

Université de Montréal

12 JUIN 1997

Les conditions de succès de l'implantation d'un comité patronal-syndical sur la réorganisation du travail: une comparaison de deux cas dans le secteur de la métallurgie au Québec

Par:

Vincent Boudreau

École des relations industrielles

Faculté des Arts et des Sciences

Mémoire présenté à la Faculté des Études Supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Maître ès Sciences (M.sc.)
en relations industrielles

Avril 1997

©Vincent Boudreau 1997

Université de Montréal
Faculté des Études Supérieures

Ce mémoire intitulé:
Les conditions de succès de l'implantation d'un comité patronal-
syndical sur la réorganisation du travail: une comparaison de
deux cas dans le secteur de la métallurgie au Québec

Par:

Vincent Boudreau

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes:

Président-rapporteur: M. Michel Brossard
Directeur de recherche: M. Reynald Bourque
Membre de jury: M. Jean-Guy Bergeron

Mémoire accepté le : 23 avril 1997

Sommaire

Cette recherche porte sur l'analyse de deux expériences récentes nées d'ententes collectives instituant une participation syndicale à la réorganisation du travail dans deux établissements du secteur de la métallurgie au Québec. L'une s'avère un succès (Reynolds, Cap-de-la-Madeliene) et l'autre un échec (Québec Fer et Titane, Tracy). Afin de mettre en évidence les facteurs explicatifs du succès ou de l'échec de ces expériences, nous avons recours à un cadre d'analyse pré-déterminé basé sur la revue de la littérature pertinente postulant que le succès de la coopération patronale-syndicale est associé à certaines variables. Ainsi, la réussite de l'implantation d'un comité conjoint patronal-syndical sur l'organisation du travail serait fonction de certains éléments clés. Premier élément, l'obtention par le syndicat de garanties préalables à l'effet qu'aucune perte d'emploi ne résultera de l'implantation de mesures découlant des décisions prises par le comité conjoint sur la réorganisation du travail. Deuxième élément, la mise en place de mécanismes formels qui, à long terme, assurent que la voix collective des salariés puisse

s'exprimer à l'intérieur du comité conjoint sur la réorganisation du travail. Troisième élément, la tenue de débats au sein du syndicat afin de déterminer la position syndicale sur les modalités de fonctionnement du comité conjoint sur la réorganisation du travail, avant la signature de l'entente portant sur la mise en place de ce comité. Et finalement, l'existence d'un climat de relations patronales-syndicales qui amènerait le seuil minimal de confiance mutuelle nécessaire pour s'engager dans ces expériences.

Les deux établissements sous étude, Reynolds Cap-de-la-Madeleine et Québec Fer et Titane de Tracy, présentaient certaines caractéristiques communes permettant de contrôler d'autres variables explicatives que celles présentées dans notre cadre d'analyse. Par exemple, les salariés des deux établissements sont affiliés à la Fédération de la métallurgie de la CSN. De plus, les deux établissements ont une taille comparable et opèrent dans le même secteur d'activité soit celui de la métallurgie. Pour ce qui est de la méthodologie, le choix de procéder par une étude de cas a été facilité par notre participation à une recherche, sous la direction du professeur Reynald Bourque, permettant l'accès à ces deux terrains d'étude.

Les résultats de notre étude confirment notre cadre d'analyse quant aux principaux facteurs de succès ou d'échec de l'implantation d'un comité conjoint en milieu syndiqué nord-américain. Les facteurs explicatifs relevés dans la littérature scientifique sur le sujet sont présents dans le cas de l'usine Reynolds au Cap-de-la-Madeleine, tandis qu'ils sont absents au cours de la période étudiée (1991-1994) dans le cas de l'usine Québec Fer et Titane de Tracy. La mise à jour du cas Québec Fer et Titane à Tracy, où une nouvelle entente sur la participation syndicale à la gestion de l'organisation du travail a été signée en juin 1995, montre que l'évolution au cours des deux dernières années des facteurs clés identifiés ci-haut a contribué au renouvellement des relations patronales-syndicales et à la conclusion d'un nouvel accord. Nos conclusions comportent donc le cadre analytique élaboré à partir d'une revue de la littérature pertinente sur les facteurs de succès de la coopération patronale-syndicale en milieu syndiqué en Amérique du Nord. Toutefois, nos conclusions ne peuvent être généralisées au-delà du contexte nord américain en raison des spécificités du système nord-américain de relations industrielles en ce qui concerne les régimes de reconnaissance syndicale, de monopole, de représentation syndicale, et de la négociation collective.

Table des matières

Remerciements	1
Introduction	2
Chapitre 1:	
La coopération patronale-syndicale: conditions	7
La coopération patronale-syndicale: vers un renouvellement des relations de travail ?	7
1.2) La mise en oeuvre et le maintien de la coopération patronale-syndicale	20
Chapitre 2:	
Méthodologie	28
Présentation du cadre conceptuel, des hypothèses et des deux cas sous étude	28
Question de recherche	29
Cadre théorique et stratégie de recherche	29
Description des établissements sous étude: Reynolds, Cap-de-la-Madeleine, et Québec Fer et Titane, Tracy.	32
Reynolds, Cap-de-la-Madeleine	32
Québec Fer et Titane, Tracy	36
Cueillette de données	41

Cadre d'analyse	42
Opérationnalisation des variables: construction d'un cadre opératoire et d'un plan	44
Hypothèses	52
Chapitre 3:	
Présentation des résultats	55
3.1.1) Variable dépendante	55
Premier facteur explicatif (variable indépendante)	69
Deuxième facteur explicatif	71
Troisième facteur explicatif	74
Chapitre 4:	
Analyse et discussion des résultats	100
Conclusion	126
Bibliographie	131

Liste des tableaux

Tableau 1 : évolution des effectifs de la production à l'usine Reynolds du Cap-de-la-Madeleine- 1983 à 1994	35
Tableau 1.A : évolution des effectifs de la production à l'usine Québec Fer et Titane de Tracy- 1983 à 1994	40
Tableau 1.1 : évolution du processus de la négociation collective (Reynolds, Cap-de-la-Madeleine)	80
Tableau 1.2 : évolution du processus de la négociation collective (Québec Fer et Titane, Tracy)	92

Remerciements

Je remercie tout d'abord mon directeur de recherche Monsieur Reynald Bourque dont la patience et la disponibilité m'ont permis dans un contexte difficile de mener à bon terme mon mémoire. J'aimerais aussi remercier ma famille : André (père), Majella (mère), Geneviève (soeur) et Frédéric (frère) pour leur support moral. De plus, un remerciement à mes collègues de maîtrise (Anny Casademont, Christine O'Neill, Dominique Denicourt, France Lussier et Jean-Gérard Chevalier) qui m'ont donné non seulement leur support moral, mais également de bons conseils dans la réalisation de mon travail. De plus, je désire faire part de ma gratitude aux membres du comité d'évaluation, Messieurs Michel Brossard et Jean-Guy Bergeron pour la pertinence de leurs commentaires.

Introduction

Cette recherche porte sur les conditions de succès de l'implantation d'un comité conjoint patronal-syndical sur la réorganisation du travail dans les milieux de travail syndiqués en Amérique du Nord. Suite à la conclusion en 1992 d'ententes collectives sur la participation syndicale à la gestion de l'organisation du travail, nous analysons deux expériences d'implantation d'un comité conjoint sur la réorganisation du travail: un cas de succès (Reynolds, Cap-de-la-Madeleine) et un cas d'échec (Québec Fer et Titane, Tracy). Le comité conjoint chez Reynolds a été mis en place, a tenu plusieurs réunions, a implanté des sous-comités et a produit en 1994 un bilan de ses réalisations. Dans le cas de Québec Fer et Titane, le comité conjoint n'a jamais pris forme, malgré l'entente conclue sur la mise en oeuvre d'un "partenariat" patronal-syndical en juin 1992 et la position patronale favorable à la création d'un tel comité. Nous cherchons ensuite à identifier les facteurs explicatifs d'un succès et d'un échec en matière de coopération patronale-syndicale dans le domaine de la gestion conjointe de l'organisation du travail.

La coopération patronale-syndicale est un concept qui se distingue par sa simplicité. D'une façon générale, on peut définir celle-ci comme "une relation formelle ou informelle où le syndicat et l'employeur acceptent de travailler ensemble vers un but commun" (Cohen-Rosenthal et Burton; 1993). Cette coopération patronale-syndicale a pour but de résoudre des problèmes et des sujets litigieux en milieu de travail, qui vont de la planification stratégique et l'élaboration de plans d'actions spécifiques à la gestion quotidienne des relations du travail (Cohen-Rosenthal et Burton; 1993). De plus, cette coopération patronale-syndicale peut prendre plusieurs formes ou structures: équipe semi-autonome, groupe de résolution de problèmes ou comité conjoint patronal-syndical (Bohlander et Campbell 1994; Cohen-Rosenthal et Burton; 1993; Eaton 1994; Schuster 1984).

Au Québec comme ailleurs en Amérique du Nord, la coopération patronale-syndicale est un sujet d'actualité. Les médias, tels que la télévision et les journaux, présentent la coopération patronale-syndicale comme étant l'une des innovations majeures des années 1990 (Bohlander et Campbell 1994). De plus, la coopération patronale-syndicale est souvent associée à la participation directe des salariés à la gestion de l'entreprise. Cette participation des salariés dans les milieux de travail syndiqués nord-américains est dans la plupart des cas un sous-

produit de la coopération patronale-syndicale; il est difficile d'implanter un programme participatif dans un milieu syndiqué en Amérique du Nord sans une coopération patronale-syndicale (Betcherman, McMullen, Leckie, Caron 1994; Bohlander et Campbell 1994; Cohen-Rosenthal et Burton 1993; Cooke 1990; Eaton 1994; Eaton et Voos 1989; Lawler 1990; Verma et Weiler 1994). Cependant, il existe plusieurs conceptions de la participation des salariés à la gestion qui sont parfois contradictoires. Ainsi, est-ce qu'un programme participatif en milieu syndiqué qui suppose l'implication des deux parties peut être imposé unilatéralement par l'une de celles-ci? L'implication des deux parties et l'imposition unilatérale d'un programme participatif sont-elles contradictoires? Pour éviter toute ambiguïté, il faut définir plus précisément le concept de programme participatif. Un programme participatif est une structure qui institue d'une façon directe et formelle l'implication des salariés en ce qui a trait aux décisions qui les touchent dans la réalisation de leurs tâches régulières (Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Verma 1991). A cet égard, le but de la coopération patronale-syndicale est d'établir des plans d'actions acceptables aux deux parties (employeur et syndicat) en ce qui concerne l'implication directe et formelle des salariés (Betcherman, McMullen, Leckie, Caron 1994; Cohen-Rosenthal et Burton 1993).

La coopération patronale-syndicale est devenue une approche managériale populaire, en raison notamment de ses résultats positifs en regard de l'amélioration de la productivité et de l'efficience organisationnelle (Cooke 1990; Eaton 1994 et 1990; Eaton et Voos 1989; Lawler 1990; Verma et Weiler 1994). Par conséquent, il devient important de comprendre pourquoi certaines expériences de coopération patronale-syndicale sont un succès et d'autres un échec. Afin de cerner les facteurs qui influencent le succès ou l'échec d'une démarche de coopération patronale-syndicale, il nous a semblé opportun de comparer un cas de succès à un cas d'échec et d'identifier les facteurs qui les différencient. Ces facteurs peuvent être considérés comme les éléments critiques au succès d'une démarche de coopération patronale-syndicale. Ces éléments critiques ne représentent pas l'ensemble des variables expliquant le succès de l'implantation d'un comité conjoint, mais ils rassemblent les variables essentielles au succès d'une telle démarche.

Les syndicats en Amérique du Nord ont été et sont encore perçus dans bien des milieux comme des institutions corporatistes qui cherchent à défendre leurs membres sans égard aux intérêts de l'entreprise ou des contribuables. La coopération patronale-syndicale démontre une volonté, de la part des syndicats, de mettre de l'avant un mécanisme qui cherche à la fois à améliorer la position économique

de l'entreprise et la condition financière des salariés. Cette coopération de la part des syndicats vient contrer le stéréotype qui veut que ceux-ci soient inflexibles et indifférents au bon déroulement des opérations au sein d'une entreprise (Kumar 1995).

Que ce soit aux plans philosophique, sociologique, économique ou scientifique, la coopération patronale-syndicale, par sa popularité et ses principes sous-jacents, est un sujet d'intérêt pertinent pour l'étude du système de relations industrielles. Dans cette recherche, nous allons étudier une forme particulière de coopération patronale-syndicale, soit le processus d'implantation d'un comité conjoint sur la réorganisation du travail.

Chapitre 1

La coopération patronale-syndicale: conditions d'émergence et du maintien de la coopération patronale-syndicale

1.1) La coopération patronale-syndicale: vers un renouvellement des relations de travail ?

La coopération patronale-syndicale semble à bien des égards tenir du paradoxe (Cohen-Rosenthal et Burton 1993). Après tout, les employeurs et les syndicats sont supposés être de féroces adversaires qui ont des buts et des objectifs diamétralement opposés (Giles et Murray 1992; Giles 1988 et 1992). Cependant, un employeur et un syndicat peuvent travailler ensemble sur un grand nombre de sujets sans toutefois perdre leur autonomie respective et mettre de côté leurs revendications et perspectives conflictuelles (Cohen-Rosenthal et Burton 1993). Plusieurs sujets litigieux exigent une action conjointe tout en respectant les perspectives différentes de chacune des parties (Cohen-Rosenthal et Burton 1993). L'implantation d'un comité conjoint sur la réorganisation du travail est une action conjointe patronale-syndicale sur un sujet qui

s'avère important tant pour l'employeur que pour le syndicat et les salariés, puisqu'il concerne les méthodes et les conditions de travail (Cohen-Rosenthal et Burton 1993).

La coopération patronale-syndicale dans les milieux de travail ne fonctionne pas en vase clos. L'émergence et l'implantation de la coopération patronale-syndicale dans les milieux de travail sont un produit de leur environnement (Eaton 1994; Greenberg et Galser 1980; Remington et Londrigan 1994; Verma et Weiler 1994). L'environnement économique plus concurrentiel a incité ces dernières années les parties à redéfinir leurs positions traditionnelles en matière de coopération patronale-syndicale (Eaton 1990 et 1994; Kochan, Katz et McKersie 1986; Verma et Weiler 1994). Ainsi, il est important en premier lieu de cerner les modifications de l'environnement externe qui incitent les parties à expérimenter la coopération patronale-syndicale (Eaton 1994; Verma et Weiler 1994). Les éléments de cet environnement externe ne sont pas des composantes qui déterminent le succès ou l'échec d'une initiative en matière de coopération patronale-syndicale, mais plutôt ce qui orientent les parties vers la coopération patronale-syndicale (Eaton 1994; Verma et Weiler 1994).

Pour des fins de compréhension et d'analyse de la coopération patronale-syndicale dans les milieux syndiqués nord-américains, nous allons examiner

9

l'environnement externe de ceux-ci afin de les mettre en contexte. L'étude de l'environnement externe qui oriente les parties vers la coopération patronale-syndicale peut se faire à plusieurs niveaux : économique, légal et organisationnel.

Le Canada et les États-Unis ont plus qu'une frontière géographique en commun. Depuis la Deuxième Guerre mondiale, et même avant, le Canada et les États-Unis ont été de bons partenaires économiques. D'ailleurs, par l'entremise de l'accord de libre-échange nord-américain (l'ALÉNA actuellement en vigueur), l'intégration économique est non seulement formalisée, mais également renforcée entre le Canada et les États-Unis (Cook 1994). Or, les syndicats américains et canadiens se sont opposés à l'ALÉNA (Cook 1994). Une fois cet accord ratifié, les syndicats ont cherché des moyens pour se protéger de ses éventuelles répercussions négatives, notamment la réduction de leur pouvoir de négociation résultant de son entrée en vigueur (Cook 1994).

La ratification de l'ALÉNA régissant les rapports commerciaux entre le Canada et les États-Unis a pour effet d'accentuer la convergence entre les économies canadienne et américaine (Cook 1994; Kumar 1991). Ces pays partagent un environnement externe semblable et ce, à bien des égards: l'intensité de la compétition mondiale, le court cycle de vie d'un produit, l'importance de la qualité et de

l'innovation, la volatilité des prix et l'explosion de nouvelles technologies (Kumar 1991). De plus, leurs structures économiques sont similaires, notamment la composition de leur main-d'oeuvre et le fait d'avoir un secteur des services de plus en plus prépondérant (Kumar 1991). Cet environnement externe, relativement similaire dans les deux pays, exerce une pression sur les politiques et les pratiques des acteurs (gouvernements, employeurs, syndicats et salariés) du système des relations industrielles (Kumar 1991).

Dans cet environnement économique turbulent, les syndicats nord-américains ont été obligés de s'adapter en faisant des choix stratégiques, en apportant des modifications majeures à leurs approches, attitudes et comportements; cela signifie une modification importante des politiques et pratiques traditionnelles en matière de relations patronales-syndicales (Katz 1988). Dans ce nouvel environnement, les syndicats ont vu leur pouvoir de négociation considérablement diminué (Kumar 1991). Les syndicats, tant au Canada qu'aux États-Unis, ont dans la majorité des cas, donné suite aux demandes patronales de flexibilité du travail et des salaires (Bourque 1995; Kumar 1991; Rioux 1993; Trudeau et Vallée 1994). Ces concessions sont visibles dans les deux pays. À preuve, l'indexation des salaires au cours des dernières années est inférieure au taux d'inflation enregistré et l'écart entre le pouvoir d'achat des syndiqués et celui des non-syndiqués

11

s'est considérablement rétréci (Kumar 1991). Devant ces faits, les syndicats nord-américains ont réalisé qu'il fallait s'impliquer davantage dans le processus économique afin de raffermir leur position au sein de la société (Kumar 1991).

Dans un tel contexte économique, où la mondialisation des marchés est une réalité menaçante, les entreprises nord-américaines syndiquées présentent la coopération patronale-syndicale comme l'antidote à la compétition internationale. La coopération patronale-syndicale serait non seulement un moyen pour être plus compétitif (Eaton et Voos 1989; Kelley et al 1994; Lawler 1990), mais également un élément essentiel à la survie de toute entité économique dans le système capitaliste contemporain, où la mondialisation des marchés représente, par définition, une source de compétition dépassant le cadre géographique des frontières nationales (Gershenfeld 1987; Lawler 1990; Sleigh 1993).

La coopération patronale-syndicale peut procurer des bénéfices directs à l'entreprise et aux salariés. Dans certains cas, il a été démontré que la coopération syndicale apporte une meilleure productivité (Eaton et Voos 1989; Pearlstein 1988; Rosenberg et Rosentein 1980; Voos 1987), une amélioration dans les communications au sein de l'organisation (Boyle 1986; Remington et Londrigan 1994; Smith 1988), une baisse des griefs et des

mesures disciplinaires (Cooke 1990; Remington et Londrigan 1994; Smith 1988b; Watts 1982) et une hausse de flexibilité et d'adaptabilité de la main d'oeuvre (Goodman et Lawler 1979; Seigel et Weinberg 1982). Ainsi, il y a de nombreux avantages pour les entreprises syndiquées d'instituer des approches plus coopératives en matière de relations du travail au sein de leur organisation.

Du point de vue légal, les principes énoncés dans le "Wagner Act" adopté aux États-Unis en 1935 représentent encore aujourd'hui l'assise juridique des systèmes canadien et américain en matière de relations de travail (Bourque 1995; Kumar 1991). Ces principes, longtemps reconnus comme primordiaux, établissent, entre autres, le droit d'association des salariés et le droit des salariés syndiqués d'avoir accès à la négociation collective. Pour ce faire, des procédures administratives de reconnaissance syndicale sont prévues: une accréditation est accordée au syndicat qui obtient l'adhésion ou l'appui électoral de la majorité des salariés dans une unité de négociation donnée et cette accréditation assure le monopole syndical de représentation. De plus, dans ce régime juridique de monopole syndical, l'employeur est soumis à certaines obligations. Ainsi, il ne peut, par voie d'intimidation ou de coercition, empêcher les salariés de se prévaloir de leur droit fondamental et de se joindre à un syndicat de leur choix. De plus, l'employeur a l'obligation légale de négocier de bonne foi avec le syndicat

(Kumar 1991). Les gouvernements nord-américains privilégient la convention collective comme mécanisme formel et légal de participation des employés au sein de l'entreprise, en institutionnalisant les syndicats comme unique représentant légal des salariés d'une unité de négociation donnée.

