

ÉTUDE D'UN CAS DE FUSION D'ENTREPRISES
DANS L'INDUSTRIE BRASSICOLE CANADIENNE:
PROPOSITION D'UN CADRE D'ANALYSE
"RELATIONS INDUSTRIELLES"

PAR REÇU

BERNARD BRODY
PATRICE JALETTE

SEP 12 1991

MAI 1991

RELATIONS INDUSTRIELLES
DOCUMENT 91-02

13690

Le texte reproduit dans ce document de recherche n'engage que la responsabilité de l'auteur. La diffusion de ce document a été rendue possible grâce à une subvention du fonds FCAR dans le cadre de son programme "Rapports et mémoires de recherche".

SOMMAIRE ET INTRODUCTION

Ce document présente le contexte et les principaux acteurs de la fusion survenue entre les brasseries Molson et Carling-O'Keefe. Les implications pratiques et techniques de cet événement sur la gestion des ressources humaines et plus particulièrement sur les relations de travail y sont relevées et discutées à partir des données disponibles en Juin 1990. Les aspects économiques, stratégiques, technologiques, institutionnels, psychologiques, culturels, légaux et opérationnels d'une fusion d'entreprises sont autant d'éléments qui se retrouvent à l'intérieur du cadre d'analyse de l'étude de cas présentée. Ce cadre correspond à une vision "relations industrielles" de la problématique des fusions d'entreprises.

En Janvier 1989, une fusion entre les brasseries Molson et O'Keefe (2ème et 3ème brasseur au pays) est annoncée. Ensemble, possédant 53% du marché canadien, elles deviennent le plus important producteur au Canada. Cette alliance fut motivée par la recherche d'économies d'échelle rendues nécessaires à cause de l'abolition probable des barrières tarifaires inter-provinciales et d'une concurrence allant en s'intensifiant sur le marché domestique. Grâce à la fusion, la nouvelle entreprise, les Brasseries Molson, se retrouve également en meilleure position afin de pénétrer les marchés étrangers.

Immédiatement après l'annonce de la fusion, on estima que les effectifs devaient être réduits de 7 500 à 6 100 et que 7 des 16 usines existantes devaient être fermées dans les 30 mois suivants. Le transfert des employés en surplus crée de nouveaux enjeux de relations industrielles:

- 1- La disparition d'une unité d'accréditation et, de facto, l'élimination du syndicat excédentaire dans le nouvel établissement. Une telle opération obligera les salariés à opter pour l'un ou l'autre des syndicats en place, créant ainsi des tensions. Le syndicat qui obtiendra la majorité de votes se verra octroyé le droit exclusif de représenter cette unité élargie. C'est un exercice voué au conflit et qui laissera inévitablement des marques.
- 2- La fusion des conventions collectives à la fois très similaires sur certains points et différentes sur certains autres. Laquelle des unités se fusionnant verra ses conditions de travail particulières modifiées?
- 3- La fusion des listes d'ancienneté. A mesure que les Commissions de Relations de Travail se pencheront sur la question des listes de chacun des nombreux sites de production, de distribution et de ventes, l'ordre déterminé sur ces listes (ancienneté relative) défavorisera certains groupes d'employés, peu importe la technique utilisée pour fondre les dites listes.
- 4- L'élaboration par l'employeur d'un programme d'incitation au départ volontaire visant diminuer les mises à pied forcées.

Des effets négatifs de la fusion sont apparus assez rapidement: insécurité, concurrence syndicale, etc.. A plus long terme, si les effets bénéfiques attendus de la fusion se concrétisent - des coûts de revient inférieurs, des ventes domestiques et des exportations à la hausse -, la rentabilité accrue de l'entreprise amènera probablement une amélioration des conditions de travail et de la productivité. Néanmoins, les nombreux conflits laisseront des marques.

ABSTRACT

In January 1989, Molson and O'Keefe, Canada's 2nd and 3rd ranking breweries, announced their merger. With 53% of the domestic market, the new Molson Breweries replaces Labatt as the country's biggest producer. This initiative was motivated by expected economies of scale in the face of proposed dismantling of inter-provincial trade barriers, anticipated heightened competition as the Free Trade Agreement and Gatt pressures facilitate external competition from both U.S. and European low cost producers. Increased export markets are also being sought.

