

Coopération patronale-syndicale et réorganisation du travail

Reynald Bourque

Volume 54, numéro 1, 1999

Relations industrielles et nouveaux systèmes productifs
Industrial Relations in the New Workplace

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/051223ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/051223ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Bourque, R. (1999). Coopération patronale-syndicale et réorganisation du travail. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 54(1), 136–167.
<https://doi.org/10.7202/051223ar>

Résumé de l'article

Cette étude présente les principaux résultats d'une recherche menée au Québec auprès de huit syndicats locaux des secteurs de la métallurgie et du papier affiliés à la CSN, qui ont négocié des ententes de participation syndicale à la gestion de l'organisation du travail au début des années 1990. La recherche a porté sur les contextes, les processus et les résultats de la coopération patronale-syndicale dans chacun des cas étudiés au cours de la période 1990 à 1997. L'analyse révèle d'abord que ces ententes, conclues pour la plupart dans un contexte de réduction des emplois, aménagent des modalités de participation formelle des syndicats à la gestion de l'organisation du travail. Les principaux changements intervenus concernent l'élargissement des tâches, le décloisonnement des métiers et le travail en équipe. Ces changements se sont accompagnés dans tous les cas de modifications aux règles conventionnelles de gestion des emplois et d'un allongement de la durée des conventions collectives. L'analyse longitudinale met en évidence un recul ou un plafonnement de la participation syndicale dans la majorité des cas après quelques années d'expérimentation. Les principaux facteurs associés au déclin de la participation syndicale sont l'imposition unilatérale par l'employeur de changements organisationnels et la perception de la part des salariés d'un partage inéquitable des gains découlant de la réorganisation du travail.

Coopération patronale-syndicale et réorganisation du travail

Études de cas dans les secteurs de la métallurgie et du papier au Québec

REYNALD BOURQUE

Cette étude présente les principaux résultats d'une recherche menée au Québec auprès de huit syndicats locaux des secteurs de la métallurgie et du papier affiliés à la CSN, qui ont négocié des ententes de participation syndicale à la gestion de l'organisation du travail au début des années 1990. La recherche a porté sur les contextes, les processus et les résultats de la coopération patronale-syndicale dans chacun des cas étudiés au cours de la période 1990 à 1997. L'analyse révèle d'abord que ces ententes, conclues pour la plupart dans un contexte de réduction des emplois, aménagent des modalités de participation formelle des syndicats à la gestion de l'organisation du travail. Les principaux changements intervenus concernent l'élargissement des tâches, le découplage des métiers et le travail en équipe. Ces changements se sont accompagnés dans tous les cas de modifications aux règles conventionnelles de gestion des emplois et d'un allongement de la durée des conventions collectives. L'analyse longitudinale met en évidence un recul ou un plafonnement de la participation syndicale dans la majorité des cas après quelques années d'expérimentation. Les principaux facteurs associés au déclin de la participation syndicale sont l'imposition unilatérale par l'employeur de changements organisationnels et la perception de la part des salariés d'un partage inéquitable des gains découlant de la réorganisation du travail.

-
- BOURQUE, R., École de relations industrielles, Université de Montréal, Montréal.
 - La recherche dont s'inspire cet article a bénéficié de l'appui financier du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada.

La diffusion, au cours des deux dernières décennies, des nouvelles formes d'organisation du travail a fait l'objet de nombreuses études aux États-Unis (Applebaum et Batt 1994 ; Osterman 1994), au Canada (Betcherman *et al.* 1994 ; Long 1989), et au Québec (Maschino 1992 ; Tremblay *et al.* 1995). Les syndicats nord-américains ont d'abord résisté aux demandes patronales de modification de l'organisation du travail, mais les concessions salariales et l'assouplissement des règles de gestion de la main-d'œuvre négociés dans le sillage de la crise économique du début des années 1980 ont ouvert la voie à une réorganisation des milieux de travail syndiqués (Cappelli et McKersie 1987 ; Chaykowski et Verma 1992 ; Voos 1994). Après une décennie de débats acerbes quant aux stratégies à adopter au regard des politiques patronales de réorganisation du travail (Katz 1988), les syndicats nord-américains affichent depuis le début des années 1990 des positions généralement favorables aux nouvelles formes d'organisation du travail. Les discussions internes concernent désormais les conditions plutôt que le bien-fondé de la participation syndicale à la gestion des changements organisationnels (Applebaum et Batt 1994 ; Eaton et Voos 1992 ; Kumar 1995 ; Lapointe et Bélanger 1996).

Au Québec, les principales organisations syndicales ont suivi une démarche similaire, leur opposition active dans les années 1980 aux initiatives patronales d'implication des salariés dans la gestion de l'organisation du travail ayant fait place au cours de la dernière décennie à des positions favorisant la participation syndicale à la réorganisation du travail (Bergeron et Bourque 1996 ; Lapointe et Paquet 1994). Cette réorientation s'est imposée au tournant des années 1990 à la Confédération des syndicats nationaux (CSN), la seconde centrale syndicale en importance au Québec, dont les congrès de 1990 et 1992 ont adopté des résolutions invitant les syndicats affiliés et leurs membres à participer activement à la réorganisation du travail afin de contribuer à l'amélioration de l'efficacité productive et à la démocratisation des milieux de travail. Dans le sillage de cette nouvelle orientation de la CSN, les expériences de participation syndicale à la gestion de l'organisation du travail se sont multipliées avec le soutien actif de la centrale, principalement dans les secteurs de la métallurgie et du papier caractérisés par un degré élevé d'intégration au commerce international. De 1990 à 1993, une quinzaine de syndicats locaux affiliés à la Fédération de la métallurgie (FM-CSN) et à la Fédération des travailleurs du papier et de la forêt (FTPF-CSN) ont négocié des ententes formelles de participation syndicale à la gestion de l'organisation du travail comportant différentes mesures de protection des emplois face aux changements pouvant découler de la réorganisation du travail.

Cet article présente les principaux résultats d'une recherche menée auprès de huit syndicats locaux des secteurs de la métallurgie et du papier

affiliés à la CSN, qui ont négocié de telles ententes au début des années 1990. Notre recherche a porté principalement sur l'analyse des contextes, des processus et des résultats de la participation syndicale à la gestion de l'organisation du travail, dans le cadre d'une étude longitudinale visant à mettre en évidence la trajectoire de la coopération patronale-syndicale dans chacun des cas étudiés au cours de la période 1990 à 1997. La première partie du texte présente un état de la recherche sur la participation syndicale à la réorganisation du travail et la méthodologie de notre étude. La deuxième partie décrit les contextes, les modalités et le contenu des ententes de participation syndicale à la gestion de l'organisation du travail. La troisième partie fait état des changements intervenus dans l'organisation du travail et la gestion de la production dans les huit cas étudiés. La quatrième partie traite des modifications introduites dans les conventions collectives au chapitre de l'organisation du travail depuis le début de ces expériences de coopération patronale-syndicale. La dernière partie est consacrée à une discussion des principaux résultats de notre étude.

LA PARTICIPATION SYNDICALE À LA RÉORGANISATION DU TRAVAIL : ÉTAT DE LA RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

De nombreuses études mettent en évidence les facteurs d'émergence et les conditions favorisant le maintien des expériences de coopération patronale-syndicale (Cooke 1990 ; Eaton et Voos 1992 ; Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Verma 1991 ; Verma et Cutcher-Gershenfeld 1993). Ces études soulignent l'importance du contexte économique de l'établissement ou de l'entreprise en tant qu'élément déclencheur de la coopération patronale-syndicale qui se manifeste le plus souvent sous la forme d'une gestion conjointe des changements organisationnels visant à améliorer la productivité du travail. Des recherches récentes menées aux États-Unis et au Canada attestent que les changements organisationnels sont plus fréquents dans les entreprises manufacturières exposées à la concurrence internationale, et qu'ils génèrent des réductions plus importantes de personnel que dans les cas où l'organisation du travail demeure inchangée (Cooke 1990 ; Maschino 1992 ; Murray *et al.* 1996b ; Osterman 1994 ; Tremblay *et al.* 1995). Plusieurs auteurs soutiennent que le recul de la compétitivité des entreprises dans le contexte de la mondialisation économique, la déréglementation et la privatisation des services publics au cours des deux dernières décennies auraient incité les syndicats à s'impliquer dans l'organisation du travail afin de contrer les politiques patronales de précarisation de l'emploi (Cappelli et McKersie 1987 ; Chaykowski et Verma 1992 ; Cooke 1990 ; Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Verma 1991 ; Eaton et Voos 1992 ; Katz 1988). D'autres recherches confirment également que les valeurs et les attitudes patronales à l'égard

des syndicats ont une incidence sur la mise en œuvre de la coopération patronale-syndicale (Bushe 1988 ; Cooke 1990 ; Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Verma 1991 ; Kochan, Katz et McKersie 1986 ; Murray *et al.* 1996a ; Osterman 1994).

La nature et l'ampleur des changements observés dans l'organisation du travail varient selon la composition de la main-d'œuvre, la taille des établissements et les secteurs d'activité, l'implication des salariés dans des groupes ou des équipes de travail étant plus poussée dans les grands établissements industriels dont le personnel possède des compétences et une autonomie élevées (Applebaum et Batt 1994 ; Betcherman *et al.* 1994 ; Osterman 1994). Plusieurs recherches (Eaton et Voos 1992 ; Murray *et al.* 1996a ; Osterman 1994 ; Tremblay *et al.* 1995) prennent en compte le taux de pénétration des nouvelles formes d'organisation du travail auprès des différentes catégories de personnel afin de mieux évaluer l'ampleur des changements. Deux études québécoises récentes (Maschino 1992 ; Murray *et al.* 1996a) confirment que les principales modifications introduites dans l'organisation du travail depuis le début des années 1990 ont trait à la recomposition des tâches (élargissement, enrichissement et simplification des tâches), le travail en équipe, et les groupes de résolution de problèmes tels les cercles de qualité et les comités d'analyse des méthodes ou procédures de travail. Ces deux études révèlent également que ces changements se sont accompagnés dans la plupart des cas d'une réduction du nombre de salariés et d'une augmentation des charges individuelles de travail. D'autres auteurs soulignent l'impact plus marqué de certaines innovations organisationnelles, notamment le travail en équipe et le partage des gains de productivité, sur la participation, l'autonomie et la satisfaction des salariés (Applebaum et Batt 1994 ; Cooke 1990 ; Eaton 1994 ; Eaton et Voos 1992). Enfin, il ressort de plusieurs études que la réorganisation du travail se traduit généralement par des changements technologiques et l'adoption de nouvelles méthodes de gestion de la production, tels les programmes de qualité totale et les normes ISO (Cooke 1990 ; Eaton et Voos 1992 ; Murray *et al.* 1996a ; Osterman 1994 ; Tremblay *et al.* 1995).

