

ISSN 0829-0121
Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Québec, 1997

LES CHANGEMENTS EN MILIEU DE TRAVAIL
AU QUÉBEC: POLITIQUES GOUVERNEMENTALES
ET RÉPONSES SYNDICALES

par 15 JAN. 1997

Jean-Guy Bergeron et Reynald Bourque

JANVIER 1997

DOCUMENT 97-01

Jean-Guy Bergeron est professeur adjoint et Reynald Bourque est professeur agrégé à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal.

Le texte produit dans ce document de recherche n'engage que la responsabilité des auteurs. La diffusion de ce document est rendue possible grâce à une subvention du Fonds de recherche de l'École de relations industrielles.

Adresse électronique: BERGERJG@ERE.UMONTREAL.CA
Télécopieur: 514-343-5764



RÉSUMÉ

L'expérience de la réorganisation du milieu de travail au Québec est intéressante à plusieurs titres car nulle part ailleurs en Amérique du Nord, on a vu un tel projet recevoir l'appui, à la fois, de politiques gouvernementales encourageant la coopération patronale-syndicale et d'un mouvement syndical en faveur de réformes visant une plus grande démocratie en milieu de travail.

- Les changements et les innovations en milieu de travail au Québec ont été similaires à ceux qui se sont produits dans le reste du Canada. Cependant, en raison des politiques gouvernementales et de la position du mouvement syndical, un différent type de convention collective a émergé au Québec.
- Jusqu'en juin 1994, date de son amendement, le *Code du Travail* du Québec limitait la durée des conventions collectives à un maximum de trois ans. Cependant, au début des années 90, de nombreuses conventions collectives ont établi des périodes de paix industrielle excédant trois ans. La durée de ces ententes, appelées «contrats sociaux», varie entre quatre et neuf ans, la plupart d'entre elles couvrant une période de six ans.
- Le Ministre de l'industrie, du commerce et de la technologie a joué un rôle important dans la conclusion de ces ententes. Dans plusieurs cas, le Ministre exigeait que la compagnie et le syndicat signent un pacte de paix industrielle (i.e une «entente de partenariat») comme condition préalable à l'approbation d'un prêt industriel permettant de moderniser ou de réorganiser l'entreprise.
- Toutes ces ententes prévoient une participation du syndicat à la gestion du milieu de travail. La plupart d'entre elles exigent qu'un comité conjoint soit formé afin d'implanter de nouvelles formes d'organisation du travail et, de manière générale, améliorer les relations de travail. Bien que la plupart de ces ententes reconnaissent l'objectif de la sécurité d'emploi, elles ne comportent généralement pas une clause spécifique sur le sujet.
- Presque tout le mouvement syndical québécois est maintenant en faveur de la négociation de nouvelles formes d'organisation du travail avec les employeurs. Cette approche a été adoptée dès le début des années 1980 lorsque la Centrale des syndicats démocratiques (CSD) a approuvé les initiatives de réorganisation amorcées par les directions d'entreprises. En 1991, la Confédération des syndicats nationaux (CSN) a proposé à ses syndicats de tenter de prendre les devants dans la négociation des changements en milieu de travail. La Fédération des travailleurs du Québec (FTQ) a également adopté une politique de réorganisation du travail à son congrès de 1993.
- Les contrats sociaux négociés récemment au Québec ressemblent aux accords de productivité conclus au cours de la dernière décennie aux États-Unis dans les industries de l'acier, de l'automobile, du papier et des télécommunications. Les syndicats qui ont adopté cette approche considèrent que la renégociation des règles régissant le milieu de travail ainsi que la coopération avec l'employeur dans le but d'améliorer la productivité sont des compromis raisonnables dans le contexte économique actuel, en contrepartie d'une plus grande sécurité d'emploi et de meilleures conditions de travail.

Executive Summary

The experience with workplace reorganization in Quebec has been unique in North America, according to the authors of this report. No where else in North America has this issue had the support of both government policies encouraging labour-management cooperation and a labour movement in favour of reforms promoting greater workplace democracy.

- Workplace change and innovation has followed a similar pattern in Quebec to that in the rest of Canada. However, because of government policy and labour's position, a different kind of collective agreement has emerged in Quebec.
- Until June 1994 when it was amended, the Quebec *Labour Code* put a three-year maximum limit on the duration of collective agreements. Many local agreements in the early '90s, however, established periods of industrial peace exceeding the three-year duration of the agreement. These agreements, called 'social contracts,' varied in duration from four to nine years with most covering a six-year period.
- The Quebec Ministry of Industry, Trade and Technology played an important role in these agreements. In many cases the Ministry required the company and union to sign an industrial peace pact (i.e. a 'partnership agreement') as a pre-condition to receiving its approval for an industrial loan to modernize and reorganize.
- All of the agreements include procedures for union participation in the management of the workplace. And most require that joint committees be established to launch new forms of work organization and generally improve labour relations. Most, however, while acknowledging the objective of job security, do not have specific provisions on the subject.
- Almost the entire Quebec labour movement now advocates the negotiation of new forms of work organization with employers. This approach began as far back as the early 1980s when the Central of Democratic Unions endorsed management reorganization initiatives. In 1991, the Confederation of National Trade Unions proposed to its unions that they try to initiate negotiated workplace changes. And the Quebec Federation of Labour adopted a work reorganization policy at its 1993 convention.
- The social contracts recently negotiated in Quebec resemble the productivity agreements reached in the United States over the last decade in the telecommunications, steel, automobile, and paper industries. The unions that have adopted this strategy seem to believe that renegotiating work rules and cooperating with management to improve productivity are reasonable compromises in exchange for enhanced job security and better economic conditions.

LES CHANGEMENTS EN MILIEU DE TRAVAIL AU QUÉBEC: POLITIQUES GOUVERNEMENTALES ET RÉPONSES SYNDICALES*

Jean-Guy Bergeron et Reynald Bourque
École de relations industrielles
Université de Montréal

Les expériences de coopération patronale-syndicale se sont multipliées au Québec au cours des années récentes, en parallèle à l'implantation de nouvelles formes d'organisation du travail et de mécanismes de participation syndicale à la gestion des milieux de travail. Cette tendance s'est manifestée de manière plus évidente dans le secteur privé, particulièrement dans les entreprises manufacturières qui doivent faire face à une concurrence accrue découlant de la globalisation des marchés (Bourque, 1993).

L'expérimentation de la coopération patronale-syndicale au Québec a été facilitée par des politiques gouvernementales encourageant la concertation tripartite (gouvernement-employeurs-syndicats) aux niveaux national, sectoriel et de l'entreprise. Les politiques gouvernementales de concertation sociale ont été initiées par le Parti québécois au cours de ses deux mandats successifs entre 1976 et 1985. Cette orientation a été poursuivie par le Gouvernement libéral au début des années 1990 à travers la politique des «grappes industrielles» mise de l'avant par le Ministère de l'industrie, du commerce et de la technologie (MICT) afin d'améliorer la compétitivité industrielle du Québec. Un autre facteur déterminant des récents changements dans les relations patronales-syndicales au Québec est l'appui des syndicats aux réformes visant à instituer une plus grande participation des salariés dans les milieux de travail comme alternative démocratique aux méthodes de production tayloristes.