La primauté du "droit de gérance" est la pierre angulaire des systèmes de relations industrielles nord-américains. L'employeur a l'autorité juridique, morale et exclusive de prendre les décisions dans son entreprise (Adams 1992; Arthurs 1970; Bacharach et Botwinick 1992; Ballot 1992). Dans un système capitaliste fondé sur la liberté d'entreprise, l'entrepreneur a un droit quasi-absolu en regard de son investissement (Giles et Murray 1992; Giles 1988 et 1992). Le seul moment où l'employeur se voit obligé de négocier ou de prendre en considération la voix collective des salariés, c'est lorsqu'il est en présence d'un syndicat reconnu légalement pour représenter un groupe ou l'ensemble des salariés de son entreprise (Adams 1992; Arthurs 1970; Bacharach et Botwinick 1992; Ballot 1992). De plus, il n'existe aucune loi nord-américaine qui oblige l'employeur ou le syndicat à se souscrire à la coopération patronale-syndicale ou à un programme participatif contre son gré. Ainsi, la coopération patronale-syndicale et l'accès à un programme participatif est tributaire d'un accord collectif, et

non un droit acquis pour les salariés, le syndicat ou l'employeur.

Par contre, selon Osigweh (1987 et 1988), de plus en plus les salariés revendiquent des privilèges qu'ils perçoivent comme étant des droits. Cet auteur conçoit la participation comme un droit individuel et non collectif. En d'autres termes, la coopération patronale-syndicale n'est pas, selon cet auteur, un élément nécessaire à l'implication des salariés au sein d'une entreprise syndiquée car celle-ci constitue un acte individuel et non collectif. Il fait ressortir neuf (9) facteurs interreliés qui ont agi comme catalyseur à l'implantation d'une culture sociétale propice à la reconnaissance, à la croissance et à la revendication du droit du salarié de participer à certaines activités qui le concernent au sein de l'entreprise. C'est ce qu'il désigne par l'épithète "voice" (le droit de se faire entendre). Ces neuf facteurs catalyseurs sont les suivants : la professionnalisation, le management orthodoxe, les structures organisationnelles corrompues, la formation inadéquate des gestionnaires, la prolétarianisation, la mobilité, les diversités ethnique et culturelle de la main-d'oeuvre, l'augmentation du nombre de salariés bien rémunérés et très influents, et finalement des législations favorables aux salariés (Osigweh 1987 et 1988). Pour d'autres, la participation est une question de droits fondamentaux, c'est-à-dire que, dans un système

démocratique, les citoyens ont le droit de participer d'une manière ou d'une autre aux institutions qui régissent leur activité quotidienne (Adams, 1992; Bacharach et Botwinick 1992). Quelle que soit la vision de la participation et les raisons pour lesquelles les salariés ont le droit d'y avoir accès en milieu de travail, il n'en demeure pas moins qu'aucune loi ne reconnaît formellement ce droit aux salariés.

Le syndicat représente, en Amérique du Nord, la seule voix collective légale des salariés (Kochan, Katz et McKersie 1986; Heckscher 1988). Cependant, cette voix est de plus en plus contestée par les employeurs, surtout aux États-Unis (Chaison et Rose 1991; Freeman et Medoff 1984; Kochan, Katz et McKersie 1985). En effet, en réaction à la récession des années 1981-1982 et à la montée de la productivité japonaise, le patronat nord-américain a exigé des conditions de travail plus flexibles, ce qui signifiait, à ses yeux, une politique gouvernementale moins interventionniste et des lois moins favorables à la syndicalisation (Bourque 1995; Chaison et Rose 1991; Freeman et Medoff 1984; Kochan, Katz et McKersie 1986). Les syndicats étaient perçus par les employeurs comme inflexibles et intransigeants. La réponse gouvernementale fut de déréglementer certains domaines et d'en réglementer d'autres, le tout dans le sens des demandes du patronat (Cappelli et McKersie 1987; Kochan, Katz et McKersie 1986). La coopération patronale-syndicale

est une façon pour les syndicats de démontrer à l'État, au patronat et au public en général qu'ils sont capables de s'adapter aux changements (Cohen-Rosenthal et Burton 1993; Remington Londrigan 1994)

De nombreux auteurs considèrent que la coopération patronale-syndicale a été facilitée par l'émergence des programmes participatifs dans les entreprises non-syndiquées (Betcherman, McMullen, Leckie, Caron 1994; Bohlander et Campbell 1994; Cohen-Rosenthal et Burton 1993; Cooke 1990; Eaton 1994; Eaton et Voos 1989; Guérin et Wils 1996 et 1992; Kochan, Katz et McKersie 1986 Lawler 1990; Verma et Weiler 1994). La manière de gérer les ressources humaines est en mutation depuis le début des années 1980 (Plunkett et Fournier 1991; Sharpe 1995). Le management orthodoxe est davantage mis de côté par les entreprises, qui adoptent plutôt un style de gestion encourageant la participation des employés. Les entreprises modernes favorisent maintenant un style de gestion qui recherche la participation des salariés au sein de leurs établissements, et ce sous des formes multiples (Lawler 1990; Plunkett et Fournier 1991). Avant d'élaborer davantage sur ces nouveaux styles de gestion qui favorisent la participation, il serait important de décrire le management orthodoxe, qui demeure tout de même populaire (Osigweh 1987 et 1988).

Nous pouvons définir le management orthodoxe par deux éléments interreliés (Osigweh 1987 et 1988). Le premier élément est celui d'une obsession à l'égard du marché, et de l'analyse rationnelle et quantitative. L'importance accordée au marché est justifiée par le management orthodoxe de la façon suivante : le marché se prête à un examen rationnel et quantitatif, ce qui permet aux gestionnaires d'établir des objectifs rigoureux ; il est, de plus, un moyen efficace d'allocation des ressources (Osigweh 1987 et 1988). Par conséquent, cette vision orthodoxe impose que le système et les activités de l'entreprise soient déterminés en fonction des préoccupations du marché. Ces préoccupations sont à la base des décisions managériales ; elles influent aussi sur les décisions se rapportant aux comportements humains en milieu de travail (Osigweh 1987 et 1988). Le deuxième élément du management orthodoxe est relié à la perception des gestionnaires envers les salariés, perception basée sur un mythe traditionnel. Ce mythe traditionnel est fondé sur la conviction que les salariés ne sont que des instruments, parfois nécessaires et incontournables, au bon déroulement des opérations productives (Osigweh 1987 et 1988). Ainsi, les gestionnaires apprennent que les travailleurs peuvent être aisément manipulés et que leur rôle consiste à diriger et à motiver ces employés afin d'atteindre les objectifs organisationnels. Ce système managérial a été, et demeure toujours, contesté par les salariés, qui ne veulent plus être considérés

comme de simples objets, mais plutôt comme des êtres humains ayant des besoins et des aspirations. Cette vision humaniste de la gestion des entreprises est devenue, à travers les années, un objectif de premier plan pour les salariés. Elle a affermi leur volonté de participer aux décisions qui les concernent à l'intérieur de l'entreprise (Osigweh 1987 et 1988).

L'arrivée de la gestion participative coïncide avec la montée de l'insatisfaction des salariés envers le management orthodoxe (Osigweh 1987 et 1988). La gestion participative est une philosophie qui transforme le processus décisionnel traditionnel. En effet, dans le processus participatif, les responsabilités sont imparties au plus bas échelon possible en fonction de la décision à prendre (Plunkett et Fournier 1991). Le but de la gestion participative est d'assurer que les décisions soient prises par les bonnes personnes. En d'autres mots, il s'agit de la décentralisation du pouvoir décisionnel afin de rendre ce dernier plus efficace (Cohen-Rosenthal et Burton 1993; Plunkett et Fournier 1991). Il est évident que cette gestion participative peut se manifester sous plusieurs formes, par exemple, la qualité totale, la qualité de vie au travail et les comités conjoints patronaux-syndicaux (Cohen-Rosenthal et Burton 1993; Plunkett et Fournier 1991). Au cours des dernières années, on note une remontée dans l'application des principes de la gestion participative en matière de gestion des

ressources humaines au sein des entreprises contemporaines (Cohen-Rosenthal et Burton 1993; Eaton 1995; Lawler et Mohrman 1987; Plunkett et Fournier 1991; Sharpe 1995).

Pour leur part, les entreprises syndiquées nord-américaines ont perçu la coopération patronale-syndicale comme l'outil pour implanter la gestion participative et par conséquent un moyen efficace afin de neutraliser la concurrence accrue due à la globalisation des marchés (Cohen-Rosenthal et Burton 1993; Cooke 1990; Eaton et Voos 1989; Lawler 1990; Verma et Weiler 1994). Ainsi, la coopération patronale-syndicale peut devenir une façon de gérer efficacement les ressources humaines en milieu syndiqué (Cohen-Rosenthal et Burton 1993; Cooke 1990; Eaton 1990 et 1994; Eaton et Voos 1989).

La montée en popularité de la coopération patronale-syndicale au cours des dernières années peut donc s'expliquer par l'émergence d'un environnement externe plus concurrentiel. En effet, les récentes années ont été riches en mutations et en bouleversements. Comme nous l'avons souligné précédemment, un nombre croissant d'entreprises syndiquées ont défini la coopération patronale-syndicale comme la clé de voûte de leur succès dans un contexte de compétitivité accrue et d'exigences rigoureuses quant à la qualité des produits et des services (Cohen-Rosenthal et Burton 1993; Cook 1992 (a) et 1989 (A); Lawler 1990; Plunkett et Fournier

1991). La mise en oeuvre de la coopération patronale-syndicale peut prendre plusieurs formes, comme par exemple l'implantation d'un comité conjoint sur la réorganisation du travail (Cohen-Rosenthal et Burton 1993). Mais les initiatives en matière de coopération patronale-syndicale ne connaissent pas tous des succès (Parker et Slaughter 1988). La deuxième partie de ce chapitre va porter sur les facteurs déterminants, selon la littérature scientifique pertinente, qui font en sorte que les démarches de coopération patronale-syndicale sont un succès ou un échec. Il faut noter à cet égard que le simple fait d'entamer le processus d'implantation d'une démarche de coopération patronale-syndicale n'est pas garant de succès.

1.2) La mise en oeuvre et le maintien de la coopération patronale-syndicale

La forme de coopération patronale-syndicale par excellence en Amérique du Nord est l'implantation d'un comité conjoint ayant pour mandat de traiter les problèmes reliés à la gestion de l'organisation et des relations du travail (Cohen-Rosenthal et Burton 1993; Long 1989; Osterman 1994; Verma et Cutcher-Gershenfeld 1993). Ainsi, le comité conjoint est le mécanisme formel issu d'une démarche de coopération patronale-syndicale le plus fréquent en milieu syndiqué nord-américain (Cohen-Rosenthal et Burton 1993; Long 1989; Osterman 1994; Verma et Cutcher-

21

Gershenfeld 1993). Un comité conjoint permet de faire le pont entre la convention collective et la résolution des problèmes soulevés par la gestion de la convention collective (Cohen-Rosenthal et Burton 1993; Verma et Cutcher-Gershenfeld 1993). Eaton (1994), Eaton et Voos (1989), Mishel et Voos (1992), Cooke (1990) et Schuster (1984) ont mis en évidence les éléments critiques au succès de l'implantation d'un comité conjoint.

La réussite de l'implantation d'un comité conjoint est d'abord liée à l'implication active des deux parties concernées (employeur et syndicat). Chacune des parties espère des bénéfices de sa participation, à court et à long terme, et en l'absence de ces retombées, elle n'y participera pas (Bilodeau 1994; Cooke 1990; Katz 1988). Ainsi, une démarche de coopération patronale-syndicale par l'entremise d'un comité conjoint vise à procurer à l'employeur des avantages économiques tangibles, et aux salariés, des gains collectifs (exemple: hausse salariale) ou personnels (exemple : augmentation de la satisfaction au travail). En l'absence de bénéfices anticipés, les parties ne s'engageront pas dans une démarche de coopération patronale-syndicale (Cooke 1990; Eaton 1994; Kochan, Katz et Mower 1984; Juravich, Harris et Brooks 1993).

Les éléments critiques énoncés par Eaton (1994), Eaton et Voos (1989), Mishel et Voos (1992), Cooke (1990) et Schuster (1984) relatifs au succès de

(l'implantation d'un comité conjoint sont : la protection économique mettant à l'abri le salarié de toute perte d'emploi découlant des mesures mises en oeuvre dans le cadre de la coopération patronale-syndicale ; la création, à long terme, de mécanismes formels où la voix collective pourra s'exprimer sur la conception et l'implantation du programme en matière de coopération patronale-syndicale; l'existence de débats au sein du syndicat afin de déterminer la position syndicale quant aux modalités de fonctionnement et les principes entourant la démarche de coopération patronale-syndicale; un seuil de confiance minimal entre les parties pour que la coopération patronale-syndicale soit un succès. Ces éléments critiques ne couvrent pas l'ensemble des variables expliquant le succès de l'implantation d'un comité conjoint, mais ils représentent les variables essentielles au succès d'une telle démarche. Ainsi, ces variables permettent d'expliquer pour une large part la réussite ou l'échec de l'implantation d'un comité conjoint au sein d'une entreprise syndiquée.

Les comités conjoints sur la réorganisation du travail peuvent soulever, chez les salariés, des craintes quant à la sécurité d'emploi. On ne craint pas l'innovation en tant que telle, mais plutôt les retombées négatives des mesures proposées par les comités conjoints ; ces derniers, qui ont la plupart du temps pour but d'améliorer la productivité et l'organisation du travail, peuvent aboutir à des

23

pertes d'emploi. Il serait alors paradoxal pour le syndicat de contribuer aux mises à pied de ses membres. A cet égard, les parties tentent souvent d'associer la coopération patronale-syndicale à la sécurité d'emploi et à la satisfaction au travail (Cooke 1990; Eaton 1994; Kochan et Cutcher-Gershenfeld 1988; Schuster 1984; Voos 1989). De plus, les syndicats ont cherché, au cours des dernières années, à garantir les emplois de leurs membres, garantie qui a pris de multiples formes, aussi originales les unes que les autres (Bilodeau 1994). Si les salariés associent le processus d'implantation d'un comité conjoint sur la réorganisation du travail à la perte éventuelle d'emplois, ils vont s'opposer à la coopération patronale-syndicale en ce domaine. Donc, le syndicat et les salariés ont besoin de certaines garanties en matière de sécurité d'emploi avant de s'engager dans l'implantation d'un comité conjoint. En l'absence de garanties formelles à ce sujet, l'employeur ne pourra compter sur leur participation (Eaton 1994; Eaton et Voos 1989 ; Klein 1988; Levine et Tyson 1990; Mishel et Voos 1992 ; Schuster 1984).

La participation directe des salariés est un élément essentiel souvent absent dans les démarches managériales visant la coopération patronale-syndicale. La phase embryonnaire d'un programme participatif se déroule fréquemment sans l'apport des salariés et du syndicat. L'absence de ceux-ci, à ce stade crucial, a pour effet de conduire à

l'imposition unilatérale d'une démarche qui, à la base, suppose la participation de tous les salariés (Cohen-Rosenthal et Burton 1993; Cook 1989). Cette façon de procéder risque de mettre en péril une démarche qui pourrait être, autrement, très valable (Heckscher 1988 ; Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Verma 1991; Remington et Londrigan 1994). Ainsi, certains mécanismes doivent assurer la participation du syndicat et des salariés à toutes les étapes entourant l'implantation d'un comité conjoint afin d'introduire un processus rétroactif permettant d'ajuster le projet pour que ce dernier puisse combler à la fois les besoins du syndicat, des salariés, et ceux de l'employeur (Eaton 1994; Eaton 1990; Eaton et Voos 1989 ; Mishel et Voos 1992; Remington et Londrigan 1994).

Le syndicat est une institution qui a la capacité d'harmoniser la voix collective des salariés à la démarche de coopération patronale-syndicale (Eaton 1990; Eaton et Voos 1992; Verma et Cutcher-Gershenfeld 1995). Cela implique que les syndicats puissent présenter la vision de leurs membres concernant les objectifs et les modalités d'une démarche conjointe en matière de réorganisation du travail et, ainsi, en faciliter l'implantation en incorporant les préoccupations des salariés à l'intérieur de cette démarche (Cook 1990 (a) et 1989; Eaton 1990; Eaton 1994). La seule façon qu'ont les syndicats d'être crédibles en tant que représentants des salariés en matière de coopération patronale-

syndicale, c'est de tenir des débats internes pour dégager, d'une manière démocratique, une voix collective sur le sujet (Bushe 1988; Eaton 1994; Katz 1988; Kochan, Katz et Mower 1984). De plus, les parties doivent établir des mécanismes qui, à long terme, permettront à la voix collective de s'exprimer sur les orientations et les décisions prises par les comités conjoints. La prise en compte des propositions ou inquiétudes de tous les acteurs impliqués est le fondement même d'une démarche de coopération patronale-syndicale (Busche 1988; Cohen-Rosenthal et Burton 1993; Eaton 1994). Par conséquent, pour que le syndicat puisse véhiculer les véritables préoccupations des salariés, les parties doivent aménager des mécanismes favorisant l'implication des salariés, non seulement à l'intérieur du syndicat, mais aussi dans la démarche même du comité conjoint (Busche 1988; Eaton 1994). Ce dernier comblera ainsi les attentes de tous les acteurs, à savoir l'employeur, les salariés et le syndicat (Katz 1988).

Un autre élément important du succès d'une démarche de coopération patronale-syndicale dans le cadre de l'implantation d'un comité conjoint est l'état des relations entre les parties. Un comité conjoint ne peut être implanté dans un milieu de travail syndiqué sans qu'un minimum de confiance n'existe entre les parties patronale et syndicale (Bohlander et Campbell 1994; Cooke 1990; Eaton 1994; Harrison et Laplante 1994; Kriesky et Brown 1993).

La confiance est fondée sur la relation existante entre les parties, et cette relation est le résultat de leurs interactions antérieures (Bohlander et Campbell 1994; Cooke 1990; Harrison et Laplante 1994). Par conséquent, le passé est garant du futur, et une partie ne voudra pas s'engager pleinement dans une démarche conjointe patronale-syndicale si elle entretient des doutes sur les motifs et les engagements de l'autre partie (Bohlander et Campbell 1994; Cooke 1990; Harrison et Laplante 1994). Ainsi, le seuil de confiance nécessaire à l'engagement réciproque dans un comité conjoint existe lorsque les doutes sur les intentions réelles de l'autre partie ne sont pas de nature à compromettre la volonté de s'impliquer (Bohlander et Campbell 1994; Cooke 1990; Harrison et Laplante 1994). Ce seuil de confiance est dynamique et peut évoluer à la hausse ou à la baisse (Cooke 1990; Harrison et Laplante 1994).

Les travaux déjà cités de Eaton (1990 et 1994), Eaton et Voos (1989), Cooke (1990) et Schuster (1984) sont les principales références utilisées afin d'identifier les facteurs essentiels au succès d'une démarche d'implantation d'un comité conjoint sur la réorganisation du travail. Ces auteurs font une revue de la littérature des recherches contemporaines en matière de succès et d'échec d'une démarche de coopération patronale-syndicale pertinente à notre sujet de recherche. Ainsi, ils énoncent une série de variables qui sont constantes dans les études qui cherchent à déterminer les facteurs de succès d'une

démarche de coopération patronale-syndicale. Ces variables sont intégrées dans notre cadre d'analyse afin de comparer les deux cas sous étude en regard du processus d'implantation de comité conjoint sur la réorganisation du travail.

Chapitre 2

Méthodologie

2.1) Présentation du cadre conceptuel, des hypothèses et des deux cas sous étude

Cette recherche met en parallèle deux cas indépendants (Reynolds-usine Cap-de-la-Madeleine et Québec Fer et Titane-usine de Tracy) où une entente sur la participation syndicale à la réorganisation du travail est intervenue en 1992. Dans le cas Reynolds (Cap-de-la-Madeleine), le syndicat a participé activement à l'implantation et au maintien du comité conjoint sur la réorganisation du travail prévu à l'entente. Dans le cas de Québec Fer et Titane, le syndicat n'a pas participé à la mise en oeuvre d'un comité conjoint sur la réorganisation du travail, bien que l'entente conclue prévoyait des mécanismes de coopération patronale-syndicale en matière de gestion de l'organisation du travail. Pour mener l'analyse comparative de ces deux cas, nous avons en premier lieu formulé une question de recherche afin de guider celle-ci. Nous avons ensuite élaboré, à partir de la revue de la littérature présentée au chapitre précédent, un cadre d'analyse et des hypothèses de recherche pour permettre de comparer les deux cas.

2.2) Question de recherche

La question de recherche qui a guidé notre analyse comparative de ces deux cas peut être formulée ainsi: Quels sont les facteurs qui expliquent la réussite du processus d'implantation d'un comité conjoint sur la réorganisation du travail de Société Canadienne de métaux Reynolds limitée au Cap-de-la-Madeleine, et l'échec de la tentative d'implantation d'un tel comité chez Québec Fer et Titane à Tracy ?