L'analyse des processus de changements organisationnels concerne également l'articulation de la gestion des changements organisationnels et de la négociation collective. Des études de cas relèvent l'existence de structures de coopération patronale-syndicale parallèles à la négociation collective durant la phase d'expérimentation de nouvelles formes d'organisation du travail dans les milieux syndiqués (Bushe 1988 ; Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Verma 1991 ; Harrisson et Laplante 1994 ; Maschino, Morissette et Turcot 1995 ; Miller, Humphreys et Zeller 1997). Ces structures parallèles évoluent dans la plupart des cas vers des formes institutionnalisées de coopération patronale-syndicale impliquant leur intégration dans les processus

de la négociation collective (Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Verma 1991 ; Miller, Humphreys et Zeller 1997 ; Verma et Cutcher-Gershenfeld 1993). Enfin, plusieurs études attestent que la réorganisation du travail se traduit par une modification des clauses des conventions collectives aux chapitres de la définition des tâches, la classification des emplois, les mouvements de main-d'œuvre et les formes de rémunération basées sur les qualifications ou les résultats économiques (Bourque 1995 ; Bourque et Rioux 1994 ; Cappelli et McKersie 1987 ; Chaykowki et Verma 1992 ; Katz et Keefe 1992).

La pérennité des expériences de participation syndicale à la gestion de l'organisation du travail a fait l'objet de très peu d'études empiriques à ce jour. Une des rares études sur le sujet (Eaton 1994) conclut que l'engagement actif et soutenu des dirigeants patronaux et syndicaux est le facteur déterminant du maintien de ces expériences. D'autres auteurs font état d'un plafonnement après quelques années de l'implication des représentants syndicaux et des salariés dans ces expériences, et de l'effet démobilisateur de certaines décisions patronales, comme les fermetures de département ou les mises à pied (Bushe 1988 ; Cooke 1990 ; Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Verma 1991). Selon ces auteurs, les principaux motifs de remise en cause par les syndicats des expériences de coopération patronale-syndicale sont les décisions unilatérales de l'employeur, le non-respect des ententes négociées, le déficit de confiance entre les parties, et les réductions de personnel qui accroissent les tensions entre les parties et démobilisent les salariés. Une situation financière précaire peut, dans certains cas, favoriser une entente patronale-syndicale de réorganisation du travail en vue d'assurer la survie d'un établissement menacé de fermeture (Cooke 1990 ; Harrisson et Laplante 1994). Cependant, plusieurs auteurs estiment que la bonne santé financière de l'entreprise est une condition essentielle au maintien des expériences de coopération patronale-syndicale, car elle permet la redistribution des surplus économiques afin de récompenser la participation des salariés à l'amélioration des résultats organisationnels (Cooke 1990 ; Eaton 1994 ; Juravitch 1996 ; Miller, Humphreys et Zeller 1997).

Notre recherche qui a débuté à l'été 1993 a porté sur huit syndicats des secteurs de la métallurgie et du papier affiliés à la CSN qui ont conclu entre 1990 et 1993 des ententes formelles de participation syndicale à la gestion de l'organisation du travail comportant différentes mesures de protection de l'emploi. Des rencontres avec des dirigeants de la Fédération de la métallurgie (FM) et de la Fédération des travailleurs du papier et de la forêt (FTPF) en mai 1993 ont permis, dans un premier temps, de faire un inventaire des syndicats affiliés à ces deux fédérations de la CSN ayant conclu des telles ententes au cours des trois années précédentes. Nous avons par la suite sélectionné quatre cas dans chacune des fédérations en tenant compte de la diversité des activités et des entreprises d'appartenance.

Nous avons donc privilégié une étude de cas multiples auprès d'un échantillon ciblé de syndicats engagés depuis le début des années 1990 dans des expériences de gestion conjointe de l'organisation du travail, afin d'analyser le « pourquoi » et le « comment » de l'implication syndicale. Cette approche méthodologique permet, selon certains auteurs, une généralisation analytique des résultats à l'ensemble des cas présentant des caractéristiques similaires aux cas sélectionnés pour l'étude (Glazer et Strauss 1967 ; Yin 1989).

Chacun des cas fait l'objet d'une étude longitudinale en deux étapes. À la première étape, échelonnée de juin 1993 à juin 1995, nous avons réalisé, dans chaque cas, une étude monographique portant sur l'historique des relations du travail depuis 1985, les conditions d'émergence de la coopération patronale-syndicale, la nature des changements introduits dans l'organisation du travail, et l'évaluation par des représentants syndicaux et patronaux des changements organisationnels intervenus et de leurs impacts sur les relations du travail. Nous avons mené dans chaque cas entre neuf et douze entrevues semi-structurées avec des membres du comité exécutif et des délégués syndicaux, ainsi que des entrevues avec un ou deux représentants patronaux afin de diversifier nos sources d'information. La sélection des représentants syndicaux fut effectuée à partir de la liste des membres du comité exécutif et des délégués syndicaux, en nous assurant que ces derniers formaient la majorité des personnes interrogées et qu'ils représentaient les salariés des principaux départements de la production et de l'entretien. Les représentants patronaux ont été choisis en fonction de leur implication active dans les négociations ayant mené à l'entente de participation syndicale à la gestion de l'organisation du travail. La seconde étape de l'étude, qui s'est déroulée de juin 1996 à juin 1997, a consisté en une mise à jour des informations rassemblées dans la monographie produite pour chaque cas, à partir d'entrevues auprès d'un ou deux représentants de chacune des parties interrogées à la première étape de la recherche. Cette mise à jour avait pour objectif de procéder à un inventaire et à un bilan des changements organisationnels introduits postérieurement à la première série d'entrevues, à partir des informations et des évaluations obtenues des représentants patronaux et syndicaux. Les sources documentaires mises à notre disposition par les syndicats incluaient les procès verbaux des réunions syndicales, les projets de convention collective adoptés par les assemblées syndicales, et les ententes conclues lors de ces rondes de négociation. Les principaux documents de source patronale analysés dans le cadre de notre recherche concernaient les informations économiques et financières, les procédés de production et les technologies, ainsi que les rapports et procès-verbaux de réunions patronales-syndicales sur l'organisation du travail.

Deux grilles d'entrevues ont été utilisées à la première étape de la recherche. La première grille fut mise à contribution dans chacun des cas pour les entrevues réalisées avec les représentants patronaux et syndicaux

impliqués dans les négociations des ententes de participation syndicale à la gestion de l'organisation du travail. L'utilisation de cette grille visait à rassembler des informations concernant les facteurs déclencheurs et l'initiative du projet de réorganisation du travail, le déroulement des négociations ayant mené à l'entente de coopération patronale-syndicale dans la gestion de l'organisation du travail, ainsi que les principaux changements intervenus depuis la mise en œuvre de l'entente de coopération patronale-syndicale. Cette grille fut élaborée en modifiant légèrement le guide d'entrevue préparé pour une étude sur les innovations organisationnelles dans l'industrie manufacturière menée en 1994 et 1995 par le ministère du Travail du Québec (Maschino, Morissette et Turcot 1995), à laquelle nous avons participé à titre de chercheur associé. La seconde grille d'entrevue utilisée avec les autres représentants syndicaux portait sur les facteurs à l'origine de l'entente de coopération patronale-syndicale, les modifications introduites dans l'organisation du travail dans leurs secteurs respectifs, et sur leur évaluation de l'action syndicale en cette matière. Ces grilles d'entrevue ont fait l'objet à l'automne 1993 d'une validation auprès de quatre représentants syndicaux, soit le président et un autre membre du comité exécutif de deux syndicats de la métallurgie affiliés à la CSN impliqués dans des expériences similaires, mais qui ont été exclus de notre recherche parce qu'ils faisaient l'objet d'une étude menée par d'autres chercheurs.

La collecte des données pour la mise à jour des monographies rédigées suite à la première série d'entrevues, qui ont été transmises aux deux parties concernées, a été réalisée en reprenant les principaux éléments des deux grilles d'entrevues utilisées à la première étape de la recherche. Lors de cette seconde étape de la recherche, nous avons interrogé les représentants syndicaux et patronaux sur les principaux changements intervenus dans l'organisation du travail, notamment aux chapitres du regroupement ou l'élargissement des tâches, du travail en équipe et du nombre de contremaîtres, ainsi que sur leur évaluation de l'expérience de coopération patronale depuis la conclusion de l'entente initiale de participation syndicale à la réorganisation du travail. Les informations discordantes venant des représentants patronaux et syndicaux ont fait l'objet d'une vérification ultérieure auprès d'autres représentants des parties afin d'établir un bilan le plus objectif possible des tendances et des changements organisationnels dans les milieux de travail étudiés.

CONTEXTES, MODALITÉS ET CONTENU DES ENTENTES DE PARTICIPATION SYNDICALE À LA RÉORGANISATION DU TRAVAIL

Les huit syndicats de la CSN qui ont fait l'objet de cette étude ont tous été impliqués dans des expériences de participation syndicale à la gestion

de l'organisation du travail entre 1990 et 1997. Dans la métallurgie, les établissements concernés appartiennent à quatre entreprises multinationales qui comptent plusieurs établissements au Canada et à l'étranger. L'établissement Métal 1, spécialisé dans la production de bandes de recouvrement, de fils et de câbles en aluminium, appartient à une multinationale canadienne qui est un des principaux producteurs mondiaux d'aluminium primaire et de première transformation. L'établissement Métal 2, propriété d'une multinationale coréenne exploitant un autre établissement en Ontario et plusieurs usines en Corée, est spécialisé dans la fabrication de bobines et de feuilles d'acier inoxydable. L'établissement Métal 3 appartient à une importante multinationale américaine de l'aluminium et fabrique une gamme de produits semi-transformés pour l'industrie automobile, la construction et la consommation domestique. L'établissement Métal 4 qui produit de la scorie de titane, de la fonte en gueuse et des billettes d'acier, est contrôlé par une multinationale britannique d'envergure mondiale dans l'extraction et la première transformation de produits minéraux et métalliques.