Ces politiques gouvernementales et la réceptivité des syndicats québécois envers la coopération avec les employeurs ont permis la conclusion de près de trente «contrats sociaux» de 1991 à 1995. Les ententes ainsi qualifiées comportent deux volets principaux, soit la participation syndicale à la gestion de l'organisation du travail et une garantie du maintien de la paix industrielle (aucune grève, aucun lock-out) pour des périodes variant de quatre à neuf ans. Les contrats sociaux combinent généralement la gestion conjointe de l'organisation du travail, la transparence de la part des employeurs en ce qui concerne les informations financières et économiques, de même que l'assurance d'une paix industrielle au-delà de la limite légale de trois

*Ce texte est une adaptation d'un essai publié en 1996 sous le titre: *Workplace Changes in Québec: Public Policy and Union Response*, *Current Issues Series, Industrial Relations Center, Queen's University, Kingston: IRC Press*. Nous remercions l'éditeur qui a autorisé la publication d'une version en langue française du texte original, Anouk Collet qui a collaboré à la traduction de ce texte, et le Ministère du Travail du Québec qui a contribué au financement de cette traduction.

ans des conventions collectives prévue au Code du travail du Québec avant qu'il ne soit amendé en juin 1994.

En marge des contrats sociaux, plusieurs conventions collectives récentes ont aménagé différentes innovations dans les milieux de travail, tels que les comités conjoints pour superviser et réorganiser le milieu de travail, une plus grande flexibilité dans la définition des tâches et des règles de travail, et le travail en équipes. La diffusion au cours des années récentes de ces innovations et des contrats sociaux, particulièrement dans le secteur manufacturier, est un bon indicateur des transformations que subit le système de relations industrielles au Québec.

Nous voulons faire ressortir dans cet article que l'expérience du Québec en matière de réorganisation du milieu de travail est unique en Amérique du Nord, en raison de la complémentarité des politiques gouvernementales favorisant la coopération patronale-syndicale aux niveaux national, sectoriel et de l'entreprise, et du rôle actif joué par les syndicats dans la gestion de l'organisation du travail. La réorganisation des milieux de travail dans un contexte de restructuration économique est considérée par la plupart des gouvernements en Amérique du Nord comme un problème relevant exclusivement des syndicats, des travailleurs et des employeurs. Les parties sont donc laissées à elles-mêmes en ce qui a trait aux moyens à mettre en oeuvre pour s'adapter aux changements d'ordre économique, les politiques gouvernementales et l'État jouant un rôle plutôt mineur dans ce processus. Une approche alternative en matière de politique publique consiste à reconnaître que les rigidités de l'organisation du travail rendent difficile l'adaptation aux changements économiques, et qu'en conséquence l'État doit jouer un rôle actif afin de faciliter les ajustements nécessaires pour accroître l'efficacité organisationnelle et permettre ainsi de sauvegarder des emplois. Des politiques publiques se sont inspirées de cette approche en matière de prêts industriels au Québec, en conditionnant l'appui gouvernemental à la mise en place de mécanismes de gestion patronale-syndicale des innovations visant à améliorer l'efficacité et la productivité des entreprises. Le gouvernement du Québec a joué ces dernières années un rôle de catalyseur du dialogue patronal-syndical qui, combiné aux nouvelles orientations adoptées par les syndicats, a induit un modèle particulier de «partenariat social» dans la gestion des changements de l'organisation du travail.

Cet article qui brosse un tableau des développements récents de la coopération patronale-syndicale dans le domaine de l'organisation du travail au Québec comporte cinq parties. Nous débutons par une revue des principales études consacrées aux innovations dans les milieux de travail au Canada et au Québec au cours des dernières années. Nous analysons ensuite les contrats sociaux qui ont été conclus au Québec de 1991 à 1995, principalement dans les secteurs du papier et de la métallurgie. Nous poursuivons avec une présentation succincte de l'évolution des politiques de développement économique et social au Québec au cours des trois dernières décennies, afin de mettre en évidence le rôle actif joué par l'État dans ce domaine. La section suivante passe en revue les orientations récentes du mouvement syndical en regard de la participation à la réorganisation du travail, un déterminant majeur de l'émergence de la coopération patronale-syndicale au Québec. Dans la dernière partie, nous discutons des implications de ces expériences récentes sur l'avenir des relations patronales-syndicales au Québec, et leur signification dans le contexte des relations industrielles en Amérique du Nord.

Les innovations en milieu de travail au Canada et au Québec

Même s'il n'y pas consensus quant à l'étendue exacte des changements intervenus dans les milieux de travail au Canada et au Québec au cours des deux dernières décennies, les experts s'entendent pour dire que les relations industrielles sont en mutation. L'environnement social, politique et économique dans lequel le système de relations industrielles évolue est désormais caractérisé par une concurrence internationale accrue, une baisse des coûts de production, la restructuration et la réorganisation de la production, le libre-échange, les nouvelles technologies, et la déréglementation (Betcherman et al. 1994; Chaykowski et Verma 1992). En réponse à ces changements, les entreprises ont cherché par différents moyens à accroître leur productivité et améliorer leur compétitivité. Afin d'atteindre ces buts, plusieurs d'entre elles ont misé sur les innovations dans le domaine de l'organisation du travail. Une main d'oeuvre polyvalente, qualifiée et motivée, de même que des règles de travail flexibles sont considérées par plusieurs auteurs comme un facteur clé de toute stratégie d'ajustement.

Au Canada, Long (1988) a été parmi les premiers chercheurs à s'intéresser aux changements affectant les milieux de travail. Il ressort de l'enquête qu'il a menée auprès de 946 entreprises canadiennes que les comités patronaux-syndicaux viennent au premier rang en ce qui a trait à la fréquence des innovations organisationnelles introduites au cours des cinq années précédentes, suivis par ordre d'importance des programmes de partage des profits, l'enrichissement des tâches, les cercles de qualité et les groupes de résolution de problèmes. L'étude fait également état de la progression au cours de la même période des mesures de partage du travail. Parmi les entreprises canadiennes qui ont participé à cette enquête, 27,8% provenaient du Québec. Une autre enquête effectuée auprès d'environ mille établissements canadiens syndiqués répartis dans différents secteurs d'activité conclut également que les comités patronaux-syndicaux constituent la principale innovation organisationnelle identifiée par les répondants, suivie en ordre décroissant du partage des profits, des systèmes de travail flexibles et de l'enrichissement des tâches (Smith 1993). Enfin, une étude plus récente (Betcherman et al. 1994) révèle que moins de 10% des entreprises qui ont répondu à une enquête sur les changements en milieu de travail au Canada avaient impliqué le syndicat dans l'implantation des changements dans l'organisation du travail. Ces trois études ne relèvent aucune différence entre le Québec et le reste du Canada quant à la nature et la fréquence des nouvelles formes d'organisation du travail, les entreprises québécoises n'ayant pas fait l'objet d'analyses spécifiques à cet égard.

En 1992, un des auteurs de cet article a mené une étude sur la contribution de la négociation collective aux innovations en milieu de travail au cours de la dernière décennie (Bergeron, Paquet et Thériault 1993). Le but de cette enquête était d'analyser des cas d'entreprises ayant implanté des innovations majeures et formalisé par écrit ces changements, afin de dégager les modalités de l'adaptation de la convention collective aux modifications de la situation économique de l'entreprise. L'étude a porté sur 119 entreprises (71 au Québec, 30 ailleurs au Canada et 18 aux États-Unis) qui ont implanté certaines innovations organisationnelles. La proportion plus élevée de cas québécois dans cette étude ne signifie pas que les nouvelles formes d'organisation du travail sont plus fréquentes au Québec qu'ailleurs au Canada ou aux États-Unis. La prépondérance des entreprises québécoises dans notre population s'explique par l'effet «boule de neige» de la méthode d'échantillonnage qui a été utilisée, car les chercheurs provenant du Québec, il leur était plus facile

d'établir des contacts dans cette province. Cette recherche a montré qu'en réponse aux changements qui se sont produits au Québec, tout comme dans le reste du Canada et aux États-Unis, le processus de la négociation collective a permis aux employeurs et aux syndicats de s'adapter aux transformations, de plus en plus rapides, de l'environnement économique.