1400 of the 7500 initial jobs will be eliminated as 7 of the 16 brewing plants are closed. The transfer of the remaining staff engenders the following industrial relations problems:

- 1- The elimination of one of the two unions, along with their attendant bargaining units in each establishment can be expected to generate choices and tensions. The union obtaining the majority of votes of the combined employee pool wins monopolistic rights of exclusive representation; a potential for conflicts and scars.
- 2- The collective agreements to be merged, though containing some common industry-wide conditions, exhibit important differences. Which of the merging units will see its working conditions (including wage issues) diluted or eliminated?
- 3- As Labour Relations Boards are called upon to merge seniority lists at each of the numerous locations, there will be winners and losers of preferred positions. Regardless of the technique used to combine the lists disillusionment and resentment are inevitable.
- 4- In order to mitigate the tensions, the company has established an attractive termination incentive program which aims to transform layoffs into voluntarily departures.

In the short run, conflict has appeared rapidly, especially in the areas of individual job insecurity, union rivalry and the positioning on merging seniority lists. In the longer run, if the merger pays off in lower production costs, enhanced sales performance in Canadian and particularly in export markets, continued and improved profitability will probably be reflected in better wages and working conditions and likely in higher productivity. However, scars are bound to remain in interpersonal relations. The question is: will they be benign or malignant?...

TABLE DES MATIERES

Première partie: Le contexte et les parties en présence	1
1. Les entreprises	1
2. Les marchés et la compétition	2
3. La rationalisation des moyens de production	4
4. Les syndicats	5
Deuxième partie: La dynamique des relations industrielles	7
1. La gestion des ressources humaines	7
1.1 Culture organisationnelle et déstabilisation	9
1.2 Sécurité d'emploi et déstabilisation	12
2. Les implications pratiques et techniques de la fusion sur les relations industrielles	12
2.1 Les syndicats et les unités d'accréditation	13
2.2 Les conventions collectives	15
2.3 Les listes d'ancienneté	17
2.4 Le programme d'incitation au départ volontaire	19
Conclusions	22
Bibliographie	24

BERNARD BRODY et PATRICE JALETTE
UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL¹

Étude d'un cas de fusion d'entreprises dans l'industrie brassicole canadienne:
proposition d'un cadre d'analyse "relations industrielles"²

Première partie: Le contexte et les parties en présence

1. Les entreprises

Le 18 Janvier 1989, une fusion entre les 2ème et 3ème plus importants brasseurs au pays est annoncée. Comme on peut le constater au Tableau I ("Competition Won't...", 1989, p.B-4), l'association entre Molson (fondée en 1786) et Carling-O'Keefe (fondée en 1930 suite à la fusion de deux brasseries, Carling et O'Keefe, presque centenaires à l'époque) faisait en sorte que la nouvelle entité, les Brasseries Molson, devenait le premier producteur de bière au Canada avec 53% du marché (62% au Québec, 52% en Alberta et moins de 50% dans le reste du Canada), détrônant ainsi Labatt. La brasserie naissante se positionne alors comme la 6ème en Amérique du Nord et la 20ème au monde avec des ventes de \$2.3 milliards et des actifs de plus de \$2.5 milliards.

TABLEAU 1

L'industrie brassicole au Canada en 1989

BREWING IN CANADA			
	Labatt	Molson	Carling
Market share	41.9%	33.9%	19.5%
Brewery employees	4,500	4,100	3,400
Breweries	12	9	7
Brewing capacity	10.7 million hectolitres	10 million hectolitres	7.9 million hectolitres
Major brands	Blue, Labatt's 50, Bud Light Kokanee, Labatt's Lite	Export, Canadian, Coors Light, Laurentide	O'Keefe, Miller Lite Old Vienna

¹ - Respectivement professeur et chercheur à l'École de Relations Industrielles. The authors have also written a complete english version of the present text that can be available on request.

² - Les auteurs aimeraient remercier les gens oeuvrant au département des relations industrielles de l'usine Molson de Montréal, en particulier le responsable de ce département M. Carol Guidon. Grâce à ces collaborateurs, les auteurs ont pu accéder à de nombreuses informations reproduites dans le texte qui suit.