Les cas étudiés dans le secteur du papier témoignent de la restructuration importante intervenue dans cette industrie au Québec au cours de la période 1990 à 1997. Les établissements Papier 1, Papier 2 et Papier 3 qui fabriquent divers types de papiers commerciaux, d'imprimerie et de papiers de spécialité appartenaient en 1993 à une entreprise contrôlée par des capitaux québécois possédant plusieurs autres usines au Québec et en Ontario. L'établissement Papier 1 a été intégré en 1994 à une nouvelle entreprise réunissant les deux usines de papier journal du groupe et les deux scieries qui les approvisionnaient en copeaux. Pour sa part, l'usine Papier 2 a été vendue en 1997 à une nouvelle compagnie contrôlée majoritairement par un groupe d'investisseurs dirigé par un ancien cadre supérieur de l'entreprise qui a bénéficié d'une participation minoritaire des salariés et des cadres de l'établissement au capital de la société. Ces deux transactions résultent d'une restructuration destinée à recentrer les activités de l'entreprise sur la production des papiers commerciaux et de spécialité qui sont fabriqués notamment à l'établissement Papier 3 qui est ainsi devenu la principale unité de production de l'entreprise. L'établissement Papier 4 appartenait en 1993 à une multinationale américaine produisant différents types de papiers à usage domestique, et a été acquis en 1996 par une multinationale canadienne qui fabrique divers types de papiers et de carton.

Nous présentons au tableau 1 l'évolution des effectifs syndiqués, les informations transmises par les représentants syndicaux et patronaux concernant les facteurs déclencheurs et les motifs de l'implication syndicale dans la gestion de l'organisation du travail, ainsi que les modalités et le contenu des ententes de participation syndicale à la gestion de l'organisation du travail dans chacun des cas étudiés. Nous distinguons dans notre

TABLEAU 1
Contextes, modalités et contenu des ententes sur l'organisation du travail (1990-1997)

	Nombre de syndiqués		Initiative			Motifs implicites		Ententes					
	1990	1993	1996	Emp.	Synd.	Conj.	Économiques	Année	Modalité (1)	Comité mixte	Contenu des ententes		
											Plancher d'emplois, sécurité individuelle	Protection des emplois vis-à-vis mise à pied	Autre
Métallurgie													
Métal 1	91	73	111	X			8/9	2/9	1990 1993 1996	L.E. C.C. C.C.	X X X	X	X
Métal 2	411	453	418	X			9/9	3/9	1991 1993 1996	L.E. C.C. C.C.	X X X		X
Métal 3	601	550	595		X		9/10	3/10	1992 1993 1996	C.C. L.E. C.C.	X X X	X	
Métal 4	925	744	861	X			11/11	2/11	1992 1995 1996	C.C. C.C. L.E.	X X X	X	
Papier													
Papier 1	452	364	407		X		12/12	5/12	1991 1993 1996	L.E. C.C. C.C.	X X X	X	X
Papier 2	246	188	161		X		9/10	7/10	1991 1992 1993 1996	L.E. L.E. C.C. C.C.	X X X X	X	X
Papier 3	806	592	618	X			8/9	2/9	1992 1993 1996	L.E. C.C. C.C.	X X X	X	X
Papier 4	522	488	482		X		9/9	4/9	1992 1993 1996	L.E. C.C. C.C.	X X X	X	X

(1) L.E. = Lettre d'entente
C.C. = Convention collective

analyse la période 1990 à 1993 et la période 1994 à 1997, afin de faire ressortir les tendances de l'emploi antérieurement et postérieurement à la conclusion des ententes de participation syndicale à la gestion de l'organisation du travail.

L'établissement Métal 2 est le seul qui a enregistré une augmentation des effectifs syndiqués au cours de la période 1990 à 1993, à la faveur d'une entente négociée en avril 1991 comportant un plancher de 411 emplois syndiqués et une renonciation à la grève et au lock-out pour une période de près de six ans. Cette entente s'inscrivait dans un projet d'investissement de 300 millions de dollars devant créer plus de 300 nouveaux emplois. Des fermetures de départements ont occasionné la perte d'environ 30 % des emplois à l'été 1990 à Métal 1, et près de 15 % des effectifs en 1991 à Métal 3. À l'établissement Métal 4, l'entente de participation syndicale à la gestion de l'organisation du travail conclue en 1992 était assortie d'un régime particulier de préretraite qui a entraîné le départ d'environ 10 % des effectifs syndiqués en 1992 et 1993. L'entente sur la réorganisation du travail négociée en 1991 à l'établissement Papier 1 comportait également un programme de préretraite lié à un projet de rationalisation des coûts impliquant une réduction d'environ 20 % du personnel, afin d'assurer la survie de l'usine menacée de fermeture. À l'établissement Papier 2, les effectifs syndiqués ont été réduits d'environ 25 % entre 1990 et 1993, suite à une baisse de la demande pour les produits fabriqués dans cette usine qui a provoqué la fermeture d'un département en 1993. L'établissement Papier 3 a subi une baisse de plus de 25 % des effectifs syndiqués suite à la fermeture en 1992 de l'ancienne usine qui fut maintenue en activité durant la période de rodage de la nouvelle usine mise en opération à la fin des années 1980. L'établissement Papier 4 a enregistré une baisse d'environ 10 % de ses effectifs syndiqués de 1990 à 1993, en raison notamment de la réduction des capacités de production de pâtes et l'utilisation croissante de fibres recyclées.

Les niveaux d'emploi sont cependant à la hausse dans six des huit établissements au cours de la période 1994 à 1997, mais ils demeurent généralement inférieurs à ceux de 1990, sauf dans le cas de Métal 1 qui a connu une progression de plus de 30 % des effectifs syndiqués à la fin de 1993 suite au transfert d'une trentaine de salariés occasionné par la fermeture d'une autre usine du groupe. Dans les cinq autres établissements qui affichent une hausse des effectifs de 1994 à 1997, la croissance est inférieure à 10 % au cours de cette période. Les effectifs de l'établissement Métal 2 ont décliné de 1994 à 1997, en raison de difficultés financières du groupe coréen qui a renoncé en 1993 à son projet d'investissement et s'est retrouvé au début de 1997 sous la tutelle d'un syndic représentant les créanciers. Le syndic a cependant maintenu les opérations de l'usine et les

411 emplois protégés par la convention collective. À Papier 2, la baisse des effectifs s'est poursuivie de 1994 à 1997 alors que la direction de l'entreprise cherchait un acquéreur pour l'usine mise en vente en 1994.

La baisse marquée des effectifs de 1990 à 1993 dans sept des huit cas étudiés atteste que la plupart des ententes de participation syndicale ont été conclues dans un contexte de déclin de l'emploi, ce qui corrobore les résultats de l'enquête menée en 1994 auprès des militants de la CSN (Murray *et al.* 1996a). Les informations que nous avons rassemblées montrent que, dans la plupart des cas, les ententes de participation syndicale à la gestion de l'organisation du travail ont été précédées de réductions importantes des effectifs syndiqués. Toutefois, la remontée des effectifs syndiqués de 1994 à 1997, dans la majorité des cas étudiés, suggère que la mise en œuvre des ententes de participation syndicale à la gestion de l'organisation du travail aurait eu un impact positif sur l'emploi. Les analyses des représentants patronaux interrogés en 1996 et 1997 sont cependant plus nuancées, particulièrement dans la métallurgie où ils estiment que la reprise économique a contribué au même titre que les gains de productivité à la hausse des carnets de commande. Il faut également noter que dans le secteur du papier, la restructuration de l'industrie semble avoir ralenti la reprise de l'emploi qui s'est manifestée avec moins de vigueur que dans les établissements de la métallurgie.

Les informations recueillies en 1994 et 1995 auprès des répondants syndicaux quant à l'initiative et aux motifs de l'implication syndicale dans la démarche conjointe de réorganisation du travail mettent en évidence l'orientation plus volontariste des syndicats du papier à ce chapitre. Alors que dans la métallurgie, les représentants de trois des quatre syndicats attribuent à l'employeur l'initiative de l'entente de gestion conjointe de l'organisation du travail, la situation est inverse dans le papier où les représentants de trois syndicats revendiquent l'initiative de cette démarche. À Métal 3, une majorité de répondants estime que la démarche résulte d'une décision conjointe de participer à une médiation préventive menée en 1990 suite à un difficile conflit de travail, tandis qu'à Papier 3, les répondants syndicaux attribuent unanimement la paternité de la démarche à l'employeur. Les motifs économiques sont invoqués par une forte majorité des représentants syndicaux dans les huit cas pour expliquer la décision syndicale de s'impliquer dans la gestion de l'organisation du travail, mais une proportion plus élevée de représentants des syndicats du papier énonce, parmi les principaux motifs de l'implication syndicale, la volonté de participer aux décisions concernant la gestion de leur milieu de travail. La survie de l'usine vient au premier rang des motifs économiques invoqués par les représentants syndicaux à Métal 1 et Métal 3, ainsi qu'à Papier 1, Papier 2 et Papier 4, tandis que la création d'emplois est en tête de liste à Métal 2 et Métal 4, et

l'amélioration de la compétitivité de l'usine à Papier 3. Une forte majorité des représentants syndicaux interrogés en 1994 et 1995 font également état de l'ouverture manifestée par les employeurs à l'implication syndicale dans la gestion de l'organisation du travail, ce qui semble confirmer que les attitudes patronales envers le syndicat ont une influence sur les modalités d'implantation des nouvelles formes d'organisation du travail (Murray *et al.* 1996a ; Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie 1994).

Les premiers accords collectifs sur la participation syndicale à la gestion de l'organisation du travail sont intervenus entre 1990 et 1992, sous forme de lettre d'entente dans la plupart des cas, et ont été par suite intégrés dans les conventions collectives de travail. Cette formalisation des structures participatives renvoie à l'institutionnalisation de la gestion conjointe de l'organisation du travail relevée dans d'autres études (Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Verma 1991 ; Miller, Humphreys et Zeller 1997). La formalisation des structures de participation syndicale à la gestion de l'organisation du travail est cependant plus poussée dans le secteur du papier où la négociation collective est davantage centralisée que dans la métallurgie. La FTPF-CSN a développé, au cours des années 1960 et 1970, une structure de coordination des négociations visant à assurer une certaine homogénéité du contenu des conventions collectives, ce qui a favorisé la diffusion rapide parmi les syndicats affiliés des ententes sur la participation syndicale à la gestion de l'organisation du travail dans les rondes de négociation de 1990 et de 1993 (Bourque et Rioux 1997).