Dans 75 % des cas étudiés, les changements organisationnels ont fait l'objet d'ententes écrites entre les parties, alors que dans les autres cas, il s'agissait d'ententes verbales. Les ententes écrites ont principalement pris la forme de clauses de conventions collectives ou de lettres d'entente annexées à la convention collective. Dans les cas où la négociation des changements organisationnels est intervenue en dehors du processus de renouvellement de la convention collective, l'entente écrite fait généralement l'objet d'un document distinct. Les innovations majeures identifiées dans cette étude peuvent être divisées en quatre catégories: la coopération patronale-syndicale, le travail en équipes, la flexibilité du travail, et l'aménagement du temps de travail.

Des constats similaires se dégagent d'une enquête effectuée par le Ministère du travail du Québec en 1991, à laquelle ont répondu 124 directeurs des relations de travail provenant d'entreprises du secteur privé (Maschino 1992). L'étude confirme que l'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail a entraîné la modification de la convention collective dans 47 % des entreprises syndiquées. Ces innovations se sont accompagnées de lettres d'entente amendant la convention collective dans 78 % de ces cas. Les clauses des conventions collectives les plus touchées par ces amendements ont trait aux changements technologiques, à la formation et à l'ancienneté. Les répondants estiment que la motivation des salariés et la communication interne se sont améliorées, respectivement, dans 65 % et 58 % des organisations suite à l'introduction de ces changements. Même si 65 % des répondants provenant des entreprises syndiquées croient que la participation du syndicat et des travailleurs facilite la mise en oeuvre des changements organisationnels, seulement 36 % des employeurs disent avoir introduit ces changements en impliquant le syndicat (Maschino 1992).

Grant et Lévesque (1995) ont procédé à une revue de toutes les études portant sur les innovations introduites dans des entreprises syndiquées québécoises où les parties ont procédé conjointement à l'implantation des changements organisationnels. Quatre-vingt-seize milieux de travail différents sont couverts par ces études qui incluent la nôtre (Bergeron, Paquet et Thériault 1993), et celle menée par le Ministère du travail du Québec en 1991 (Maschino 1992). Les principaux changements organisationnels répertoriés par les chercheurs sont la flexibilité du travail, la formation, le travail en équipes et la flexibilité des salaires. En comparant les changements organisationnels au Québec à ceux introduits dans les autres provinces canadiennes, les auteurs concluent que la nature et les modalités d'implantation des innovations en milieu de travail sont comparables à travers le Canada. Cependant, des conditions particulières, notamment le rôle de l'État et les stratégies des syndicats québécois, permettent selon eux d'identifier un modèle spécifique au Québec. Parmi les principales caractéristiques de ce modèle québécois, les auteurs soulignent l'émergence de nouvelles approches de la négociation collective parmi les cas étudiés au Québec.

Les contrats sociaux

L'expression «contrat social» est apparue récemment dans la terminologie des relations de travail au Québec¹. Ce terme a surtout été utilisé pour qualifier des conventions collectives garantissant la paix industrielle pour une période excédant la durée maximale de trois ans prévue au *Code du travail du Québec* avant qu'il ne soit amendé en juin 1994. La première entente de cette nature a été conclue en avril 1991 entre la direction de Sammi-Atlas, un conglomérat coréen exploitant des usines au Québec et en Ontario, et le syndicat local de l'usine de Tracy au Québec représentant les employés de production et affilié à la Confédération des syndicats nationaux (CSN). Le Ministère de l'industrie, du commerce et de la technologie (MICT), à l'instigation du ministre responsable Gérard Tremblay, a joué un rôle de premier plan dans ces négociations. Comme condition préalable à l'approbation d'un prêt industriel de 105 millions de dollars (canadiens) pour la modernisation de l'usine de Tracy, le MICT a exigé que la compagnie et le syndicat local signent une «entente de partenariat» comportant un pacte de paix industrielle d'une durée de six ans (Bourque et Lapointe 1992; Verma et Warrian 1992, 127-29). L'entente de Sammi-Atlas prévoit de plus la création d'un comité patronal-syndical pour l'étude et la mise en oeuvre de nouvelles formes d'organisation du travail visant à améliorer la productivité. Elle aménage également une procédure d'arbitrage des offres finales en cas de mésentente entre les parties à l'occasion de la renégociation en 1993 des clauses salariales de la convention collective. La convention collective a été renouvelée en octobre 1993 pour une période de trois ans selon la procédure prévue à l'entente de contrat social de 1991 sans que les parties aient recours à l'arbitrage (Bourque et Vallée 1994).

Suite à l'entente de 1991 de Sammi-Atlas, des accords similaires sont intervenus dans plusieurs entreprises ayant soumis au MICT des demandes de prêts industriels (Soreltex, Tapis Peerless, Goodyear et Expro) et dans des entreprises publiques sous le contrôle administratif du MICT (MIL-Davie, Sidbec-Dosco et la Société des alcools du Québec). La plupart de ces ententes ont été conclues en 1993 et 1994, à l'exception des ententes de MIL-Davie et Soreltex qui ont été signées en juin et décembre 1991, et celle de novembre 1992 à Sidbec-Dosco qui a été annulée suite à la décision du Gouvernement libéral de privatiser cette entreprise contrôlée par l'État québécois par l'entremise de la Société générale de financement (SGF). Les syndicats affiliés à la Confédération des syndicats nationaux (CSN) ont conclu un plus grand nombre de contrats sociaux que ceux affiliés à la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ), qui est la plus importante organisation syndicale dans le secteur manufacturier québécois. Le mouvement s'est accentué depuis le début de 1993; plusieurs ententes de paix industrielle de longue durée ont été négociées par des syndicats locaux affiliés à la CSN dans les usines de la compagnie Domtar, une entreprise contrôlée par le gouvernement du Québec à travers la SGF et la Caisse de dépôt et de placement du Québec (CDPQ). Un aspect important des contrats sociaux négociés par les syndicats affiliés à la CSN dans l'industrie du papier est qu'ils ont été conclus sans l'intervention du MICT. La durée des contrats sociaux varie entre quatre ans, chez MIL-Davie, et neuf ans, à l'usine de Valleyfield de Goodyear, la plupart d'entre eux couvrant une période de six ans sur le modèle de l'entente Sammi-Atlas (Tableau 1).

Toutes ces ententes aménagent des structures de participation du syndicat à la gestion du milieu de travail. Des clauses spécifiques des contrats sociaux prévoient que les représentants syndicaux doivent recevoir régulièrement l'information financière et économique concernant les activités de l'entreprise et de l'établissement concerné. L'exception à cette règle est l'usine St-Maurice de l'Alcan à

Shawinigan, où une lettre d'entente sur le sujet a été signée en 1991, et l'entente de l'usine Goodyear à Valleyfield de février 1993 qui se limite à une déclaration d'intention à cet effet. Les dispositifs négociés sont plus diversifiés en ce qui a trait à la flexibilité de l'organisation du travail, aux clauses de sécurité d'emploi et aux programmes d'incitatifs monétaires. La plupart de ces ententes requièrent qu'un comité conjoint patronal-syndical soit créé afin d'implanter de nouvelles formes d'organisation du travail dans le but d'améliorer l'efficacité et la productivité. L'entente de Goodyear et celle de la Société des alcools de juin 1993 s'en tiennent à une déclaration d'intention à cet effet. L'entente de Peerless signée en avril 1993 prévoit un programme de formation destiné à permettre à chaque employé de se qualifier sur deux postes dans son département.

