Paul R. Bélanger et Benoît Lévesque

Sociologues, professeurs, département de sociologie, UQÀM.

(1991)

“Amérique du Nord: La participation contre la représentation ?

LES RELATIONS PATRONALES-SYNDICALES
EN AMÉRIQUE DU NORD: ECLATEMENT D'UN MODELE
OU RECOMPOSITION? QUELQUES EXPÉRIENCES
AU CANADA, AUX ÉTATS-UNIS ET AU QUÉBEC.”

Un document produit en version numérique par Jean-Marie Tremblay, bénévole,
professeur de sociologie au Cégep de Chicoutimi

Courriel: jean-marie_tremblay@uqac.ca

Site web pédagogique : <http://www.uqac.ca/jmt-sociologue/>

Dans le cadre de: "Les classiques des sciences sociales"

Une bibliothèque numérique fondée et dirigée par Jean-Marie Tremblay,
professeur de sociologie au Cégep de Chicoutimi

Site web: <http://classiques.uqac.ca/>

Une collection développée en collaboration avec la Bibliothèque
Paul-Émile-Boulet de l'Université du Québec à Chicoutimi

Site web: <http://bibliotheque.uqac.ca/>

Politique d'utilisation de la bibliothèque des Classiques

Toute reproduction et rediffusion de nos fichiers est interdite, même avec la mention de leur provenance, sans l'autorisation formelle, écrite, du fondateur des Classiques des sciences sociales, Jean-Marie Tremblay, sociologue.

Les fichiers des Classiques des sciences sociales ne peuvent sans autorisation formelle:

- être hébergés (en fichier ou page web, en totalité ou en partie) sur un serveur autre que celui des Classiques.
- servir de base de travail à un autre fichier modifié ensuite par tout autre moyen (couleur, police, mise en page, extraits, support, etc...),

Les fichiers (.html, .doc, .pdf., .rtf, .jpg, .gif) disponibles sur le site Les Classiques des sciences sociales sont la propriété des **Classiques des sciences sociales**, un organisme à but non lucratif composé exclusivement de bénévoles.

Ils sont disponibles pour une utilisation intellectuelle et personnelle et, en aucun cas, commerciale. Toute utilisation à des fins commerciales des fichiers sur ce site est strictement interdite et toute rediffusion est également strictement interdite.

L'accès à notre travail est libre et gratuit à tous les utilisateurs. C'est notre mission.

Jean-Marie Tremblay, sociologue
Fondateur et Président-directeur général,
[LES CLASSIQUES DES SCIENCES SOCIALES](#).

Cette édition électronique a été réalisée par Jean-Marie Tremblay, bénévole, professeur de sociologie au Cégep de Chicoutimi à partir de :

Paul R. Bélanger et Benoît Lévesque

“Amérique du Nord: La participation contre la représentation ? LES RELATIONS PATRONALES-SYNDICALES EN AMÉRIQUE DU NORD: ECLATEMENT D'UN MODELE OU RECOMPOSITION? QUELQUES EXPERIENCES AU CANADA, AUX ÉTATS-UNIS ET AU QUÉBEC.”

Un article publié dans la revue **TRAVAIL**, Paris, no 24, 1991-1992, pp. 71-90.

[Autorisation formelle accordée par M. Bélanger le 3 août 2008 de diffuser ce texte dans Les Classiques des sciences sociales.]

Courriels : belanger.paul_r@uqam.ca et levesque.benoit@uqam.ca

Polices de caractères utilisée :

Pour le texte: Times New Roman, 12 points.

Pour les citations : Times New Roman, 12 points.

Pour les notes de bas de page : Times New Roman, 12 points.

Édition électronique réalisée avec le traitement de textes Microsoft Word 2004 pour Macintosh.

Mise en page sur papier format : LETTRE (US letter), 8.5” x 11”)

Édition numérique réalisée le 5 août 2008 à Chicoutimi, Ville de Saguenay, province de Québec, Canada.

Table des matières

INTRODUCTION

LE RÉGIME DOMINANT ET LES ALTERNATIVES

LES ÉTATS-UNIS.

LE CANADA

LE QUÉBEC

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

Paul R. Bélanger et Benoît Lévesque
Sociologues, professeurs, département de sociologie, UQAM.

“Amérique du Nord: La participation contre la représentation ? LES RELATIONS PATRONALES-SYNDICALES EN AMÉRIQUE DU NORD: ECLATEMENT D'UN MODELE OU RECOMPOSITION? QUELQUES EXPÉRIENCES AU CANADA, AUX ÉTATS-UNIS ET AU QUÉBEC.”

Un article publié dans la revue **TRAVAIL**, Paris, no 24, 1991-1992, pp. 71-90.

Introduction

[Retour à la table des matières](#)

À la différence de la plupart des pays européens (Boyer, 1986), le régime de négociation en Amérique du Nord est apparemment décentralisé: il s'agit d'un régime de négociation par usine ou établissement (Riddell, 1986). Cela n'a cependant pas empêché la formation d'un modèle dominant de convention collective et d'organisation du travail qui s'est imposé à la fin de la dernière guerre à l'ensemble des établissements selon un double processus. D'une part, dans chaque secteur économique (automobile, acier, etc.), le syndicat international qui était en fait américain, choisissait une entreprise-cible pour renégocier la convention collective, suscitait la mobilisation et les préparatifs de grève; l'entente alors conclue servait de modèle à toutes les usines du secteur (pattern ou connective bargaining) sauf ajustements mineurs (Aglietta, 1976; Kochan, Katz, McKersie, 1986). D'autre part, le même phénomène s'est produit entre secteurs: la convention négociée par l'un d'eux, l'automobile en 1948 par exemple, inspirait celle des autres secteurs (Benedict, 1985; Campbell et Pépin, 1988).