Les clauses de protection des emplois sont au cœur des ententes de participation syndicale à la gestion de l'organisation du travail dans les cas étudiés. À Métal 1, une garantie d'emploi pour une période de deux ans au bénéfice des salariés en poste au moment de l'entente a été négociée en 1993, afin de régler le contentieux des droits d'ancienneté lors du transfert des salariés provenant de l'autre établissement du groupe. L'entente prévoyait aussi un dispositif de rappel des salariés mis à pied à l'extinction des prestations d'assurance-chômage, qui a été maintenu pour une période de trois ans lors du renouvellement de la convention collective intervenu en 1996. Un plancher d'effectifs a été inscrit dans l'entente de 1991 à Métal 2 et reporté dans les ententes de renouvellement de la convention collective conclues en 1993 et 1996. De même, un plancher d'emploi dans le département de l'entretien a été négocié en 1995 dans le cadre d'une entente sur la flexibilité des métiers à Métal 3. Une sécurité d'emploi pour tous les salariés en poste au moment de l'entente a été prévue pour une période de six ans dans la convention collective conclue en 1995 à Métal 4, sous réserve que la production annuelle se maintienne à un niveau minimal de 810 000 tonnes. Enfin, une protection contre les mises à pied pouvant découler de la réorganisation du travail a été prévue dans les ententes

conclues en 1990 à Métal 1, en 1991 à Métal 3, et en 1992 à Métal 4. La même protection a été inscrite dans les quatre conventions collectives du papier entre 1990 et 1997. De plus, un accord sur le décloisonnement des métiers, garantissant la sécurité d'emploi à tous les salariés de l'entretien en poste au moment de l'entente, a été conclu à Papier 3 en 1992. Les mesures de sécurité d'emploi négociées par les syndicats du papier au cours de la période 1990 à 1997 sont plus homogènes que dans les conventions collectives de la métallurgie, mais elles offrent une sécurité d'emploi plus limitée que celles prévues dans deux des quatre ententes de la métallurgie qui garantissent un seuil minimal d'effectifs pour une période d'au moins six ans.

LES MODIFICATIONS DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Cette partie est consacrée à l'examen des principales modifications introduites dans l'organisation du travail et la gestion de la production suite aux ententes de coopération patronale-syndicale conclues entre 1990 et 1993. Dans l'analyse des transformations de l'organisation du travail, nous prenons en compte la nature et l'ampleur des changements intervenus dans l'organisation et les charges individuelles de travail, ainsi que l'évolution au cours des années 1995 à 1997 des nouvelles formes d'organisation du travail introduites dans les établissements étudiés au cours des années précédentes. L'évaluation de l'ampleur des changements intervenus dans l'organisation du travail et les charges individuelles de travail de 1990 à 1994 est basée sur des entrevues réalisées avec les représentants syndicaux et patronaux en 1994 et 1995. L'évaluation des tendances concernant l'évolution des nouvelles formes d'organisation du travail au cours de la période 1995 à 1997 provient d'entrevues réalisées auprès de représentants syndicaux et patronaux entre septembre 1996 et juin 1997. Le tableau 2 présente les évaluations validées par les représentants patronaux et syndicaux du degré de diffusion, dans chacun des cas étudiés, des nouvelles formes d'organisation du travail de 1990 à 1997 et des tendances de celles-ci au cours de la période 1995 à 1997. Les données relatives aux charges individuelles de travail font état de la distribution dans chacun des cas étudiés des réponses obtenues des représentants syndicaux interrogés en 1994 et 1995 quant à l'évolution de celles-ci depuis la mise en œuvre de la réorganisation du travail.

Le tableau 2 fait référence à trois catégories de modifications dans l'organisation du travail, cette typologie s'inspirant des définitions proposées par Eaton et Voos (1992) pour qualifier les différentes modalités de réorganisation du travail. La modification des tâches réfère à l'enrichissement, l'élargissement, la fusion ou la simplification des tâches. À l'instar de plusieurs

TABLEAU 2
 Modifications de l'organisation du travail (1990-1997)

	Modifications tâches (% salariés touchés de 1995 à 1997)		Équipes de travail (% salariés touchés de 1995 à 1997)		Comités ou groupes de résolution de problèmes (% salariés touchés de 1995 à 1997)		Charges individuelles de travail (évolution 1990-1995)		Nombre de contremaîtres (évolution 1990-1997)			
	> 50 %	20-50 % < 20 %	> 30 %	10-30 % < 10 %	> 30 %	10-30 % < 10 %	Augmentation	Diminution	Stable	Augmentation	Diminution	Stable
Métallurgie												
Métal 1	TS		TB	TB	TB	TB	5/9		4/9	X		
Métal 2		TS				TB	1/9		8/9			X
Métal 3	TS					TB	5/10	1/10	4/10			X
Métal 4	TH		TH			TH	7/10		3/10			X
Papier												
Papier 1	TS		TS			TB	9/12		3/12			X
Papier 2	TH		TH			TH	1/10	1/10	8/10			X
Papier 3		TS		TS			4/9	1/9	4/9			X
Papier 4	TH		TH			TH	6/9	3/9				X

TH = Tendence à la hausse de 1995 à 1997

TB = Tendence à la baisse de 1995 à 1997

TS = Tendence stable de 1995 à 1997

auteurs (Applebaum et Batt 1994 ; Eaton et Voos 1992 ; Osterman 1994), nous considérons les équipes de travail et les groupes de résolution de problèmes comme deux formes organisationnelles distinctes, car la première comporte un degré d'autonomie et d'implication des salariés plus poussé que les comités mixtes ou les groupes de résolution de problèmes dont les activités sont plus ponctuelles. Nous avons défini pour chacune de ces formes organisationnelles trois niveaux de diffusion qui tiennent compte des évaluations faites par les représentants syndicaux et patronaux de la proportion des salariés touchés par les différents innovations dans l'organisation du travail au cours de la période 1995 à 1997. Il ressort des entretiens menés avec les représentants syndicaux et patronaux que ces nouvelles formes d'organisation du travail sont en progression dans tous les cas au cours de la période 1990 à 1994, mais que la tendance s'est modifiée dans plusieurs cas au cours des années suivantes. Nous indiquons donc, pour chacune de ces catégories de changements organisationnels, les évaluations des représentants syndicaux et patronaux quant à l'évolution à la hausse (TH), à la baisse (TB) ou stable (TS) durant la période 1995 à 1997 de la proportion des salariés concernés par les nouvelles formes d'organisation du travail. Il faut noter au passage que des programmes de qualité totale existent dans tous les établissements étudiés et que la certification ISO 9001 ou 9002 a été obtenue dans sept des huit cas entre 1990 et 1996, la seule exception à cet égard concernant l'établissement Papier 4 qui fabrique des produits de consommation domestique (papiers hygiéniques) pour lesquels la norme ISO n'est pas exigée.

Dans l'ensemble, les données recueillies confirment les résultats de l'enquête menée auprès des dirigeants des syndicats locaux de la CSN (Murray *et al.* 1996a) en ce qui a trait à l'ampleur des modifications de tâches, l'augmentation des charges individuelles de travail, et la diffusion plus poussée des équipes de travail dans le secteur du papier en comparaison avec le secteur de la métallurgie. Les évaluations des représentants syndicaux rapportées au tableau 2 suggèrent que la modification des tâches a affecté une majorité de salariés dans six des huit cas étudiés, alors qu'elle a touché environ 25 % des salariés de Papier 3 et moins de 10 % des salariés de Métal 2. Selon les représentants syndicaux et patronaux interrogés en 1996 et 1997, la modification des tâches est en progression dans la moitié des cas et s'est stabilisée dans les quatre autres cas au cours de la période 1995 à 1997. Selon ces mêmes représentants patronaux et syndicaux, les équipes de travail impliqueraient plus de 30 % des salariés dans deux usines de papier, entre 10 % et 30 % des salariés dans deux usines de la métallurgie et une usine de papier, et moins de 10 % dans trois cas, dont deux proviennent du secteur de la métallurgie. De 1995 à 1997, la diffusion des équipes de travail serait en progression dans deux établissements du papier (Papier 2 et Papier 4) et dans un établissement de la métallurgie

(Métal 4), tandis qu'elle accuserait un recul dans deux autres établissements de ce secteur (Métal 1 et Métal 3) et serait demeurée stable dans les trois autres cas. Les informations obtenues des représentants patronaux et syndicaux suggèrent une relation étroite entre l'ampleur des modifications de tâches et le degré de diffusion des équipes de travail dans l'échantillon de cas étudiés, car les établissements Papier 1, Papier 2 et Papier 4 se situent aux premiers rangs en ce qui a trait à l'évaluation par les représentants syndicaux de l'ampleur des modifications de tâches.

La participation des salariés à des comités mixtes concernant l'organisation du travail, tels les comités directeurs ou les comités départementaux de réorganisation du travail, et à des groupes *ad hoc* comme les équipes d'amélioration de la qualité ou les groupes de résolution de problèmes, a suivi un cheminement similaire à celui des équipes de travail, selon les entrevues menées en 1996 et 1997 avec les représentants syndicaux et patronaux. Ainsi, les activités et le nombre de salariés impliqués dans des comités mixtes et des groupes de résolution de problèmes seraient à la hausse à Métal 4, Papier 2 et Papier 4 de 1995 à 1997, tout comme le travail d'équipe. Cependant, il y aurait eu une baisse de la participation des salariés à ces activités ponctuelles dans les cas Métal 1, Métal 3 et Papier 1 où les expériences de gestion participative et le travail en équipe accusent un recul au cours de la période 1995 à 1997. À Métal 3, un représentant patronal interrogé en 1994 et 1997 a confirmé le recul de la participation des représentants syndicaux dans les comités mixtes au cours de cette période, tout en soulignant la participation active des salariés invités par la direction en 1996 à joindre des groupes de travail pour la préparation de la demande d'accréditation QS 9000 s'appliquant aux fournisseurs de l'industrie automobile nord-américaine.

Dans cinq des six cas qui affichent un niveau élevé de modifications des tâches, une majorité des représentants syndicaux considère que les charges individuelles de travail ont augmenté suite à la réorganisation du travail. Le cas de Papier 2 constitue l'exception à ce chapitre et il peut s'expliquer par la jeunesse de l'expérience au moment de la première série d'entrevues menée au printemps 1994. Il faut cependant noter qu'au moins 30 % des répondants dans chacun des cas étudiés estiment que les charges individuelles de travail n'ont pas été modifiées, ce qui met en évidence à la fois la diversité des situations individuelles et la part de subjectivité inhérente à ce type d'évaluation. Il faut également souligner que les évaluations faites par les représentants syndicaux de l'évolution des charges individuelles de travail ne sont pas significativement différentes d'un secteur à l'autre, et elles ne semblent pas affectées par le degré de diffusion du travail d'équipe. L'ambiguïté de ces résultats, découlant de l'évaluation des modifications des charges individuelles de travail à partir d'une appréciation des

représentants syndicaux plutôt que par une enquête auprès d'un échantillon représentatif de salariés, nous incite à la prudence dans l'interprétation de ces données.