Bien que la plupart de ces ententes ont comme objectif général de contribuer à la sécurité d'emploi, peu d'entre elles contiennent des clauses spécifiques sur le sujet. L'entente Sammi-Atlas est la seule qui comporte une clause formelle de sécurité d'emploi couvrant les 411 salariés réguliers membres de l'unité de négociation au moment de la signature de l'entente, une disposition qui a été reprise dans la convention collective de 1993 conclue selon la procédure de négociation prévue dans le contrat social de 1991. L'entente à l'usine Alcan de Shawinigan, signée en septembre 1993, garantit la sécurité d'emploi pendant deux ans à tous les employés faisant partie du personnel régi par la convention collective au moment de la signature de celle-ci. L'entente Goodyear à Valleyfield et toutes les ententes conclues avec la compagnie Domtar entre avril 1993 et août 1994 prévoient des mesures spéciales de protection de l'emploi, sous la forme de programmes de formation et de compensation monétaire en cas de licenciements. Enfin, plusieurs de ces ententes introduisent des mesures d'incitation monétaire visant à améliorer la productivité. L'entente Sidbec-Dosco et celle d'Expro de décembre 1993 prévoient des programmes de partage des profits et la nomination de représentants syndicaux au conseil d'administration en contrepartie des concessions salariales consenties par les salariés syndiqués pour aider au redressement financier de l'entreprise. L'entente conclue en 1993 à l'usine d'Abitibi-Price à Alma établit un bonus collectif basé sur le volume et la qualité de la production, alors que l'entente Sammi-Atlas d'octobre 1993 prévoit un programme de partage des profits. L'entente de la Société des alcools du Québec comporte une déclaration d'intention concernant un programme de partage des profits à être renégocié entre les parties.

Les contrats sociaux conclus au Québec depuis 1991 intègrent deux volets essentiels: un pacte de paix industrielle à long terme et des structures patronales-syndicales de gestion de l'organisation du travail. Ces deux volets se retrouvent dans tous les contrats sociaux présentés au Tableau 1: une période de paix industrielle de longue durée est associée à des clauses contractuelles garantissant la participation du syndicat à la gestion du milieu de travail. Cependant, la législation adoptée en juin 1994 par le Gouvernement libéral abolissant la limite de trois ans imposée par le *Code du travail* à la durée des conventions collectives risque de compromettre l'avenir des contrats sociaux. Avant son adoption, toutes les organisations syndicales québécoises ont dénoncé cette nouvelle législation comme étant une menace à l'égard des expériences de coopération patronale-syndicale en cours. Les organisations syndicales ont fait valoir que l'abolition de la limite de trois ans des conventions collectives réduirait l'incitation des employeurs à rechercher des compromis avec les syndicats dans la gestion à long terme des changements organisationnels, puisque la durée du contrat de travail serait désormais un enjeu de la négociation collective. De fait, les syndicats anticipaient que dans un contexte où le pouvoir de négociation syndical est affaibli par la récession économique, les employeurs chercheraient à imposer des ententes de longue durée sans être obligés, en retour, d'accepter la participation du syndicat à la gestion du milieu de travail.

Malgré la méfiance des syndicats envers la déréglementation de la durée des conventions collectives, le mouvement des contrats sociaux a survécu aux changements législatifs de 1994. Par exemple, les ententes signées par la CSN à l'usine Domtar de Lebel-sur-Quévillon en août 1994 ont confirmé la volonté de la compagnie et des syndicats affiliés à la CSN de maintenir l'approche des contrats sociaux dans l'industrie québécoise du papier. De même, une convention collective de six ans conclue chez MIL-Davie en mars 1995 prévoit des réductions de salaire et des mesures de flexibilité du travail, dans une tentative d'assurer la survie de ce chantier de construction navale contrôlé par le gouvernement du Québec par le biais de la SGF. La reconnaissance par les employeurs des effets positifs de la participation syndicale et la volonté des syndicats québécois d'être impliqués dans la réorganisation des milieux de travail demeurent sans doute les principaux incitatifs à la négociation des contrats sociaux.

L'État et le développement économique au Québec

L'émergence des contrats sociaux au cours des années récentes au Québec est pour une large part la résultante de politiques gouvernementales mises en oeuvre par divers gouvernements au cours des trois dernières décennies. Depuis le début des années 60, l'État a joué un rôle important dans le développement économique du Québec. La victoire électorale du Gouvernement libéral du Québec en 1960 a mis fin à quinze ans de règne de l'Union nationale du Premier ministre Maurice Duplessis, qui a mené sous le couvert d'un discours nationaliste des politiques conservatrices et anti-syndicales. Entre 1960 et 1966, au cours de deux mandats successifs, le Gouvernement libéral s'est engagé dans la modernisation des structures économiques et sociales du Québec, un projet connu sous le nom de la «Révolution tranquille» qui a reçu l'appui du mouvement syndical. En 1962, le gouvernement du Québec créait la Société générale de financement (SGF), dans le but de fournir une aide financière aux entreprises, et en 1965 il établissait la Caisse de dépôt et de placement du Québec (CDPQ), un organisme gouvernemental chargé d'administrer les fonds de la Régie des rentes du Québec. Le Gouvernement libéral a également mis sur pied des entreprises publiques, telles qu'Hydro-Québec, qui a joué un rôle majeur dans le développement économique du Québec, et Sidbec, créée en 1964 pour assurer une présence gouvernementale dans le secteur de l'acier considéré comme stratégique pour l'essor industriel du Québec (Fournier 1976). En 1964 et 1965, la législature du Québec a amendé le *Code du travail* afin de reconnaître le droit de négocier et le droit de grève à tous les employés de l'État, à l'exception des policiers et des pompiers qui demeurent soumis à un régime de règlementation des conflits d'intérêt par voie d'arbitrage obligatoire et exécutoire (Boivin 1989).

La victoire électorale de 1976 du Parti québécois (PQ), un parti nationaliste qui avait tissé des liens étroits avec les organisations syndicales depuis sa création en 1968, est considérée par plusieurs analystes comme le début d'une «seconde Révolution tranquille» au Québec. La réforme du *Code du travail* en 1977 a aménagé de nouveaux droits pour les syndicats: l'application de la «formule Rand» (retenue obligatoire de la cotisation syndicale) à tous les salariés couverts par le certificat d'accréditation syndicale; la possibilité de soumettre à l'arbitrage un différend résultant de la négociation d'une première convention collective; la tenue d'un scrutin syndical obligatoire au bénéfice des syndicats ayant obtenu au moins 35% d'adhésion parmi les salariés d'une unité d'accréditation; et l'interdiction des briseurs de grève durant la période légale des conflits de travail (Boivin 1989). En 1979, le gouvernement du Parti québécois a réalisé une autre importante réforme

avec l'adoption de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*. Cette loi est à l'origine de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) composée de représentants patronaux et syndicaux dont le mandat est de coordonner l'application de la réglementation sur la santé et la sécurité au travail. Elle a également rendu obligatoire la mise sur pied de comités paritaires de santé-sécurité dans les établissements de plus de vingt employés dans certains secteurs classés comme prioritaires en raison des risques élevés d'accident du travail qu'ils présentent.