En 1987, la brasserie Elders IXL, une multinationale australienne possédant des actifs de \$5.5 milliards, a acquis O'Keefe pour \$390 millions afin de percer le marché américain mais la transaction n'a toutefois pas eu les résultats escomptés. car les moyens de production de O'Keefe nécessitaient d'importants investissements pour devenir compétitifs. Alors qu'au départ, la plus importante des deux brasseries, Molson, cherchait à obtenir 51% des actions de la nouvelle entreprise, on s'entendit sur un partenariat 50-50 avec Elders. La nouvelle firme emprunta \$800 millions dont la moitié se retrouva dans les coffres des Compagnies Molson, un holding avec des intérêts diversifiés: produits sanitaires et de nettoyage, matériaux de construction et magasins de détail, sports et divertissements. Les \$400 autres millions furent partagés également entre Elders et la nouvelle entreprise. Grâce à la fusion, Elders pouvait compter sur Martlett, le réseau de distribution de Molson aux États-Unis³ et Molson s'assurait de pouvoir exporter ses produits dans le monde entier, notamment au Royaume-Uni et dans le reste de l'Europe (Dubuisson, 1989).

On constate non seulement que les entreprises participantes trouvaient leur compte à la fusion mais aussi qu'elle s'est déroulée dans un contexte "collaborationniste" par opposition aux autres types de fusion et d'acquisitions: sauvetage, situation contestée et raid (Pritchett, 1985). Ce genre de fusion apparaît être celui où le risque financier encouru est le moins considérable malgré les contre-coups inévitables sur la productivité et la motivation des employés; nous y reviendrons.

2. Les marchés et la compétition

Les pressions concurrentielles favorisant la fusion venaient de trois sources: l'élimination prévisible des barrières tarifaires inter-provinciales, le traité de Libre-Échange et le G.A.T.T. Les politiques des gouvernements provinciaux et fédéral qui régissent l'industrie brassicole - particulièrement celle obligeant une production intra-provinciale - l'ont contrainte à construire des usines de taille relativement modeste à travers le Canada. Molson possédait un établissement dans la majorité des provinces (2 en Ontario et 1 dans les Maritimes) alors que O'Keefe en comptait 7 (Vancouver, Calgary, Saskatoon, Winnipeg, Toronto, Montréal, St-Jean). Cette décentralisation a été réalisée au détriment des économies d'échelle en décuplant littéralement les structures de distribution et de production. A l'heure actuelle, alors que les producteurs américains construisent des usines dont la capacité annuelle varie de 8 à 10 millions d'hectolitres (mhl), l'établissement de Molson à Montréal, par exemple, ne pouvait produire que 2,3 mhl au moment de la fusion.

Exclue jusqu'à présent du Traité de Libre-Échange à cause de sa faible compétitivité, l'industrie canadienne de la bière est aujourd'hui en période de

³ - Déjà avant la fusion, Molson écoulait environ 17% de sa production aux États-Unis.

rationalisation afin d'être capable de se mesurer aux brasseurs américains lors de la disparition de cette exclusion (d'ici 5 ans, estime-t-on). Les Américains demeurent à l'affût du marché canadien avec 75 mhl excédentaires (227 mhl sur une capacité potentielle de 302 mhl sont annuellement produits), ce qui équivaut à 3 fois et demi la consommation totale au Canada. A proximité de la frontière, 16 usines américaines (90 mhl) seraient prêtes à desservir ce nouveau marché avec des coûts de main-d'oeuvre moindres et sans encourir des frais de transport excessifs selon une récente étude du groupe Woods-Gordon (1988). Celle-ci concluait par ailleurs que le Libre-Échange dans le domaine de la bière permettrait aux brasseurs d'outre-frontière de s'accaparer de 40% du marché canadien⁴. Leur part de marché se situe déjà à 15% en Alberta et en Colombie-Britannique et à 5% en Ontario. En plus des économies d'échelle, les Américains ont plusieurs avantages face aux Canadiens (Guindon, 1989): des taxes sur la bière environ 3 fois moindres (16%-46% du prix du produit⁵), une productivité 3 fois plus grande (4,4 hectolitres par homme-heure comparativement à 1,3 au Canada) et des coûts de main-d'oeuvre par hectolitre produit près de deux fois plus faibles qu'au Canada (\$6.80-\$12).