Les données recueillies auprès des représentants syndicaux et patronaux en 1996 et 1997 concernant l'évolution du nombre de cadres de première ligne à la production et l'entretien confirment une tendance à la baisse dans le secteur du papier et une relative stabilité dans la métallurgie. La baisse est particulièrement marquée dans les établissements Papier 2 et Papier 4 qui ont connu un essor considérable des équipes de travail au cours de la période 1995 à 1997. Dans ces deux cas, l'implantation des équipes de travail a été facilitée par le transfert, la démission ou le départ en préretraite d'un nombre important de contremaîtres suite à la mise en vente de leur usine, selon les représentants syndicaux interrogés en 1996 et 1997. Selon eux, la décision de la direction de ne pas combler ces postes a permis aux deux syndicats de prendre l'initiative des changements et d'expérimenter des formes de gestion plus participatives. Les deux syndicats ont bénéficié de l'appui technique de conseillers de la CSN et de la FTPF qui ont été impliqués activement dans des sessions de formation et des réunions de travail avec les responsables syndicaux locaux, et des rencontres avec la direction pour discuter de la mise en place des équipes de travail. Ces deux syndicats avaient conclu en 1992 et en 1993 des ententes sur le travail en équipe, mais les représentants syndicaux interrogés en 1996 et 1997 estiment que les contremaîtres se sont montrés réticents au partage de leur autorité et ont fait obstacle au développement des équipes de travail.

RÉORGANISATION DU TRAVAIL ET MODIFICATION DES CONVENTIONS COLLECTIVES

Nous examinons dans cette partie les changements intervenus dans les conventions collectives parallèlement à la réorganisation du travail dans les cas étudiés au cours de la période 1990 à 1997. Le tableau 3 présente les principales modifications des règles conventionnelles aux chapitres de la réduction du nombre de classes d'emplois, le décloisonnement des métiers, les clauses de sous-traitance, le gel ou la baisse des salaires, les formes de rémunération incitative, la transparence financière et la durée des conventions collectives.

Dans tous les cas étudiés, les parties ont modifié les conventions collectives au cours de la période 1990 à 1997 en réduisant le nombre de classes d'emplois. À Métal 1, le nombre de titres d'emplois à la production a été réduit de 23 à 17 en 1990 suite à la fermeture d'un département, et a été maintenu au même niveau lors de l'intégration des salariés de l'autre

TABLEAU 3
Modifications introduites dans les conventions collectives (1990-1997)

	Nombre de classes d'emplois		Décloisonnement métiers		Restriction sous-traitance		Flexibilité salariale		Transparence économique		Entente de longue durée (paix industrielle)	
	Augmentation		Réduction									
							Gel salaire	Rémunération incitative	Paliers multiples			
Métallurgie												
Métal 1	DS (1990)	DS (1990)	DG (1990)	DG (1991)	DG (1991)		1991 1993 1994	X1	DS(1993)	DG (1991)		1993-1999
Métal 2	DG (1993)	DG (1993)	DG (1993)	DS (1990)	DS (1990)			PB-PG		DS (1993)		1991-1999
Métal	DS (1993)	DS (1992)	DS (1995)	DS (1995)	DG (1992)	DG (1992)				DG (1992)		1996-2002
Métal 4	DS (1992)	DS (1992)	DS (1996)	DS (1995)	DS (1995)	DS (1995)		PG		DS(1995)		1995-2001
Papier												
Papier 1	DS (1991)	DS (1990)	DS (1990)	DS (1990)	DS (1990)		1993	PB-PG		DS (1993)		1993-1999
Papier 2	DG (1993)	DS (1993)	DS (1993)	DG (1990)	DG (1990)		1993	X1		DS (1996)		1993-1999
Papier 3	DS (1992)	DG (1992)	DG (1992)	DS (1990)	DS (1990)	DS (1992)	1993 1994	X1		DS (1993)		1993-1999
Papier 4	DG (1993)	DG (1993)	DG (1993)	DS (1996)	DS (1996)					DS (1993)		1996-2001

DG = Disposition générale

DS = Disposition spécifique

PB = Partage des bénéfices

PG = Partage des gains de productivité

X1 = À l'étude

usine en 1993. À Métal 2, des fusions de tâches touchant une dizaine de salariés ont fait l'objet de lettres d'entente annexées aux conventions collectives de 1993 et 1996. À Métal 3, le nombre de classes d'emploi prévues à la convention collective dans les départements de la production et de l'entretien des bâtiments est passé de plus de 70 en 1992 à environ 40 en 1995. À Métal 4, des regroupements de tâches ont entraîné l'abolition d'une vingtaine de classes d'emplois en 1992, et une entente conclue en 1996 aménage une seule classe d'emploi pour la soixantaine d'opérateurs prévue à la nouvelle usine. Les conventions collectives négociées en 1995 à Papier 4 et en 1996 à Papier 2 aménagent également une seule classe d'emplois pour les opérateurs dans les départements des machines et des pâtes qui regroupent plus de la moitié des salariés de la production. Une réorganisation similaire au département de la pâte thermomécanique à Papier 1 a fait l'objet d'une lettre d'entente en 1992, qui a été intégrée à la convention collective en 1993. À Papier 4, des modifications dans les lignes de progression dans quelques départements ont été introduites dans l'entente sur la flexibilité des métiers de 1992 et dans la convention collective conclue en 1993.

Le décloisonnement des métiers a également suscité des modifications conventionnelles dans tous les cas étudiés au cours de la période 1990 à 1996. Aux établissements Métal 1, Métal 2, Papier 2 et Papier 4, des dispositions générales à caractère déclaratoire sur la nécessité de modifier l'organisation du travail afin d'améliorer l'efficacité productive s'appliquent à tous les salariés, incluant ceux des départements d'entretien. À Métal 3, deux ententes spécifiques sur la flexibilité des métiers négociées en 1993 et 1995 ont entraîné des regroupements de tâches et de classes d'emploi dans les départements de l'entretien mécanique, électrique et général. À Métal 4, une entente spécifique sur le décloisonnement des métiers comportant une prime à la formation a été intégrée à la convention collective de 1992, et une entente a été conclue en 1996 sur la polyvalence des salariés de l'entretien à la nouvelle usine. Dans le papier, une disposition déclaratoire concernant le décloisonnement et l'entraide mutuelle dans les métiers a été intégrée dans toutes les conventions collectives des syndicats affiliés à la FTFP en 1990, et fut maintenue lors des rondes de négociation de 1993 et 1996. À Papier 1, une entente spécifique sur le regroupement des métiers a été négociée en 1992, mais les entrevues avec les représentants patronaux et syndicaux font ressortir les difficultés d'application de cette entente en raison de la résistance de certains groupes de salariés de l'entretien à la flexibilité des métiers. À Papier 3, une entente conclue en 1992 a institué un programme de formation à un second métier et une garantie d'emploi pour tous les salariés de l'entretien, mais les représentants syndicaux soulignent néanmoins la réticence de certains salariés au décloisonnement des métiers qui semble cependant moins forte qu'à Papier 1.

On relève également des modifications aux conventions collectives visant à améliorer la protection des emplois face à la sous-traitance, mais elles sont dans l'ensemble de portée très limitée. À Métal 1, une nouvelle clause de la convention collective de 1991 a imposé à l'employeur l'obligation d'informer le syndicat en cas de recours à la sous-traitance. La convention collective de 1990 à Métal 2 a prévu des restrictions supplémentaires à la sous-traitance dans les métiers. À Métal 3, la convention collective négociée en 1992 comportait une nouvelle disposition relative aux informations à transmettre au syndicat quant à la nature et au montant des sous-contrats, et la convention en vigueur depuis 1995 donne préséance aux salariés mis à pied pour les travaux de conciergerie exécutés par des sous-traitants. La convention collective conclue en 1995 à Métal 4 comporte des restrictions concernant les contrats externes à l'entretien et de nouvelles obligations quant à l'information à transmettre au syndicat en matière de sous-traitance. À Papier 1, la convention collective inclut depuis 1997 une disposition spécifique sur l'abolition de la sous-traitance dans le calibrage des instruments de mesure au laboratoire et dans le département des machines. À Papier 2, une disposition déclaratoire sur le caractère exceptionnel du recours à la sous-traitance a été introduite en 1990 dans la convention collective. L'entente sur le décloisonnement des métiers négociée en 1992 à Papier 3 a imposé des restrictions à la sous-traitance en vue d'assurer la protection des emplois dans les départements concernés. À Papier 4, la convention collective de 1993 a introduit une nouvelle disposition à caractère déclaratoire sur la volonté des parties de limiter la sous-traitance, et une entente annexée à la convention collective conclue en 1996 met fin à la sous-traitance pour le transport des résidus.

Les mesures de flexibilité salariale négociées entre 1990 et 1997 sont moins nombreuses et de portée moindre que les modifications de tâches qui sont généralement de nature permanente. Il faut d'abord noter qu'aucune baisse de salaire n'a été négociée par les syndicats inclus dans notre étude entre 1990 et 1997. Cependant, un gel des taux de salaire et des montants forfaitaires (2 000 \$ en 1991, de 800 \$ en 1993 et de 1 000 \$ en 1994) ont été entérinés par les membres du syndicat à l'établissement Métal 1, tandis que les conventions collectives conclues en 1993 aux établissements Papier 1, Papier 2 et Papier 3, qui appartenaient à ce moment à la même entreprise, ont imposé un gel des taux de salaire pour l'année 1993. À Papier 3, le gel des salaires a été maintenu en 1994 mais l'augmentation prévue pour 1995 était plus élevée qu'à Papier 1 et Papier 2. À Métal 2, un programme d'intéressement aux résultats combinant un volet de partage des bénéfices d'opération et un volet d'amélioration de la productivité a été négocié en 1993 et modifié en 1996 par l'ajout de nouveaux éléments au volet d'amélioration de la productivité. Les montants annuels versés aux salariés dans le cadre de ce programme ont varié de 1 300 \$ à 2 500 \$ de 1994 à 1997. Un

programme similaire introduit en 1994 à Papier 1 a procuré aux salariés des bonis variant de 1 800 \$ à 2 800 \$ de 1994 à 1997. Dans les deux cas, les montants versés aux salariés tiennent compte des heures travaillées au cours de la période de référence. À Métal 4, un régime de partage des gains de productivité et d'amélioration de la qualité a été mis en place à l'automne 1995, et les salariés ont bénéficié de bonis d'environ 800 \$ en 1996 et 1 300 \$ en 1997 dans le cadre de ce programme. À Papier 2 et à Papier 3, des comités mixtes ont été créés afin d'étudier les formes de rémunération incitatives pouvant contribuer à l'amélioration de l'efficacité et de la qualité de la production. Enfin, le seul accord comportant une échelle de salaires à paliers multiples dans les cas étudiés au cours de la période 1990 à 1997 concerne les salariés d'une autre usine de la compagnie transférés à Métal 1 en 1993, qui ont bénéficié d'un rattrapage salarial afin d'atteindre les taux de salaires réguliers en 1995.