Entre 1977 et 1985, le Parti québécois a aussi organisé trois sommets socio-économiques au niveau national et plus de trente conférences aux niveaux régional et sectoriel qui, sous l'égide du gouvernement, ont rassemblé des représentants patronaux, syndicaux et de groupes sociaux concernés par le développement économique du Québec. Les trois sommets nationaux ont aménagé un forum où les représentants gouvernementaux, syndicaux et patronaux ont pu discuter des politiques industrielles et des politiques d'emploi (Fournier 1985). La première conférence de 1977 a été l'occasion pour le gouvernement du Parti québécois nouvellement élu de présenter et de discuter ses politiques économiques avec les dirigeants d'entreprises et des organisations syndicales. La seconde conférence, qui s'est tenue en 1979, a donné naissance à l'Institut national de la productivité, un organisme public de recherche administré conjointement par le gouvernement, les employeurs et les syndicats, et voué à l'amélioration de la productivité industrielle. À la troisième conférence, organisée en 1982, la FTQ a soumis un projet de création d'un fonds d'investissement des travailleurs. Cette suggestion a, par la suite, reçu l'approbation du gouvernement du Québec qui a apporté son appui sous forme d'incitatifs fiscaux, ouvrant ainsi la voie au Fonds de solidarité des travailleurs du Québec, une institution syndicale qui a généré des milliers d'emplois depuis sa création en 1983, par ses investissements dans des entreprises privées (Séguin et Bélanger-Martin 1993). En 1984, le gouvernement du Parti québécois a créé un nouveau Ministère de l'emploi et de la concertation, voué à la promotion du plein emploi et, en 1985, il constituait une Table nationale pour l'emploi afin de coordonner les structures de concertation sectorielles et régionales sollicitant la participation directe des représentants de différents groupes économiques et sociaux.

Le retour au pouvoir du Parti libéral en 1985 a coïncidé avec une réorientation vers des politiques néo-libérales, un mouvement suivi par un nombre croissant de gouvernements dans les pays industrialisés au début des années 80. Suite à sa victoire électorale, le nouveau gouvernement libéral a procédé à l'abolition du Ministère de l'emploi et de la concertation ainsi que de la Table nationale pour l'emploi. Quelques mois plus tard, le gouvernement publiait trois rapports provenant de ministères clés: le premier préconisait une déréglementation (Rapport Scowen), le second proposait la privatisation de la plupart des entreprises publiques (Rapport Fortier), et le troisième suggérait d'effectuer des coupures dans l'appareil de l'État (Rapport Gobeil). Ce programme néo-libéral a été partiellement mis en oeuvre entre 1985 et 1994, mais, dans l'ensemble, il n'a été appliqué que sous une forme très réduite (Séguin et Bélanger-Martin 1993).

Cependant, la politique industrielle menée par le Ministre de l'industrie, du commerce et de la technologie, Gerald Tremblay, s'inspirait davantage dans ses orientations de la concertation sociale mise de l'avant par le Parti québécois entre 1976 et 1985. La politique des "grappes industrielles" proposée par le Ministre Tremblay conférait à l'État un rôle de facilitateur du partenariat social entre le patronat et les syndicats. Le MICT a identifié quatorze secteurs industriels où le Québec était considéré comme ayant un avantage concurrentiel ou des capacités d'exportation. Une structure tripartite (État-employeurs-syndicats) a été créée sous la tutelle du MICT dans chacune de ces

grappes industrielles dans le but d'accroître la synergie entre les divers intervenants et aider au développement de réseaux entre entreprises afin d'augmenter la compétitivité de l'industrie (MICT 1993). De plus, le MICT a subordonné ses aides financières aux entreprises à la signature d'«ententes de partenariat» basées sur l'engagement patronal-syndical de coopérer à la réorganisation du travail, à des programmes de formation et de qualité totale, et à des comités conjoints pour améliorer les relations de travail (MICT 1992).

Malgré la situation économique difficile du Québec durant les deux mandats du Gouvernement libéral qui ont suivi les élections de 1985, les questions constitutionnelles ont été au centre du débat public. Ce débat a atteint son point culminant lorsque le projet de réforme constitutionnelle visant à reconnaître le Québec comme «société distincte» a été rejeté lors d'un référendum tenu à l'échelle du Canada. Cette crise politique a largement contribué à la défaite du Parti libéral du Québec lors des élections provinciales de septembre 1994. Bénéficiant d'un fort soutien électoral au sein des communautés francophones à l'extérieur de la région de Montréal, le Parti québécois a remporté une majorité importante des sièges même si la proportion du vote populaire qu'il a obtenu était à peu près similaire à celle du Parti libéral du Québec. Compte tenu des politiques mises en oeuvre par le Parti québécois entre 1976 et 1985 et de l'importance accordée durant la campagne électorale de 1994 à la promotion de politiques plus interventionnistes que celles proposées par le Parti libéral du Québec, on peut prévoir que le nouveau gouvernement proposera, dans les années à venir, la mise en oeuvre d'une approche de concertation dans l'élaboration des politiques économiques et sociales.

Le mouvement syndical québécois et la réorganisation du travail

Les positions du mouvement syndical québécois à l'égard des nouvelles formes d'organisation du travail ont évolué considérablement au cours des dernières années. À l'exception de la Centrale des syndicats démocratiques (CSD), qui incitait ses syndicats affiliés à s'engager dans la réorganisation des milieux de travail dès le début des années 80, le mouvement syndical québécois s'est d'abord opposé à ces changements, puis les a ignorés, pour ensuite exprimer sa volonté de négocier ces changements avec les employeurs dans le but d'aménager un milieu de travail plus démocratique.

En 1991, la Confédération des syndicats nationaux (CSN) a révisé ses positions antérieures sur la participation syndicale à la réorganisation du travail et a proposé que les syndicats prennent les devants en ce domaine. En conséquence, elle a invité ses syndicats affiliés à négocier l'introduction de changements dans l'organisation du travail afin d'améliorer la sécurité d'emploi et démocratiser les milieux de travail, un objectif maintes fois réitéré par les congrès de la CSN. Plus récemment, la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ), qui jouit d'une plus grande autonomie que les autres organisations provinciales au sein du Congrès du travail du Canada (CTC), a adopté une position similaire. En 1993, la CEQ et la FTQ ont signé une entente avec le gouvernement du Québec sur la réorganisation du travail dans le secteur public, en vue de l'implantation de changements organisationnels visant à améliorer l'efficacité et la qualité des services.

Cette situation est fort différente de celle du Congrès du travail du Canada (CTC) qui n'a donné aucune directive à ses syndicats affiliés en regard de la position à adopter face aux initiatives patronales de réorganisation du travail. Même si, comme Kumar (1993 et 1995) l'a fait remarquer,

de grands syndicats canadiens ont adopté des positions offensives sur la réorganisation du travail similaires à celles proposées par la CSD, la CSN et la FTQ au Québec, le CTC n'a proposé aucune stratégie pour faciliter la réorganisation du travail dans les principales industries canadiennes. Dans les paragraphes qui suivent, nous présentons les positions des centrales syndicales québécoises sur la réorganisation du travail et nous argumentons ensuite à l'effet que ces positions, combinées au soutien gouvernemental à la concertation tripartite, ont favorisé le développement des nouvelles formes d'organisation du travail au Québec.