À la fin des années 1960, la contestation du modèle remet en cause son caractère centralisé de telle sorte que même avec le maintien d'une convention générale, des ententes implicites puis les conventions locales consacrent le retour à une

fragmentation de la structure de négociation (Wood, s.d.). Les demandes, stratégies et luttes locales peuvent alors s'exprimer et produire des expérimentations variées, différentes entre elles et de la convention générale. L'exemple du secteur de l'automobile est révélateur à cet égard. Jusqu'en 1979, le modèle international prédomine. À partir des négociations suivantes, alors que le syndicat international, les TUA (Travailleurs Unis de l'automobile), accepte d'importantes concessions, les affiliés canadiens mènent une forte campagne anti-concessions appuyée par une grève chez Chrysler Canada en 1982 et une autre contre GM Canada en 1984. Ces divergences dans les objectifs de négociation entraînent la désaffiliation du district canadien et son indépendance en 1984 sous le nom des TCA (Travailleurs canadiens de l'automobile). Cette première manifestation de l'incapacité d'un modèle international de réguler les négociations dans les deux pays ne s'arrête pas là. En effet, en 1984 une convention nationale (canadienne) est signée par les TCA mais, dès la signature de cette convention, une demande de réouverture de la convention locale est faite par la direction de GM à Boisbriand-Québec. De plus, la convention locale qui est signée en 1986, contredit à certains égards la convention nationale révélant ainsi, à l'échelle canadienne, l'incapacité d'une régulation nationale pour satisfaire les demandes locales.

Notre communication cherche à répondre à cette question: est-il dorénavant possible de repérer des trajectoires "nationales" (américaine, canadienne, québécoise) alors que le localisme et son extrême diversité s'imposent ? Une première partie dégage les principales caractéristiques du modèle dominant jusqu'en 1970 selon deux dimensions qui permettent d'entrevoir les alternatives. Dans une seconde, à partir d'expériences de renouvellement des relations patronales-syndicales, nous dégageons certaines tendances nationales. Enfin, en conclusion, nous soumettrons quelques pistes d'explication.

LE RÉGIME DOMINANT ET LES ALTERNATIVES

[Retour à la table des matières](#)

Pour dégager des modèles, l'entreprise doit être appréhendée selon deux dimensions (Laville, 1990), soit la dimension institutionnelle, celle du compromis institutionnalisé entre les parties, soit encore la dimension organisationnelle, c'est-à-dire les modes de division et d'organisation du travail.

Selon la première, le compromis institutionnalisé (la forme structurelle) définit les droits, obligations et responsabilités des parties, en d'autres termes les règles du jeu qui déterminent les zones respectives d'influence ou encore le système politique. Dans le modèle dominant de l'après-guerre, le compromis forgé à travers les luttes s'est traduit par la reconnaissance par le syndicat de droits de gérance étendus sur le développement et l'organisation de l'entreprise, en retour la direction reconnaît le syndicat comme agent négociateur des salaires et des règles collectives de travail, c'est-à-dire la définition et la classification des postes de travail ainsi que les règles d'ancienneté pour les promotions, mutations et mises à pied sans oublier les procédures de griefs pour non-respect de la convention. Le droit à la négociation a donc été aussitôt limité dans son contenu pour exclure les syndicats du système décisionnel de l'entreprise, y compris l'organisation du travail et les changements technologiques. Il s'agit, par conséquent, d'un compromis dit fordiste où, en échange du maintien des prérogatives patronales, le syndicat négocie le partage de la plus-value selon les formules du COLA (cost of living adjustment) et de l'AIF (annual improvement factor ou enrichissement collectif) (Aglietta, 1976; Kochan, 1986; Boyer, 1986). En mettant l'accent sur les règles de travail, certains auteurs le définiront comme un syndicalisme centré sur l'emploi (job control unionism) (Katz, 1985). Quoiqu'il en soit, l'exclusion des travailleurs des décisions entraîne une faible implication (Linhart et Linhart, 1985).

Selon la seconde dimension, qui concerne la division et la coordination du travail, le modèle dominant s'est consolidé selon les principes du taylorisme: par-

cellisation des tâches, puis mécanisation qui accélère la déqualification en incorporant les connaissances techniques dans les machines de sorte que les postes de travail comprennent un nombre limité de tâches simples, étroitement définies et répétitives conformément à la production de masse (Piore et Sabel 1984). En revanche, la conception et la coordination sont totalement réservées aux ingénieurs et techniciens qui communiquent avec les exécutants au moyen de procédures détaillées aux centièmes de seconde surveillés par une hiérarchie de contremaîtres (Bowles, Gordon, Weisskopf, 1986).

Les formes particulières de ces deux dimensions sont simultanément l'objet d'actions collectives. La division taylorienne du travail est contestée dès la fin des années 60: grèves, absentéisme, etc. Le compromis fordiste l'est tout autant et notamment le salaire comme équivalent général à toutes les agressions: pénibilité, dangerosité, maladie. Tout cela révèle sans doute les limites sociales de ce modèle; mais il génère aussi ses limites technico-économiques puisque les coûts accrus de la mécanisation ne se traduisent pas en accroissement proportionnel de productivité (Coriat, 1979) et la rigidité de la production de masse interdit une adaptation à la diversification des marchés et des produits (Piore et Sabel, 1984; Katz et Sabel, 1985).

Tableau 1: Modèles d'entreprises selon les dimensions institutionnelles et organisationnelles			
Contrat de travail Organisation du travail	Règles collectives et exclusion	Dissolution ou affaiblissement des règles collectives	Règles collectives inclusion-participation
Déqualification	Fordisme Taylorisme (1)	Néo-fordisme Segmentation Dualisme (2)	Taylorisme (social-démocrate ou coopératif)(3)
Requalification Innovations organisationnelles et technologiques	Fordisme renouvelé Sécurité d'emploi et flexibilité (4)	Californien -individualisation des salaires -polyvalence (5) -flexibilité des salaires et de l'emploi	Démocratie salariale (6)

Devant cette crise, quelles sont les alternatives? Au niveau organisationnel, on assiste soit à un approfondissement de la déqualification, soit à des tentatives de requalification (entendue au sens large de processus incluant diverses formes de réorganisation du travail et des technologies, une implication accrue, une formation technique et socio-culturelle, le tout s'accompagnant d'une "culture d'entreprise" remplaçant les règles comme mécanisme de coordination) (Chanlat, 1989; Crozier, 1989). Quant au compromis, trois hypothèses peuvent être avancées: 1- maintien du fordisme, 2- dissolution ou affaiblissement des règles collectives et 3- reconnaissance des règles collectives avec inclusion des travailleurs et des syndicats selon diverses modalités de participation, ce qui implique un élargissement du champ des négociations aux prérogatives patronales. Ces alternatives se résument dans le tableau suivant (tableau 1) où l'on peut identifier pas moins de six modèles différents d'entreprises:

La plupart des auteurs mettent l'accent sur la réorganisation du travail et la requalification (formation, spécialisation flexible, QVT, implication) (Boyer 1989; Piore et Sabel 1984; Kochan, Katz et MerKersie, 1986) et ont tendance à occulter la dimension institutionnelle. En tenant compte à la fois des compromis (le contrat de travail) et de l'organisation du travail, l'approche que nous proposons, comporte plusieurs avantages. Elle permet à la fois de bien voir à l'intérieur de quelles règles du jeu la requalification se réalise (ce qui est essentiel pour la comparaison internationale) et de se dégager du dilemme entre deux régimes de relations de travail, à savoir un modèle conflictuel ou antagoniste (*adversary bargaining*) et un modèle de coopération ou collaboration ou participation (Katz 1985). En effet, les distinctions proposées permettent bien de voir comment la participation des travailleurs ne les conduit pas nécessairement à la "collaboration" ou à la renonciation de leurs intérêts spécifiques puisque, selon les règles du jeu adoptées, la participation peut prendre deux formes, celle de la coopération conflictuelle (fordisme rénové et démocratie salariale) ou celle de la participation intégrative (californien selon Messine, 1987 ou *southern strategy*). Ce faisant, il apparaît que tout écart du fordisme ne conduit pas nécessairement à des concessions de la part des travailleurs (Swartz, 1981).

L'analyse présentée ici s'appuie sur la littérature pour les États-Unis et le Canada, et essentiellement sur les recherches de notre équipe pour le Québec. L'in-

dustrie de l'automobile ayant servi de modèle, les recherches sur les négociations et la gestion dans ce secteur ont été les plus abondantes de sorte que les références le sont également.

LES ÉTATS-UNIS.

[Retour à la table des matières](#)

Au premier abord, il peut apparaître qu'aux E.U. le fordisme demeure le modèle dominant (Boyer, 1989). De fait, dans le secteur de l'aluminium, une étude récente de 16 usines de production d'aluminium dont 5 américaines montre que 4 d'entre elles sont toujours fordistes alors que l'autre s'en écarte pour l'approfondir (Lapointe, 1991). De même, dans l'automobile, la moitié des établissements GM relève du modèle fordiste mais, il faut aussi bien voir, que l'autre moitié fait des expériences de réorganisation du travail qui l'éloigne de ce modèle (Rinehart, 1984; Parker et Slaughter, 1989). Comme il n'existe pas de données exhaustives, on ne peut que formuler des hypothèses concernant les expérimentations. Si l'on se fie à la littérature récente, ces dernières bien que très contrastées (on y retrouve la plupart des modèles) oscilleraient cependant selon des modèles qui reposent sur une dissolution ou un affaiblissement des règles collectives.

Le fordisme renouvelé ne semble pas avoir été la voie la plus fréquentée pour le renouvellement des rapports de travail. Ce modèle est apparu chez GM en 1984 lorsque à la convention collective fordiste s'est ajoutée la garantie d'emploi; aucune mise à pied ne peut intervenir pour des raisons de sous-traitance, de changements technologiques ou d'augmentation de productivité. Cette entente a été interprétée comme un nouveau compromis où en échange de la sécurité d'emploi l'entreprise avait toute liberté de réaliser ses plans de modernisation technologique (Coriat, 1985; Katz 1985b). Il nous apparaît plus important de souligner qu'il s'agit là d'un renversement du processus de déqualification. En effet, la croissance de la productivité a toujours été associée à la perte d'emploi: dans la mesure où la productivité peut provenir, à part la technologie, des innovations organisationnelles qui suscitent l'implication et encouragent la flexibilité et la mobilité, cette entente vise à faciliter les ententes locales qui favoriseraient des expériences de re-

qualification selon le modèle des équipes de travail ou de cercles de qualité, par exemple.

L'approfondissement du fordisme dans le sens d'un néo-fordisme (et donc dans le sens d'un affaiblissement des règles collectives) semble par ailleurs avoir été l'un des modèles les plus populaires avec la stratégie du sud (ou le modèle californien). Ainsi, l'une des stratégies de GM en particulier a consisté à approfondir le fordisme en misant sur le tout technologique: déqualification et remplacement du plus grand nombre de travailleurs, sous-traitance, déplacement des usines dans les pays en voie de développement dont le Mexique. La direction croyait que la non-homogénéité des travailleurs américains interdisait la formation d'équipes semi-autonomes (Parker et Slaughter, 1989), que le succès japonais relevait de son investissement en technologie (Nora 1988) (GM investit de 1981 à 1988 plus de 5 milliards en nouvelles technologies (Huard, 1990) et que le contournement des hauts salaires des travailleurs syndiqués exigeait la relocalisation des usines (Piore et Sabel, 1984). Le projet de l'automobile universelle (world car) est typique d'une telle stratégie. La solution du tout-technologique a vite rencontré ses limites car la robotisation a été plaquée sur des schémas de production erronés (Nora, 1988).

On peut interpréter aussi comme un affaiblissement des normes collectives la disparition des mécanismes COLA et AIF dans le calcul des salaires. La période de 1979 à 1984 est en effet celle des concessions syndicales importantes sur le plan monétaire. Les hausses salariales sont minimales, sous forme de montants forfaitaires non intégrés à l'échelle salariale alors que des programmes de participation aux profits sont instaurés (Katz et Melt, 1988). Ces concessions, initiées dans l'industrie automobile en 1979 se sont propagées à plusieurs secteurs dont l'acier, l'emballage des viandes et plusieurs compagnies aériennes (Katz, 1985). Les concessions salariales ont aussi pris la forme d'une dualisation du collectif de travail par l'introduction d'ententes à deux paliers où les nouveaux employés reçoivent un salaire inférieur allant de 15% et parfois jusqu'à 62% comme dans les industries aériennes en 1985, et ce pour le même emploi (Campbell et Pépin, 1988). Chez Ford et GM en 1982, les nouveaux embauchés reçoivent 85% du salaire et la période pour atteindre la parité, qui était de 40 jours, s'allonge à 545 jours (Huard, 1990).