Des dispositifs conventionnels concernant la transparence économique et financière ont été négociés dans tous les cas étudiés au cours de la période 1990 à 1996. Des dispositions à caractère déclaratoire sur la transparence économique et financière ont été incluses dans les conventions collectives négociées en 1991 à Métal 1 et en 1992 à Métal 3. Dans les six autres cas, des dispositions spécifiques imposent diverses obligations à l'employeur quant à la nature et la fréquence des informations à transmettre au syndicat et aux salariés. À Métal 2 et à Papier 1, l'employeur s'est engagé à remettre au syndicat l'information pertinente à l'application du programme d'intéressement aux résultats financiers. À Métal 4, une nouvelle disposition conventionnelle introduite en 1995 précise que les données relatives aux états financiers et aux clients sont transmises sur une base confidentielle aux membres du comité exécutif du syndicat à tous les trois mois, et que les salariés sont informés annuellement de l'évolution des marchés, des coûts de production et des projets de l'entreprise. À Papier 3, les parties ont annexé à la convention collective en 1996 une entente qui prévoit la remise sur une base régulière d'informations économiques et financières au syndicat, une réunion annuelle avec les salariés pour la présentation des résultats financiers et des projets d'investissement, et une session de formation des représentants syndicaux sur le contenu et l'analyse des informations financières. À Papier 4, la convention collective comporte depuis 1993 des dispositions spécifiques concernant la remise au syndicat des informations économiques sur une base régulière et la diffusion des états financiers annuels aux salariés.

Enfin, comme le montre le tableau 3, tous les syndicats inclus dans notre étude ont négocié des ententes de paix industrielle de longue durée entre de 1991 et 1995. Ces ententes se caractérisent par une renonciation contractuelle à la grève et au lock-out pour une période excédant la durée

maximale de trois ans des conventions collectives qui était prévue au *Code du travail* du Québec avant sa modification en juin 1994. Une trentaine d'ententes de ce type ont été conclues au Québec entre mars 1991 et juin 1994, qui marque l'entrée en vigueur d'une modification au *Code du travail* du Québec qui a déplafonné la durée des conventions collectives (Bergeron et Bourque 1996). Les syndicats inclus dans notre étude ont contribué largement à ce mouvement de déréglementation de la durée des conventions collectives puisque cinq d'entre eux ont négocié de telles ententes avant la modification législative de juin 1994. La première entente de ce type au Québec a été négociée en 1991 à Métal 2 où les parties ont conclu en 1993 une nouvelle entente étendant jusqu'en 1999 la garantie de paix industrielle prévue initialement jusqu'en 1996. Bien que les procédures d'arbitrage des offres finales ne s'avèrent plus nécessaires suite à la modification législative de 1994, les ententes conclues après cette date à Métal 3, Métal 4 et Papier 4 ont prévu un tel mécanisme qui se retrouve dans plusieurs conventions collectives négociées par des syndicats de la métallurgie et du papier affiliés à la CSN.

DISCUSSION ET CONCLUSION

La discussion des résultats de notre étude est articulée autour des trois questions principales qui ont guidé notre recherche. La première question renvoie aux facteurs contextuels qui ont favorisé l'émergence de ces expériences de participation syndicale à la gestion de l'organisation du travail. La deuxième question concerne les différents modèles de gestion du travail qui sous-tendent les changements organisationnels mis en œuvre dans les cas étudiés, et aux impacts de la réorganisation du travail sur le contenu des conventions collectives. La troisième question a trait aux conditions associées au maintien et au déclin des expériences de coopération patronale-syndicale.

Les facteurs économiques ont joué un rôle important dans l'émergence de ces expériences de coopération patronale-syndicale, puisqu'ils viennent en tête des motifs invoqués par les représentants syndicaux pour expliquer la décision syndicale de participer à la gestion de l'organisation du travail. L'insécurité d'emploi est le principal motif invoqué par les représentants syndicaux pour expliquer la décision syndicale de participer à la gestion de l'organisation du travail. Dans tous les cas étudiés, les ententes de participation syndicale à la gestion de l'organisation du travail ont été conclues dans le contexte d'une réduction importante des effectifs syndiqués au cours des années précédentes, et la crainte de pertes d'emplois supplémentaires dans le futur a été évoquée par plusieurs représentants syndicaux pour justifier l'acceptation par leurs membres des demandes patronales de réorganisation

du travail. Dans plusieurs cas, notamment à Métal 4 en 1992, à Papier 1 en 1991, à Papier 2 et à Papier 4 en 1994, les syndicats ont négocié des programmes de réduction des coûts de production impliquant des réductions de personnel sous forme de départs en préretraite, en contrepartie de mesures de protection des emplois existants et d'une participation du syndicat et des salariés à la réorganisation du travail.

Les différences entre les secteurs de la métallurgie et du papier concernant les garanties d'emploi s'expliquent principalement par le contexte économique plus favorable dans le secteur de la métallurgie au cours de la période étudiée, comme en témoigne l'évolution à la hausse des effectifs au cours de la période 1993 à 1996. Les ententes négociées dans le papier se limitent généralement à une protection contre les mises à pied pouvant découler de la réorganisation du travail, tandis que dans les cas de Métal 2 en 1991, de Métal 1 en 1993 et de Métal 4 en 1995, une garantie individuelle d'emploi pour la durée de la convention collective été reconnue à tous les salariés réguliers en poste au moment de l'entente. Ces ententes ont été négociées dans le cadre de projets d'investissement à Métal 2 et Métal 4, et d'une fusion d'établissements dans le cas de Métal 1. Toutefois, le report et l'abandon subséquents du projet d'investissement à Métal 2 est en partie responsable de la stagnation de l'expérience de coopération patronale-syndicale dans cet établissement. Dans le cas de Métal 4, il faut noter que l'entente de 1992 prévoyant une réduction de près de 10 % des emplois par le biais de départs en préretraite a par la suite été dénoncée par le nouvel exécutif qui a délogé, à l'automne 1992, les représentants qui avaient négocié cet accord. Une nouvelle entente intervenue en 1995 dans le contexte d'un investissement majeur assorti d'une sécurité individuelle d'emploi pour tous les salariés réguliers a marqué la relance de la coopération patronale-syndicale qui s'est intensifiée entre 1995 et 1997. Ces différents cheminements semblent conforter la thèse voulant que la coopération patronale-syndicale s'appuie sur un nouveau « contrat social » fondé sur une bonification de la sécurité d'emploi en contrepartie d'un assouplissement des règles de gestion du travail visant à améliorer l'efficacité productive (Bergeron et Bourque 1996 ; Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Verma 1991 ; Eaton et Voos 1992 ; Voos 1994 ; Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie 1994).

Les conditions d'émergence des expériences de coopération patronale-syndicale identifiées par les représentants syndicaux mettent en évidence l'attitude généralement favorable des employeurs à l'implication syndicale dans la gestion de l'organisation du travail, puisque ces derniers ont été dans la plupart des cas à l'origine de la démarche de gestion conjointe des changements organisationnels et ont conclu des ententes avec les syndicats à cet effet. Il faut toutefois souligner à cet égard que notre échantillon n'est aucunement représentatif des établissements où l'on retrouve des syndiqués

membres de la CSN, qui auraient procédé, dans plus de 60 % des cas, à des changements dans l'organisation du travail sans entente préalable avec le syndicat, selon une enquête menée auprès de représentants des syndicats affiliés à cette centrale syndicale (Murray *et al.* 1996a). Les motifs invoqués par les représentants syndicaux que nous avons interrogés en 1994 et 1995 pour justifier la participation syndicale à la réorganisation du travail mettent en évidence deux orientations stratégiques parmi les syndicats qui ont participé à notre étude. La première orientation, qu'on peut qualifier de « participation défensive », est caractérisée par une implication syndicale visant à influencer les projets patronaux de réorganisation du travail de façon à réduire les impacts négatifs sur les conditions de travail et la sécurité d'emploi. La seconde orientation stratégique est plus « proactive » car elle fait une place importante aux objectifs de démocratisation des milieux de travail par une participation des salariés aux décisions relatives à la gestion des activités productives. Cette orientation proactive est davantage présente dans les syndicats du papier dont les représentants ont revendiqué dans une majorité des cas l'initiative de la démarche conjointe de réorganisation du travail tout en privilégiant l'implantation du travail en équipe, tandis que les représentants des syndicats de la métallurgie accordent une importance beaucoup plus grande aux garanties du maintien des emplois qu'à la participation des salariés à la gestion de l'organisation du travail.

Certains facteurs contextuels et institutionnels ont contribué à cette différenciation des orientations stratégiques des syndicats affiliés à la CSN inclus dans notre étude selon le secteur d'appartenance. L'ampleur des restructurations et de la réorganisation du travail dans le papier, de même que des relations du travail traditionnellement moins conflictuelles que dans la métallurgie, ont sans doute contribué au succès relatif de ces expériences de coopération patronale-syndicale dans ce secteur en comparaison avec la métallurgie. De même, l'existence d'une structure formelle de coordination des négociations collectives et la plus grande homogénéité de la FTPF en ce qui a trait à la taille et à la composition des syndicats affiliés ont facilité l'encadrement et le suivi, par les dirigeants de la Fédération, des expériences locales de participation syndicale à la gestion de l'organisation du travail (Bourque et Rioux 1997). Cette différenciation des orientations stratégiques des syndicats de la métallurgie et du papier inclus dans notre étude concernant la participation syndicale à la gestion des changements organisationnels permet d'expliquer l'évolution contrastée des processus et du climat des relations patronales-syndicales dans les deux secteurs au cours de la période étudiée.