La CSD a été fondée en 1972 lorsque plusieurs syndicats du secteur privé affiliés à la CSN ont décidé de se séparer de cette organisation. Depuis sa création, la CSD s'est toujours démarquée des orientations de la CSN, et sa position à l'égard de la réorganisation du travail ne fait pas exception à la règle. Alors qu'à la fin des années 70 et au début des années 80 la CSN s'opposait avec force aux programmes de qualité de vie au travail, la CSD supportait activement ces initiatives (Paquet 1991, 50). Les premières expériences de la CSD dans ce domaine ont donné des résultats mitigés et ses militants réunis en congrès ont conclu que la réorganisation du travail devait faire l'objet de négociations et d'évaluations rigoureuses. Dans deux documents importants émanant de son Congrès général, *Partenaires d'égal à égal, c'est un droit* en 1985 et *D'égal à égal dans les décisions, un défi au syndicalisme* en 1988, la CSD présente la réorganisation du travail comme une excellente occasion pour les travailleurs de s'approprier le contrôle de leur travail. La rotation de postes, l'enrichissement des tâches, de même que les cercles de qualité et les comités de formation, sont vus comme des instruments importants pour assurer la participation des travailleurs à la gestion de l'entreprise. La réorganisation du travail doit cependant être négociée sur la base d'objectifs clairs par les syndicats. Une participation réelle dans le processus décisionnel de l'entreprise signifie selon la CSD que les travailleurs et leurs syndicats sont informés, consultés, et ont accès à une formation qualifiante en regard de l'implantation de nouvelles formes d'organisation du travail. La participation directe des travailleurs est selon la CSD une exigence fondamentale du processus démocratique d'implantation des changements organisationnels. Ces positions ressemblent à bien des égards à celles adoptées par la CSN au début des années 90.

En 1986, la CSN publiait un document sur les cercles de qualité dont la présence se faisait sentir dans de nombreux établissements où les salariés étaient représentés par des syndicats affiliés à la centrale. Ce document intitulé *Les cercles de qualité, une baloune patronale*, critiquait sévèrement les cercles de qualité considérés comme un moyen pour les employeurs de tirer profit de la connaissance qu'avait les travailleurs du processus de travail sans rien leur offrir en retour (CSN 1986). Le document préconisait une participation conditionnelle dans le cas où le syndicat ne pouvait pas empêcher l'implantation des cercles de qualité de façon à ne pas laisser les membres à la merci des initiatives de la direction. Les conditions de la participation syndicale étaient cependant telles qu'en bout de ligne, la négociation devenait pratiquement impossible, tout comme la coopération avec l'employeur.

En 1991, avec *Prendre les devants dans l'organisation du travail*, les positions commencent à changer, la CSN préconisant désormais une stratégie offensive de coopération avec les employeurs concernant la réorganisation des milieux de travail. Les principaux éléments de cette stratégie ont été repris sous différentes formes et à maintes reprises suite à la publication de ce document. Depuis 1991, l'expérimentation des nouvelles formes d'organisation du travail par les syndicats affiliés à la CSN s'est intensifiée (Bergeron, Paquet et Thériault 1993; Bourque et Lapointe 1992), et la CSN

poursuit sa démarche en vue d'instituer la démocratie industrielle et améliorer la sécurité d'emploi à travers différentes expériences de réorganisation du travail. Dans une publication récente (CSN 1995), la CSN fait la promotion du travail en équipes comme forme privilégiée de participation des salariés pour renforcer la démocratie dans les milieux de travail.

La plus importante centrale syndicale au Québec, la FTQ, a été la dernière à se rallier à une position favorable à la coopération avec l'employeur en matière de réorganisation du travail. À son congrès de 1993, la FTQ a adopté une *Déclaration de politique sur l'organisation du travail* (FTQ 1993b) inspirée des principes énoncés dans *Face aux changements; de nouvelles solidarités*, un document produit dans le cadre d'une conférence spéciale sur la réorganisation du travail tenue quelques mois plus tôt (FTQ 1993a). Le document issu du congrès de la FTQ (FTQ 1993b) définit ainsi les principales conditions de la participation syndicale à la réorganisation du travail:

- des garanties formelles de protection des emplois lors de l'implantation de nouvelles formes d'organisation du travail;
- la nécessité de développer une expertise syndicale en ce qui a trait aux nouvelles formes d'organisation du travail;
- la consultation et l'accord du syndicat sur l'embauche de consultants pour l'implantation de nouvelles formes d'organisation du travail;
- l'assurance que le syndicat sera la seule instance de représentation collective des travailleurs.

Cette position a, par la suite, été diffusée parmi les syndicats locaux par le biais de la publication d'un guide syndical sur la réorganisation du travail (FTQ 1995).

Inspirée par les prises de position de la CSN et la FTQ (tels que résumés par Payeur 1993), la CEQ, qui représente la majorité des travailleurs syndiqués dans l'éducation, a transposé dans le secteur public la participation des travailleurs et de leurs syndicats à la gestion de l'organisation du travail. Cette coopération patronale-syndicale est présentée comme un moyen de réintroduire une négociation effective dans le secteur public québécois, où, pendant plusieurs années, les salaires et les conditions de travail ont été imposés par des législations spéciales (Payeur 1993).

Il ressort de ces analyses que les principales organisations syndicales québécoises favorisent maintenant la participation syndicale à la gestion de l'organisation du travail. Bien que la compétition entre les centrales syndicales puisse expliquer en partie cet état de fait, ces nouvelles orientations ont incité les représentants des syndicats locaux à s'engager dans la coopération avec les employeurs concernant les nouvelles formes d'organisation du travail. Ces positions ont contribué à la diffusion à travers le Québec des expériences de coopération patronale-syndicale en matière de gestion de l'organisation du travail. Comme le montre l'étude de Lapointe et Paquet (1994), la position de la centrale syndicale influence grandement l'attitude des officiers des syndicats locaux envers les nouvelles formes d'organisation du travail. Il est important à cet égard de noter que la FTQ au Québec a plus d'influence sur ses syndicats affiliés que les autres organismes provinciaux relevant du CTC au Canada. Ceci est peut-être dû en partie au fait que la FTQ est en concurrence avec la CSN qui est plus centralisée et qui a toujours eu une influence plus directe sur ses syndicats locaux

(Murray 1991). Puisque toutes les centrales syndicales au Québec considèrent maintenant que la mise en oeuvre des nouvelles formes d'organisation du travail est un moyen de promouvoir l'emploi et la démocratie en milieu de travail, on peut s'attendre à ce que ces expériences se poursuivent en autant, cependant, que les employeurs continuent à les considérer comme un bon moyen d'améliorer la productivité et l'efficacité du travail.

Conclusion

Les expériences récentes d'innovations en milieu de travail au Québec, en comparaison avec le reste du Canada et des États-Unis, mettent en évidence l'originalité des contrats sociaux encouragés par le gouvernement du Québec et supportés par les principales organisations syndicales. Malgré les changements législatifs de juin 1994 qui ont dérèglementé la durée légale des conventions collectives, le modèle du contrat social pour la négociation des conventions collectives, basé sur des mesures de partenariat patronal-syndical et une paix industrielle à long terme, continue à se propager. La volonté des travailleurs de participer à la démarche de réorganisation du milieu de travail est un facteur crucial pour l'avenir des contrats sociaux au Québec, dans un contexte où les pressions concurrentielles s'intensifient en raison des accords de libre-échange nord-américains.