2.3) Cadre théorique et stratégie de recherche

Cette recherche déductive est conçue à partir du modèle d'étude de cas multiples, tel que proposé par Yin (1989). Une recherche déductive est une analyse d'un ou de plusieurs cas se basant sur un cadre conceptuel prédéterminé inspiré de la revue de la littérature sur le sujet de recherche proposé (Contandriopoulos et al., 1990). Une étude de la littérature sur le sujet a été effectuée pour en dériver une théorie explicative servant de cadre d'analyse des variables à l'étude et des hypothèses posées. Ce devis de recherche permet de comparer dans un cadre d'analyse prédéterminé un cas de succès et un cas d'échec, suite à une entente patronale-syndicale sur la participation syndicale à la réorganisation du travail. Ce cadre théorique repose

principalement sur les travaux théoriques et empiriques des auteurs suivants: Eaton 1994, Eaton et Voos (1989), Mishel et Voos (1992), Cooke (1990), et Shuster (1984). Ces travaux ont inspiré la plupart des plus récentes analyses nord-américaines sur la coopération patronale-syndicale en entreprise (Bourque 1993). Ces auteurs associent le succès d'un comité conjoint sur la réorganisation du travail, ou tout autre démarche en matière de coopération patronale-syndicale, à une série de variables qui constituent les facteurs clés favorisant la coopération patronale-syndicale dans l'entreprise.

Un comité conjoint sur la réorganisation est un exemple d'une démarche de coopération patronale-syndicale. Ainsi, le cadre d'analyse présenté est basé sur une théorie articulée, exhaustive, couramment utilisée pour expliquer l'objet d'étude de cette recherche. De plus, en se basant sur un modèle théorique, l'auteur peut généraliser ses résultats à un contexte plus large, qui est celui des démarches de coopération patronale-syndicale en milieu de travail syndiqué en Amérique du Nord. Cette généralisation aux milieux de travail syndiqués nord-américains est rendue possible par l'existence d'un cadre institutionnel relativement homogène des systèmes de relations industrielles nord-américains (Adams 1992). Par conséquent, à partir des résultats obtenus, l'auteur peut procéder à une généralisation analytique (Yin 1989). Cette généralisation est

basée sur l'idée qu'une étude de cas multiples, comme celle présentée dans cette recherche, peut rattacher les résultats obtenus aux postulats de la théorie utilisée et ainsi permettre une généralisation analytique (Yin 1989).

Dans le cadre de cette recherche, nous procédons à l'étude de deux cas. Le but de cette étude comparative est d'expliquer un cas de succès et un cas d'échec de l'implantation d'un comité conjoint sur la réorganisation du travail, en se rapportant aux facteurs énoncés dans le cadre d'analyse et dans les hypothèses. Ces deux cas présentent certaines caractéristiques qui permettent au chercheur de les comparer. Dans les deux cas, les parties ont signé une entente patronale-syndicale pour procéder à une réorganisation du travail, sur la base d'une participation conjointe de l'employeur et du syndicat. Or, l'implantation d'un comité conjoint fut un succès à l'usine du Cap-de-la-Madeleine de la Société canadienne de métaux Reynolds, et un échec dans le cas de Québec Fer et Titane à Tracy. De plus, ces deux cas comportent de nombreux points en commun tels que nous le verrons plus loin. Ainsi, ces deux entreprises se prêtent bien à une étude comparant le succès et l'échec en matière d'implantation d'une structure de coopération patronale-syndicale.

Du point de vue méthodologique, le choix de procéder par une étude de cas a été facilité par notre participation à une recherche sous la direction de Reynald Bourque permettant l'accès à ces deux terrains d'étude. Ces deux cas présentaient par ailleurs des conditions presque idéales pour une étude comparative, notamment en raison du contrôle de certaines variables clés, telles la taille de l'entreprise, le secteur d'activité et l'affiliation syndicale, qui sont similaires dans les deux cas.

*2.4) Description des établissements sous étude:
Reynolds, Cap-de-la-Madeleine, et Québec Fer et
Titane, Tracy.*

2.4.1) Reynolds, Cap-de-la-Madeleine

Le portrait de l'usine du Cap-de-la-Madeleine comporte des caractéristiques concernant l'usine elle-même, et d'autres se rapportant aux marchés et à sa clientèle. Les renseignements recueillis au sujet de l'usine portent sur la nature du produit fabriqué, la situation financière et le niveau de l'emploi. Les informations concernant les marchés de l'usine ont été recueillies lors d'entrevues menées en avril et en décembre 1994 avec le président du syndicat, et en décembre 1994 avec le directeur des ressources humaines de l'usine.

La Société Canadienne de métaux Reynolds limitée, dont le siège social est à Montréal, compte six établissements. Ces derniers se retrouvent en Ontario (3) et au Québec (3). Il s'agit d'une entreprise publique sous contrôle américain.

Caractéristiques de l'usine

Les produits fabriqués à l'usine Reynolds du Cap-de-la-Madeleine se répartissent comme suit: des matériaux de construction (40%), des produits d'aluminium et plus particulièrement du papier (25%), du métal à ailette (20%), des produits dérivés pour les chaudrons et casseroles de cuisine (10%), et autres produits (5%). Lors des entrevues en décembre 1994, l'usine n'était pas certifiée ISO et la direction ne prévoyait pas entreprendre les démarches nécessaires afin d'obtenir cette certification.

Caractéristiques des marchés et de la clientèle de l'usine

L'usine Reynolds de Cap-de-la-Madeleine a subi des pertes importantes en 1989, 1990 et 1991. En revanche, de 1982 à 1988 et depuis 1993, sa situation financière a été saine. Durant les années 1989 à 1991, il y a eu une baisse importante des ventes et une baisse non négligeable de la valeur de l'aluminium. Le marché et la clientèle de cette usine furent, jusqu'en 1988-89, quasi-exclusivement canadiens (plus de 90 %). Cependant, avec l'Accord

canado-américain, l'ALÉNA et les négociations du GATT, les marchés américain, japonais et chinois absorbent maintenant 30% de la production de l'usine.

De plus, le représentant de l'employeur souligne que ces marchés deviennent de plus en plus compétitifs.

Évolution de l'emploi

L'évolution des effectifs au cours des dix dernières années est caractérisée par une baisse constante du nombre de travailleurs membres du syndicat exception faite de la période de 1986 à 1989. De 1983 à 1994, le nombre des employés de production a subi une baisse de 13%; celui des employés de service, une baisse de 40%; et finalement, celui des employés d'entretien, une baisse de 11%; les effectifs totaux sont passés de 641 à 550 travailleurs durant cette période. Il est clair que ce sont les employés de service qui ont écopé de la plus grande part des coupures de postes.

Cependant, cela n'est pas exceptionnel ou inexplicable, puisque la sous-traitance, chez Reynolds, touche des secteurs comme l'informatique, l'électricité et la plomberie, et que ces activités relèvent des employés de service. La réduction des effectifs n'est donc pas exclusivement attribuable au marché ou à la fluctuation des marchés. Les employés de service qui sont affectés à des travaux périphériques à la production ont, sans contredit, été plus touchés par la rationalisation des effectifs que

Tableau 1 : Évolution des effectifs de la production
à l'usine Reynolds du Cap-de-la-Madeleine 1983 à 1994

Années	Employés de production	Employés de services	Employés D'entreti -en	Effectifs en emploi (1)
1983(mars)	407	100	143	641
1986(mars)	401	74	119	578
1989(août)	413	75	168	636
1990(sept)	397	68	136	601
1991(sept)	395	65	123	572
1992(mars)	396	64	124	564
1993(juin)	367	63	124	550
1994 (avril)	355	60	127	542

(1) Le total des effectifs en emploi exclut les salariés absents pour cause de maladie ou d'accident de travail.

2.4.2) Québec Fer et Titane, Tracy

Le portrait de l'usine Québec Fer et Titane présente des caractéristiques reliées à l'usine elle-même, et d'autres se rapportant aux marchés et à sa clientèle. Les renseignements sur l'usine portent sur la nature du produit fabriqué, sa situation financière et son niveau d'emploi. Les informations concernant les marchés de l'usine ont été recueillies lors d'entrevues qui ont eu lieu en juillet 1993, avec le président du syndicat, et en juillet-août 1995, avec le président et le vice-président du syndicat.

Québec Fer et Titane est une filiale de SOYO (BP), une multinationale britannique. SOYO possède un autre établissement au Québec, situé à Havre-St-Pierre. Cet établissement est spécialisé dans l'extraction des métaux qui alimente l'usine de Québec fer et Titane de Tracy en matière brute. L'usine de Tracy est la seule unité de production de titane appartenant à SOYO en Amérique du Nord.

Caractéristiques de l'usine

L'usine de Tracy produit de la scorie (80%), des billettes d'acier (10%) et de la pique de fonte (10%). La transformation des matières premières (minerai) par Québec Fer et Titane se fait par un

procédé à base de chlore mais, de plus en plus, on recourt à un procédé qui utilise le sulfate comme principal agent. Québec Fer et Titane n'est pas certifiée ISO et n'a entamé aucune procédure pour obtenir cette certification.

Les produits fabriqués par Québec Fer et Titane entraînent des coûts relativement élevés de production et nécessitent un procédé de transformation fort complexe. Par contre, cette usine a récolté des profits annuels moyens de 100 millions de dollars de 1988 à 1990. En revanche, les profits de l'usine ont baissé de 84% en 1991 où ils se chiffrent à 16 millions de dollars. De 1991 à 1993, le marché du titane a chuté et est devenu instable. Le marché s'est ensuite stabilisé et les prix ont remonté. L'usine de Tracy ne recourt pas à la sous-traitance pour ce qui est des opérations directement liées à la production parce que le procédé de production est complexe et nécessite une main-d'oeuvre très spécialisée, formée spécifiquement pour ce type de production. Cependant, tous les emplois parallèles à la production sont assujettis à la sous-traitance, ce qui crée une tension entre le syndicat et l'employeur.

Caractéristiques des marchés et de la clientèle de l'usine

L'usine de Tracy a le quasi-monopole de la production canadienne de titane, qui représente 80% de sa production. Depuis le milieu des années 1980, des compétiteurs sud-africains et norvégiens sont apparus. Le titane est exporté à 100% vers l'Europe; le reste des produits fabriqués par Tracy, soit la pique de fonte et les billettes d'acier, sont totalement exportés vers les États-Unis. Le marché du titane, principal produit de Québec Fer et Titane, a connu des périodes de volatilité, mais a retrouvé sa stabilité depuis 1993.

Évolution de l'emploi à l'usine de Tracy

L'emploi chez Québec Fer et Titane a été pendant les deux dernières années relativement stable. Il n'y a pas eu, au fil des années, de licenciements ni d'embauches massifs, mais la réduction graduelle du nombre de salariés résulte principalement du non-remplacement des départs volontaires et des départs à la retraite. Cette usine emploie actuellement environ 750 travailleurs. Nous pouvons remarquer que les effectifs chez Québec Fer et Titane de Tracy ont connu une hausse durant les années 1986 à 1990. Cependant, il y a eu une baisse dans les années 1991 à 1993 pour finalement se stabiliser durant les années 1994 jusqu'à maintenant. Tout comme chez

Reynolds, le secteur des services, parallèle à la production, est celui qui a été le plus lourdement touché par les réductions de personnel. Ces réductions ne sont pas directement attribuables aux soubresauts du marché, mais plutôt au recours à la sous-traitance de la part de l'employeur.

Tableau 1.A: Évolution des effectifs de la production
à l'usine Québec Fer et Titane de Tracy, 1983 à 1994

Années	Effectif mensuel moyen
1983	670
1984	674
1985	696
1986	817
1987	851
1988	881
1989	913
1990	925
1991	816
1992	791
1993	744
1994	751

Caractéristiques communes entre Reynolds, Cap-de-la-Madeleine, et Québec Fer et Titane de Tracy

Les salariés de ces deux établissements sont affiliés à la Fédération de la métallurgie de la CSN et leurs dirigeants syndicaux respectifs affichaient

en 1992 la même philosophie en ce qui concerne la participation syndicale à la réorganisation du travail. Les deux établissements sous étude ont une taille semblable et opèrent dans le même secteur d'activité (secteur Métallurgie). De plus, les deux entreprises faisaient face à un désinvestissement de la part de l'employeur et étaient toutes deux en grand besoin de capitaux pour mettre leur usine à la fine pointe de la technologie disponible dans leur domaine de production respectif.

2.5) Cueillette de données

Nous avons utilisé une banque de données secondaires qui a été constituée dans le cadre d'une recherche effectuée sous la direction du professeur Reynald Bourque. Toutes les informations nécessaires au bon cheminement de cette recherche s'y retrouvent. Elles ont été puisées dans les procès-verbaux des réunions syndicales, dans différents documents transmis par les deux syndicats et les rapports du comité conjoint sur la réorganisation du travail dans le cas de l'usine Reynolds du Cap-de-la-Madeleine. De plus, des entrevues avec des responsables syndicaux ont été effectuées dans les deux cas, ainsi qu'avec un représentant patronal dans le cas de Reynolds.

Nous avons utilisé deux grilles d'entrevue dans le cadre de cette étude. La première visait à

recueillir les commentaires des représentants officiels des parties impliquées, tant patronale que syndicale, sur la nature des changements en cours dans l'organisation du travail; la seconde grille reflète l'opinion de plusieurs militants quant à l'implication syndicale et à ses impacts sur plusieurs aspects du travail. Dans la cas de Reynolds, le directeur des ressources humaines (8 décembre 1994) et le président du syndicat (12 décembre 1994) ont répondu à la première grille d'entrevue, et dix militants syndicaux à la seconde grille d'entrevue du 22 au 24 février 1994. Dans le cas de Québec Fer et Titane, le président du syndicat a répondu à deux reprises à la première grille d'entrevue (9 août 1993 et 15 février 1996), et six (6) militants syndicaux à la seconde les 14 et 15 février 1996. De plus, une entrevue avec Monsieur Pierre Bourbonnais de la firme Bourbonnais, Matte et Associés (BMA) a été réalisée (16 février 1996), cette firme ayant joué un rôle capital dans la conception et l'implantation du comité conjoint sur la réorganisation du travail à l'établissement de Québec Fer et Titane de Tracy.

2.6) Cadre d'analyse

La coopération patronale-syndicale s'exprime généralement par l'implantation d'un comité conjoint.

Le succès du comité conjoint sur la réorganisation du travail de Société Canadienne de métaux Reynolds

limitée et l'échec de celui de Québec Fer et Titane peuvent être expliqués par le cadre d'analyse formalisé dans l'équation suivante: $S=F(E,M,D,C)$. Cette équation présente les éléments critiques du succès de l'implantation d'un comité patronal-syndical sur l'organisation du travail identifiés dans la littérature scientifique pertinente. À contrario, on peut supposer que ces éléments critiques seront absents en cas d'échec d'un comité conjoint.

Variable dépendante :

S = Succès de l'implantation d'un comité conjoint sur la réorganisation du travail.

Variables indépendantes :

E = Garanties préalables à l'effet qu'aucune perte d'emploi ne résultera de l'implantation des mesures découlant des décisions prises par le comité conjoint sur la réorganisation du travail.

M = Mécanismes formels qui, à long terme, assurent que la voix collective des salariés puisse s'exprimer à l'intérieur du comité conjoint sur la réorganisation du travail.

D = Débats au sein du syndicat afin de déterminer la position syndicale sur les modalités de fonctionnement et les principes entourant l'implantation du comité conjoint sur la réorganisation du travail, et ce avant la signature de l'entente portant sur la mise en place de ce comité.

C = État des relations entre les parties qui amènerait le seuil minimal de confiance nécessaire à la mise en oeuvre d'approches de résolution de problèmes dans la gestion des relations du travail.

2.7) Opérationnalisation des variables: construction d'un cadre opératoire et d'un plan d'analyse

L'opérationnalisation de cette recherche a été effectuée à partir d'un système de catégorisation, tel que formulé par Gagnon (1977) et Ghiglione et al (1980). Les catégories retenues dépendent du cadre d'analyse de la recherche. Chacune des variables (grande catégorie) présente un ou plusieurs indicateurs (sous-catégories) qui, à leur tour, font l'objet d'une analyse ou d'une mesure. Dans le prochain chapitre, nous procéderons à l'application des unités de mesure dans les deux cas sous étude, l'usine Reynolds du Cap-de-la-Madeleine et l'usine Québec Fer et Titane de Tracy. Nous analysons pour chacun des cas d'abord la variable dépendante et ensuite les variables indépendantes.

Variable dépendante

1.1 - S : Succès de l'implantation d'un comité conjoint sur la réorganisation du travail.

Indicateur

1.2 - L'implantation et l'implication active des deux parties (employeur et syndicat) dans le comité conjoint (+).

Katz (1988) considère que le succès d'un comité conjoint patronal-syndical sur la réorganisation du travail est observable lorsqu'il y a participation active des deux parties dans une structure formelle. Ainsi, le comité conjoint sur la réorganisation du travail est un succès lorsque le syndicat (représentant officiel des salariés) et le patronat y participent d'une manière soutenue et constante (Cooke 1990; Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Verma 1991).

Mesure

1.3 - Vérifier si l'employeur et le syndicat ont des représentants qui siègent au sein du comité

conjoint. De plus, il faut relever la fréquence des réunions du comité conjoint sur la réorganisation du travail afin de déterminer si le processus coopératif entourant cette démarche est soutenu et constant.

Variables indépendantes

Première variable indépendante

2.1-E: Garanties préalables à l'implantation du comité conjoint sur la réorganisation du travail à l'effet qu'aucune perte d'emploi ne résultera de l'implantation des mesures découlant des décisions prises par le comité conjoint sur la réorganisation du travail.

Indicateur

2.2 - Clauses ou ententes formelles relatives à la sécurité d'emploi, en cas d'introduction de changements découlant de décisions prises par le comité conjoint sur la réorganisation du travail (Cooke 1990; Eaton et Voos 1989; Maschino 1992; Cutcher-Gershenfeld et Verma 1991).

2.3 - Le chercheur doit recenser toutes les clauses et les ententes qui protègent les salariés contre les pertes d'emplois pouvant résulter d'un programme conjoint de réorganisation du travail (sources : convention collective et lettres d'entente).

Deuxième variable indépendante

3.1- M : Mécanisme formel par lequel la voix collective des salariés pourrait s'exprimer, à long terme, à l'intérieur du comité conjoint sur la réorganisation du travail.

Indicateur

3.2 - La présence d'un comité du suivi qui contrôle et voit au bon déroulement du processus participatif est essentielle en matière de réorganisation du travail (Mishel et Voos 1992). Afin que ce comité représente un mécanisme formel par lequel la voix collective puisse s'exprimer à long terme, en regard de la réorganisation du travail, la représentation des salariés doit être contrôlée par la structure syndicale élue (Harrison et

Laplante 1994). De plus, les syndiqués doivent pouvoir, en tout temps, référer à un comité de suivi pour toute suggestion ou problème concernant la réorganisation du travail.

Mesure

3.3 - Vérifier, à partir de la documentation disponible (coupe transversale, mai 94) et les entrevues des représentants et militants syndicaux, si un tel comité de suivi existe, et le cas échéant, son mandat et la facilité avec laquelle les salariés peuvent y référer.

Troisième variable indépendante

4.1- D : Débats au sein du syndicat afin de déterminer la position syndicale sur les principes entourant l'implantation et les modalités de fonctionnement du comité conjoint sur l'organisation du travail, avant la signature de l'entente sur la mise en place de ce comité

Indicateur

4.2- Fréquence et résultats des discussions sur les principes et le fonctionnement du comité conjoint sur la réorganisation du travail dans les assemblées syndicales, et ce avant la signature entre les parties d'une entente

relative à l'implantation d'un tel comité (Katz 1988).

Mesure

4.3 - Ces données se retrouvent dans les procès-verbaux des réunions du conseil et de l'assemblée syndicale. Il s'agit, dans un premier temps, de vérifier dans ces documents s'il y a eu des discussions à ce sujet, et le cas échéant, la fréquence des débats en conseil syndical et en assemblée syndicale sur les principes et les modalités de fonctionnement du comité conjoint sur la réorganisation du travail. Il faut également retracer les oppositions à ce sujet, afin de saisir les différentes conceptions qui s'affrontent au sein de l'assemblée syndicale. Les différents courants de pensée ont-ils eu le loisir de se faire entendre avant la signature de l'entente sur la réorganisation du travail ? La présence de différents courants de pensée reflète la profondeur de la réflexion sur le sujet, mais aussi le caractère démocratique du syndicat à travers la confrontation des idées (Katz 1988).

Quatrième variable indépendante

5.1- V : État des relations patronales-syndicales qui amènerait un seuil de confiance mutuelle compatible avec la

50

mise en oeuvre conjointe d'une
approche de résolution de problèmes.

Indicateur

5.2 - Évolution des enjeux et des approches de la
négociation collective.

La nature des enjeux de la négociation collective est un bon indicateur du degré de conflictualité des relations patronales-syndicales. Walton et Mckersie (1991) et Walton, Cutcher-Gershenfeld et Mckersie (1994) utilisent le terme "enjeu" pour qualifier les objets de la négociation collective qui suscitent un conflit d'intérêt entre les parties et alimentent les processus distributifs fondés sur les rapports de force. Ils utilisent le terme "problème" pour qualifier les objets de la négociation collective pour lesquels les parties ont des intérêts communs ou complémentaires, et qui alimentent les processus intégratifs fondés sur les approches de résolution de problèmes. L'émergence de priorités syndicales de négociation collective davantage axées sur les problèmes que sur les enjeux peut donc être considérée comme un indicateur de l'amélioration des relations patronales-syndicales.