La nature des changements organisationnels introduits au cours des années récentes dans les établissements étudiés fournit de précieuses informations quant aux différents modèles de gestion des ressources humaines

en cours d'expérimentation dans les milieux de travail syndiqués. Plusieurs ouvrages récents (Applebaum et Batt 1994 ; Betcherman *et al.* 1994 ; Kochan et Osterman 1994) font la promotion d'un modèle de gestion des ressources humaines privilégiant la participation des syndicats et des salariés à l'organisation du travail, la négociation continue des changements organisationnels, la formation axée sur une flexibilité accrue de la main-d'œuvre, et des formes de rémunération incitative visant l'amélioration de la productivité et de la qualité des produits. Les données recueillies dans le cadre de notre étude ne confirment aucunement la prédominance de ce modèle de gestion « à haute performance ». Dans tous les cas étudiés, la réorganisation du travail s'est traduite par une modification des règles conventionnelles visant à accroître la polyvalence des salariés par une fusion des classifications et le décloisonnement des métiers. Les conventions collectives ont également été modifiées dans certains cas afin de limiter ou de rapatrier les travaux exécutés en sous-traitance. La durée des conventions collectives s'est allongée, ce qui favorise l'amélioration continue de la productivité et de la qualité en mettant l'établissement à l'abri des conflits et des perturbations occasionnées par le renouvellement des conventions collectives. Toutefois, les changements intervenus dans l'organisation du travail concernent principalement l'élargissement des tâches qui a touché une majorité des salariés dans six des huit établissements et s'est accompagné d'une intensification du travail, selon une majorité des représentants syndicaux interrogés. Par ailleurs, l'implication des salariés dans la gestion de l'organisation du travail est en recul ou en stagnation dans une majorité des cas après quelques années d'expérimentation, tandis que le travail en équipe a une portée très limitée, sauf aux établissements Papier 2 et Papier 4 qui ont mis en œuvre au cours des deux dernières années une organisation du travail de type sociotechnique basée sur des équipes autonomes de travail dans la production. Enfin, les nouvelles formes de rémunération incitative introduites dans trois établissements au cours de la période étudiée accordent davantage d'importance aux résultats financiers qu'aux gains de productivité à Métal 2 et de Papier 1, tandis que le partage des gains de productivité est le volet essentiel du régime d'intéressement aux résultats introduit à Métal 4 en 1995.

L'analyse longitudinale des huit cas permet d'enrichir les recherches qui se sont intéressées aux facteurs de succès et d'échec des expériences de coopération patronale-syndicale (Bushe 1988 ; Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Verma 1991 ; Eaton 1994). Au début de 1997, après au moins cinq ans d'expérimentation, la participation syndicale à la gestion de l'organisation du travail est en progression dans trois cas (Métal 4, Papier 2 et Papier 4), elle semble plafonnée dans trois autres cas (Métal 2, Papier 1 et Papier 3), et est en déclin dans les deux derniers cas (Métal 1 et Métal 3). L'intensification de la coopération patronale-syndicale de 1995 à 1997 à Métal 4,

Papier 2 et Papier 4 renvoie à deux scénarios différents. Dans le cas Métal 4, un investissement important devant créer près d'une centaine d'emplois syndiqués en 1996 et 1997 a facilité la conclusion d'une entente de participation syndicale à la gestion de l'organisation du travail assortie d'une sécurité d'emploi pour tous les salariés en poste au moment de l'accord, et d'une garantie de paix industrielle pour une période de six ans. Aux établissements Papier 2 et Papier 4, c'est par contre la menace de fermeture totale ou partielle consécutive à la mise en vente des deux usines qui a déclenché l'offensive syndicale pour modifier l'organisation du travail. Ces situations contrastées confortent les analyses de Cooke (1990) quant à l'effet de « choc » que suscite la mise en cause de la pérennité de l'établissement et des emplois sur les relations du travail. L'auteur considère cependant que le maintien à plus long terme de la coopération patronale-syndicale en l'absence d'amélioration significative de la situation financière demeure problématique, ce que semble confirmer la stagnation de l'expérience de coopération patronale-syndicale à Métal 2 au cours des années récentes. Par ailleurs, le plafonnement à Papier 1 et à Papier 3 des expériences de participation syndicale à la gestion de l'organisation du travail de 1995 à 1997 suggère que l'atténuation des pressions économiques dans un contexte de croissance des carnets de commandes puisse entraîner un recul de la coopération patronale-syndicale, en raison de l'intérêt mitigé des employeurs à poursuivre l'expérience.

Les entrevues réalisées avec les représentants syndicaux de Papier 1 en 1997 font ressortir deux problèmes qui auraient conduit au plafonnement de la participation syndicale à la réorganisation du travail dans cet établissement. Le premier problème a trait à la perception syndicale d'un désengagement de la direction face aux structures de gestion conjointe de l'organisation du travail, parallèlement à l'amélioration des résultats financiers et de la productivité consécutifs à la mise en œuvre du plan de rationalisation négocié en 1991 avec le syndicat. Le second problème renvoie à l'opposition de certains groupes de salariés à la réorganisation du travail, en particulier dans le département de l'entretien où une majorité des salariés s'est opposée au décloisonnement des métiers. Dans les cas de Métal 1 et Métal 3, on observe un recul de la participation syndicale aux structures de gestion conjointe et de l'implication des salariés dans les groupes de résolution de problèmes de 1995 à 1997, alors que les niveaux d'emploi et de production sont à la hausse. Selon un représentant syndical interrogé en 1994 et 1997 à Métal 1, ce recul est attribuable à l'attitude de l'employeur qui n'a pas consulté le syndicat sur le projet de transfert en 1993 des salariés d'un autre établissement du groupe, également membres d'un syndicat affilié à la CSN. De plus, la reconnaissance des droits d'ancienneté des salariés transférés a provoqué une division au sein du syndicat qui a contribué à la détérioration des relations patronales-syndicales et miné la

confiance des salariés envers l'employeur. La situation est semblable à Métal 3 où les représentants syndicaux se sont retirés du comité mixte de pilotage de la réorganisation du travail suite aux pressions internes suscitées par la décision unilatérale de l'employeur en 1994 d'imposer un horaire de travail de sept jours à l'ensemble des salariés de l'entretien dont une partie bénéficiait depuis plusieurs années de congés la fin de semaine. Selon les deux représentants syndicaux de Métal 3 interrogés en 1997, ces décisions controversées auraient suscité une opposition croissante des salariés à la coopération patronale-syndicale dans la gestion de l'organisation du travail.

Le bilan de ces huit cas fait ressortir la fragilité des expériences de coopération patronale-syndicale dans la gestion de l'organisation du travail dont l'évolution est tributaire de nombreux facteurs contingents. Si l'analyse longitudinale révèle que la viabilité économique de l'établissement n'est pas une condition suffisante au maintien des expériences de participation syndicale à la gestion de l'organisation du travail, l'évolution des expériences à Papier 1, Papier 2 et Papier 4 atteste néanmoins que la lutte pour la survie économique de l'établissement est souvent le principal déclencheur de la mise en œuvre des formes les plus avancées de participation des salariés à la gestion des milieux de travail. Nos analyses montrent par ailleurs que les objectifs de démocratisation des milieux de travail sont davantage présents dans les cas où les changements organisationnels sont centrés sur les équipes de travail. Il ressort également de notre étude que l'attitude patronale et l'orientation syndicale à l'égard de la participation à la gestion de l'organisation du travail, l'existence de mécanismes conjoints de concertation et de consultation, l'appui non équivoque des membres à l'implication des représentants syndicaux dans la gestion de l'organisation du travail sont les principaux facteurs de succès de ces expériences. À l'opposé, l'imposition unilatérale par l'employeur de changements organisationnels et la perception de la part des salariés et de leurs représentants syndicaux d'un partage inéquitable des gains découlant de la participation syndicale à la réorganisation du travail sont les principaux facteurs à l'origine de la remise en cause et du dérapage des expériences de coopération patronale-syndicale.

■ BIBLIOGRAPHIE

- APPLEBAUM, Eileen et Rosemary BATT. 1994. *The New America Workplace : Transforming the Work System in the United States*. Ithaca : ILR Press.
- BERGERON, Jean-Guy et Reynald BOURQUE. 1996. *Workplace Change in Quebec. Public Policy and Union Response*. Current Issues Series. Kingston : IRC Press
- BETCHERMAN, Gordon, Kathryn MCMULLEN, Norm LECKIE et Christina CARON. 1994. *The Canadian Workplace in Transition*. Kingston, Ontario : IRC Press.

- BOURQUE, Reynald. 1995. « Les transformations de la négociation collective dans le contexte nord-américain ». *Le travail et son milieu*. R. Bourque et G. Trudeau, dir. Montréal : Presses de l'Université de Montréal, 185–201.
- BOURQUE, Reynald et Claude RIOUX. 1994. « Tendances récentes de la négociation collective dans l'industrie du papier au Québec ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 49, n° 4, 730–749.
- BOURQUE, Reynald et Claude RIOUX. 1997. « Industrial Restructuring and Union Response : The Experience of the Fédération des travailleurs du papier et de la forêt in Quebec ». *Labor Studies Journal*, vol. 22, n° 2, 3–20.
- BUSHE, Gervase. 1988. « Developing Cooperative Labor-Management Relations in Unionized Factories : A Multiple Case Study of Quality Circles and Parallel Organizations Within Joint Quality of Work Life Projects ». *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 24, n° 2, 129–150.
- CAPPELLI, Peter et Robert MCKERSIE. 1987. « Management Strategy and the Redesign of Workrules ». *Journal of Management Studies*, vol. 24, n° 5, 441–462.
- CHAYKOWSKI, Richard et Anil VERMA. 1992. *Industrial Relations in Canadian Industry*. Toronto : Holt, Rinehart and Winston of Canada.
- COOKE, William. 1990. *Labor-Management Cooperation : New Partnership or Going in Circles ?* Kalamazoo : Upjohn Institute for Employment Research.
- CUTCHER-GERSHENFELD, Joel, Thomas KOCHAN et Anil VERMA. 1991. « Recent Developments in U.S. Employee Involvement Initiatives : Erosion or Diffusion ». *Advances in Industrial and Labor Relations*. D. Sockell, D. Lewin et D. Lipsky, dir. Greenwich, Conn. : JAI Press, vol. 5, 1–32.
- EATON, Adrienne. 1994. « The Survival of Employee Participation Programs in Unionized Settings ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, n° 3, 371–389.
- EATON, Adrienne et Paula VOOS. 1992. « Unions and Contemporary Innovations in Work Organization, Compensation, and Employee Participation ». *Unions and Economic Competitiveness*. L. Mishel et P. Voos, dir. Armonk : M. E. Sharpe, 173–215.
- GLAZER, Barney et Anselm STRAUSS. 1967. *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*. London : Weidenfield and Nicholson.
- HARRISSON, Denis et Normand LAPLANTE. 1994. « Confiance, coopération et partenariat : un processus de transformation de l'entreprise québécoise ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 49, n° 4, 696–729.
- JURAVITCH, Tom. 1996. « Empirical Research on Employee Involvement : A Critical Review for Labor ». *Labor Studies Journal*, vol. 21, n° 2, 51–69.
- KATZ, Harry. 1988. « Policy Debate Over Work Reorganization in North American Unions ». *New Technology and Industrial Relations*. R. Hyman et W. Streek, dir. Oxford : Basil Blackwell, 220–232.
- KATZ, Harry et Jeffrey KEEFE. 1992. « Collective Bargaining and Industrial Relations Outcomes : The Causes and Consequences of Diversity ». *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*. D. Lewin, O. Mitchell et P. Sherer, dir. Madison, Wisc. : IRRR, 43–75.
- KOCHAN, Thomas, Harry KATZ et Nancy MOWER. 1984. *Worker Participation and American Unions : Threat or Opportunity ?* Kalamazoo : Upjohn Institute for Employment Research.