Enfin une autre voie, plus lourde de signification, a été poursuivie par GM, celle nommée la "stratégie du Sud" (southern strategy) et dont l'objectif est d'implanter le modèle non-syndiqué fondé sur la réorganisation de travail et la gestion des ressources humaines (Katz, 1985; Heckscher, 1988). Ce modèle a toujours été présent aux É.U. dans de grandes entreprises comme IBM et était considéré comme une façon d'éviter la syndicalisation en accordant des salaires et des avantages sociaux comparables à ceux négociés dans les grandes entreprises syndiquées mais en évitant les règles "rigides" de travail et les "lourdes" procédures de griefs. Le succès du modèle non-syndiqué et l'opposition syndicale à tout changement de la convention collective là où des programmes de QVT (qualité de vie au travail) avaient été implantés, incitent l'industrie automobile à localiser ses nouvelles usines dans le Sud pour y implanter le nouveau concept d'équipes de travail. Celles-ci exigent une transformation radicale ou l'absence des règles de travail car les quelque 50 ou 60 classifications sont réduites à une seule; les emplois sont redéfinis pour permettre à l'équipe formée de 8 à 10 ouvriers d'assumer les tâches de production ainsi que celles d'inspection, de manutention et d'entretien; la distribution des tâches est assumée par l'équipe ainsi que la solution de problèmes; le salaire selon les connaissances (pay for knowledge) est instauré (Katz, 1985) (voir l'encadré) afin d'encourager la flexibilité et l'acquisition de compétence. La convention collective ayant été modelée sur le taylorisme (Piore, 1982), le compromis et la forme de l'organisation du travail entrent en crise simultanément. La stratégie du Sud vise à solutionner ces deux "problèmes" en même temps. Le système des équipes a été "exporté" dans le Nord syndiqué ainsi qu'en Californie (v.g. NUMMI) (Parker et Slaughter, 1989). Dans certains cas, le syndicat local a révisé sa convention pour appuyer l'initiative des équipes de travail.

Enfin, parmi les 10,300 entreprises qui, depuis 1974, ont mis sur pied un ESOP (Employee Stock Ownership Plans) (Rock, 1990), celles qui innovent s'inscrivent apparemment plus dans le modèle californien que dans celui de la démocratie salariale. D'une part, même dans des entreprises syndiquées, les ESOP ne font aucune place au syndicat. D'autre part, selon une enquête de 1985, "seulement 4% des entreprises ayant mis un ESOP sur pied ont des représentants d'employés (syndiqués ou non cadres) sur le conseil d'administration de l'entreprise et dans aucun cas de tels représentants constituent la majorité" (Rus-

sell, 1989; USGAO, 1985). Enfin, si l'on retient les entreprises (27%) où on peut observer un impact sur la participation des employés, la plupart d'entre elles relèveraient du modèle californien, soit une participation se situant à un niveau informel et volontaire comme dans le cas de cercles de qualité.

Pour le cas des E.U., une conclusion s'impose. En effet, même en s'en tenant à un secteur hautement syndiqué comme celui de l'automobile, il apparaît que les tendances les plus fortes vont dans le sens d'une dissolution ou d'un affaiblissement des règles collectives et donc de la déréglementation des relations de travail. Nous serions en présence d'une forme de néo-libéralisme où coexisteraient deux modèles (voir le tableau 2): d'une part, le néo-fordisme reposant à la fois la déqualification au moyen des nouvelles technologies et sur une dualisation du collectif et faisant appel en plus à la sous-traitance et, d'autre part, un modèle californien individualisant, symbolisé par la stratégie du Sud. Ce dernier modèle serait vraisemblablement le plus important non seulement dans les petites et moyennes entreprises généralement non syndiquées (Messine, 1987) mais aussi dans les grandes entreprises où il vient renforcer le modèle non-syndiqué déjà largement répandu, mettant l'accent sur la réorganisation du travail par la requalification et l'implication.

LE CANADA

[Retour à la table des matières](#)

Pour le Canada, si l'on excepte le Québec qui sera l'objet de la section suivante, les modifications au fordisme apparaissent plus difficiles à réaliser: ni concessions, ni stratégie de dé-syndicalisation réussie, ni réformes importantes de l'organisation du travail. Par une grève chez Chrysler en 1982 et une autre en 1984 contre GM, le syndicat canadien de l'automobile a rejeté toutes les demandes de concessions acceptées par leurs collègues américains. Les salaires ont donc continué de progresser selon les formules classiques du COLA et de l'AIF de sorte qu'ils ont dépassé ceux de leurs confrères américains (Campbell et Pépin, 1988; Huard, 1990). Cette divergence dans les stratégies de négociation entraîne, comme nous l'avons déjà indiqué, la scission du syndicat international et la formation

des TCA en 1984. Bien sûr, il y eût des concessions salariales dans certains secteurs ainsi que des clauses à deux paliers mais ils se produisent avec un certain retard (Wood, sd), ce qui révélerait une plus forte résistance des syndicats.

Une stratégie sudiste est plus difficile à appliquer au Canada puisqu'aucune province n'a adopté des lois favorisant le droit au travail et par voie de conséquence la non-syndicalisation. De plus, le taux de syndicalisation y est beaucoup plus élevé qu'aux États-Unis.: 36.2% contre environ 15% en 1989. Il faut aussi ajouter que le taux de syndicalisation est en croissance au Canada (il n'était que de 28,4% en 1951) alors qu'il décroît régulièrement aux É.U. par rapport au sommet atteint en 1955 qui était alors de 31,7% (Coates et al., 1989). Enfin, quoique que présent, le modèle non syndiqué est moins généralisé au Canada qu'aux États-Unis.

Dans le secteur de l'automobile, quelques tentatives d'instaurer des programmes de QVT ou de cercles de qualité ont bien été faites. L'une d'elles a échoué en raison de la forte opposition des travailleurs (Parker, 1986); dans une autre, des groupes de participation ont été mis sur pied avec l'accord du syndicat, mais après deux ans le comité d'usine a mis fin à sa collaboration en retirant ses représentants du comité de planification (Rinehart, 1984). Une seule semble pouvoir se maintenir, il s'agit de GM-Suzuki où le "modèle japonais" a été négocié avec le syndicat en 1985 (Campbell et Pépin, 1988).