Ces avantages compétitifs ont mené les États-Unis et la Communauté Économique Européenne à protester contre les pratiques protectionnistes canadiennes. Déjà en 1988 et 1989, le G.A.T.T. avait jugé déloyales de telles pratiques visant à protéger les producteurs canadiens contre les importations. Récemment, la brasserie Heilman du Wisconsin a porté plainte contre les politiques provinciales en vertu tant du G.A.T.T. que du Traité de Libre-Échange ainsi que directement au Secrétariat américain du Commerce. La plainte énonce le fait que les Canadiens exportent environ 30 millions de caisses annuellement aux États-Unis, alors que seulement 6 millions suivent le chemin inverse. De l'autre côté, les brasseurs canadiens accusent de "dumping" leurs compétiteurs de tous les pays car le nombre de marques de bières importées disponibles au Canada a augmenté de 21% depuis la signature du Traité de Libre-Échange (Tison, 1990). De plus, la bière américaine est vendue à plus bas prix que celle brassée au Canada. "Où sont donc les barrières à l'importation?" clament les Canadiens.

Aux États-Unis, comme au Canada d'ailleurs, un petit nombre de producteurs se partagent le marché. En effet, les 5 plus grandes brasseries américaines possèdent environ 85% du marché. La plus importante aux États-Unis et dans le monde entier, Anheuser-Busch, revendique 40% de ce marché. Parallèlement, depuis quelques années, un nombre appréciable de consommateurs ont délaissé la bière au profits d'autres boissons, alcoolisées ou non (Guindon, 1989). Ainsi les marchés américain et canadien étant apparemment saturés en termes de producteurs et de consommation, il apparaît paradoxal que les brasseurs dans les deux pays cherchent à envahir le marché du voisin.

⁴ - Une part de 1% du marché canadien équivaut à environ 9 millions de dollars en profits ("Un Été "Dry"...", 1989).

⁵ - On estime que les divers paliers de gouvernements au Canada retirent près de \$2.5 milliards par année de la vente de bière (Blanchard, 1990).

Le "faux sentiment de sécurité" de l'industrie brassicole canadienne face à la concurrence, causé par les barrières tarifaires, s'estompe à l'heure de la globalisation des marchés lorsque l'on constate les avantages compétitifs des producteurs étrangers. Le besoin de survivre et de croître dans cet univers plus concurrentiel, tant au Canada que dans le reste du monde, a poussé Molson et O'Keefe à se fusionner afin de répondre aux nouveaux impératifs de production, d'efficacité et de financement. A partir de ce bref exposé de la situation, on peut aisément conclure qu'une stratégie à la fois défensive et offensive sous-tendait la fusion Molson-O'Keefe.

3. La rationalisation des moyens de production

Même si le but premier à court terme de ce type de fusion due à une intensification de la concurrence n'est pas de diminuer les opérations mais plutôt de les accroître, une restructuration et une rationalisation des moyens de production sont nécessaires à plus long terme (Appelbaum, Simpson et Shapiro, 1987; Lamarche, 1989). Ainsi, sur une période de 3 ans (1989-1992), les Brasseries Molson ont prévu fermer 7 de 16 usines. Des investissements de \$200 millions à travers le Canada serviront à moderniser les équipements des établissements restants pour augmenter leur capacité de production (\$80 millions à Montréal, \$80 millions à Toronto et à Barrie, \$40 millions à Vancouver). L'entreprise espère ultimement ne conserver que 3 "méga-brasseries" à Vancouver, Toronto et Montréal, chacune pouvant éventuellement produire plus de 4 mhl par année (Lalande 1989).

Les usines moins productives et plus désuètes seront tout simplement abandonnées. A Montréal, l'usine O'Keefe, plus ancienne, fermera ses portes en Avril 1991 au profit de l'établissement de Molson où des sommes considérables seront investies. Avec une main-d'oeuvre comparable (environ 950 employés réguliers et 250 temps-partiel), ce dernier produisait 2,3 mhl annuellement tandis que le premier n'en produisait que 1,7 mhl. A Toronto, l'usine O'Keefe, construite il y a 3 ans seulement, ne produit qu'à 45% de sa capacité potentielle ce qui entraînera la fermeture de l'établissement de Molson en 1992. A Vancouver, c'est l'usine O'Keefe qui cessera ses opérations.

Une rationalisation considérable sera également effectuée dans les régions au sein des réseaux de distribution et de ventes, désormais redondants. Ces nombreux centres (ex.: 35 au Québec seulement) sont opérés par la compagnie ou concédés à un distributeur indépendant. Les Brasseries Molson ont l'intention de créer des centres administratifs centralisés ce qui éliminera en majeure partie le besoin de franchiser certains réseaux.