Le recours au droit de grève ou au lock-out démontre que les parties ont de la difficulté à régler leurs différends et que, par le fait même, il n'existe pas de seuil minimal de confiance entre elles (Hecksher 1988; Walton et Mckersie 1991;

Walton, Cutcher-Gershenfeld et Mckersie 1994). Le recours à la médiation préventive est une manifestation de la volonté commune des parties d'améliorer le climat de confiance en privilégiant une approche de résolution des problèmes qui établit un réseau de communication basé sur la transparence de l'information et la discussion ouverte des problèmes (Cooke 1990; Harrison et Laplante 1994; Walton et Mckersie 1991; Walton, Cutcher-Gershenfeld et Mckersie 1994).

La médiation préventive qui est une démarche de négociation collective menée en présence d'un médiateur est également un indicateur de la recherche de meilleures relations patronales-syndicales car elle intervient sur une base volontaire à la demande des deux parties (Ministère de l'emploi 1987; Walton, Cutcher-Gershenfeld et Mckersie 1994). Dans ce processus, le médiateur est celui qui est responsable du processus et il se doit de demeurer indépendant et neutre. Il agit comme un facilitateur, aidant les parties à établir des solutions acceptables aux parties (Ministère de l'emploi 1987). Dans cette dynamique, le médiateur doit avoir la conviction que ce sont les parties patronale et syndicale qui sont les mieux placées pour définir et résoudre les enjeux et les problèmes de leur milieu de travail (Bourque 1993; Ministère de l'emploi 1987). De plus, les directions syndicale et patronale doivent s'engager dans ce processus en ayant confiance en la démarche et en acceptant le rôle du médiateur (Cooke 1990;

Harrison et Laplante 1994; Ministère de l'emploi 1987). Le niveau de cet engagement a des répercussions directes sur les résultats de la médiation préventive (Cooke 1990; Harrison et Laplante 1994; Ministère de l'emploi 1987; Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie 1994).

Mesure

5.3 - Ces indicateurs (enjeux et approches de la négociation collective, conflits, médiation préventive) seront recueillis pour les quatre dernières rondes de négociation collective, incluant celle de 1992 qui a donné lieu aux deux ententes sur la participation syndicale à la réorganisation du travail. L'analyse longitudinale sur une durée d'une dizaine d'années permet de retracer les tournants majeurs caractérisant l'évolution des enjeux et des approches de la négociation collective.

2.8) Hypothèses

Compte tenu que nous avons sélectionné un cas de succès (Reynolds) et un cas d'échec (Québec Fer et Titane) dans la mise en oeuvre de la participation syndicale à la réorganisation du travail faisant suite à une entente formelle à cet effet, nous soumettons une série d'hypothèses qui guideront notre démarche de recherche.

H1: Dans le cas Reynolds, le syndicat a obtenu des garanties à l'effet qu'aucune perte d'emploi ne résulterait de l'implantation des mesures découlant des décisions prises par le comité conjoint sur la réorganisation du travail.

H2: Les parties ont institué dans le cas Reynolds un mécanisme formel par lequel, à long terme, la voix collective des salariés a pu s'exprimer à l'intérieur du comité conjoint sur la réorganisation du travail.

H3: Des débats eurent lieu au sein du syndicat représentant les salariés de Reynolds afin de déterminer la position syndicale sur les modalités de fonctionnement et des principes entourant l'implantation du comité conjoint sur la réorganisation du travail.

H4: L'état des relations patronales-syndicales chez Reynolds au moment de la signature de l'entente sur la gestion conjointe de l'organisation du travail se caractérisait par l'existence d'un seuil minimal de confiance entre les parties compatible avec la mise en oeuvre d'une démarche de résolution de problèmes dans les relations patronales-syndicales.

H5: Dans le cas Québec Fer et Titane, le syndicat n'a pas obtenu de garanties à l'effet qu'aucune perte d'emploi ne résulterait de l'implantation des mesures découlant des décisions prises par le comité conjoint sur la réorganisation du travail.

H6: Les parties dans le cas Québec Fer et Titane n'ont pas institué un mécanisme formel à long terme, où la voix collective pouvait s'exprimer à l'intérieur du comité conjoint sur la réorganisation du travail.

H7: Il n'y a pas eu de débats au sein du syndicat représentant les salariés de Québec Fer et Titane afin de déterminer la position syndicale sur les modalités de fonctionnement et des principes entourant l'implantation du comité conjoint sur la réorganisation du travail.

H8: L'état des relations patronales-syndicales chez Québec Fer et Titane n'atteignait pas le seuil minimal de confiance qui aurait permis aux parties de mettre en oeuvre des approches de résolution de problèmes dans les relations patronales-syndicales.

Chapitre 3

Présentation des résultats

Ce chapitre présente les principaux résultats de notre recherche s'inspirant des hypothèses, des indicateurs et des mesures des variables dépendante et indépendantes de notre modèle d'analyse exposé au chapitre précédent.

3.1.1) Variable dépendante

3.1.2 -S : Succès de l'implantation d'un comité conjoint sur la réorganisation du travail.

Dans un premier temps, nous présentons pour chacun des deux cas étudiés le texte de la lettre d'entente conclue entre les parties concernant la participation syndicale à la réorganisation du travail. Ensuite, nous procédons à l'analyse des mesures de succès touchant l'implantation d'un comité conjoint sur la réorganisation du travail dans les deux établissements sous étude, soit le nombre de réunions, la durée de l'expérience et le nombre de personnes impliquées dans le comité conjoint.

Reynolds, Cap-de-la-Madeleine

Voici une copie du texte de la lettre d'entente sur l'implantation d'un comité conjoint sur la réorganisation du travail annexée à la convention collective couvrant les années 1992-1995 entre la Société Canadienne des métaux Reynolds et ses salariés représentés par le Syndicat des ouvriers du fer et du titane (C.S.N.).

"RÉVISION DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET DE LA FLEXIBILITÉ DE LA MAIN-D'OEUVRE

Attendu que le contexte actuel requiert des changements dans l'organisation du travail à l'usine de Cap-de-la-Madeleine;

Attendu que les parties conviennent de la nécessité d'étudier la mise en place d'une organisation du travail et/ou de regroupements d'activités nécessitant plus de polyvalence et de flexibilité de la main-d'oeuvre;

Attendu que le but des parties est d'accroître l'efficacité et la productivité et de rentabiliser les opérations pour permettre à l'entreprise de devenir plus compétitive et ainsi consolider les emplois;

Attendu que la mise en place de pareille organisation implique l'acquisition par le salarié d'habiletés et de compétences propres à diverses occupations, pour répondre aux besoins de chaque département;

Attendu que la ferme intention des parties est de

conclure des ententes équitables qui favorisent le maintien et le développement de bonnes relations de travail;

Attendu que l'homme de métier travaillant seul ou en équipe est en mesure d'accomplir tout le travail d'entretien pour lequel il a les capacités indépendamment de son métier;

Attendu que la démarche doit respecter les mécanismes de consultation de chaque partie;

Un comité constitué de trois (3) représentants de chacune des parties sera mis en place dans les trente (30) jours de la signature des présentes. Les parties peuvent s'adjoindre des personnes ressources de leur choix.

1- Les mandats du comité seront les suivants:

a) Recevoir des départements des propositions d'organisation du travail compatibles avec la polyvalence et la flexibilité nécessaires à chaque département qui tiennent compte des droits des salariés prévus à la convention collective;

b) Évaluer et coordonner ces propositions d'organisation du travail ainsi que les besoins de formation qui pourraient y être associés.

2- Les modalités et le rythme d'implantation de la nouvelle organisation du travail sont définis et établis de telle façon qu'il n'y ait pas comme conséquence directe la mise à pied d'un salarié.

Ce paragraphe n'a pas pour but de limiter les autres pouvoirs reconnus à l'employeur dans la convention collective d'effectuer des mises à pied pour d'autres motifs.

Le comité devra réaliser les mandats ci-haut mentionnés dans les dix (10) mois qui suivent sa mise en place.

Après consultation et acceptation, les parties s'engagent à apporter à la convention collective, alors en vigueur, les modifications nécessaires afin de rendre applicables les recommandations conjointes du comité."

Au cours des années 80, l'usine Reynolds du Cap-de-la-Madeleine a connu un désinvestissement en ressources matérielles et en ressources humaines de la part de l'employeur. Les années 90 ne s'annonçaient guère mieux en raison d'une concurrence accrue pour les produits fabriqués à l'usine sur le marché canadien et international, et du mauvais climat des relations du travail qui persistait depuis de nombreuses années. C'est pourquoi les parties ont cherché de nouvelles approches en matière de relations du travail dans le but de réintroduire un environnement propice à la productivité et à l'investissement. La première initiative des parties fut de recourir à la médiation préventive, suite à un conflit du travail de six (6) semaines en 1990.

Une des conséquences majeures de la médiation préventive (qui a débuté en avril 1991) a été la signature d'une lettre d'entente relative à la mise sur pied d'un comité conjoint sur la réorganisation du travail, comité qui a vu le jour suite à l'entente conclue en juin 1992. L'intervention du médiateur entre avril 1991 et la ronde de négociation de juin 1992 a permis de sensibiliser les représentants patronaux et syndicaux à de nouvelles approches de communication organisationnelle en s'imposant comme facilitateur entre les parties.

Le comité conjoint sur la réorganisation du travail qui a été formé suite à l'entente de juin 1992 était d'abord composé de trois représentants syndicaux et de trois représentants patronaux, mais il pouvait s'adjoindre des personnes-ressources, et ce à la discrétion des parties. Le mandat de ce comité, baptisé SAM (Société d'amélioration mutuelle), était de susciter, de recevoir et de noter les commentaires, les idées et les suggestions des travailleurs de chacun des départements.

Avant de se lancer dans cette activité nouvelle qu'était la réorganisation du travail, le comité SAM a décidé de se structurer sur des bases solides. Par souci d'efficacité, ce comité a suivi, au début d'août 1992, des cours sur les techniques et les outils d'amélioration continue, ainsi que sur la façon de tenir des réunions efficaces (cours donnés par des

consultants externes). Puis, il s'est doté d'une animatrice (consultante externe) responsable d'organiser une réunion hebdomadaire du comité, réunion au cours de laquelle chaque représentant des sous-comités faisait rapport de ses mandats ; de ce fait, le comité était au courant de la progression des travaux de chaque sous-comité, et il devenait possible pour lui d'analyser et de synthétiser l'ensemble des éléments, et d'identifier les problèmes à régler. Entre avril 1993 et novembre 1993, ce comité a tenu une trentaine de réunions, pour un total de 405 heures/personne.

Pour être plus fonctionnel et efficace, le comité SAM a décidé de répartir les tâches et de procéder à la formation de quatre sous-comités: un comité de motivation, un comité de structure, un comité du suivi et un comité d'équipes consultatives.

Le comité de motivation avait comme tâche de rencontrer les équipes consultatives et les employés de chaque département afin d'expliquer la nouvelle orientation de l'entreprise et les buts du comité SAM. Il devait susciter la motivation, la confiance et la responsabilisation des employés pour les aider à générer des idées de flexibilité, de polyvalence et d'organisation du travail. Selon le bilan établi en avril 1993, après huit mois d'activités, ce comité avait participé à 101 réunions départementales, pour un total de 1172 heures/personne.

Le comité de structure avait comme tâche d'aider les équipes consultatives à prioriser les objectifs (formule de pointage) et à soumettre ces derniers au comité SAM. Il s'occupait de distribuer des documents où apparaissaient la classification des objectifs et les changements proposés (changements technologiques ou relatifs à la polyvalence et à la flexibilité). Il avait, de plus, la responsabilité d'organiser et d'animer des équipes de travail (ESOT). Après huit mois, il avait tenu 51 rencontres, pour un total de 595 heures/personne.

Le comité du suivi avait comme tâches d'examiner la progression de chacun des comités et de rencontrer les équipes consultatives à intervalles réguliers afin de dresser un bilan de réalisation des mesures adoptées. Les nouveaux bilans étaient affichés dans chaque département et, si nécessaire, ce comité les transmettait aux personnes-ressources concernées. Après huit mois, il avait participé à 23 réunions, pour un total de 152 heures/personne.

Le comité "équipes consultatives" était formé d'un employé et d'un contremaître de chacun des départements. Il devait noter toutes les idées générées dans les réunions et contacter le comité structure pour faire la priorisation de ces idées, et ce selon une démarche établie (fiche de priorisation). Il s'assurait que les diverses idées soient étudiées et, si retenues, qu'elles soient mises

en application à court ou moyen terme. En motivant les participants à s'autogérer, ces équipes devaient devenir le prolongement du comité SAM. Après huit mois, les équipes de travail ont mobilisé 1 100 heures/personne, en plus d'avoir participé à toutes les réunions des trois autres comités.

Le processus mis de l'avant par SAM nécessitait une excellente coordination car il reposait sur une organisation complexe. La segmentation de SAM en différents comités avait pour objet de le rapprocher des salariés. Ainsi, SAM pouvait mieux répondre aux attentes des salariés et, par conséquent, aux objectifs établis par l'employeur et le syndicat. Pourtant, le rapport "Pour former une équipe gagnante" soumis aux parties en mars 1994 souligne les problèmes et les modifications à apporter, d'une part, au processus entourant le comité conjoint sur la réorganisation du travail, et d'autre part, quant aux attitudes de chacune des parties. Selon ce rapport, l'implantation d'un comité conjoint sur la réorganisation du travail demande un grand effort d'organisation, de participation et un changement dans les attitudes des parties.

Le rapport "Pour former une équipe gagnante" (Reynolds 1994) a été rédigé par une firme de consultants externes suite à trois rencontres avec différents groupes d'intervenants dans l'entreprise: celle des surintendants et de la direction, le 24 février 1994 ; celle de la direction, des

surintendants et des contremaîtres, le 3 mars 1994 ; et une autre, entre les représentants de la partie patronale et ceux de la partie syndicale. Ce rapport en est venu à certaines conclusions :

- 1) L'ensemble des participants à cet exercice a convenu de se doter d'un plan pour développer une plus grande responsabilisation des employés, et ce dans tous les domaines relatifs à la mission de l'entreprise. Ainsi, le comité conjoint sur la réorganisation du travail a le mandat, à court terme, de dégager les grands principes, les idées directrices sur lesquelles le plan d'action devra s'appuyer. Il coordonnera, par la suite, le suivi de la réalisation du plan d'action. Enfin, il reviendra à chaque surintendant d'articuler ce plan d'action autour des préoccupations de son département et ce, tout en ne perdant pas de vue l'atteinte des objectifs de l'entreprise.
- 2) Dans cette perspective, il est également important que la direction énonce clairement ses orientations. On pense particulièrement, mais sans être restrictif, à l'entretien, à la production, à la place et au rôle des contremaîtres. Les surintendants et les contremaîtres doivent, de plus, véhiculer les messages de la direction et s'assurer que ces

derniers jouissent d'une diffusion uniforme auprès des employés syndiqués.

- 3) Tous s'entendent pour dire qu'il y a des problèmes d'entretien, et que ceux-ci ne sont pas uniquement la conséquence de l'implantation de l'horaire 6-3 (6 a.m. jusqu'à 3 p.m.). Des efforts devront être faits afin de cerner les éléments à l'origine de ces problèmes. Ainsi, on pourrait corriger ou, du moins, améliorer la situation.
- 4) Le nouveau style de gestion gravite autour des deux axes suivants : d'une part, la responsabilisation, et d'autre part, le partenariat et la consultation à tous les paliers de décision. On se doit donc d'orienter la gestion des ressources humaines en fonction de ces thèmes. Ceci implique la possibilité d'échanger régulièrement sur la qualité des relations avec les partenaires ; d'être en mesure d'identifier les irritants et de travailler à les corriger dans une approche gagnant-gagnant ; d'avoir des objectifs d'usine qui soient connus et de prendre les moyens requis pour associer l'ensemble du personnel à leur réalisation.
- 5) Le rapport souligne l'intérêt qu'il y aurait d'échanger et de rencontrer des membres d'organisations similaires afin de connaître la

façon dont ils ont géré le changement. Il ne s'agit pas de copier ce qui s'est fait ailleurs, mais plutôt de se sensibiliser aux difficultés, aux résistances rencontrées par d'autres organisations, et ainsi d'avoir en main toute l'information pertinente.

Les parties ont déployé des efforts considérables pour s'assurer que le comité conjoint sur la réorganisation du travail soit un succès. Cependant, tous les intervenants (militants syndicaux, président du syndicat et représentant de l'employeur) reconnaissent qu'au départ, les travailleurs étaient réticents à l'idée de ce nouveau partenariat patronal-syndical. En revanche, la majorité des militants interrogés dans le cadre de notre recherche font un bilan positif du comité. Ils relèvent des problèmes ponctuels, comme la difficulté pour le comité d'être constamment à l'écoute des salariés ou encore les attentes irréalistes des salariés. Les deux extraits suivants des entrevues réalisées avec les représentants syndicaux illustrent bien ces difficultés. "Certains peuvent faire des suggestions et penser que ces suggestions doivent devenir automatiquement des résolutions". "Je n'ai pas aimé le changement d'horaire de 6 a.m./3 p.m qui a été négocié par le syndicat". Le comité conjoint sur la réorganisation du travail est en constante évolution, mais les représentants et militants syndicaux

estiment que celui-ci rejoint, dans une très grande mesure, les objectifs du syndicat et de ses membres.

Québec Fer et Titane, Tracy

Voici le texte de la lettre d'entente sur la réorganisation du travail signée par les parties le 12 juin 1992;

"Relativement au programme de réorganisation du travail qui sera exécuté, les parties reconnaissent que :

- a) l'accroissement de la productivité, la réduction des coûts et la qualité des produits sont des objectifs primordiaux dans la perspective des nouveaux défis que posent la mondialisation des marchés et la nécessité d'être compétitif;*
- b) parallèlement, la réorganisation du travail a comme objectifs l'enrichissement des emplois et ultimement leur maintien, et la satisfaction au travail ;*
- c) la formation et l'information relatives au travail sont des éléments importants pour le succès de ce projet ;*
- d) la coopération, le travail en équipe et l'implication du salarié sont des facteurs à privilégier ;*
- e) la mise en place de programmes visant à minimiser les impacts de la réorganisation du travail sur le salarié, tels que des programmes spéciaux de pré-retraite, etc..., est primordiale ;*

f) les salariés doivent aussi bénéficier des retombées positives entraînées par une réorganisation du travail;

g) le Syndicat constitue un partenaire privilégié dans la mise en place de la réorganisation du travail et dans l'élaboration et l'implantation de toute amélioration/modification ultérieure de cette organisation du travail;"

Il faut d'abord souligner que l'entente ne crée pas explicitement un comité conjoint sur la réorganisation du travail mais réfère plutôt au "partenariat" patronal-syndical dans la gestion de l'organisation du travail. Donc, contrairement à Reynolds, l'entente ne comporte pas de disposition spécifique sur l'implantation formelle d'un comité conjoint sur la réorganisation du travail. Mais cette démarche de "partenariat", selon le président du syndicat et les militants syndicaux interrogés, supposait que les parties collaborent à mettre sur pied un comité conjoint sur la réorganisation du travail. Effectivement, l'employeur a proposé suite à cette entente l'implantation d'un comité conjoint sur la réorganisation du travail. Les militants et le président du syndicat affirment que le comité conjoint sur la réorganisation du travail n'a jamais été avalisé par l'assemblée générale du syndicat. Selon eux, la convention collective qui incorporait la lettre d'entente sur la réorganisation du travail a été adoptée par une majorité des membres présents à

l'assemblée générale, mais les membres entérinaient les conditions de travail prévues à la convention collective et non une participation du syndicat à une réorganisation du travail. Le procès-verbal de l'assemblée générale spéciale du 18 mars 1992 fait état du constat d'une négociation sur la réorganisation du travail entre les parties, mais il est indiqué que cette question sera à discuter à une date ultérieure et que ce sujet demeure à l'étude. Entre le 18 mars 1992 et la date de la signature de la convention collective et de la lettre d'entente sur la réorganisation du travail, les procès-verbaux d'assemblées générales et spéciales ne font état d'aucune discussion concernant l'implantation d'un comité conjoint sur la réorganisation du travail.

Dans les mois qui ont suivi la signature de la lettre d'entente sur la réorganisation du travail, les membres du comité exécutif syndical qui avaient négocié cette entente ont été désavoués par l'assemblée syndicale. Lors des élections du 2 décembre 1992 pour le renouvellement de la majorité des postes du comité exécutif syndical, incluant la présidence, les membres ont voté en majorité pour les candidats qui affichaient une orientation ferme contre l'implantation d'un comité conjoint sur la réorganisation du travail, tel que proposé par l'employeur qui invoquait à cet effet la lettre d'entente de juin 1992. A l'automne 1993, les élections aux autres postes du comité exécutif

syndical (soit trois postes sur sept dont celui de la présidence) ont favorisé les candidats soutenus par l'équipe du nouveau président élu l'année précédente. Cette élection a consolidé l'opposition de la direction syndicale au projet patronal de réorganisation du travail, et le comité conjoint sur la réorganisation du travail proposé par l'employeur n'a pas pris forme, selon les entrevues menées avec les représentants et militants syndicaux et la documentation consultée par l'auteur.

