115.

MASCHINO, Dalil (sous la direction). "Les nouvelles pratiques en milieu de travail au Québec", Le marché du travail. 16:10,1995, pages 9-10 et 81-99.

MASCHINO, Dalil (sous la direction). "Les nouvelles pratiques en milieu de travail au Québec", Le marché du travail. 16:11,1995, pages 9-10 et 70-82.

MASCHINO, Dalil (sous la direction). "Les nouvelles pratiques en milieu de travail au Québec", Le marché du travail. 16:12,1995, pages 10 et 83-88.

McMULLEN, Kathryn, Nonn LECKIE and Christina CARON. Innovation at Work: The Working With Technology Survey. 1981-1991, Industrial Relations Centre, Kingston, Queen's University, 1993,43 pages.

MILETTE, Nicolas, La concertation et le partenariat au Québec: l'intervention du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec dans l'entreprise BESTAR inc. de Lac-Mégantic. Mémoire de maîtrise en sociologie, Université de Montréal, 1993,100 pages.

MURRAY, G., M.-L. MORIN et I. DA COSTA (Sous la dir.), L'état des relations professionnelles. Traditions et perspectives de recherche. Québec, Les Presses de l'Université Laval et OCTARES, 1996,614 p.

NADEAU, Jean Benoît "La vérité sur le fonds de solidarité", L'actualité. 1er novembre 1996, pp. 30-40.

NYAHOHO, Emmanuel. "Automatisation et émergence de la gestion participative dans l'industrie de l'automobile", Le marché du travail. 6:8, Août 1985, pp. 71-75.

PEIRCE, Jonathan C.. Collective Bargaining Over Technological Change: A Quantitative and Historical Analysis. Discussion Paper no 338, Ottawa: Economie Council of Canada, October 1987, 113p.

PEITCHINIS, Stephen G.. "The Attitude of Trade Unions Toward Technological Changes", Relations Industrielles. 38: 1, (1983), p. 104-119.

PEPIN, Normand, Post- ou néo-fordisme chez Cascades Inc.: analyse des dimensions organisationnelle et institutionnelle de l'entreprise à travers le cas de Kinsey Falls et d'East-Angus. Montréal, Thèse de doctorat, Département de sociologie, Université du Québec à Montréal, 1995, 253 pages.

PIORE, Michael J.. "Les nouvelles technologies et les travailleurs marginaux", dans Centrale de l'enseignement du Québec, Apprivoiser le changement. 1985, p. 96-104.

PIORE, Michael J. and Charles F. SABEL. The Second Industrial Divide. Possibilities For Prosperity. New York, Basic Books Inc., 1984, 355 pages.

PORTIS, Bernard. "Facilitating Employee Involvement and Technological Change", in Tarek M. Khalil and Bulent A. Bayraktar (eds), Management of Technology III. The Key to Global Competitiveness. Volume 2, Proceedings of the Third International Conference on Management of Technology, Norcross, Georgia, Industrial Engineering and Management Press, 1992, pp. 995-1002.

RAINVILLE, Frédéric, L'Impact des ententes de longue durée sur la formation des travailleurs dans les entreprises au Québec. Montréal, Mémoire de maîtrise en administration des affaires, 1995, 127 p.

RANKIN, Tom. New Forms of Work Organization. The Challenge for North American Unions. Toronto. University of Toronto Press, 1990, 191 pages.

REICH, Robert B., The Work of Nations. New York, Vintage Books, 1992, 340 p.

RESHEF, YONATAN, "Employées, Unions, and Technological Changes: A Research Agenda", Journal of Labor Research: vol 14, no 2, Spring 1993, p. 111-129

ROCK, Charles P. et Mark KLINEDINST, "In Search of the Social Economy in the United States: A Proposal", in J. DEFOURNY et José L. MONZON CAMPOS (Sous la dir.), Economie sociale. Entre économie capitaliste et économie publique. Bruxelles, De Boeck/Université, 1992, pp. 319-384.

RONDEAU, Claude, "La négociation continue: Étude théorique et pratiques québécoises", Actes du XXXe congrès annuel de l'Association canadienne des relations industrielles. 194, pages 225-237.