L'opposition syndicale bloque donc la voie vers les modèles californien et du fordisme renouvelé. La seule issue pour les patrons serait de faire appel à la sous-traitance et au travail à temps partiel de sorte qu'il en résulterait un affaiblissement des normes collectives (Kumar et Coates, 1989). Cette observation peut-elle être généralisée? Il semble que, pour le cas canadien, on doive répondre positivement à cette question (Drache, 1990). Chose certaine, les initiatives de réorganisation du travail seraient, toute proportion gardée, deux fois moins nombreuses au Canada qu'aux É.U. (Long 1991). Le haut taux de syndicalisation et le fait que le syndicalisme y soit puissant, bien organisé et surtout défensif expliqueraient cette différence de même que l'incertitude et les divisions au sein du patronat canadien concernant les stratégies de gestion des ressources humaines (Smith, 1990). Pour

toutes ces raisons, le modèle fordiste se maintiendrait au Canada alors que les alternatives iraient dans le sens du néo-fordisme.

LE QUÉBEC

[Retour à la table des matières](#)

Le Québec forme-t-il une société distincte en matière de relations de travail? Chose certaine, du point de vue de la structure de propriété de ses entreprises, le Québec se singularise aussi bien par rapport aux Etats-Unis que par rapport au Canada. Le réseau entreprises étatiques-entreprises coopératives-entreprises autochtones, le Québec Inc., est unique en Amérique du Nord. Du point de vue des relations patronales-syndicales, la diversité s'impose cependant ici comme ailleurs. On peut trouver des entreprises pour chacun des modèles. Le secteur public et des entreprises comme l'Hydro-Québec, par exemple, vont dans le sens du néo-fordisme (sous-traitance, temps partiels, dualisation des collectifs, etc.) et donc d'un affaiblissement des règles collectives (Chanlat, 1984; Hafsi et Demers, 1989, Bélanger et Lévesque, 1987 et 1990). Comme les monographies constituent encore la meilleure source étant donné que le système est décentralisé et qu'il n'existe pas de relevés statistiques permettant de constituer des configurations, les conclusions concernant le modèle québécois doivent être prises avec beaucoup de prudence (Aktouf, 1990; Chanlat, 1990). Cette réserve faite, nous avancerions l'hypothèse que les expériences novatrices qui se produisent dans les secteurs les plus importants de l'économie, oscillent entre le modèle californien et la démocratie salariale.

Le secteur de l'aluminium au Québec témoigne amplement de la diversité des modèles. Des sept usines d'aluminium du Québec ayant fait l'objet d'une recherche récente (Lapointe, 1991), une seule n'a pas bougé des principes du fordisme. Deux usines s'en sont démarquées mais pour les approfondir dans le sens du néo-fordisme, en particulier à l'occasion de changements technologiques en affectant des cadres techniques à la production et ainsi en déqualifiant les opérateurs de leur savoir-faire acquis par expérience; et surtout en menant une lutte anti-

syndicale par l'embauche de travailleurs sans expérience de travail en usine, peu qualifiés et peu scolarisés, et en les soumettant à des tests psychologiques susceptibles de révéler leurs aptitudes à la coopération. En revanche, trois usines se sont engagées dans un fordisme renouvelé: pour favoriser l'implication et requalification, les usines ont amélioré les conditions de travail (souvent très pénibles dans les salles de cuves), accordé la sécurité d'emploi et des augmentations de salaires, élargi les tâches pour accroître la polyvalence et permettre la rotation. Toujours dans le cas de ces trois usines, et à l'occasion de l'introduction de nouvelles technologies informatiques pour surveiller la température et le niveau d'alumine dans les cuves, les opérateurs ont été requalifiés pour utiliser les ordinateurs sans l'intervention de cadres techniques.

Enfin, une usine semble s'orienter vers le modèle de démocratie salariale. La clé du nouveau régime est la sécurité d'emploi en échange de l'implication dans la productivité et la qualité; depuis cette entente, la courbe de tous les indicateurs de relations de travail et de performance a changé de sens: griefs, absentéisme, départs volontaires, grèves, productivité. De plus, le syndicat est associé à des comités paritaires même si formellement les droits de gérance sont toujours reconnus.

L'usine de GM à Boisbriand représente un modèle probablement inédit dans l'industrie automobile en Amérique du Nord et partage plusieurs des éléments du modèle de la démocratie salariale. Sous la double influence d'une direction décidée à redresser une usine menacée de fermeture et d'un leadership syndical désireux d'assumer les conséquences du ras-le-bol des travailleurs (environ 6000 griefs non réglés en 1984) et en particulier "l'obligation de mal faire son boulot" qu'induisait l'obligation de suivre les consignes, les parties s'engagèrent dans un large processus de réflexion sur la gestion et l'organisation du travail. Pendant cette période, les griefs sont l'objet d'ententes, environ 35% des postes de cadres sont éliminés et l'usine se hisse au premier rang quant à la performance (productivité et qualité) de sorte qu'elle réussit, avec une technologie relativement vétuste, à obtenir un contrat pour les dix prochaines années, contrat que convoitaient plusieurs autres usines pour la plupart situées aux Etats-Unis. Les responsables du syndicat sont allés visiter les expériences américaines (notamment NUMMI en Californie) dont s'inspiraient en partie la direction locale mais les ont rejetées pour mettre de l'avant des propositions originales. Trois nouveautés méritent

d'être soulignées: la déclaration sur les droits des parties, les équipes de travail et les comités conjoints (Huard 1990) (les faits saillants sont présentés en encadré).

La déclaration des droits contredit en quelque sorte la traditionnelle reconnaissance des droits de gérance. En inscrivant que le syndicat doit à la fois contribuer à l'amélioration de la qualité de vie au travail et à son implication dans la construction d'un produit de qualité et la croissance de l'entreprise, l'entente actualise le passage d'un syndicalisme d'opposition, défensif, à un syndicalisme de proposition, offensif. Les équipes de travail ont généralement comme condition la dissolution des règles de travail (work rules) de sorte qu'elles sont interprétées comme l'abandon d'un syndicalisme centré sur le contrôle de l'emploi en faveur de la coopération et de la gestion des ressources humaines. Il semble bien que ce soit le cas aux E.U. (Kochan, Katz et McKersie, 1986; voir aussi Parker et Slaughter 1988 et leur description des équipes de travail chez NUMMI). Mais à GM-Boisbriand, le syndicat a élaboré des normes collectives négociées qui lui permettent de ne pas abandonner à la direction toute discrétion sur certains points importants: les chefs d'équipes sont syndiqués et nommés par ancienneté; la progression des salaires est aussi soumise à des règles de promotion selon l'ancienneté; l'absentéisme demeure la responsabilité de la direction et non de l'équipe. Ainsi tout en acceptant les principes de base du travail en équipes : responsabilisation et implication dans la qualité et l'amélioration des procédés de production; flexibilité dans l'attribution des tâches par la simplification des classifications, le syndicat a refusé l'individualisation des salaires et des relations avec la direction; il tenait à des normes collectives qui favorisent la solidarité et l'unité des travailleurs.