3.2) Premier facteur explicatif (variable indépendante)

3.2.1- Garanties préalables à l'implantation du comité conjoint sur la réorganisation du travail à l'effet qu'aucune perte d'emploi ne résultera de l'implantation des mesures découlant des décisions prises par le comité conjoint sur la réorganisation du travail.

Reynolds, Cap-de-la-Madeleine

La lettre d'entente sur la réorganisation du travail prévoit, à l'article 2, les dispositions suivantes en matière de protection d'emploi : "Les modalités et le rythme d'implantation de la nouvelle organisation du travail seront définis et établis de façon à ce qu'il n'y ait pas, comme conséquence

directe, la mise à pied d'aucun salarié". Par conséquent, une clause de cette lettre d'entente donne des garanties préalables à l'implantation du comité conjoint sur la réorganisation du travail à l'effet qu'aucune perte d'emploi ne résultera de l'implantation du comité mixte sur la réorganisation du travail. De plus, tous les intervenants interrogés (représentant patronal, représentants et militants syndicaux) chez Reynolds confirment que l'employeur a respecté la lettre d'entente entre les parties, c'est-à-dire qu'il n'y a eu aucune perte d'emploi résultant de l'implantation des mesures découlant des décisions prises par le comité conjoint sur la réorganisation du travail. Les militants et les représentants syndicaux ajoutent que cette garantie formelle était un élément essentiel à l'acceptation de l'entente sur la participation syndicale à la réorganisation du travail.

Québec Fer et Titane, Tracy

La lettre d'entente conclue le 12 juin 1992 à l'usine Québec Fer et Titane de Tracy ne comporte aucune clause sur la protection des emplois dans le cadre de la mise en oeuvre de la réorganisation du travail. Toutefois, elle prévoit des programmes pour minimiser les impacts de la réorganisation du travail sur l'emploi (article E de la lettre d'entente du 12 juin 1992). Le président du syndicat et les

71

militants syndicaux, lors des entrevues, ont fait état de leur conviction que l'objectif de l'employeur était de réduire les effectifs syndiqués par cette réorganisation du travail. Les documents consultés indiquent que l'employeur avait fait connaître à l'exécutif syndical en place lors des négociations de 1992 son intention de couper 10 % des effectifs, et que l'exécutif avait transmis en assemblée générale cette information aux membres (Procès-verbal de l'assemblée générale spéciale du 16 juin 1992). Les entrevues avec les représentants et les militants syndicaux indiquent que la volonté manifeste de l'employeur de réduire les effectifs a été la principale cause de l'opposition syndicale à l'implantation d'un comité conjoint sur la réorganisation du travail.

3.3.1) Deuxième facteur explicatif

3.3.2- M : Mécanisme formel par lequel la voix collective des salariés peut s'exprimer, à long terme, à l'intérieur du comité conjoint sur la réorganisation du travail.

Reynolds, Cap-de-la-Madeleine

Un comité de suivi créé par le comité mixte sur la réorganisation du travail a été chargé d'examiner la

progression de chacun des sous-comités, de rencontrer les équipes consultatives à intervalles réguliers, et ce afin de dresser un bilan de réalisation des mesures adoptées. Les nouveaux bilans étaient affichés dans chaque département, et si nécessaire, le comité les transmettait aux personnes-ressources concernées. Après huit mois de fonctionnement, il avait tenu 23 réunions, pour un total de 152 heures/personne. Les membres syndicaux de ce comité de suivi ont été désignés par l'exécutif syndical, et le président du syndicat a indiqué en entrevue que ce comité était au service de tous les membres. De plus, il a ajouté que la réorganisation du travail a respecté les mécanismes de consultation mis en place par les deux parties.

Selon la lettre d'entente, ces mécanismes ne peuvent être contournés par les parties en ce qui concerne la mise en oeuvre de la réorganisation du travail ("Attendu que la démarche doive respecter les mécanismes de consultation de chaque partie"). Par conséquent, chez Reynolds, les parties se sont dotées d'un mécanisme formel par lequel la voix collective a pu s'exprimer à l'intérieur du comité mixte sur la réorganisation du travail. Les militants et le président du syndicat ont indiqué que le comité de suivi n'avait jamais été contourné par une des parties en matière de réorganisation du travail et demeure un outil par lequel le syndicat et l'employeur peuvent faire valoir leurs points de vue

respectifs. De plus, le comité de suivi peut parfois servir à bloquer certaines initiatives jugées impraticables par les représentants de l'une ou l'autre des parties, car il dispose d'un droit de veto sur toute mesure proposée par le comité conjoint sur la réorganisation du travail. Le comité de suivi institué par les parties pour veiller à la réalisation du programme de réorganisation du travail dispose donc de pouvoirs effectifs assurant que la voix collective des salariés peut non seulement s'exprimer, mais également qu'elle peut générer des réalisations concrètes.

Québec Fer et Titane, Tracy

La lettre d'entente sur la réorganisation du travail ne prévoit pas la formation d'un comité de suivi. Selon les militants, le plan d'action proposé par l'employeur suite à la signature de cette lettre d'entente prévoyait plutôt créer des comités départementaux visant, par l'entremise de la participation directe des salariés, l'amélioration continue du processus de production. Selon ce scénario, l'exécutif syndical n'aurait eu aucun rôle à jouer, aucun droit de regard, et l'accès à ces comités aurait été contrôlé par l'employeur. Le président du syndicat et les militants interrogés dans le cadre de cette recherche ont indiqué que cette façon de procéder faisait en sorte que

74

l'employeur aurait une mainmise absolue sur le processus de réorganisation du travail. En effet, sans un comité de suivi, tout le processus laissait place au favoritisme et la voix collective ne pouvait s'exprimer, sauf si le syndicat entérinait, plus ou moins fidèlement, ce que souhaitait entendre l'employeur. Par conséquent, la structure proposée n'établissait d'aucune manière un mécanisme formel par lequel la voix collective pouvait, à long terme, s'exprimer par les modalités de la réorganisation du travail.

3.4.1) Troisième facteur explicatif

3.4.2- D : Débats au sein du syndicat afin de déterminer la position syndicale sur les modalités de fonctionnement et les principes entourant l'implantation du comité conjoint sur la réorganisation du travail, et ce avant la signature de l'entente portant sur la mise en place de ce comité.

Reynolds, Cap-de-la-Madeleine

D'après les procès-verbaux des réunions syndicales et suite aux entrevues réalisées avec des militants syndicaux, il ressort clairement qu'il y a eu confrontation au sein du syndicat des salariés de Reynolds Cap-de-la-Madeleine entre deux courants de pensée, l'un majoritaire, sympathique à

l'implantation d'un comité conjoint sur la réorganisation du travail, et l'autre, minoritaire, opposé à une participation syndicale à un tel projet. Il y a eu une assemblée générale spéciale (13 avril 1992) portant exclusivement sur les modalités entourant la mise sur pied d'un comité conjoint sur la réorganisation du travail et quatre assemblées générales spéciales où la réorganisation du travail était à l'ordre du jour (10-06-1991; 09-09-1991; 10-12-1991 et 24-03-1992).

Le courant majoritaire invoque un impératif économique pour justifier la participation syndicale à un comité mixte sur la réorganisation du travail: "Il est important que le syndicat démontre sa capacité de travailler avec l'employeur, s'il désire que ce dernier investisse dans l'entreprise. De plus, il vaut mieux que le syndicat participe activement à la réorganisation du travail plutôt que d'être tout simplement laissé en marge du processus décisionnel" (extrait d'entrevue avec un militant syndical).

Le courant minoritaire, de son côté, craint que le processus de sélection des idées soumises par les travailleurs ne crée une dissension entre les salariés. Il entrevoit des disputes et de la jalousie entre les membres : "Pourquoi mon idée n'a-t-elle pas été retenue plutôt que la sienne?" (citation extraite d'une entrevue avec un militant

syndical). 76
Finalement, ce courant croit que le
syndicat est amené, dans cette aventure de
partenariat, à laisser tomber ses positions
traditionnelles et à s'intégrer aux projets de la
direction de l'entreprise.

Il y a eu, avant l'implantation du comité conjoint
sur la réorganisation du travail, un débat
confrontant deux visions opposées face aux modalités
de fonctionnement d'un tel comité. De plus, les deux
courants de pensée ont eu l'opportunité de débattre
leurs différents points de vue lors d'assemblées
générales spéciales. La confrontation des idées dans
le respect des principes de la démocratie syndicale a
donc présidé à l'élaboration de la position syndicale
sur les conditions de participation à une démarche
conjointe de réorganisation du travail.

Québec Fer et Titane, Tracy

L'assemblée générale spéciale du 18 mars 1992 fait
état d'une négociation sur la réorganisation du
travail entre les parties, mais indique que cette
question sera discutée à une assemblée ultérieure.
Cependant, avant la signature de la convention
collective et de la lettre d'entente sur la
réorganisation du travail, les comptes-rendus
d'assemblées générales et spéciales ne font état
d'aucune autre discussion concernant l'implantation
d'un comité conjoint sur la réorganisation du

77

travail. L'absence de discussion préalable à la signature de la lettre d'entente explique sans doute le contenu très général des clauses traitant de la participation syndicale à la réorganisation du travail qui qualifie le syndicat tout simplement de "partenaire privilégié" dans l'élaboration des mesures visant à améliorer l'organisation du travail.

Les entrevues réalisées avec les représentants syndicaux démontrent aussi l'absence de débats sur le fonctionnement du comité conjoint sur la réorganisation du travail lors des rencontres de négociation qui ont mené à la conclusion de la lettre d'entente de juin 1992. On a discuté à la table de négociation des coupures anticipées de 10% des postes et non de l'implantation d'un comité conjoint sur la réorganisation du travail. Le président du syndicat et des militants ont indiqué que l'exécutif syndical en place n'avait pas le mandat d'implanter un comité conjoint sur la réorganisation du travail, mais plutôt celui d'accepter ou de refuser les offres patronales relatives à la nouvelle convention collective (1992-1995). Ainsi, lorsque les membres du syndicat ont pris connaissance du contenu de la lettre d'entente sur la réorganisation du travail après sa signature en juin 1992, la majorité s'est opposée à cette nouvelle orientation syndicale. Lorsque les membres de l'exécutif syndical ont sollicité un nouveau mandat, les syndiqués ont plutôt décidé d'élire un nouvel exécutif syndical en lui

donnant comme mission de mettre un terme aux initiatives patronales cherchant à implanter un comité conjoint sur la réorganisation du travail. Dans ce cas, il n'y a pas eu de véritables débats au sein du syndicat sur les modalités de fonctionnement d'un comité conjoint sur la réorganisation du travail.

3.5.1) Quatrième facteur explicatif

3.5.1- V : État des relations entre les parties qui amènerait un seuil minimal de confiance mutuelle compatible avec une démarche conjointe de résolution de problèmes.

Selon nos indicateurs, le climat des relations du travail aux usines Reynolds du Cap-de-la-Madeleine et Québec Fer et Titane de Tracy, au moment de la signature des deux ententes sur la réorganisation du travail en 1992, était différent sous plusieurs aspects. Dans le cas de Reynolds, il y a eu une grève de six (6) semaines qui a débuté en mars 1990, et les parties ont eu recours à la médiation préventive suite à ce long conflit afin d'améliorer les relations patronales-syndicales. Dans le cas de Québec Fer et Titane, il n'y a pas eu de grève ni de médiation préventive suite à la ronde de négociation précédente, mais les représentants et les militants syndicaux rencontrés en entrevue confirment que le climat des relations du travail s'était dégradé

depuis le début des années 1990. Ces indicateurs ne sont cependant pas suffisants pour qualifier l'état des relations patronales-syndicales lors de la signature de la lettre d'entente qui implantait un processus de création d'un comité conjoint sur la réorganisation du travail. Ainsi, une analyse des négociations collectives précédentes doit être menée dans chaque cas afin d'obtenir un portrait plus juste du climat entre les parties au moment de la conclusion des deux ententes sur la réorganisaiton du travail.

Nous avons recueilli des donnés concernant les quatres dernières rondes de négociations collectives, soit les trois rondes précédentes et celle de 1992 instituant les ententes sur la coopération patronale-syndicale en matière de réorganisation du travail. L'analyse longitudinale de l'évolution des enjeux et des approches de la négociation collective permet de cerner le climat passé et actuel entre les parties, et d'observer s'il y a eu des changements majeurs à cet égard dans les cas étudiés.

Reynolds, Cap-de-la-Madeleine

Tableau 1.1 : Évolution du processus de la négociation collective

Caractéristiques	1983 à 1987	1987 à 1990	1990 à 1993	1993 à 1996
Caractéristiques				
- Conflit légal	- aucun	- grève	- grève	- aucun
- nature	- na	- usine	- usine	- na
- ampleur	- na	- une journée	- 6 semaines	- na
- durée	- na	- 14/01/87	- mars, avril et mai 1990	- na
- date	- na			
- enjeux	- na	- redressement salarial, fonds de pension, ancienneté et discrimination salariale	- horaire de 12 heures, indexation des salaires, fusion de départements et régime de retraite	- na
- résultats	- na	- redressement salarial et équité salariale	- refus des horaires de 12 heures, améliora- tion des salaires et fusion des effectifs.	- na
- acceptation de la grève (%)	- na	- 75%	- 91%	- na

<p><u>Négociation collective</u></p> <p>- nombre de séances (séance= 1 journée)</p> <p>- enjeux des négociations</p>	<p>- environ 40</p> <p>- régime de retraite, reconnaissance syndicale, horraire de travail et indexation des salaires</p>	<p>- environ 40</p> <p>-redressement salarial, fonds de pension, ancienneté et discrimination salariale</p>	<p>- environ 50</p> <p>- horaire de 12 heures, indexation des salaires, fusion de départements et régime de retraite</p>	<p>- 5jours consécutifs</p> <p>-demandes syndicales : pré-retraite B 58 ans,soins dentaires et amélioration des clauses relatives B l'ancienneté</p> <p>- demandes patronales : polyvalence :</p> <p>a)flexibilit é inter-métier</p> <p>b)élargissement des tâches et plafonnement de l`indexation des salaires selon le coût de la vie</p>
<p>-résultats des négociations</p>	<p>-amélioration des rentes, réduction à 62 ans de l'âge nécessaire à la préretraite</p>	<p>- gains syndicaux sur tous les aspects</p>	<p>-refus des horaires de 12 heures, amélioration des salaires, fusion des effectifs</p>	<p>-clause sur la la transparence économique et préavis de 6 mois en cas de fermeture</p>

<u>Négociation</u>				
<u>continue</u>				
- lettres d'entente				
a) déposées	- une	- deux	- une	- aucune
b) non déposées	- deux	- aucune	- quatre	- cinq
- sujets	- horaire de travail, modification de l'organigramme des départements	- régime de prestation supplémentaire de chômage, maternité, et tirage au sort à ancienneté égale	- régime de prestations supplémentaires de chômage, maternité, respect des lignes d'avancement, avis de mise à pied, temps supplémentaire et ligne d'avancement	- normes visuelles et auditives, pagette, horaire de travail de 6 a.m. à 3 p.m., s, chaussures de sécurité, polyvalence chez le groupe d'entretien, flexibilité des hommes de métier et d'entretien, flexibilité chez les employés de la réception et du magasin

* na : non applicable

83

Présentation des faits saillants de chacune des
périodes étudiées

1983 à 1987

Durant la période de négociation qui a conduit à la signature de la convention collective régissant les conditions de travail pour la période de 1983 à 1987 à l'usine Reynolds, les parties n'ont pas eu recours à des moyens de pression exceptionnels tels le lock-out ou la grève. Cette négociation fut longue et ardue ; le grand nombre de séances (environ 45) nécessaires à l'obtention d'une entente le démontre bien. Une explication plausible de ces difficultés serait la nature des enjeux de la négociation : régime de retraite, reconnaissance syndicale, horaire de travail et indexation des salaires. Ces enjeux surtout de nature distributive ont, pour la partie syndicale tout comme pour la partie patronale, d'énormes répercussions sur le plan financier. De plus, les sujets en litige font ressortir l'ampleur des divergences d'intérêts entre les parties concernées. Par exemple, pour ce qui est de l'indexation des salaires, les salariés cherchent à maximiser et à protéger leur revenu, et à obtenir la rémunération maximale en échange de leur force de travail, tandis que l'employeur, pour sa part, cherche à maximiser la rentabilité de son investissement. L'entente collective signée fut, dans son ensemble, favorable aux revendications syndicales.

La négociation continue comme levier externe à la négociation collective n'a pas été favorisée par les parties durant cette période. En effet, il n'y a eu qu'une lettre d'entente qui a été déposée. Elle portait sur les horaires de travail. Deux autres lettres d'entente ont été conclues mais n'ont pas été déposées; elles portaient sur la cédule de travail et l'organigramme des départements. Ces sujets ne pouvaient être mis de côté pour une très longue période par les parties concernées, mais le caractère plutôt administratif de ces deux lettres d'entente a incité les parties à ne pas procéder à un dépôt formel. Bref, durant cette période, il semble que les lettres d'entente ne soient pas perçues par les parties impliquées comme un mécanisme complémentaire à la négociation collective, mais plutôt comme des outils d'appoint pour régler des situations exceptionnelles ou incontournables. Par conséquent, la convention collective demeure l'instrument principal pour établir les règles qui gouvernent, dans l'exécution du travail, les relations entre les parties.

1987 à 1990

La période de négociation visant le renouvellement de la convention collective pour la période de 1987 à 1990 a été marquée par un débrayage de 24 heures de la part des salariés de l'usine

Reynolds. Ce débrayage fut entériné par 75% des membres votants du Syndicat national des employés de l'aluminium de Cap-de-la-Madeleine. L'importance des enjeux de cette négociation (redressement salarial, caisse de retraite, ancienneté et discrimination salariale) explique cet arrêt de travail. Ces enjeux concernent les salariés d'une façon directe non seulement au niveau personnel, mais aussi dans leurs relations avec l'employeur car l'application du principe de l'ancienneté peut amener, pour les travailleurs, un système plus équitable dans la gestion des ressources humaines, mais elle peut aussi induire plus de rigidité dans les décisions de l'employeur. Le nombre de rencontres de négociation (environ 40) nécessaires pour en arriver à une entente collective confirme l'importance des enjeux pour les deux parties en présence. Il démontre aussi la difficulté de concilier des intérêts diamétralement opposés. La convention collective obtenue répondait partiellement aux aspirations syndicales.

Suite à cette négociation, les parties n'ont pas jugé bon de recourir à la négociation continue. Il n'y a eu que deux lettres d'entente qui furent déposées : une à propos du régime de prestations supplémentaires de chômage, et l'autre, qui prévoyait un tirage au sort en cas d'égalité dans l'ancienneté. Durant cette période, Reynolds effectuait des mises à pied. Les lettres d'entente ont permis de définir

le processus pour que ces dernières se fassent le plus équitablement possible. Il était donc important et avantageux pour le syndicat de conclure ces ententes parce qu'elles garantissaient un mécanisme de mises à pied juste et équitable pour ses travailleurs. Du côté patronal, on s'assurait jusqu'à un certain point, par un tel mécanisme, d'une transition ordonnée, ce qui n'est pas toujours évident lors de mise à pied.

1990 à 1993

La ronde de négociations de 1990 a mené à un durcissement des positions et à des relations plutôt tendues entre les parties. Elle a été menée de façon traditionnelle, en privilégiant une approche de confrontation. Cette négociation a été marquée par une grève de six semaines. Cette dernière fut la conséquence de litiges non résolus en négociation collective directe : l'horaire de 12 heures, l'indexation des salaires, la fusion de départements et le régime de retraite. Ces enjeux touchaient non seulement le pouvoir d'achat des salariés de l'usine Reynolds, mais aussi le niveau d'emploi. Face à l'importance de ces enjeux et considérant la grève de six semaines, il n'est pas étonnant qu'il ait fallu un nombre record de séances (environ 50) pour en arriver à la signature d'une entente. Ces négociations ont conduit au retrait par l'employeur des horaires de 12 heures, à une augmentation des

salaires, à la baisse de l'âge de la préretraite (60 ans) et à la fusion de certaines tâches. La fusion des tâches est un gain appréciable pour l'employeur, car elle permet une plus grande flexibilité de la main-d'oeuvre. Du côté syndical, le retrait du projet des horaires de 12 heures, l'amélioration des salaires et la baisse de l'âge de la préretraite sont des gains non négligeables. Dans l'ensemble, il semble qu'il n'y ait pas eu de gagnant ni perdant suite à ce conflit de travail, mais plutôt des compromis de part et d'autre.