ROULEAU, Linda et Harold BHÉRER. La participation des travailleurs dans l'entreprise. Québec, Commission consultative sur le travail, 1986.

ROUSTANG, Guy, LA VILLE, Jean-Louis et alii, Vers un nouveau contrat social. Paris, Desclée de Brouwer, 1996, 187 p.

SABEL, Charles. Work and Politics. The Division of Labor in Industry. Cambridge, Cambridge University Press, 1985, 304 pages.

SAINT-LAURENT, Richard, "Le processus de la négociation dans les secteurs péripublic et privé en 1994-1995", Le marché du travail, vol. 17, no 1 et 2, 1996, pages 9, 105-110.

SARMEENTO, Janet, "L'autonomie ouvrière et les équipes de travail," in Les Cahiers du travail. Vol. 4 (1995), pp. 21-46.

SAUCIER, Carol et DERNIER, France, "Papier Cascades Cabano: modernisation sociale d'une entreprise et développement local", in Bélanger, P R., Grant, Michel et Lévesque, Benoît (sous la direction de), La modernisation des entreprises. Montréal. PUM, 1994, 320 pages.

SHADGEN, Harley. Work Transformed. Automation and Labor in the Computer Age. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984, 306 p.

SHAWL, Roger, "La durée des conventions collectives. Observations récentes", Le marché du travail, vol. 17 no 7 (1996).

SMITH, Anthony E. "Trade Unions and the Process of Technological Change", dans Thomas S. Kuttner (éd.), The Industrial Relations System - Le système de relations industrielles. Actes du 29ème congrès de l'association canadienne des relations industrielles, 1993, pages 489-505.

SOCHER, Ulrich, L'autonomie des équipes de travail et le modèle des relations professionnelles à l'usine Alcan Shawinigan. Paris, GIF Mutations industrielles, 1996, 143 p.

SORGE, Arndt. "Industrial Relations and Technical Change: The Case for an Extended perspective", in Richard HYMAN and Wolfgang STREECK (eds.), New Technology and Industrial Relations. Oxford, Basil Blackwell Ltd, 1988, p. 19-47.

SORGE, Arndt and Wolfgang STREECK, "Industrial Relations and Technical Change: The Case for an Extended Perspective", in R. Hyman and Wolfgang Streeck, New Technology and Industrial Relations, Oxford and New York, Basil Blackwell, 1988, pp. 19-47.

THOMAS, Robert J. "Technological Choice and Union-Management Cooperation", Industrial Relations. 30:2, Spring 1991, pages 167-192.

TRAVAIL CANADA. Les effets de la micro-électronique sur le milieu de travail. Ottawa: Ministre des approvisionnements et services, 1981, 253 p.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle, "De l'innovation de processus à l'innovation de produit: l'importance accrue des ressources humaines", dans Michel Grant (éd.), Enjeux des années 1990 pour les relations industrielles - Industrial Relations Issues for the 1990's. Rapport du 26ème congrès de l'Association canadienne des relations industrielles, Québec, 1990, pages 246-256.

Vaschalde, Dominique, Un nouveau modèle de partenariat: le cas d'une entreprise innovatrice: Perkins. Montréal, CRISES, 1995, 120 p.

VINCENT, Paul, La régulation des changements technologiques dans les activités de préparation de l'imprimerie coopérative Harpell: une étude comparative. Mémoire de maîtrise, Ecole de relations industrielles, Université de Montréal, 1985, 506 p.

VINCENT, Paul, L'imprimerie coopérative Harpell: ses origines exceptionnelles, son développement. Montréal, Cahiers de la Chaire de coopération Guy-Bernier, 1995, 56 p.

WALTON, R.E., et MCKERSFFI, R.B., A Behavioral Theory of Labor Negotiations. New York: McGraw Hill, 1965, 437 p.

WALTON, Richard E., Joël E. CUTCHER-GERSHENFELD et Robert B. MCKERSFFI, (1994), Stratégie Negotiations. Boston, Harvard Business School Press, 376 pages.