Ce mode de fonctionnement des équipes est adossé à des comités conjoints qui d'une part surveillent la mise en place et le fonctionnement des équipes et d'autre part assurent un droit de regard sur des activités et décisions jusque là considérées comme prérogatives patronales: mutation du personnel, nouvelles technologies, performance de l'entreprise, etc. Lors du renouvellement de la convention, aucune demande de modification de ces ententes n'est parvenue au syndicat.

Le Fonds de solidarités des travailleurs dont une grande partie (50%) est consacrée au capital de risque dans les PME semble favoriser l'émergence de la

démocratie salariale dans certaines entreprises à partir de la formation offerte aux travailleurs des entreprises où il investit. Par ailleurs, dans le Mouvement Desjardins qui constitue le secteur coopératif le plus important au Québec, la direction de certaines fédérations comme la Fédération de Montréal et de l'Ouest du Québec a mis de l'avant une stratégie qui s'apparente au modèle californien (Lévesque, 1990). Cette stratégie serait également dominante dans un bon nombre d'entreprises québécoises qui comme Cascades tentent de développer une culture d'entreprise favorisant une plus grande appartenance à travers une certaine individualisation des rapports (Cuggia, 1989; Aktouf, 1990). Nos recherches sur des entreprises dans le secteur du meuble (Bagaoui, 1991) et des pâtes et papier (Bernier et Saucier, 1991) laissent entrevoir des modèles instables et changeants comme si les projets patronaux et syndicaux ne réussissaient pas à se cristalliser.

CONCLUSION

[Retour à la table des matières](#)

1) Une des conclusions qui ressort d'une première investigation, c'est la diversité des trajectoires nationales. Ces trajectoires ne sont pas encore clairement définies: on peut retrouver dans chacun des pays des entreprises relevant de l'un ou de l'autre des modèles identifiés. Cependant dans chacun des pays, on peut déceler des tendances qui s'esquissent autour d'au moins deux modèles (voir le tableau 2).

Aux É.U., le taux de syndicalisation est relativement faible (15%) et surtout il est en régression depuis les années 50 comme si les conquêtes des années 30 et 40 étaient battues en brèche par un patronat toujours fortement jaloux de ses prérogatives (Perline et Poynter, 1991). Les législations sur le droit au travail dans certains Etats du Sud ont favorisé la désyndicalisation. La coalition politique favorable aux syndicats s'est affaiblie (Heckscher, 1988). Alors que dans les années 60 les syndicats ont pu imposer et généraliser les avantages négociés, le modèle non-syndiqué (southern strategy) sert aujourd'hui de phare à l'ensemble des entreprises. Il est permis de faire l'hypothèse que des syndicats centralisés et habitués à

monnayer toutes les revendications ont réagi tardivement à la crise du travail et aux nouvelles demandes plus qualitatives; lors de la vague de concessions des syndicats aussi puissants que les TUA n'ont pu inventer et exiger de contre-parties de sorte que dans bien des cas le néo-fordisme s'est imposé. Pouvoir patronal fort certes, mais aussi un syndicalisme sur la défensive sinon en crise.

Tableau 2: Modèles d'entreprises: Canada, États-Unis, Québec.			
Contrat de travail Organisation du travail	Règles collectives et exclusion	Dissolution ou affaiblissement des règles collectives	Règles collectives inclusion-participation
Déqualification	(1) Fordisme C-A-N-A-D-A	(2) Néo-fordisme U. S. A.	(3) Taylorisme
Requalification Innovations organisationnelles et technologiques	Fordisme renouvelé (4)	Californien (5) Q-U-É-B-E-C	Démocratie salariale (6)

Au Canada, la forte syndicalisation (36%), un militantisme moins bureaucratique, l'appui à un parti politique social-démocrate (NPD), une bourgeoisie nationale divisée (Panitch, 1985), des divisions régionales (Jenson, 1990), un militantisme défensif ont permis de résister, de maintenir les acquis, de bloquer les voies de sortie du fordisme qui s'y est maintenu plus qu'ailleurs. La seule issue pour un patronat divisé fut le néo-fordisme.

Au Québec, une syndicalisation plus forte (40%) encore qu'au Canada (Grant et Lebeau, 1991), un syndicalisme moins "international" avec la présence d'une centrale syndicale québécoise, une tradition de concertation amorcée par le Parti Québécois indépendantiste qui a été au pouvoir pendant dix ans, un syndicalisme favorable à la réorganisation du travail (Doré et Ferland, 1991), une culture socio-économique, un début d'intégration du mouvement écologiste dans les négociations (Gagnon 1991), une bourgeoisie nationale francophone montante moins

traditionnaliste et prête à assumer un projet national ont ouvert la voie à deux stratégies de participation, l'une intégrative (le modèle californien), l'autre négociée (le modèle de la démocratie syndicale). L'horizon n'est cependant pas sans nuage puisque les alliances syndicat-patronat dans l'élaboration de grands projets de développement se font souvent contre les mouvements sociaux et en particulier le mouvement écologiste (v.g. les projets de développement des barrages de l'Hydro-Québec).

2) Peut-on expliquer les différences de dominantes entre ces pays et régions? Un certain nombre d'explications en ce qui concerne aussi bien les différences entre le Canada et les Etats-Unis (Lipset, 1986) qu'entre le Québec et le Canada (Aktouf, 1990, Chanlat, 1990) renvoient au facteur culturel voire religieux. Il nous semble quant à nous que les explications sont à chercher du côté des rapports sociaux, des blocs sociaux hégémoniques dans chacun de ces pays ou régions. A partir de là, on peut expliquer des différences dans les politiques industrielles, les programmes de formation professionnelle, la plus ou moins grande ouverture au syndicalisme, etc... Il faut cependant avouer que, dans ce domaine, la recherche reste à faire et qu'il s'agit d'un terrain en friche.