La négociation continue prend de l'ampleur au cours de cette période. En effet, quatre lettres d'entente sont déposées, lettres touchant entre autres le régime de prestations supplémentaires de chômage et le tirage au sort, pour ce qui est des mises à pied lorsque deux personnes ont une ancienneté égale. Cependant, il faut mentionner que ces lettres d'entente furent signées au cours des années 1991 et 1992, après l'élection d'un nouvel exécutif syndical dont le programme électoral était fondé sur l'assainissement des relations patronales-syndicales.

1993-1996

Cette ronde de négociations a été précédée par une demande conjointe de médiation préventive appuyée par une forte majorité des membres du syndicat présents à l'assemblée générale du 23 avril 1991. Le but des

parties en faisant une demande conjointe de médiation préventive était d'assainir le climat de travail existant. Cette médiation préventive a ouvert des canaux de communication en incitant les cadres et les employés à tenir un discours empreint d'ouverture et de franchise. Ainsi, les parties concernées ont pu faire l'apprentissage, avec l'aide du représentant du Ministère du travail agissant comme médiateur, d'une approche que l'on qualifie de "gagnant-gagnant", approche qui recherche la résolution de problèmes par voie de consensus plutôt que par confrontation (rapport de médiation de 1991). Ce processus exige un respect, une confiance mutuelle, et bien sûr, une volonté de travailler ensemble. Les résultats furent multiples et positifs (rapport de médiation de 1991):

- rétablir la confiance, le dialogue et la collaboration à tous les paliers de l'usine ;
- favoriser une plus grande ouverture du personnelcadre face aux opinions et aux suggestions des employés ;
- accorder plus d'importance aux rapports humains dans la gestion quotidienne des opérations ;
- inciter les employés à une meilleure collaboration pour mieux organiser la production ;
- confirmer l'appui, le support et la confiance aux contremaîtres ;

- régler les problèmes d'application de la convention collective au niveau inférieur;
- prioriser la santé et la sécurité au travail pour tous ;
- rétablir le dialogue au sujet de la sous-traitance en recherchant des solutions communes;

La médiation préventive a ouvert la voie à une entente pour le renouvellement de la convention collective sans qu'il n'y ait ni arrêt ni conflit de travail. Le nombre de séances nécessaires pour en arriver à une entente fut remarquablement peu élevé. Les négociations pour le renouvellement de la convention collective se sont réglées en seulement cinq jours en dépit des enjeux majeurs pour les parties impliquées. Ces enjeux étaient les suivants: préretraite à 58 ans, soins dentaires, amélioration des clauses relatives à l'ancienneté, polyvalence et plafonnement des indexations des salaires selon l'indice du coût de la vie. Les résultats de cette négociation attestent l'émergence de sujets de négociation plus intégratifs de part et d'autre. Du côté syndical, on a obtenu une clause sur la transparence économique et un préavis de six semaines en cas de fermeture de département ou de l'usine; du côté patronal, les demandes concernant un comité conjoint sur la réorganisation du travail et le plafonnement de l'indexation des salaires ont été satisfaites.

Dans ce climat de confiance mutuelle accrue, développé grâce à la médiation préventive, les parties ont conclu, pendant l'année 1993, cinq (5) lettres d'entente non déposées. Le président du syndicat et les militants interrogés dans le cadre de cette recherche indiquent que, lors des rencontres de négociation qui ont mené à la conclusion de l'entente-cadre sur le comité conjoint de réorganisation du travail, il existait véritablement un climat de respect et de confiance entre les représentants des parties concernées. Il est clair pour le président du syndicat et pour des militants que, sans cette confiance mutuelle développée dans le cadre de la médiation préventive, il n'y aurait jamais eu ce rapprochement des parties et que le comité conjoint sur la réorganisation du travail n'aurait jamais été accepté lors des négociations de 1992.

Il ressort clairement de l'analyse de ce cas que les directions patronale et syndicale de l'usine qui faisaient face à un désinvestissement de la part de la compagnie Reynolds ont décidé d'entreprendre des démarches afin d'améliorer leurs relations et d'instaurer des méthodes de travail plus efficaces. La médiation préventive a été un élément clé de ce virage. Les parties ont eu recours dès 1991 à la médiation préventive afin d'établir un climat de confiance mutuelle nécessaire à la gestion conjointe de l'organisation du travail. Les résultats de cette démarche de médiation préventive furent un

(rapprochement des parties et l'instauration de 91
relations basées sur la confiance et le respect
mutuel.

Québec Fer et Titane, Tracy

Tableau 1.2 : Évolution du processus de la négociation collective

Caractéristiques	1985 à 1988	1988 à 1991	1992 à 1995	1995-1998
<u>Conflit</u>				
<u>légal</u>				
- nature	-occupation	- na	- na	-Oui grève
- ampleur	- usine	- na	- na	- usine
- durée	- 2 semaines	- na	- na	-10 jours
- date	-septembre et octobre 1984	- na	- na	-10/07/95 au 18/07/95
- enjeux	- sous- traitance et temps supplémentaire	- na	- na	-élargissement de la négociation collective (réintégration des 3 salariés congediés)
-résultats	-injonction amendes et moratoire de 5 ans/grève, mauvais climat de travail	- na	- na	-réintégration des 3 salariés congediés
-acceptation de la grève (%)	- na	- na	- na	-80%

<u>Négociation collective</u>				
- durée - enjeux des négociations	- 2 mois - sous-traitance et SST	- 6 mois - fonds de pension, temps supplémentaire, sous-traitance	- 3 mois - sous-traitance, SST, et réorganisation du travail	- 1 mois - comité de SST, horaire de travail, mécanisme d'ancienneté dans le cadre de protection d'emploi
- résultats des négociations	- aucun gain syndical sur la sous-traitance ou la SST	- gains syndicaux sur les fonds de pension ; cependant, la clause de sous-traitance demeure vague et difficile à interpréter	- entente sur le normatif (gagnant-gagnant), entente sur la réorganisation du travail et statu quo sur les clauses touchant la formation	- amélioration de la clause du temps supplémentaire, mécanisme d'ancienneté pour protéger les emplois, comité de SST conforme à la loi

* na : non applicable

Présentation des faits saillants de chacune des périodes étudiées

1985-1988

Les principales revendications syndicales en regard de la convention collective de 1985-1988 étaient la sous-traitance, ainsi que la santé et la sécurité au travail. Aucun amendement significatif n'apparaît dans la nouvelle convention collective signée entre les parties concernant la sous-traitance et la santé et sécurité au travail. En d'autres mots, les clauses entourant la sous-traitance et la santé et sécurité au travail demeurent ambiguës et sources de conflits entre les parties. Les objectifs syndicaux, à l'égard de cette négociation collective, étaient d'implanter un programme conjoint touchant la santé et la sécurité au travail et de modifier la clause relative à la sous-traitance, et ce afin de mettre un terme à l'octroi de contrats, par l'employeur, pour des opérations qui relevaient de l'expertise des salariés de l'unité de négociation. Cependant, nous pouvons constater que la convention collective couvrant la période de 1985 à 1988 n'a pas répondu d'une façon concrète aux objectifs syndicaux. Ajoutons que les relations entre les parties étaient tendues, et à bien des égards, les moins productives de leur histoire, en raison de licenciements massifs intervenus au cours des deux années précédentes.

Cette ronde de négociations collective s'est échelonnée sur une période de deux mois (nombre de séance 24). Il y a eu, pendant cette ronde de négociations, des conflits sporadiques où les salariés ont procédé à l'occupation des lieux de travail comme moyen de pression. Cette tactique syndicale a duré deux semaines. Les points de litige à la base de ce conflit de travail étaient, d'une part, la sous-traitance et, d'autre part, les modalités de répartition et de paiement des heures supplémentaires. Le dénouement de cet épisode fut le recours à une injonction par l'employeur invoquant le caractère illégal de l'occupation de l'usine. Cette injonction a valu au syndicat une condamnation pénale et l'imposition d'un moratoire de 3 ans quant à l'exercice du droit de grève. Soulignons que la sous-traitance demeure un sujet crucial pour la partie syndicale, car en l'absence de clause conventionnelle restrictive en la matière, l'employeur peut agir unilatéralement.

1988-1991

Les enjeux de cette négociation collective furent principalement le régime de retraite, le temps supplémentaire et la sous-traitance. Les résultats furent mitigés pour le syndicat ; ce dernier a obtenu des gains à l'égard du régime de retraite, mais les clauses entourant la sous-traitance demeuraient

toujours aussi vagues et difficiles à interpréter. Du point de vue normatif, les modifications mineures introduites rejoignaient les attentes des deux parties impliquées. Encore une fois, la sous-traitance demeurait source de conflits, car sans une clause claire et précise qui impose l'obligation à l'employeur de consulter le syndicat sur le sujet, l'employeur pouvait continuer d'agir à sa guise.

Durant la ronde de négociations qui a conduit à la signature de la convention collective régissant les règles de travail à l'usine de Tracy pour la période de 1988 à 1991, les parties n'ont pas eu recours à des moyens de pression exceptionnels tels le lock-out ou la grève. La négociation de la nouvelle convention collective s'est poursuivie durant six mois (nombre de séance: 54).

Les relations entre les parties patronale et syndicale au cours de cette ronde de négociations demeurent du type traditionnel, soit des relations de confrontation. Dans ce type de négociation, la confiance mutuelle n'est pas nécessaire et l'attitude des négociateurs consiste à utiliser les moyens de pression et le rapport de force pour faire des gains. Les parties demeurent convaincues que c'est par la confrontation qu'on arrive à se faire respecter et à défendre ses intérêts.

1992-1995

Les principaux enjeux au cours de cette ronde de négociations collective étaient les suivants : la sous-traitance, la santé et la sécurité au travail, et la réorganisation du travail. Les vieux litiges autour de la sous-traitance et de la santé et sécurité au travail sont toujours à l'agenda. Et encore une fois, l'entente qui allait régir les règles de travail de 1992 à 1995 n'arrive pas à régler ces questions à la satisfaction des syndiqués. Tout d'abord, il n'y a pas eu implantation d'un comité conjoint sur la santé et la sécurité au travail puisque les parties n'ont pu en arriver à un accord commun. De plus, la clause de sous-traitance demeure complexe et ambiguë, et selon les représentants de la partie syndicale, elle est mal gérée par l'employeur. Ce dernier doit faire face, à ce sujet, à bon nombre de griefs (environ 20 par année depuis 1992) qui contestent l'octroi de contrats par l'employeur à un agent extérieur à l'unité d'accréditation.

Par contre, le 12 juin 1992, il y a eu entente entre les parties pour instaurer un partenariat patronal-syndical sur la réorganisation du travail. Cette entente n'a pas fait l'unanimité parmi les salariés lors de l'assemblée syndicale d'acceptation des offres patronales, les modalités de la participation syndicale à la réorganisation du

travail n'ayant fait l'objet d'aucune discussion à la table de négociation. Le partenariat patronal-syndical sur la réorganisation du travail, tel que proposé par l'employeur suite à la signature de la convention collective, ne fut jamais réalisé. À l'étude des débats des assemblées syndicales qui ont précédé la signature de cette entente, on se rend vite compte qu'ils portaient surtout sur la réduction des effectifs que voulait effectuer l'employeur. Très peu d'interventions étaient reliées à une éventuelle implication syndicale dans un comité conjoint sur la réorganisation du travail. Les syndiqués ont accepté la réduction des effectifs, car selon eux, il ne pouvait y avoir d'autres alternatives à court terme pour faire face à la concurrence accrue provenant de nouveaux pays producteurs de titane. Par contre, lorsque le temps est venu d'implanter un comité conjoint sur la réorganisation du travail, les syndiqués ont refusé en arguant que participer à ce comité, était courir à leur propre perte.

Lors de cette ronde de négociations, nous n'assistons à aucune manifestation de conflit entre les parties, tels la grève ou le lock-out. La durée de la période de négociations de la nouvelle convention collective fut de trois mois (nombre de séance: 27).

Cette dernière convention collective a été négociée de la façon traditionnelle et dans la

confrontation. Les militants syndicaux interrogés indiquent qu'il n'y avait de part et d'autre aucune volonté d'améliorer le climat de respect mutuel à la table de négociation et que le niveau de confiance entre les parties était faible. Chacune d'elles considérait l'autre comme son adversaire. La négociation de la convention collective couvrant les années 1993-1996 chez Québec Fer et Titane sera traitée lors de la discussion qui suivra, puisqu'une nouvelle lettre d'entente sur la réorganisation du travail a été entérinée par les parties en juin 1995 (indépendante de celle signée en juin 1992).

Face au désinvestissement de la part de la compagnie, les parties à Québec Fer et Titane n'ont pas réagi de la même façon que chez Reynolds. La stratégie de l'employeur dans ce cas a été de couper des postes pour réduire les coûts de production et non d'entreprendre des démarches afin d'améliorer les relations entre les parties. Il n'y a pas eu ce virage qu'a connu Reynolds, c'est-à-dire une démarche conjointe de médiation préventive et un renouvellement des relations de travail vers un dialogue basé sur la confiance et le respect mutuel.

Chapitre 4

Analyse et discussion des résultats

Nous avons proposé dans cette recherche un cadre d'analyse identifiant les facteurs clés qui permettraient d'expliquer le succès (ou à contrario l'échec) de l'implantation d'un comité conjoint sur la réorganisation du travail. Selon la revue de la littérature sur le sujet, ces facteurs sont essentiels au succès d'implantation d'un comité conjoint en Amérique du Nord. Notre cadre d'analyse est formalisé dans l'équation suivante : $S = F(E, M, D, C)$. Dans cette discussion, nous proposons en premier lieu de confronter les résultats présentés au chapitre précédent à nos hypothèses de recherche. Nous procédons ensuite à une mise à jour du cas Québec Fer et Titane, car les parties ont signé en juin 1995 une nouvelle entente en matière de réorganisation du travail. Cette entente a rendu caduque la lettre d'entente du 12 juin 1992 analysée au chapitre précédent.

Les parties s'attendent en établissant des mécanismes de coopération patronale-syndicale, dans ce cas l'implantation d'un comité conjoint sur la réorganisation du travail, à des retombées positives de leur engagement dans un processus participatif

101

(Cooke 1992; Kochan, Katz et Mower 1984). Ces retombées anticipées constituent ce qui incite les parties à participer et ne sont pas comme tel un facteur du succès d'une démarche de coopération patronale-syndicale (Kochan, Katz et Mower 1984). Dans notre recherche, le succès de l'implantation d'un comité conjoint sur la réorganisation du travail est mesuré en vérifiant si un comité conjoint sur la réorganisation du travail existe dans les faits et, le cas échéant, la fréquence des réunions du comité et le nombre de représentants patronaux et syndicaux impliqués (Cooke 1992; Katz 1988). La documentation consultée et les entrevues réalisées avec les militants syndicaux démontrent bien que le comité conjoint sur la réorganisation du travail a existé dans les faits et existe toujours en janvier 1996 à l'usine Reynolds du Cap-de-la-Madeleine, tandis qu'aucun comité conjoint n'a pris forme chez Québec Fer et Titane suite à l'entente de juin 1992 sur la participation syndicale à la réorganisation du travail. Donc, nous sommes en présence d'un cas de succès (Reynolds) et un cas d'échec (Québec Fer et Titane) en matière de coopération patronale-syndicale dans le domaine de l'organisation du travail.

Eaton (1994), Eaton et Voos (1989), Levine et Tyson (1990), Schuster (1984), Mishel et Voos (1992) et Klein (1988) font état de l'importance de garanties de sécurité d'emploi advenant l'implantation d'une démarche de coopération patronale-syndicale, car sans ces garanties,

(l'employeur ne pourra compter sur la participation du syndicat ou des salariés. D'où notre hypothèse à l'effet que la compagnie Reynolds a donné des garanties qu'aucune perte d'emploi ne résulterait de l'implantation des mesures découlant des décisions prises par le comité conjoint sur la réorganisation du travail, ce qui ne serait pas le cas chez Québec Fer et Titane. L'article deux (2) de l'entente Reynolds à l'égard de l'implantation d'un comité conjoint sur la réorganisation du travail aménage une garantie conventionnelle à l'effet qu'aucune perte d'emploi ne devrait résulter de l'implantation des mesures découlant des décisions prises par le comité conjoint sur la réorganisation du travail. De plus, les militants interrogés indiquent que l'employeur a respecté cet engagement conventionnel. Dans le cas de Québec Fer et Titane, non seulement l'entente de juin 1992 ne comportait pas de garantie formelle en matière de protection des emplois dans le cadre de la réorganisation du travail, mais l'employeur avait indiqué qu'il y aurait des pertes d'emplois et prévu certains programmes (exemple: préretraite anticipée) afin d'atténuer les effets des mises à pied anticipées. Dans les deux cas, nos hypothèses ont été confirmées.

Selon certains auteurs (Eaton 1994; Eaton et Voos 1989; Mishel et Voos 1992), il faut introduire un processus continu et rétroactif permettant d'ajuster la démarche de coopération patronale-syndicale pour

que cette dernière puisse combler à la fois les besoins du syndicat, des salariés, et ceux de l'employeur. Ainsi, le syndicat doit avoir la possibilité de présenter la vision de ses membres à l'intérieur d'un comité conjoint où ses représentants disposent de pouvoirs effectifs quant aux modalités de réalisation de la coopération patronale-syndicale. Donc, notre hypothèse de recherche est à l'effet que dans le cas Reynolds, les parties ont institué un mécanisme formel par lequel, à long terme, la voix collective des salariés a pu s'exprimer à l'intérieur du comité conjoint sur la réorganisation du travail, ce qui n'aurait pas été le cas chez Québec Fer et Titane. Un comité de suivi rattaché au comité conjoint sur la réorganisation du travail a été créé par les parties chez Reynolds. Ce comité de suivi est un mécanisme formel à long terme, où la voix collective de salariés peut s'exprimer par l'intermédiaire de représentants désignés par le syndicat. Dans le cas de Québec Fer et Titane, les parties n'avaient pas prévu un tel comité de suivi et, de plus, les militants syndicaux et le président du syndicat interprétaient la démarche de l'employeur comme étant une initiative patronale unilatérale, guidée et dirigée par l'employeur. Ils se sont donc opposés au projet de comité conjoint soumis par l'employeur, et celui-ci n'a jamais eu de suite dans le cadre de l'entente de 1992 sur la réorganisation du travail. Dans les deux cas, notre hypothèse de recherche a été confirmée.

La seule façon qu'ont les syndicats d'être assurés de l'appui des salariés en matière de coopération patronale-syndicale, c'est de tenir des débats internes pour dégager une position collective sur le sujet (Busche 1988; Eaton 1994; Katz 1988). Notre hypothèse de recherche est à l'effet que dans le cas de Reynolds il y a eu des débats au sein du syndicat afin de déterminer la position syndicale sur les principes et les modalités de fonctionnement du comité conjoint sur la réorganisation du travail, ce qui n'aurait pas été le cas à Québec Fer et Titane. Il y a eu chez Reynolds, d'une part, une confrontation de deux courants d'idées; l'un favorable à l'implication du syndicat à un comité conjoint sur la réorganisation du travail et l'autre contre. Les procès-verbaux des assemblées syndicales confirment l'existence des courants de pensée opposés qui se sont exprimés sur le principe de la participation syndicale à la gestion de l'organisation du travail, et les modalités d'implantation d'un comité conjoint sur la réorganisation du travail, et ce avant la signature de l'entente. Chez Québec Fer et Titane, les entrevues menées avec les représentants et les militants syndicaux ainsi que les procès-verbaux des assemblées syndicales indiquent qu'il n'y a pas eu de débats au sein du syndicat afin de déterminer une position collective sur le principe de la participation syndicale à la réorganisation du

travail. L'entente sur la réorganisation du travail signée par le syndicat en juin 1992 n'avait pas fait l'objet de débats véritables en assemblée syndicale, ce qui explique le rejet ultérieur du plan de réorganisation du travail proposé par l'employeur. Dans les deux cas notre hypothèse de recherche a été confirmée.

Une démarche de coopération patronale-syndicale ne peut être implantée dans un milieu de travail syndiqué sans qu'un minimum de confiance n'existe entre les parties patronale et syndicale (Bohlander et Campbell 1994; Cooke 1990; Harrison et Laplante 1994). L'hypothèse proposée est que chez Reynolds, les relations patronales-syndicales au moment de la conclusion de l'entente de 1992 sur la réorganisation du travail avaient atteint un seuil de confiance mutuelle compatible avec une démarche de résolution de problèmes, ce qui ne serait pas le cas chez Québec Fer et Titane. Les directions patronale et syndicale de l'usine du Cap-de-la-Madeleine ont réagi aux désinvestissements de la part de la compagnie Reynolds en cherchant à améliorer leurs relations afin d'établir conjointement des formes d'organisation du travail plus efficaces. Ils entrevoyaient que l'amélioration de leurs relations était la clé du succès à cet égard. Afin de permettre ce virage dans leurs relations, ils ont eu recours à la médiation préventive. La médiation préventive a permis de cheminer vers des relations moins conflictuelles et l'instauration de relations fondées

106

sur la confiance et le respect mutuel, tel que confirmé lors d'entrevues avec les représentants des deux parties. Dans le cas de Québec Fer et Titane, les parties n'ont pas réussi à mettre en oeuvre l'approche de partenariat suggérée par l'entente de 1992. La direction a décidé de couper des postes et de prévoir des mesures visant à atténuer les effets des réductions d'emplois. Donc, contrairement au cas Reynolds, chez Québec Fer et Titane il n'y a pas eu de démarche préalable de rapprochement des parties avant la conclusion de l'entente de 1992 sur la réorganisation du travail. Dans les deux cas, notre hypothèse de recherche a été confirmée.