- KOCHAN, Thomas, Harry KATZ et Robert MCKERSIE. 1986. *The Transformation of American Industrial Relations*. New York : Basic Books.
- KOCHAN, Thomas et Paul OSTERMAN. 1994. *The Mutual Gains Enterprise*. Boston : Harvard Business School Press.
- KUMAR, Pradeep. 1995. *Unions and Workplace Change in Canada*. HRM Project Series, Industrial Relations Center, Queen's University at Kingston, Kingston : IRC Press.
- LAPOINTE, Paul-André et Renaud PAQUET. 1994. « Les syndicats et les nouvelles formes d'organisation du travail ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 44, n° 2, 281-302.
- LAPOINTE, Paul-André et Paul BÉLANGER. 1996. « La participation du syndicalisme à la modernisation sociale des entreprises ». *L'état des relations professionnelles : traditions et perspectives de recherche*. G. Murray, M.-L. Morin et I. Da Costa, dir. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval/Octares, 284-310.
- LONG, Richard. 1989. « Patterns of Workplace Innovation in Canada ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 44, n° 4, 805-826.
- MASCHINO, Dalil. 1992. « Les changements de l'organisation du travail dans le contexte de la mondialisation économique ». *Le marché du travail*, vol. 13, n° 8, 6-10, 73.
- MASCHINO, Dalil, Réal MORISSETTE et Yves TURCOT. 1995. « Les nouvelles pratiques en milieu de travail au Québec ». *Le marché du travail*, juillet-août, 6-8, 87-94.
- MILLER, Robert, Richard HUMPHREYS et Frederick ZELLER. 1997. « Structural Characteristics of Successful Cases of Cooperative Union-Management Relations ». *Labor Studies Journal*, vol. 22, n° 2, 44-65.
- MURRAY, Gregor, Christian LÉVESQUE, Stéphane LE QUEUX et Nicolas ROBY. 1996a. « Disentangling the Effects of Work Reorganization ». Texte présenté au CWRN and CLAMS Conference, Vancouver, B.C., 18-19 octobre 1996, 32 p.
- MURRAY, Gregor, Christian LÉVESQUE, Stéphane LE QUEUX et Nicolas ROBY. 1996b. « Isolation or Integration ? The Relationship Between Local and National Union in the Context of Globalization ». Texte présenté à l'University of Warwick, septembre 1996, 30 p.
- OSTERMAN, Paul. 1994. « How Common is Workplace Transformation and Who Adopt It ? ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, n° 2, 173-88.
- TREMBLAY, Michel, Maurice LEMELIN, Alain RONDEAU et Nancy LAUZON. 1995. *Les stratégies de mobilisation des ressources humaines*. Montréal : École des Hautes Études Commerciales (HEC).
- VERMA, Anil et Joel CUTCHER-GERSHENFELD. 1993. « Joint Governance in the Workplace : Beyond Union-Management Cooperation and Worker Participation ». *Employee Representation : Alternatives and Future Directions*. B. Kauffman et M. Kleiner, dir. Madison, Wisc. : IRRR, 197-234.
- VOOS, Paula B. 1994. « An Economic Perspective on Contemporary Trends in Collective Bargaining ». *Contemporary Collective Bargaining in the Private Sector*. P. Voos, dir. Madison, Wisc. : IRRR Series, 1-23.

- WALTON, Richard, Joel CUTCHER-GERSHENFELD et Robert MCKERSIE. 1994. *Strategic Negotiations*. Boston : Harvard Business School Press.
- YIN, Robert. 1989. *Case Study Research : Design and Methods*. Newbury Park : Sage Publications.

SUMMARY

Union-Management Cooperation and Work Reorganization: Case Studies in Quebec's Metallurgy and Paper Industries

This article presents the main results of research on eight local unions in Quebec's metallurgy and paper industries. The locals, which are affiliated with the Confederation of National Trade Unions (CNTU – Confédération des syndicats nationaux), negotiated agreements on union participation in the management of work organization in the early 1990s. The main focus of the research was the analysis of the contexts, processes and results of these experiments with union participation in the management of work organization. The research involved a longitudinal study that sought to explain the evolution of union-management cooperation in the eight cases over the period 1990 to 1997.

A number of studies (Cooke 1990 ; Eaton and Voos 1992; Cutcher-Gershenfeld, Kochan and Verma 1991 ; Verma and Cutcher-Gershenfeld 1993) have demonstrated that the economic context in which an establishment or enterprise operates is a key element in triggering union-management cooperation in the management of organizational change aimed at increasing labour productivity. Moreover, numerous studies have confirmed that the nature and scope of the changes observed in work organization vary according to the composition of the work force, establishment size and industry. In particular, employee involvement in work teams is greater in large industrial establishments whose employees are more skilled and autonomous (Applebaum and Batt 1994; Betcherman et al. 1994; Osterman 1994). Other studies show that work reorganization involves modifying the provisions in collective agreements that deal with job definition, job classifications, work force movement and forms of compensation based on qualifications or economic performance (Bourque and Rioux 1994; Cappelli and McKersie 1987; Chaykowski and Verma 1992; Katz and Keefe 1992). Finally, one of the few studies that deal with the determinants of the success or failure of union participation in the management of work organization (Eaton 1994) concluded that the determining factor in whether or not these experiments were continued was the active commitment and support of managers and union representatives.

Increased competition and the resulting job insecurity played an important role in the emergence of the union-employer cooperation experiments examined, since these were the two main motives referred to by union representatives to explain the union's decision to participate in the management of work organization. In most of the case studies, agreements on union participation in the management of work organization were concluded against a background of a significant reduction in the number of unionized employees during the preceding years; and the fear of additional job losses in the future was mentioned by many union officials to justify their members' acceptance of management demands for work reorganization. Another factor favouring union-management experiments that was identified by union representatives was a generally favourable attitude towards union involvement in the management of work organization on the part of employers; indeed, in most of the cases, the employer initiated the process of joint management of organizational change and negotiated an agreement to that end with the unions.

Interviews conducted with union representatives regarding the motives for union participation in work reorganization revealed two strategic orientations among the unions studied. The first orientation can be described as "defensive participation" and is characterized by union involvement aimed at influencing management work reorganization projects so as to reduce the negative impacts on working conditions and job security. The second strategic orientation puts more importance on the objective of workplace democratization through active participation of the union and workers in decisions related to the management of the workplace. This "pro-active" orientation was more frequent in the paper workers' unions, whose representatives in most cases pushed for the development of a joint process of work reorganization and the implementation of teamwork. Union representatives in the metallurgy industry, on the other hand, put much more importance on measures to protect jobs than on workers' participation in the management of work organization.

The nature of the organizational changes introduced in the establishments studied provides valuable information on the different models of human resources management being tried out in unionized work places. Several recent studies (Applebaum and Batt 1994; Betcherman et al. 1994; Kochan and Osterman 1994) promote a model of human resources management that focuses on the participation of unions and employees in work organization, continuous negotiation of organizational change, training based on increased work force flexibility, and incentive-based compensation models aimed at increasing productivity and product quality. However, the data gathered for this study clearly demonstrate that this management model is not predominant in the establishments examined. In all of the cases, work reorganization

was carried out by modifying collective agreements in order to increase the polyvalence of employees by merging classifications and decompartmentalizing occupations. The duration of collective agreements increased in all of the cases, which, compared to negotiating rounds during the previous two decades, gives the firm a longer period of protection from conflicts that can occur when collective agreements are renegotiated. According to most of the union representatives interviewed, work reorganization in six of the eight establishments mainly involved task enlargement for a majority of employees, and has been accompanied by an intensification of work. Moreover, in a majority of cases, the involvement of union representatives in the management of work organization declined after a few years of experimentation. At the same time, only a minority of employees were involved in teamwork, with the exception of two establishments in the paper industry where, during the past few years, the socio-technical model of work organization was introduced. Finally, the new forms of incentive-based compensation introduced in three of the establishments during the period studied put more emphasis on financial results than on productivity gains.

Our study of the eight cases reveals that experiments with union-management cooperation in the management of work organization are fragile and that their development depends on numerous contingent factors. Although the longitudinal analysis reveals that an establishment's economic viability is not a sufficient condition for continuing experiments with union participation in work organization management, the development of experiments in three of the case studies nevertheless shows that the struggle for the establishment's economic survival often serves as a catalyst for implementing the most advanced forms of worker participation in workplace management. Furthermore, our analysis demonstrates that the objectives of workplace democratization are more pronounced in those cases in which organizational changes have focused on teamwork. This study also reveals that the employer's attitude toward the union and employees' participation in work organization management, the existence of joint mechanisms of cooperation and consultation as well as the unequivocal support of members for the involvement of union representatives in work organization management are the key determinants of the success of these experiments. In contrast, in those cases where organizational changes were imposed unilaterally by employers, and where employees and their representatives perceived that the gains resulting from work reorganization were being distributed unequally, union-management cooperation was likely to be questioned and to decline.