Le rôle actif de l'État dans la mise en oeuvre des contrats sociaux ainsi que l'ouverture du mouvement syndical à la négociation de nouvelles règles de travail permettant d'améliorer la productivité devraient contribuer à maintenir le taux relativement élevé de syndicalisation au Québec. La densité syndicale au Québec en 1991 était de 40,6%, soit 3% au-dessus de la densité syndicale moyenne au Canada et le double de la densité syndicale aux États-Unis (Murray 1995). La réorientation des positions des organisations syndicales au Québec remet en cause l'approche syndicale traditionnelle de contrôle de l'emploi et affirme la possibilité d'adapter la convention collective aux nouvelles exigences de la concurrence internationale. Cette stratégie pourrait transformer substantiellement le système de relations industrielles et permettre de mieux gérer les changements organisationnels imposés par la restructuration économique en cours à l'échelle mondiale.

Les contrats sociaux ressemblent à certains égards aux accords de productivité conclus aux États-Unis au cours de la dernière décennie dans les industries des télécommunications, de l'acier, de l'automobile et du papier (Voos 1994). Les syndicats qui s'engagent dans un processus de gestion conjointe de l'organisation du travail considèrent que la renégociation des règles de travail et la coopération avec les employeurs dans le but d'améliorer la productivité sont des compromis acceptables en contrepartie de garanties de protection de l'emploi et de meilleures conditions économiques. Ils estiment que, dans un contexte économique difficile, la coopération avec les employeurs pour améliorer l'organisation du travail procure à leurs membres de meilleurs résultats que la confrontation. Cependant, la participation aux "accords de productivité" suppose la reconnaissance par les employeurs du rôle essentiel des syndicats dans la mobilisation des salariés en vue de l'amélioration de la productivité. De telles ententes ajoutent une dimension de «partenariat social» à des mesures qui étaient traditionnellement considérées comme des incitatifs économiques dans le but d'amener les salariés à s'impliquer dans les programmes d'amélioration de la productivité.

Plusieurs recherches attestent que des changements se sont produits dans les relations patronales-syndicales et que des innovations organisationnelles ont été implantées dans le but d'améliorer la productivité des entreprises, tant aux États-Unis (Kochan, Katz et McKersie 1986; Osterman 1994) qu'au Canada (Betcherman et al. 1994; Kumar 1995; Long 1989). Ce qui distingue le Québec du reste du continent nord-américain à cet égard a trait principalement au soutien des politiques gouvernementales au processus de restructuration du milieu de travail et à la participation active des syndicats dans la gestion des changements organisationnels. Plusieurs grandes organisations syndicales aux États-Unis, incluant l'AFL-CIO, les Travailleurs unis de l'automobile (UAW), les Travailleurs des Communications d'Amérique (CWA), et les Métallurgistes unis d'Amérique (USWA), se sont prononcées en faveur d'une participation syndicale à la réorganisation du travail (Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Verma 1991; Heckscher 1988; Katz 1988; Kochan, Katz et Mower 1984; Kumar 1993 et 1995). L'expérience du Québec suggère toutefois que la volonté des syndicats n'est pas suffisante pour que des changements organisationnels se produisent, en l'absence de politiques publiques de soutien à ces changements. L'État a donc un rôle important à jouer en tant que facilitateur des changements économiques et sociaux. Cette analyse est partagée par plusieurs spécialistes nord-américains des relations industrielles qui ont proposé une politique d'emploi basée sur des interventions gouvernementales sélectives dans le domaine du développement économique, des investissements, de la formation, et de la représentation des salariés (Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Verma 1991; Kochan 1992; Kochan et McKersie 1989; Kumar 1995).

Kochan (1992) préconise pour les États-Unis une politique d'emploi où l'État, en tant qu'acteur du système de relations industrielles, jouerait un rôle plus actif dans le but de favoriser de nouvelles pratiques de ressources humaines mettant l'accent sur la participation des travailleurs. Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Verma (1991) considèrent également que l'intervention gouvernementale doit encourager la participation des salariés à la gestion de l'organisation du travail et la mise en oeuvre de programmes de formation de la main d'oeuvre, afin d'améliorer la compétitivité des États-Unis au niveau mondial. Voos (1994) souligne de son côté que les politiques gouvernementales devraient favoriser les accords de productivité et les initiatives patronales-syndicales permettant d'améliorer la performance des milieux de travail à travers l'implication des travailleurs dans la réorganisation du travail. À cet égard, l'expérience du Québec propose une approche originale où l'État assume un rôle de facilitateur en vue d'inciter les parties à implanter de nouvelles formes d'organisation du travail qui devraient permettre d'obtenir une meilleure productivité pour l'entreprise et de meilleures conditions de travail pour les salariés.

Note

1. Le terme «contrat social» a été introduit en 1991 par l'ancien Ministre québécois de l'industrie, du commerce et de la technologie, Gérald Tremblay, quand l'entente Sammi-Atlas a été rendue publique. Les organisations syndicales ont toutefois critiqué l'utilisation de ce terme, car les ententes ainsi qualifiées sont conclues au niveau local et ont des caractéristiques spécifiques à l'établissement concerné.



RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bergeron, Jean-Guy, Renaud Paquet et Ginette Thériault (1993). *L'adaptation de la convention collective à la globalisation des marchés* [Rapport de recherche préparé pour Bell Canada, l'Association canadienne des employés de téléphone (ACET) et le Syndicat des Communications, de l'énergie et du papier]. Montréal: École de relations industrielles, Université de Montréal.
- Betcherman, Gordon, Kathryn McMullen, Norm Leckie et Christina Caron (1994). *Les transformations du milieu de travail au Canada*, Kingston, Ontario: IRC Press.
- Boivin, Jean (1989). Union-management relations in Quebec. In John C. Anderson, Morley Gunderson and Allan Ponak (Dir.), *Union-Management Relations in Canada*. Don Mills, Ontario: Addison-Westley, 407-436.
- Bourque, Reynald et Guylaine Vallée (1994). Ententes de partenariat ou ententes de longue durée? Inventaire et analyse juridique des contrats sociaux. *Info Ressources humaines*, Février-Mars, 16-20.
- Bourque, Reynald (1993). L'objet de la négociation collective: adaptation ou innovation. Dans: Colette Bernier, Roch Laflamme, Fernand Morin, Gregor Murray et Claude Rondeau (Dir.), *La négociation collective du travail. Adaptation ou disparition?* Sainte-Foy: P.U.L., 93-118.
- Bourque, Reynald et Paul-André Lapointe (1992). Syndicalisme et modernisation sociale des entreprises: l'expérience de la CSN au Québec. Dans: Thomas S. Kuttner (Dir.), *The Industrial Relations System, vol. II*, Association canadienne de relations industrielles: Actes du 29^e Congrès, 571-582.
- Centrale des syndicats démocratiques (1985). *Partenaires d'égal à égal, c'est un droit*. Montréal: CSD.
- Centrale des syndicats démocratiques (1988). *D'égal à égal dans les décisions, un défi au syndicalisme*. Montréal: CSD.
- Chaykowski, Richard et Anil Verma (1992). *Industrial Relations in Canadian Industry*. Toronto: Dryden.
- Confédération des syndicats nationaux (1986). *Les cercles de qualité, une baloune patronale*. Montréal: CSN.
- Confédération des syndicats nationaux (1991). *Prendre les devants dans l'organisation du travail*. Montréal: CSN.
- Confédération des syndicats nationaux (1995). *Travail en équipe et démocratie syndicale*. Montréal: CSN.
- Cutcher-Gershenfeld, Joel, Thomas Kochan, et Anil Verma (1991). Recent developments in U.S. employee involvement initiatives: Erosion or diffusion. In *Advances in Industrial and Labor Relations*, volume 5, 1-32.