Les employeurs présentent la coopération patronale-syndicale comme l'antidote à la compétition internationale (Eaton et Voos 1989; Lawler 1990; Sleigh 1983). Un élément intrinsèque à la coopération patronale-syndicale est la participation des salariés au processus (Cohen-Rosenthal et Burton 1993; Plunkett et Fournier 1991). Ainsi, un employeur qui entrevoit la coopération patronale-syndicale comme une approche managériale vitale dans le contexte économique actuel, voudra également s'assurer la participation des salariés (Cohen-Rosenthal et Burton; 1993). La façon dont l'employeur assure une telle participation des salariés à l'organisation du travail est par l'entremise de mécanismes formels par lequel la voix collective des salariés peut s'exprimer, à long terme, à l'intérieur d'un comité

conjoint doté de pouvoirs décisionnels, en regard de la mise en oeuvre des changements organisationnels.

La participation des salariés à l'intérieur d'une démarche de coopération patronale-syndicale exige sur le plan logistique un éventail de mesures organisationnelles pour arrimer cette participation au processus décisionnel (Plunkett et Fournier 1991). Ainsi, la participation des salariés modifie le processus décisionnel. Dans le système nord-américain de relations industrielles, le processus décisionnel est généralement une compétence exclusive de l'employeur. Le droit de gérance est la pierre angulaire des systèmes des relations industrielles nord-américains (Adams 1992; Arthurs 1970; Bacharach et Botwinick 1992). Un employeur qui ne conçoit pas la coopération patronale-syndicale comme indispensable à son succès ne mettra pas en jeu son droit de gérance, et par conséquent sera réticent à mettre en place tout mécanisme formel de participation directe des salariés dans le processus décisionnel de gestion des opérations courantes. Par contre, un employeur qui perçoit la coopération patronale-syndicale comme une approche viable et nécessaire dans le contexte économique actuel, va favoriser l'implication directe des salariés à l'intérieur d'une démarche de coopération patronale-syndicale, comme on peut le constater dans le cas Reynolds.

La coopération patronale-syndicale redéfinit le rôle du syndicat à l'intérieur de l'entreprise (Cooke 1990; Cutcher-Gershenfeld; Eaton 1994; Eaton et Voos 1989 et 1992 et Mishel et Voos 1992; Verma et Cutcher-Gershenfeld 1993; Walton et McKersie 1994). Ainsi, le rôle défensif traditionnel du syndicat est transformé en un rôle plus proactif (Cooke 1990; Eaton 1990 et 1994; Lawler 1990; Verma et Cutcher-Gershenfeld 1992). Ce changement modifie à la fois les attitudes du syndicat envers l'employeur et les comportements de ses représentants en négociation collective (Cooke 1990; Eaton 1994; Eaton et Voos 1989 et 1992 et Mishel et Voos 1992). Un syndicat qui s'engage dans un tel processus doit tenir des débats internes afin de faire le point sur la position des membres à l'égard de l'implication syndicale dans une démarche de coopération patronale-syndicale. Ce processus induit également des changements majeurs dans les formes et les structures de représentation syndicale (Bourque 1995; Kochan, Katz et McKersie 1986). Donc, le syndicat qui perçoit la coopération patronale-syndicale comme une alternative viable dans le contexte économique actuel va chercher l'appui de ses membres avant de s'engager dans une telle démarche, comme le montre le cas Reynolds. Par contre, un syndicat qui n'envisage pas une redéfinition de son rôle dans l'entreprise ne va pas chercher à mener des débats sur la participation du syndicat et des salariés à la gestion de

l'organisation du travail, comme on peut l'observer dans le cas Québec Fer et Titane.

De même, il est clair que le syndicat ne va pas chercher à redéfinir son rôle à l'intérieur de l'entreprise s'il ne perçoit pas la possibilité d'instaurer un climat de respect et de confiance mutuelle dans ses relations avec l'employeur (Cooke 1990; Harrison et Laplante 1994). La redéfinition de son rôle dans une dynamique de coopération patronale-syndicale implique que les parties passent d'une relation adversariale à une relation de partenariat. Pour y arriver à ce changement dans ses relations avec l'autre partie, le syndicat doit non seulement avoir perçu une ouverture de la part de l'employeur, mais il doit également obtenir des résultats tangibles des premières expériences de coopération patronale-syndicale .

Ces résultats confirment nos hypothèses telles qu'énoncées s'inspirant des auteurs suivants : Eaton (1994), Eaton et Voos (1989), Mishel et Voos (1992), Cooke (1990) et Schuster (1984). Ces auteurs ont basé leur cadre d'analyse sur une revue de la littérature pertinente des recherches contemporaines en matière de succès et d'échec d'une démarche de coopération patronale-syndicale. Ainsi, ils ont énoncé une série de variables qui sont constantes dans les études qui cherchent à déterminer les facteurs de succès et d'échec d'une démarche de coopération

110

patronale-syndicale. Ces variables ont été intégrées à notre cadre d'analyse qui permet de comparer les deux cas étudiés en regard de la coopération patronale-syndicale en matière de réorganisation du travail. Les variables clés du modèle sont toutes présentes dans le cas de succès et sont absentes dans le cas d'échec.

Dans le cas de Québec Fer et Titane de Tracy, une nouvelle entente indépendante de celle signée en 1992 est intervenue en 1995 concernant l'implantation d'un comité conjoint sur la réorganisation du travail. Cette nouvelle entente nous permet une comparaison de deux initiatives en matière de coopération patronale-syndicale au sein du même établissement au cours des cinq (5) dernières années.

Suite à l'échec du projet patronal de comité conjoint sur la réorganisation du travail à Québec Fer et Titane, le syndicat a signé en juin 1995 une nouvelle entente avec l'employeur sur l'implantation d'un comité conjoint sur la réorganisation du travail qui remplace l'entente signée en juin 1992. Dans ce nouveau contexte, nous pouvons vérifier si les variables déterminantes d'un succès selon notre modèle $[S=F(E,M,D,C)]$ sont maintenant présentes dans ce cas.

Voici, le texte de la nouvelle lettre d'entente sur l'implantation d'un comité conjoint sur la

111

réorganisation du travail incorporée à la convention collective pour les années 1995-2001 :

"Les parties s'entendent pour s'engager dans un programme d'amélioration constante et continue dans les termes suivants ;

Compte tenu des nouveaux défis que posent la mondialisation des marchés, de l'obligation qu'elle confère à l'entreprise d'offrir des produits de grande qualité à des coûts compétitifs, et d'assurer un rendement satisfaisant aux actionnaires, les parties conviennent de mettre en place un programme d'amélioration constante et continue de la qualité, de la productivité et des coûts.

Ce programme tient compte des principes suivants:

Le programme d'amélioration constante et continue est un outil pour améliorer les conditions de vie et de travail des salariés, compte tenu de leur participation accrue au travail, ainsi qu'un moyen de promouvoir le maintien et la protection des emplois à long terme;

L'importance de s'assurer avec tous les salariés intéressés (cadres et salariés) que l'organisation du travail dans l'entreprise répond bien aux objectifs visés;

La contribution de chacun des salariés est essentielle à l'atteinte de nos objectifs de qualité et de rendement;

Le programme d'amélioration constante et continue est un moyen privilégié par la Direction et le Syndicat pour atteindre les objectifs de qualité et de rendement nécessaires au maintien des emplois et au développement futur de notre entreprise;

Le Syndicat et la Direction doivent agir en partenaire et dans le respect;

L'implication de la Direction, du Syndicat et de tous les salariés est essentielle pour assurer le succès de la démarche et permettre ainsi l'utilisation maximale des compétences, du savoir-faire et de la créativité au travail;

La démarche de l'amélioration constante et continue doit respecter les mécanismes de consultation et de prise de décision du Syndicat et de la Direction;

Le consensus est la méthode privilégiée entre le Syndicat et la Direction pour effectuer des changements futurs dans l'organisation du travail;

Les parties acceptent de s'impliquer dans un programme d'amélioration constante et continue en prenant les engagements suivants;

1. L'employeur s'engage à:

Transparence:

a) informer sur une base annuelle tous les salariés sur nos marchés, nos produits, nos coûts de production, nos projets et perspectives, ainsi que sur les défis à relever;

b) informer nos salariés des changements technologiques envisagés à court, moyen et long termes;

c) informer les membres de l'Exécutif du Syndicat sur une base confidentielle (selon les critères requis), de toutes les données jugées nécessaires concernant les états financiers et les clients de l'entreprise;

Formation:

dispenser la formation nécessaire à l'acquisition des compétences et des habiletés qui permettent d'atteindre les objectifs visés de rendement, de qualité ou de toutes autres attentes définies par le Comité directeur, ou rendue nécessaire par la réorganisation du travail et les changements technologiques;

Protection des emplois:

l'engagement de QIT quant à la protection de l'emploi est celui indiqué à l'entente "Protection des emplois" en tenant compte des modalités exprimées.

2. Le Syndicat s'engage à:

- a) supporter le programme d'amélioration auprès de ses membres;
- b) encourager et stimuler l'implication et la participation des salariés;
- c) promouvoir la responsabilisation, l'autonomie des salariés ainsi que le travail d'équipe;
- d) s'impliquer dans la recherche de solution.

3) QIT et le Syndicat s'engagent à;

- a) créer un Comité directeur de l'amélioration constante et continue composé de quatre (4) membres de la Direction ainsi que de quatre (4) membres du Syndicat. Le Comité directeur a pour rôle principal d'orienter le programme d'amélioration constante et

continue. Il assure le support et la coordination des interventions effectuées, il stimule l'action et communique les résultats. Le Comité est décisionnel à l'intérieur de ce mandat;

b) activer le groupe de travail sur la formation prévue à la convention collective; ce comité est en relation avec le Comité directeur et joue un rôle au niveau des besoins de formation et recommande des orientations ou programmes en conséquences.

4. QIT se réserve le droit de retirer son engagement quant à la protection l'emploi advenant le cas où le Syndicat et/ou les salariés arrêtent de participer au programme d'amélioration constante continue.

5. Le Syndicat se réserve le droit de se retirer, en tout temps, du programme d'amélioration continue, si le programme de protection d'emploi n'est pas respecté."

La première entente de juin 1992 chez Québec Fer et Titane, visant l'implantation d'un "partenariat" patronal-syndical en matière de réorganisation du travail, fut un échec. Cependant, les parties ont accepté lors de la ronde de négociation de 1995 de suivre une session conjointe sur la médiation préventive (13 au 15 mars 1995). Cette session de médiation préventive a été organisée par l'intermédiaire et à la suggestion du conciliateur désigné par le Ministère du travail du Québec à la

demande des parties. Le but de cette session était l'engagement des parties dans un processus par lequel on cherchait à établir un dialogue basé sur la franchise et la transparence entre les parties. Cette médiation préventive a été l'assise principale de la ronde de négociations qui a permis de signer une nouvelle convention collective intégrant la lettre d'entente signée en juillet 1995.

La firme Bourbonnais, Matte et associés a remis un rapport (avril 1995) sur la réorganisation du travail et les conditions nécessaires à l'établissement d'une négociation collective dite "raisonnée". Le but de ce rapport était de permettre à Québec Fer et Titane et au syndicat des salariés de la production de l'usine de Tracy de faire face aux défis des prochaines années dans un climat constructif axé sur un dialogue franc et ouvert. La firme BMA avait été mandatée pour accompagner les partenaires dans leur démarche à l'égard de la mise en oeuvre de la réorganisation du travail. C'est l'employeur qui a pris l'initiative de cette démarche, mais le syndicat a donné son accord et a participé aux rencontres séparées ou conjointes convoquées par le consultant.

La négociation raisonnée dans laquelle se sont engagées les parties au cours de la dernière ronde de négociations requiert un climat de confiance mutuelle. Ce climat de confiance mutuelle a été

favorisé par la médiation préventive intervenue dans le cours de ces négociations. A la demande du conciliateur qui animé le processus de médiation préventive, les parties dans un premier temps ont dressé une liste de leurs problèmes respectifs et, dans un second temps, elles ont cherché à les résoudre ensemble. Une des solutions proposées fut la mise sur pied d'un comité directeur patronal-syndical sur la réorganisation du travail dont l'implantation s'est amorcée à l'automne 1995.

Le président du syndicat et les militants syndicaux rencontrés lors des entrevues menées à l'automne 1995 énumèrent les trois principales raisons à leur nouvelle implication dans un comité conjoint sur la réorganisation du travail :

- la mondialisation des marchés fait en sorte que la compétition est de plus en plus féroce et pour y faire face, il faut améliorer la productivité, tant au niveau quantitatif que qualitatif ;
- il faut démontrer à l'employeur qu'on peut travailler ensemble si on veut que celui-ci investisse dans l'établissement pour assurer la sécurité d'emploi;
- il vaut mieux participer que d'être en marge des décisions (rôle proactif vs rôle passif).

Selon le document de travail préparé par la firme BMA (novembre 1995), le rôle du comité directeur devrait correspondre à ce qui a été prévu initialement

117

par les parties dans la lettre d'entente de juin 1995. C'est un comité de travail qui a pour mandat la coordination du processus entourant la réorganisation du travail. Le comité reçoit les grandes orientations pour améliorer l'efficacité de l'entreprise, met en place les mécanismes pour les réaliser, coordonne les efforts vers l'atteinte des objectifs, et communique les résultats.

Avant la mise sur pied du comité directeur, les différentes sections avaient déjà créé des comités "Qualité" en juin 1992, mais ceux-ci n'avaient pas reçu l'approbation syndicale. Dans le but de capitaliser sur le travail amorcé, des comités d'amélioration continue des sections et un comité pilote (comité conjoint sur la réorganisation du travail, juin 1995) furent créés et acceptés par les parties suite à l'entente de juin 1995.

Les comités d'amélioration continue des sections ont pour mandat d'identifier les priorités d'action de leur secteur d'activité, à mettre en place les mécanismes d'amélioration, à effectuer le suivi des dossiers, et à faire rapport au comité pilote. De plus, les lignes directrices du processus, de même que les mécanismes d'application, doivent être respectés par les différentes sections. En fait, les comités de sections ont avant tout pour rôle de réaliser l'amélioration continue. Le comité pilote

peut identifier des actions spécifiques à réaliser pour un secteur d'activité ; il transmet alors sa requête au comité de section pour que l'action puisse être entreprise.

Les comités de sections sont composés de membres désignés par le syndicat et de cadres de différents niveaux. Leur rôle est de s'assurer que les mandats d'amélioration soient bien compris par les équipes de travail, et que le processus et les méthodes retenues pour réaliser l'amélioration continue soient respectés. Dans un deuxième temps, ces comités doivent aplanir les problèmes relatifs à la mise sur pied de groupes de travail, superviser leur fonctionnement et les résultats. Les membres d'un comité de section peuvent se donner des mandats spécifiques : échange d'informations, cueillette de données et animation.

Le comité pilote est composé de quatre (4) représentants syndicaux et de quatre (4) représentants patronaux. Ce comité en est un de suivi comme dans le cas Reynolds. Il s'assure que les priorités et que les intérêts syndicaux sont respectés. Il est parrainé par l'exécutif syndical, qui peut revoir toutes les décisions avant qu'elles ne deviennent exécutoires. En tout temps, les syndiqués ont accès aux données colligées par ce comité. Les entrevues avec les militants syndicaux et le président du syndicat indiquent que

l'employeur, depuis la création du comité directeur, a respecté les décisions de ce comité conjoint et que celui-ci donne l'opportunité aux parties de faire des changements ou même d'abolir certaines mesures qui apparaissent préjudiciables aux intérêts des membres du syndicat ou de l'entreprise.

À partir de ces faits, il se dégage que ce nouveau comité conjoint sur la réorganisation du travail s'avère, jusqu'à présent, un succès. Ce comité institue un mécanisme formel qui, à long terme, assure que la voix collective des salariés puisse s'exprimer sur la réorganisation du travail.

Pour ce qui est de la garantie préalable à l'effet qu'aucune perte d'emploi ne résultera de l'implantation des mesures découlant des décisions prises par le comité conjoint sur la réorganisation du travail, l'article 2 de la lettre d'entente (juin 1995) prévoit une telle garantie puisqu'il réfère à l'article de la convention collective sur la protection des emplois qui stipule : "Dans le cadre de ce programme, QIT s'engage à maintenir au travail et à ne pas réduire le salaire de tout salarié admissible suite à une amélioration d'efficacité et/ou de productivité résultant de la conduite du programme conjoint employeur/syndicat d'amélioration constante et continue, entrepris sous l'égide d'un consultant conjointement choisi" (Bourbonnais et associés 1995).

Les débats au sein du syndicat afin de déterminer la position syndicale sur les modalités de fonctionnement et les principes entourant l'implantation d'un comité conjoint sur la réorganisation du travail, avant la signature de l'entente portant sur la mise en place de ce comité, ont été menés, mais n'ont pas donné lieu à des confrontations majeures comme ce fut le cas chez Reynolds. Les procès-verbaux des réunions syndicales ne démontrent pas, comme dans le cas de Reynolds, la présence de deux courants de pensée qui se confrontent, mais plutôt une série de séances d'information et de discussion. Le président du syndicat et les militants syndicaux indiquent que de nombreuses initiatives ont été prises pour sensibiliser les syndiqués face à la création d'un éventuel comité conjoint sur la réorganisation du travail. Par exemple, le président du syndicat et l'exécutif syndical ont cherché à impliquer les délégués syndicaux par de nombreuses démarches. Il faut noter que ce cas est particulier en ce sens que l'exécutif syndical est reconnu comme "traditionaliste", et que par conséquent, il jouit d'une bonne crédibilité auprès des membres en ce qui concerne le maintien de son indépendance dans le cadre de l'expérimentation de la coopération patronale-syndicale. C'est d'ailleurs ce même

exécutif syndical qui s'était opposé à la création d'un comité conjoint sur la réorganisation du travail suite à l'entente de juin 1992.

La période de négociations chez Québec Fer et Titane, Tracy pour une convention collective couvrant les années 1995 à 2001 a été marquée par une grève d'une durée de 10 jours. Cette grève fut appuyée par 85,8% des membres votants du Syndicat des ouvriers du fer et du titane (CSN) lors de l'assemblée tenue le 8 Juin 1995. Cependant, elle n'a pas refroidi les relations entre les parties. D'une part, les syndiqués ont débrayé en prenant des précautions pour que l'équipement de la compagnie ne soit pas endommagé, et d'autre part, la médiation préventive amorcée en mars 1995 a grandement aidé les parties à pratiquer un dialogue basé sur la franchise et la transparence pour résoudre ce conflit. Cette médiation préventive aura été un point tournant dans les relations entre les parties concernées. Elle a ouvert des canaux de communication et a créé un climat de respect entre les personnes impliquées dans la négociation collective. De plus, les parties avaient pris conscience à ce moment que le climat des relations du travail était une variable importante pour améliorer l'efficacité organisationnelle, car la rationalisation imposée à partir de 1992 par la compagnie n'a pas produit les résultats escomptés (amélioration de la productivité). L'acceptation par les deux parties de la médiation préventive et du

recours à une firme externe pour les aider à construire une nouvelle approche aux relations du travail démontre la volonté des parties d'établir un climat positif basé sur la confiance et le respect mutuel.

Les principaux enjeux de la dernière ronde de négociations étaient: l'implantation d'un comité conjoint sur la santé et la sécurité au travail conforme à la loi, l'horaire de travail et le mécanisme d'ancienneté dans le cadre d'une protection des emplois. L'entente conclue prévoit une amélioration de la clause touchant le temps supplémentaire et l'opérationnalisation d'un comité conjoint sur la santé et la sécurité au travail conforme à la loi. De plus, les parties ont convenu que les salariés, sur la liste d'ancienneté "A", ont la priorité lors de l'embauche dans la nouvelle usine de transformation du titane dont l'ouverture est prévue à l'automne 1996. D'ailleurs, il a été convenu que l'accréditation du Syndicat des ouvriers du fer et titane (CSN) va s'étendre automatiquement à cette nouvelle usine. Et finalement, il y a eu une entente sur l'implantation d'un comité conjoint sur la réorganisation du travail. Il est trop tôt pour savoir si effectivement ce comité conjoint fonctionnera selon les modalités prévues à l'entente de juin 1995, mais les débuts des travaux du comité de septembre 1996 à janvier 1997 semblent

prometteurs, selon les informations qui nous ont été transmises par le président du syndicat. Donc, dans l'ensemble, les objectifs syndicaux au cours de cette dernière ronde de négociation ont été atteints.