Des mises à pied sont donc à prévoir. Il semble que les fusions et les acquisitions rendent nécessaires de telles réductions dans plus du tiers des cas (AMA, 1988) et qu'elles touchent habituellement un employé sur quatre (Sanderson et Schein, 1986). Molson-O'Keefe prévoyait à l'annonce de la fusion que la restructuration l'obligerait à réduire de 1 400 employés ses effectifs qui en

comptaient 7 500: 500 mises à pied au Québec, 350 en Ontario, 150 à Vancouver, etc.. On cherchait à ce que seulement 500 employés soient forcés d'être mis à pied et que le reste de la réduction des effectifs (900) soit le résultat de départs volontaires et de l'attrition, grâce notamment à un programme d'incitation au départ volontaire plutôt intéressant (voir sous-section 2.4).

4. Les syndicats

Ces changements initiés par l'employeur préoccupent au plus haut point les nombreux syndicats impliqués. A l'échelle canadienne, les travailleurs des usines et des centres de distribution de Molson et de O'Keefe sont représentés par une douzaine de syndicats dont les principaux sont: les Travailleurs Unis de l'Alimentation et du Commerce (T.U.A.C.) qui disent compter 60% des travailleurs de l'industrie (présents entre autres à l'usine O'Keefe de Montréal); les Teamsters que l'on retrouve au Québec dans les régions et à l'usine Molson de Montréal où l'association indépendante a récemment signé un contrat de service avec eux; les Travailleurs Unis de l'Automobile - T.U.A. - (375 membres à l'usine Molson de Barrie en Ontario); le "National Union of Provincial Government Employees" - N.U.P.G.E. - accrédité chez Molson à Toronto; les "Brewery, Winery and Distillery Workers - B.W.D.W. - actifs à Vancouver dans les usines des deux entreprises.

Le N.U.P.G.E. est le syndicat qui a réagi avec le plus de véhémence à l'annonce de la fusion. Il a déclenché un boycottage des produits des deux brasseries ("CLC, Molson Workers...", 1989) au moyen de publicités dans les journaux et ce, en dépit que des stations de radio lui aient refusé du temps d'antenne pour les mêmes fins (Strauss, 1989a). Il a également incité le Congrès du Travail du Canada à l'appuyer dans sa démarche ("Be Fair or...", 1989). Lors des audiences du Bureau de la Politique de Concurrence, ce syndicat s'est prononcé ouvertement contre la fusion ("Beer Workers Fear...", 1989) et il a parallèlement envisager d'intenter des poursuites devant les tribunaux civils ("Brewery Workers Are...", 1989). A Vancouver, les travailleurs des deux entreprises ont débrayé symboliquement pendant une journée afin "d'exorciser" le stress causé par la fusion et d'étudier le programme d'incitation au départ volontaire ("Brewery Employees Walk...", 1990).

Deux facteurs expliquent la vive réaction des travailleurs de Molson à Toronto. Premièrement, c'est leur usine dont on avait prévu la fermeture et ils anticipaient comme conséquence un impact néfaste de celle-ci sur leur ancienneté (voir sous-section 2.3). Deuxièmement, selon l'analyse faite par le syndicat et qui est corroborée par certaines expériences américaines (Benson et al., 1988), la réduction d'effectifs cache la transformation d'emplois permanents en emplois à statut précaire qui sont jusqu'à deux fois moins bien rémunérés et qui n'offrent aucune sécurité d'emploi.

Suite aux démarches du syndicat torontois, la compagnie a indiqué que le programme d'incitation au départ volontaire était si populaire qu'elle doutait que des mises à pied forcées massives soient nécessaires à Toronto (Strauss, 1989b).

Malgré qu'on ne peut démontrer une relation causale entre les actions du N.U.P.G.E. et l'annonce de l'employeur, on peut toutefois avancer que ces pressions ont eu certains effets. Les arguments patronaux relatifs à l'excédent d'effectifs ne semblent pas avoir diminué les ardeurs revendicatrices du syndicat face à la fusion contrairement à ce qui se produit généralement (Benson *et al*, 1988).

A Montréal, peu après la fusion, l'association des employés de Molson, non affiliée depuis 1944, a signé un contrat de service avec les Teamsters (Local 1999) qui comptent être officiellement accrédités en Octobre 1990. De l'aveu même d'un représentant syndical de chez Molson, l'association sentait qu'elle n'avait pas les reins assez solides afin de gérer adéquatement la fusion du côté syndical, d'où l'affiliation aux Teamsters. Au Québec, la guerre est ouvertement déclarée entre les Teamsters (Molson) et les T.U.A.C. (O'Keefe) notamment au sujet des listes d'ancienneté.