- Fédération des travailleurs du Québec (1993a). *Face aux changements. De nouvelles solidarités.* [Colloque sur l'action syndicale en milieu de travail].
- Fédération des travailleurs du Québec (1993b). *Déclaration de politique sur l'organisation du travail.* Montréal: FTQ.
- Fédération des travailleurs du Québec (1995). *Notre action syndicale et la réorganisation du travail.* Montréal: FTQ.
- Fournier, Pierre (1976). *The Quebec Establishment. The Ruling Class and the State.* Montreal: Black Rose Books.
- Fournier, Pierre (1985). *La concertation au Québec. Étude de cas et perspectives.* Québec: Gouvernement du Québec.
- Grant, Michel et Benoît Levesque (1995). Workplace innovations: Is there a Québec model? [Communication présentée au 32^e Congrès annuel de l'Association canadienne de relations industrielles].
- Heckscher, Charles (1988). *The New Unionism: Employee Involvement in the Changing Corporation.* New York: Basic Books.
- Katz, Harry C. (1988). Policy debate over work reorganization in North American unions. Dans: Richard Hyman and Wolfgang Streek (Eds.), *New Technology and Industrial Relations* (pp. 220-232). Oxford: Basil Blackwell.
- Kochan, Thomas A. (1990). Looking at the year 2000: Challenges for industrial relations and human resource management. Actes de la Conférence du Conseil économique du Canada, Décembre 1988, 103-17].
- Kochan, Thomas A. (1992). Principles for a post New Deal employment policy. Dans: Clark Kerr and Paul Staudohar (Eds.), *Labor Economics and Industrial Relations: Markets and Institutions.* Stanford, Calif.: Stanford University Press.
- Kochan, Thomas A., Harry C. Katz et Robert B. McKersie (1986). *The Transformation of American Industrial Relations.* New York: Basic Books.
- Kochan, Thomas A., Harry Katz et Nancy Mower (1984). *Worker Participation and American Unions: Threat or Opportunity?* Kalamazoo: Upjohn Institute for Employment Research.
- Kochan, Thomas A. et Robert B. McKersie (1989). Future directions for American labor and human resource management. *Relations industrielles, Vol. 44, no 1, 224-244.*
- Kumar Pradeep (1993). *Canadian Labour's Response to Work Reorganization.* Queen's Paper in Industrial Relations, Working Paper Series, Kingston: Industrial Relations Center.
- Kumar Pradeep (1995). *Unions and Workplace Change in Canada.* HRM Project Series, Industrial Relations Center, Queen's University at Kingston, Kingston: IRC Press.

- Lapointe, Paul-André et Renaud Paquet (1994). Les syndicats et les nouvelles formes d'organisation du travail. *Relations industrielles*, Vol. 44, no. 2, 281-302.
- Maschino, Dalil (1992). Les changements de l'organisation du travail dans le contexte de la mondialisation économique. *Le marché du travail*, Juillet-Aout.
- Ministère de l'industrie, du commerce et de la technologie, Direction générale des politiques (1992). *Un modèle original d'entente de partenariat: le contrat social du MICT*. Québec: Gouvernement du Québec.
- Ministère de l'industrie, du commerce et de la technologie (1993). *Les grappes industrielles*. Québec: Gouvernement du Québec.
- Murray, Gregor (1995). Unions: Membership, structures, and action. Dans: Morley Gunderson and Allen Ponak (Eds.), *Union-Management Relations in Canada*. Toronto: Addison-Wesley, 159-194.
- Osterman, Paul (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review*, Vol 47, no 2, 173-188.
- Paquet, Renaud (1991). *Les facteurs justifiant les positions syndicales à l'égard des nouvelles formes d'organisation du travail*. [Travail dirigé pour la Maîtrise en relations industrielles]. Université du Québec à Hull.
- Payeur, Christian (1993). Pour faire autrement: premiers jalons d'une réflexion sur l'organisation du travail. *Options* (CEQ), Automne, 11-31.
- Seguin, Francine et Luc Belanger-Martin (1993). De l'État-entrepreneur à l'État-maître: le Fonds de solidarité. *Gestion*, Septembre, 82-90.
- Smith, Antony E. (1993). "Canadian Industrial Relations in Transition", *Relations industrielles*, vol. 48, no.4, 641-660.
- Verma, Anil et Peter Warrian (1992). Industrial Relations in the Canadian Steel Industry. Dans: Richard Chaykowski and Anil Verma (Dir.), *Industrial Relations in Canadian Industry*. Toronto: Dryden, 87-140.
- Voos, Paula B. (1992). *Contemporary Collective Bargaining in the Private Sector*. Madison: Industrial Relations Research Association Series.

Tableau I
Principaux contrats sociaux
conclus au Québec de 1991 à 1994

EMPLOYEUR (Établissement) Affiliation syndicale Durée de l'entente	Comités pari- taires	Infor- mation économique	Programme de qualité	Programme de formation	Organi- sation du travail	Stabilité de l'emploi	Programme d'inté- ressement
1.SAMMI-ATLAS* (Tracy) CSN Avril 91-Novembre 96	X	X	X	X	X	X	X _p
2.MIL-DAVIE* (Lauzon) CSN Juin 91-Mai 95	X	X	X	X	X	X	
3.SORELTEX* (Sorel) CSN Décembre 91-Mai 96	X	X	X	X	X	DG	
4.SIDBEC-DOSCO* (Montréal, Contrecoeur, Etobicoke) FTQ-CTC Novembre 92-Janvier 97	X _i	X	DG	X	X	DG	
5.TAPIS PEERLESS* (Acton Vale) FTQ-CTC Avril 93-Mars 98	X	X	X	X	X	DG	X _p
6.GOODYEAR* (Valleyfield) FTQ-CSN Février 93-juin 2002	X	DG	DG	DG	DG	X	
7.ABITIBI-PRICE (Alma) CSN Avril 93-mars 99	X	X	X	X	X	DG	X _B
8.SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC* (Provincial) FTQ-CTC Juin 93-Décembre 98	X	X	DG	DG	DG	DG	DG

EMPLOYEUR (Établissement) Affiliation syndicale Durée de l'entente	Comités pari- taires	Infor- mation économique	Programme de qualité	Programme de formation	Organi- zation du travail	Stabilité de l'emploi	Programme d'inté- ressement
9. ALCAN (usine St-Maurice) CSN Septembre 93-Sept. 99	LE	LE	LE	LE	LE	X	
10. EXPRO* (Valleyfield) CSN Décembre 93-Février 2000	X ₂	X	X	X	X	DG	X _p
11. DOMTAR (Windsor) CSN Avril 93-Avril 99	X	X	X	X	X	X	DG
12. DOMTAR (Donnacona) CSN Avril 93-Avril 99	X	X	X	X	X	X	DG
13. DOMTAR (Beauharnois) CSN Avril 93-Avril 99	X	X	X	X	X	X	DG
14. DOMTAR (Lebel-sur-Quévillon) CSN Avril 93-Avril 99	X	X	X	X	X	X	DG

DG: Déclaration générale d'intention

LE: Lettre d'entente distincte de l'entente de contrat social

X: Dispositions spécifiques

X₁: L'entente prévoit la nomination de deux représentants du syndicat au conseil d'administration

X₂: L'entente prévoit l'acquisition de 30% du capital-action par les salariés et la nomination de représentants syndicaux au conseil d'administration

X_B: Boni de production

X_p: Participation aux bénéfices (profits)

*: Entente impliquant le MICT