En ce qui concerne la négociation continue (lettres d'entente), nous notons que les parties ont eu recours à ce type de négociation pour des sujets très litigieux (le temps supplémentaire, la sous-traitance et la réorganisation du travail). Selon le vice-président du syndicat, ce type de négociations est le fruit de tractations qui ont eu lieu durant la négociation de la convention collective. Le recours à ce type de négociations s'est maintenu au cours des dernières années.

Les militants interrogés dans le cadre de cette recherche indiquent qu'il existait, lors de la dernière négociation collective, et qu'il existe toujours, un respect et une confiance mutuelle entre les parties. Les représentants des parties ont d'ailleurs suivi en mars 1996 une session conjointe de formation de deux jours sur les approches de résolution de problèmes en négociation collective, dispensée par un enseignant universitaire en relations industrielles recommandé par le Ministère du travail du Québec. Cette formation conjointe avait pour but de préparer les négociations sur les conditions de travail applicables à la nouvelle usine, que les parties avaient convenu de reporter au printemps 1996 par lettre d'entente annexée à la

convention collective de 1995. La concurrence très vive sur le marché des produits devient la principale menace à la sécurité d'emploi, selon les représentants et les militants syndicaux. L'amélioration des relations entre les parties afin d'établir un seuil minimal de confiance compatible avec des approches de résolution de problèmes semble donc être atteinte et devrait permettre d'introduire de nouvelles méthodes de travail plus efficaces.

Nous pouvons constater l'évolution remarquable de la situation chez Québec Fer et Titane depuis la première entente (juin 1992) sur la participation syndicale à la réorganisation du travail. La dernière entente sur la réorganisation du travail (juin 1995) a été signée dans un contexte bien différent de celui qui prévalait lors de la conclusion de la première entente en 1992.

D'après notre cadre d'analyse [S=F(E,M,D,C)], la première lettre d'entente ne s'appuyait sur aucun des facteurs clés de succès relevés dans la littérature, tandis que l'entente de juin 1995 est associée à l'émergence récente de ces mêmes facteurs. Le cas de Québec Fer et Titane est intéressant puisque sur une période de cinq ans, on retrouve une situation d'échec suivi d'une nouvelle entente relativement à l'implantation d'un comité conjoint sur la réorganisation du travail. Cependant, il est trop tôt pour confirmer que ce nouveau comité conjoint sur

la réorganisation du travail est un succès aussi patent que celui de Reynolds, et ce compte tenu de sa courte existence (six mois). Par conséquent, un suivi sera nécessaire et une mise à jour de la situation devrait être réalisée en 1997 afin de faire certaines comparaisons avec le cas de Reynolds, Cap-de-la-Madeleine.

Conclusion

Cette recherche est à la fois une revue des dernières études en matière de coopération patronale-syndicale et une vérification des principales hypothèses soumises concernant les facteurs essentiels au succès d'une démarche de coopération patronale-syndicale en milieu syndiqué en Amérique du Nord. Compte tenu du fait que notre cadre conceptuel est dérivé d'un modèle qui a déjà fait l'objet de vérifications empiriques (Cooke 1990; Eaton 1994 et 1990; Eaton et Voos 1992) notre étude confirme la généralisation des conditions d'échec et de succès établies dans cette littérature. Comme mentionné auparavant, ces éléments critiques ne représentent pas l'ensemble des variables expliquant le succès de l'implantation d'un comité conjoint, mais ils rassemblent les variables essentielles au succès d'une telle démarche. Ainsi, ces variables permettent d'expliquer pour une large part la réussite ou l'échec de l'implantation d'un comité conjoint au sein d'une entreprise syndiquée.

La montée en popularité de la coopération patronale-syndicale au cours des dernières années peut s'expliquer d'une part par l'émergence d'un environnement externe légal, économique et

organisationnel, propice à son épanouissement, et d'autre part, par ses résultats positifs en regard de la productivité et de l'efficience organisationnelle (Cooke 1990; Eaton 1994 et 1990; Eaton et Voos 1989; Lawler 1990; Verma et Weiler 1994). À partir de ce constat, nous avons élaboré un cadre d'analyse fondé sur la littérature pertinente afin d'expliquer pourquoi une démarche en matière de coopération patronale-syndicale est un succès ou un échec.

Nos résultats ont confirmé nos hypothèses inspirées des travaux des auteurs suivants : Eaton (1994), Eaton et Voos (1989), Mishel et Voos (1992), Cooke (1990) et Schuster (1984). Ces auteurs ont identifié une série de variables qui sont constantes dans les études cherchant à déterminer les facteurs de succès et d'échec d'une démarche de coopération patronale-syndicale. Ces variables ont été intégrées à notre cadre d'analyse qui permet de comparer les deux cas étudiés en regard de la coopération patronale-syndicale en matière de réorganisation du travail. Les variables clés du modèle sont toutes présentes dans le cas de succès et sont absentes dans le cas d'échec.

Le cas Québec Fer et Titane a évolué pendant une période de cinq ans d'un échec à une nouvelle entente de coopération patronale-syndicale en matière de réorganisation du travail. Dans l'entente conclue en 1992 à Québec Fer et Titane, on peut observer que les

éléments essentiels au succès d'un programme participatif en milieu syndiqué sont absents, tandis que dans la nouvelle entente conclue en 1995, on retrouve les variables liées au succès dans notre modèle d'analyse. L'évolution du cas Québec Fer et Titane, où il y a un contrôle de certaines variables externes autres que celles intégrées dans notre modèle d'analyse, confirme sur une période de cinq ans la validité de nos hypothèses de recherche pour expliquer l'émergence de la coopération patronale-syndicale. Cependant, un suivi du cas Québec Fer et Titane, dans les prochaines années, est nécessaire car le nouveau comité conjoint sur la réorganisation du travail est encore à ses débuts.

Nous pouvons conclure qu'il existe un noyau dur d'éléments essentiels au bon cheminement d'une démarche de coopération patronale-syndicale en matière de réorganisation du travail. Ce noyau est constitué des facteurs énoncés dans notre modèle d'analyse. Il serait intéressant qu'il y ait d'autres recherches pour vérifier la présence de ces mêmes facteurs essentiels, et cela sur une échelle plus grande (nombre de cas) et plus large (plusieurs secteurs d'activités). La comparaison d'un échantillon plus large de cas de succès et de cas d'échec pourrait également renforcer nos conclusions.

Toutefois, nos conclusions ne peuvent être généralisées en raison des spécificités du système

nord-américain de relations industrielles en ce qui a trait aux régimes de reconnaissance syndicale, de monopole de représentation syndicale, et de la négociation collective. Nos variables de recherches sont pertinentes aux milieux de travail syndiqués en Amérique du Nord, mais notre cadre d'analyse comporte certaines limites. Premièrement, nous ne pouvons pas extrapoler ces variables au milieu non-syndiqué (exemple: que faire de notre troisième variable indépendante soit la présence de débats au sein du syndicat, avant son implantation, des modalités de fonctionnement du comité mixte sur la réorganisation du travail). De plus, il serait difficile d'extrapoler ces variables en dehors du continent nord-américain en raison de certaines caractéristiques institutionnelles propres au système nord-américain de relations industrielles. Ainsi, dans le système français de relations industrielles, il n'y a pas de monopole syndical et la négociation collective se fait à l'échelle de l'industrie et non pas au niveau de l'établissement. De plus, en France les salariés n'ont pas besoin d'être membre d'un syndicat dûment accrédité afin de bénéficier du droit à la négociation collective et des clauses découlant d'une convention collective. La représentation des salariés au niveau de l'entreprise et la dynamique entre syndiqués et non-syndiqués sont bien différentes de celles présentes dans les entreprises en Amérique du Nord (Bourque 1996; Morin 1996). Ces quelques explications illustrent bien les problèmes

de généralisation des conclusions de notre recherche. Donc, la pertinence de notre cadre d'analyse se limite aux milieux de travail syndiqués en Amérique du Nord en raison de caractéristiques institutionnelles qui fondent la diversité des systèmes nationaux des relations industrielles.

Bibliographie

Adams R., *The right to participate, Employee responsibilities and rights journal*, Council on employee responsibilities and rights, June 1992, Vol 5, Number 2, pp. 91-99, 1992.

Arthurs H., *The task force on labor relations*, Privy Council Office, Ottawa, 1970.

Bacharach L. et Botwinick M., *Power and empowerment : a radical theory of participatory democracy*, Temple University Press, 1992.

Ballot M., *Labor management relations in a changing environment*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1992.

Betcherman G., McMullen K., Leckie N., Caron C., *Les transformations du milieu de travail au Canada*, Industrial Relations Centre, Queen's University at Kingston, IRC Press, 1994.

Bilodeau G., *La coopération patronale-syndicale et les relations du travail*, Instrument de travail, Numéro 25, Département des relations industrielles, Université Laval, 1994.

Bohlander G. et Campbell M., Forging a labor-management partnership: the Magma Copper experience, *Labor Studies Journal*, Vol. 18, No.4, p.3-20, 1994.

Bourbonnais, Matte et Associés, "Session de formation sur la qualité totale et l'amélioration continue", 1995.

Bourque R., L'objet de la négociation collective: adaptation ou innovation?, dans Bernier, Lafleur, Morin, Murray et Rondeau, *La négociation collective de travail; adaptation ou disparition*, Presse Université Laval, p.93-118, 1993.

Bourque R., Les nouvelles tendances de la négociation collective en Amérique du Nord, dans Murray, Morin et Dacosta, *L'état des relations professionnelles: Traditions et perspectives de recherche*, Les Presse Université Laval, p.329-350, 1996.

Bourque R., Les transformations de la négociation collective dans le contexte nord-américain, dans: Bourque Reynald et Trudeau Gilles, *Le travail et son milieu; cinquante ans de recherche à l'école de relations industrielles*, les presse de l'Université de Montréal, 1995.

133

Boyle F., An evolving process of participation: Honeywell and teamsters local 1145, dans Jerome Rosow, *Teamwork*, New York: Pergamon Press, p.146-168, 1986.

Bushe G., 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 behavioral Science*, Vol.24, No. 2, p.129-150, 1988.

Cappelli P. et McKersie R., Management Strategy and the redesign of workrules, *Journal of management studies*, vol 24, no. 5, p.441-462, 1987.

Chaison G. et Rose J., Continental divide: The direction and fate of North American unions, dans Sockell, Lewin et Lipsky, *Advances in Industrial and Labor Relations*, Greenwich, Conn.:JAI Press, vol 5, p. 169-205, 1991.

Cohen-Rosenthal E. et Burton C., *Mutual gains; a guide to union-management cooperation*, ILR Press, New York, 1993.

Cook M. L., Regional integration and transnational labor strategies under NAFTA, dans Maria Cook et Harry Katz (ed.), *Regional integration and industrial relations in north america*, Ithaca, ILR press, New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, 1994, p.142-146, 1994.

Cooke W., Product quality improvement through employee participation: The effects of unionization and joint union-management administration, *Industrial and Labor Relations Review*, vol 46 (1), p. 119-134, 1992.

Cooke W., Factors influencing the effect of joint union-management programs on the employee-supervisor relations, *Industrial Labor Relations Review*, vol. 43 (5), p. 587-603, 1990 (a).

Cooke W., *Labor-management cooperation : New partnership or going in circles ?*, W.E. Upjohn Institute for Employment Research, Kalamazoo, Michigan, 1990.

Cooke W., *Cooperative efforts to solve employee problems, Investing in people: A strategy to address America's workforce crisis*, U.S. Department of Labor, D.C.:GPO, vol. 2, 1989.

Cooke W., Improving productivity and quality through collaboration , *Industrial Labor Relations Review*, vol. 28 (2), p. 299-319, 1989 (a).

Contandriopoulos A.-P., Champagne F., Potvin L., Denis J.-L. et Boyle P., *Savoir préparer une recherche*, Montréal: PUM, 1990.

Cutcher-Gershenfeld J., Kochan T. et Verma A., *Recent developments in U.S. employee involvement initiatives: erosion of diffusion?*, dans Lipsky D. (éd.), *Advances in industrial and labor relations*, Vol. 5, JAI Press, pp. 1-32, 1991.

Eaton A., *New production techniques, employee involvement and unions*, *Labor Studies Journal*, vol 20 (3), p. 19-41, 1995.

Eaton A., *The survival of employee participation programs in unionized setting*, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol 47, No. 3, Cornell University, p.371-389, 1994.

Eaton A., *The role of local union in a participative program*, *Labor Studies Journal*, vol 15 (2), p. 33-53, 1990.

Eaton A. et Voos P., *Unions and contemporary innovations in work organisation, compensation, and employee participation*, *Queen's papers in industrial relations*, Industrial relations centre, Kingston, 1989.

Freeman R. et Medoff, *What do unions do?*, New York, Basic Books, 1984.

Gagnon N., *Méthode quantitative d'analyse de contenu*, Les Presses Université Laval, 1977.

Gershenfeld W., "Employee participation in firms decisions", dans Kleiner M. et autres, *Human resources management and the performance of the firm*, IRRA Series, p. 123-158, 1987.

Ghiglione R., Beauvois J.-L., Chabrol C., Trognon A., *Manuel d'analyse de contenu*, Arman Colin, Collection U, 1980.

Giles A., "Industrial relations theory, the state, and politics", dans Jack et Kate Barbash, *Theories and concept in comparative industrial relations*, p.123-154, 1988.

Giles A., "Industrial relations theory and public policy : conceptual lacunae and paradigms", *Tiré a part*, University of New-Brunswick, p.339 à 356, 1992.

Giles A. et Murray G., "Industrial relations theory and critical political economy", dans J.Barbash et N. Meltz, *Theory, research and teaching of international industrial relations*, Presse Edwin Mellen, 1992.

Goodman P. et Lawler E., United States, dans Geneva: *International Labour Organization, new forms of work organisation*, p.141-173, 1979.

Greenberg P. et Glaser E., *Some issues in joint union management quality of work life improvement efforts*, Kalamazoo, MI: Upjohn Institute, 1980.

Guérin G. et Wils T., *Gestion des ressources humaines: le nouveau paradigme, ses limites et ses exigences*, dans Murray, Morin et Costa, *L'état des relations professionnelles: traditions et perspectives de recherche*, Les Presses Université Laval, p. 188-218, 1996.

Guérin G. et Wils T., *Gestion des ressources humaines: du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Les Press de Université Laval, 1992.

Harrison D. et Laplante N., *Confiance, coopération et partenariat: un processus de transformation dans l'entreprise québécoise*, *Relations Industrielles*, vol. 49, p.696 à 728, 1994.

Heckscher C., *The new unionism: Employee involvement in the changing corporation*, New-York: Basic Books, 1988.

Juravich T., Harris H. et Brooks A., Mutual Gains ? Labor and management evaluate their employee involvement programs, *Journal of Labor Research*, vol. 14 (2), p. 165-185, 1993.

Katz H., Policy debate over work reorganisation in north american unions, dans Hyman R. et Streek W., *New technology and industrial relations*, Oxford, Brasil Blackwell, p. 220-232, 1988.

Kelley M., Harrison B. et McGrath C., Collaborative practices within and between U.S. manufacturing establishments in 1991, *Proceedings of the forty-sixth annual meeting of Industrial Relations Research Association*, Boston, January 3-5, pp.165-176, 1994.

Klein M., *The changing role of the first-line supervisors and middle managers*, U.S. Department of labor, Washington, Bureau of labor-management relation cooperative programs. Report no. 126, 1988.

Kochan T. et Cutcher-Gershenfeld J., *Institutionnalizing and diffusing innovations in industrial relations*, U.S. Department of labor, Washington, Bureau of labor-management relations and cooperative programs, Report no. 128, 1988.

Kochan T., Katz H. et Mckersie R., *The transformation of American Industrial Relations*, New York: Basic Books, 1986.

Kochan T., Katz H. et Mower N., *Worker Participation and american unions : Threat or opportunity?* Kalamazoo, Upjohn Institute, p. 1-12 et 185-196, 1984.

Kriesky J. et Brown E., *The union role in labor-management cooperation: a case study at the Boise Cascade company's Jackson Mill*, *Labor Studies Journal*, Rutgers University, Vol.18, No. 3, p. 17-27, 1993.

Kumar P., *Industrial relations in Canada and in the United-States: from uniformity to divergence*, Queen's papers in industrial relations, QPIR 1991-2, Kingston, School of industrial relation/Industrial relations centre, Queen's University, 124 pages, 1991.

Kumar P., *Unions and the workplace Change in Canada*, Kingston: IRC Press, HRM Project Series, 247 pages, 1995.

Levine D. et Tyson L., *Participation, productivity and the firm's environment*, dans Blinder, *Paying for productivity: a look at the evidence*, Washington, D.C.: Brooking, 1990.

Lawler E., *High involvment management*, San Francisco: Jossey-Bass Inc, 1990.

Lawler E. et Mohrman S., Unions and the new management, *Academy of Management Executive*, vol 1 (november), p. 293-300, 1987.

Long R., Patterns of workplace innovation in Canada, *Relations Industrielles*, vol. 44, no. 4, p.805-826, 1989.

Maschino D., Les changements de l'organisation du travail dans le contexte de la mondialisation économique, *Le marché du travail*, Juillet 1992 (1ière partie) et Août 1992 (2ième partie), 1992.

Ministère du Travail du Québec, *Rapport de la médiation préventive entre Société d'Aluminium Reynolds du Canada et Syndicat des Travailleurs de Reynolds (C.S.N.)*, ISBN, 1991.

Ministère de l'Emploi, *La médiation préventive au ministère de l'emploi*, ISBN, 1987.

Mishel L. et Voos P., *Unions and economic competitiveness*, New-York, M.E. Sharpe Inc, 1992.

Morin M.-L., Permanences et transformations du rôle de la négociation collective en Amérique du Nords, dans Murray, Morin et Dacosta, *L'état des relations professionnelles: traditions et perspectives de recherche*, Les Presse Université Laval, p. 351-376, 1996.

Osigweh A.B., *Communicating employee responsibilities and rights*, New York, Quantum Books, 1987.

Osigweh A.B., *Challenges of responsibilities, Employee responsibilities and rights journal*, Plenum Press, New York, Vol 1 p.1-22, 1988.

Osterman P., *How common is workplace transformation and who adopts it?*, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, no. 2. p. 173-188, 1994.

Pearlstein G., *Preston Trucking Drives for productivity*, U. S. Department of Labor, Brief, no. 13, 1988.

Plunkett L. et Fournier R., *Participative management : implementation empowerment*, New York, John Wiley and Son, inc, 1991.

Remington J. et Londrigan B., *Construction industry labor-management cooperation comitees: defining essential elements*, *Labor Studies Journal*, Vol.19, No. 2, p.67-80, 1994.

Reynolds Cap-de-la-Madeleine, *Pour former une équipe gagnante*, Rapport interne, Avril, 1994.

Rioux C., The Impact of NAFTA on collective bargaining agreements in Canada: issues and trends, dans Bognanno et Ready, *The North American Free Trade Agreement: labor, industry and government perspective*, West Port Conn., Preager, 1993.

Rosenberg R. et Rosenstein E., Participation and productivity: an empirical study, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 33, no. 3 p. 355-361, 1980.

Sharpe A., *Work Re-organization in Canada: An Overview of Developments*, Kingston: IRC Press, HRM Current Issues Series, vol. 41, 1995.

Schuster M., *Union-management cooperations: Structures, Process, and Impact*, Kalamazoo Mich.: W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 1984.

Sleigh S., *Economic restructuring and emerging patterns of industrial relations*, Kalamazoo, W.E. Upjohn Institute for Employment Research, Michigan, p. 1-16, 1993.

Smith M. (a), *Employee involvement fuels dramatic turn around at Ford's Louisville assembly plant*, U.S. Department of Labor, Brief no. 9, November 1986.

Smith M. (b), *Aladdin's Magic*, U.S. Department of Labor, Brief no.12, January 1988.

Trudeau G. et Vallée G., Economic Integration and Labor Law Policy in Canada", dans: Maria Lorena Cook et Harry C. Katz, *Regional Integration and Industrial Relations in North America*, Ithaca: ILR Press, pp. 66-81, 1994.

Verma A. et Cutcher-Gershenfeld J., Joint Governance in the Workplace: Behind Union Management and Worker Participation, dans Kauffman et Kleiner, *Employee representation: alternatives and futur directions*, Madison, Industrial Relations Research Association, p. 197-234, 1993.

Verma A. et Wilen J., *Understanding Change in Canadian Industrial Relations*, Kingston: IRC Press, HRP Project Series, 61 pages, 1994.

Voos P., *Managerial perceptions of the economic impact of labor relations programs*, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 40, no.2, p.195-208, 1987.

Voos P., *The influence of cooperative programs on union-management relations*, *Journal of Labor Research*, Winter, p. 103-117, 1989.

Walton R., Cutcher-Gershenfeld J. et McKersie R., *Strategic negotiation*, Harvard Business School Press, 1994.

Walton R. et McKersie R., *A behavioral theory of labor negotiations : An analysis of a social interaction systems*, Ithaca, New-York, 1991.

Yin R., *Case study Research*, Newbury Park (California) : Sage, 1993.