3) Enfin, si l'on se situe à l'échelle nord-américaine, il faut reconnaître que, plus qu'ailleurs encore, le problème de la requalification et de l'implication est d'une grande importance pour deux raisons. En premier lieu, la flexibilité et la diversité des connaissances sont de plus en plus exigées par la diversité des marchés et la qualité des produits. En deuxième lieu, les travailleurs eux-mêmes exigent de plus en plus la reconnaissance de leur initiative et de leurs capacités comme sujets. Seuls les modèles d'entreprises qui favorisent la requalification et l'autonomie, auraient de ce point de vue de l'avenir. Ces exigences s'inscrivent dans les caractéristiques des sociétés modernes qui font apparaître une nouvelle contradiction: celles-ci ne peuvent fonctionner sans une large autonomie des citoyens, elles exigent même cette autonomie pour ne devenir contre-productives. Il reste à savoir quelles formes prendront les rapports de domination et si les syndicats avec d'autres mouvements deviendront des agents de démocratisation.

BIBLIOGRAPHIE

[Retour à la table des matières](#)

AGLIETTA, Michel, Régulation et crises du capitalisme, Paris, Calmann-Lévy, 1976.

AKTOUF, Omar, "Corporate Culture, the Catholic Ethic and the Spirit of Capitalism: A Québec experience", in Turner, B. A. (Ed.), *Organizational Symbolism*, Berlin et New York, Walter de Gruyter, 1990.

AUDET, Michel, Bélanger, Laurent, Boivin, Jean, Déom, Esther, Mercier, Jacques (dir.), *La mobilisation des ressources humaines. Tendances et impacts*, Québec, Presses de l'Université Laval, 1986.

BAGAOUI, Rachid, *L'usine de Shermag à Disraeli: un nouveau modèle de travail?*, Montréal, Rapport de recherche (CRISES), Juillet 1991.

BELANGER, Paul R. et Lévesque, Benoît, "Le système de santé et des services sociaux au Québec: Crise des relations de travail et du mode de consommation", *Sociologie du travail*, No 2 (1990).

BÉLANGER, Paul R. et Lévesque, Benoît, *Flexibilité du travail et demande sociale dans les CLSC*, Québec, Les Publications du Québec, 1987.

BENEDICT, Daniel, "The 1984 GM Agreement in Canada; the Significance and Consequences", *Relations Industrielles*, vol. 40, no. 1, 1985, 27-45.

BOWLES, Samuel, Gordon, David M., Weisskopf, Thomas E., *L'économie du gaspillage*, Paris, La Découverte, 1986.

BOYER, Robert, *La flexibilité du travail en Europe*, Paris , La Découverte, 1986.

BOYER, Robert, *New Directions in Management Practices and Work Organization. General Principles and National Trajectories*, Paris, Cepremap, 1989.

CAMPBELL, Sylvie et Pépin, Marcel, Étude sur le "pattern bargaining" ou négociation type dans l'industrie automobile nord-américaine, *Monographie no 18*, Ecole des relations industrielles, Université de Montréal, 1988.

CHANLAT, Alain et Bédard, Renée, *L'originalité. et la fragilité d'un mode de gestion à la québécoise*, Montréal, Cahier du CETAI (École des H.E.C), 1990.

CHANLAT, Alain, *Gestion et culture d'entreprise. Le cheminement d'Hydro-Québec*, Montréal, Québec/Amérique, 1984.

CHANLAT, Jean-François, "L'analyse sociologique des organisations: un regard sur la production anglo-saxonne contemporaine (1970-1988)", *Sociologie du travail*, Vol. 31 no 3 (1989).

COATES, Mary L. et al., *The Labor Movement and Trade Unionism Reference Tables*, Kingston, Industrial Relations Centre, Queen's University, 1989.

CORIAT, Benjamin, "1984: technologie, emploi, salaires dans l'automobile; la nouvelle stratégie syndicale", *Travail*, No 9, Septembre 1985.

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

CROZIER, Michel, *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel*, Paris, InterEditions, 1989.

CUGGIA, Gérard, *Cascades. Le triomphe du respect*, Montréal, Québec/Amérique, 1989.

DORÉ, Michel, Ferland, Guy, *Prendre les devants dans l'organisation du travail*, Montréal, CSN, 1991.

DRACHE, Daniel et Glasbeek, H.J., "Le néo-fordisme: l'offensive du capital, l'alternative des travailleurs", in BOISMENU, Gérard et Drache, Daniel (Sous la dir.), *Politique et régulation. Modèle de développement et trajectoire canadienne*, Montréal/Paris, Méridien/L'Harmattan, 1990.

GAGNON, Christiane, *Dynamique sociospatiale, enjeux territoriaux et redéploiement de l'industrie de l'aluminium au Saguenay-Lac-Saint-Jean, à l'aube des années quatre-vingt-dix*. Montréal, Faculté d'aménagement (Thèse de doctorat) , 1991

GRANT, Michel, Lebeau, Jacques, *Éléments de problématique pour l'analyse des stratégies syndicales et patronales*, Montréal, Rapport de recherche (CRISSES), 1991.

HAFSI, Taïeb et DEMERS, Christiane, *Le changement radical dans les organisations complexes. Le cas d'Hydro-Québec*, Montréal, Gaëtan Morin Editeur, 1989.

HECKSCHER, Charles C., *The New Unionism: Employee Involvement in the Changing Corporation*, New York, Basic Books, 1988.

HUARD, Mario, *Crise du rapport salarial dans l'automobile. Étude de cas de General Motors de Boisbriand*, Montréal, Mémoire de maîtrise (Département de sociologie, UQAM), 1991.

JENSON, Jane, "Different but not exceptional: Canada's permeable fordism", *Canadian Review of Sociology and Anthropology/Revue canadienne de sociologie et d'anthropologie*, Vol. 26 no 1 (1989)

KATZ, Harry C., *Shifting Gears. Changing Labor Relations in the U.S. Automobile Industry*, Cambridge, Mass., MIT Press, 1985a.

KATZ, Harry C., "The GM-UAW Settlement: Breakthrough or more of the Same", *Personnel*, Jan. 1985.

KATZ, Harry C. "The US Automobile Collective Bargaining System in Transition", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 22 no 2, 1984.

KATZ, Harry C., Sabel, Charles, "Industrial Relations and Industrial Adjustment in the Car Industry", *Industrial Relations*, Vol. 24 no 3 (1985).

KATZ, Harry C., Meltz, Noah M., "Changing Work Practices and Productivity in the Auto Industry: A U.S.-Canada Comparaison", in Michel Grant (Ed.), *Proceedings of the 26th Conference of the Canadian Industrial Relations Association, Industrial Relations Issues for the 1990's, Québec*, Université Laval, 1989.

KOCHAN, Thomas A., "L'avenir de la négociation collective", dans M. Audet et al., op. cit., 1986, 181-189.

KOCHAN, Thomas A., Katz, Harry C., MerKersie, Robert B., *The Transformation of American Industrial Relations*, New York, Basic Books, 1986.

KUMAR, Pradeep, Coates, Mary L., *The Current Industrial Relations Scene in Canada 1989. Industrial Relations in 1989: Trends and Emerging Issues*, Kingston, Industrial Relations Centre, Queen's University at Kingston, 1989.

LAPOINTE, Paul-André, *Le rapport salarial, l'automatisation et la crise dans la production de l'aluminium. Etude comparative: Québec, Canada, États-Unis et France*, Montréal, Thèse de doctorat (Département de sociologie, UQAM), 1991.

LAVILLE, Jean-Louis, *Participation et modernisation dans les entreprises*, Paris, CRIDA, 1990.

LEVESQUE, Benoît, "Coopération et syndicalisme: le cas des relations de travail dans les caisses populaires Desjardins", *Relations industrielles*, Vol. 46 no 1, 1991.

LINHART, Robert, Linhart Danièle, "La participation des salariés. Les termes d'un consensus", dans D. BACHET,(dir.), *Décider et agir dans le travail*, Paris, La Documentation Française, 1985.

LIPIETZ, Alain, *Choisir l'audace*, Paris, La Découverte, 1989.

LIPSET, S.M., "North American Labour Movements: A Comparative Perspective, in S.M Lipset (Ed.), *Unions in Transition*, San Francisco, Institute for Contemporary Studies, 1986.

LONG, Richard J., "Patterns of Workplace Innovation in Canada", *Relations Industrielles*. Vol. 44 no 4 (1989).

MANSELL, *L'innovation en milieu de travail au Canada*, Ottawa, Ministère des Approvisionnements et Services, 1987.

MELTZ, Noah M., "Labor Movements in Canada and the United States", in T. Kochan (Ed.), *Challenges and Choices Facing American Labor*, Cambridge, MIT Press, 1985.

MESSINE, Philippe, *Les Saturniens*, Paris, La découverte, 1987.

NORA, Dominique, "General Motors trahi par ses robots", *L'Express*, 24 juin 1988.

PANITCH, Leo, "Class and Power in Canada", *Montly Review*, Vol. 36 no 11, April 1985.

PARKER, Mike, "Ontario GM Workers Opt out of QWL", *Labor Notes*, March 22 1984.

PARKER, Mike., *Slaughter, Jane, Choosing Sides. Unions and the Team Concept*, Boston, Labor Notes Book, South End Press, 1989.

PEPIN, Normand, *La culture d'entreprise*. Montréal, Rapport de recherche (CRISES), 1991.

PIORE, Michael, Sabel, Charles, *The Second Industrial Divide*. New York, Basic Books, 1984.

PERLINE, Martin M, Poynter, David J., "Employee Participation Plan in the US: How Far Can They Go?", *Relations Industrielles*, Vol. 46 no 3, 1991.

PIORE, Michael J., "La crise du mouvement ouvrier aux États-Unis et la crise de la régulation macroéconomique", dans Gilles Dostaler (dir.), *La crise économique et sa gestion*, Montréal, Boréal Express, 1982.

RIDDELL, Craig W. *Les relations de travail au Canada*, Ottawa, Ministère des Approvisionnements et Services, 1986.

RIDDELL, Craig W. *La coopération ouvrière-patronale au Canada*, Ottawa, Ministère des Approvisionnements et Services, 1986a.

RINEHART, James, "Improving the Quality of Working Life through Job Redesign: Work Humanisation or Work Rationalization?", *Revue Canadienne de Sociologie et d'Anthropologie*, Vol. 23 no 4, 1986.

RINEHART, James, "Appropriating Worker Knowledge. Quality Control Circles at a General Motors Plant", *Studies in Political Economy*, 14 (1984).

ROCK, Charles P. "Workplace Democracy in the USA", in Jon Wisman, Worker Empowerment: *The Struggle for Workplace Democracy*, New York, Bootstrap Press, 1990

RUSSELL, Raymond, "Taking Stock of the ESOPs", in Cornelis J. Lammers and Gyorgy Szell (Ed.), *International Handbook of Participation in Organizations*. Vol. I: *Organizational Democracy: Taking Stock*, Oxford, Oxford University Press, 1989.

SMIRCICH, L., Calas, M.B., "Organizational Culture: a Critique Assessment", in Jablin, F. M. et alii (Ed.), *Handbook of Organizational Communication*, Beverly Hills (CA), Sage Publications, 1987.

SMITH, Anthony E., "Canadian and American Industrial Relations in the 1990s", in Allen Ponak (ed.) *L'enseignement et la recherche en relations industrielles/Teaching and Research in Industrial Relations*, ACRI/CIRA, 1991.

STRAUSS, George, "Workers' Participation and US Collective Bargaining", in Lammers, Cornely J. and Gyorgy Széll(ed.), *Organizational Democracy: Taking Stock*, Oxford, Oxford University Press, 1989.

SWARTZ, Donald, "New Forms of Worker Participation", *Studies in Political Economy*, Spring 1981.

United States General Accounting Office, *Initial Results of a Survey on Employee Stock Ownership Plans and Information on Related Economic Trends*, Washington, 1985.

WOOD, Stephen, "Between Fordism and Flexibility? The US Car Industry," in Richard Hyman and Wolfgang Streeck (ed.), *New Technology and Industrial Relations*, Oxford, Basil Blackwell, 1988.

WOOD, W. Donald, *The Canadian Industrial Relations Scene*, Kingston, Industrial Relations Centre, Queen's University, s.d.

Fin du texte