Cet aperçu de la conjoncture syndicale illustre les différences dans la dynamique des réactions syndicales à la fusion: à Toronto et à Vancouver, les syndicats s'en prennent directement à l'employeur tandis qu'à Montréal, une lutte inter-syndicale à finir s'engage tant sur le terrain qu'éventuellement devant les tribunaux. La fusion d'entreprises demeurant un geste unilatéral du seul fait de l'employeur, le ou les syndicats en place n'ont que peu de choix quant aux moyens de se faire entendre au cours du processus⁶. Nonobstant le succès apparent du N.U.P.G.E., le rapport de force demeure difficilement utilisable dans un tel contexte où il faut faire face non seulement à l'employeur mais aussi à un syndicat rival avec lequel il sera difficile de s'entendre. L'option de recourir aux tribunaux semble alors la plus probable (Ménard, 1989). Malgré ces conflits, l'employeur ne doit pas négliger l'importance du rôle du syndicat à l'occasion d'une fusion. Ce dernier devient souvent le conseiller le plus crédible auprès des employés et le plus susceptible d'influencer leurs perceptions et les décisions qu'ils seront appelés à prendre éventuellement (Lamarche, 1989).

L'arrivée des belligérants syndicaux dans le processus de fusion d'entreprises cause peut-être moins de problèmes à l'entreprise qu'ils ne peuvent s'en causer entre eux. Dans certains cas, le syndicat unique reconnu accepte facilement les changements proposés par la direction ce qui ne va pas nécessairement de soi immédiatement après une fusion (Hunt, 1987). Des négociations harmonieuses avec le syndicat peuvent donner des résultats surprenants et profitables à tous (Perry, 1986) s'il y est bien préparé et s'il est bien conscient du rôle qu'il a à jouer. En dépit du peu de pouvoir qu'il

⁶ - Dans quelques cas aux États-Unis, on a jugé que le syndicat devait être averti avant la conclusion de la transaction voire qu'il devait prendre part aux négociations précédant la vente d'une entreprise (Leukart, 1984). Chez les spécialistes des fusions et acquisitions, les avis sont partagés: certains invitent fortement l'employeur à impliquer le syndicat dès le début des tractations (Rousseau, 1989; Goldstein, 1989) alors que d'autres lui recommandent d'éviter cette implication le plus longtemps possible (Appelbaum, Simpson et Shapiro, 1987).

a afin d'influencer le cours des événements, le syndicat n'en est pas moins chargé d'une responsabilité majeure en ce qui concerne la sécurité d'emploi de ses membres. Il ne peut indûment la compromettre au profit de "préoccupations politiques internes" comme avoir peur "(...) créer une fausse impression de faiblesse dans la population, qui pourrait lui nuire dans ses négociations futures avec d'autres employeurs" (Lamarche, 1989, p.109).

Deuxième partie: La dynamique des relations industrielles de la fusion

1. La gestion des ressources humaines

Les fusions et acquisitions d'entreprises provoquent inévitablement une déstabilisation considérable (Pritchett, 1985). Une fusion constitue un événement important dans la vie d'une entreprise qui peut se voir remise en question dans ses structures, ses politiques et sa culture. Ce type de changement sera d'autant plus déstabilisant s'il implique une intégration des opérations des entreprises (soit une intégration physique des unités de production et l'unification des structures et politiques organisationnelles) qui a pour but, comme c'est le cas ici, de réaliser des gains de productivité et des économies d'échelle (Gosselin, 1989).

Une des causes principales des échecs est depuis longtemps identifiée comme l'inattention des gestionnaires aux aspects humains de la transaction (Schoonmaker, 1969). Ce n'est que depuis peu que ces aspects entrent en ligne de compte dans l'évaluation globale d'une fusion au même titre que le côté financier (Marks et Mirvis, 1985). Certains tentent d'expliquer cette carence répandue par l'absence d'un cadre analytique adéquat procurant des principes directeurs concrets concernant la gestion de cet aspect de la transaction (Krupar et Krupar, 1988). Pourtant, les problèmes liés au personnel qui peuvent compromettre l'atteinte des objectifs d'une fusion ou acquisition ont été largement discutés (Gridley, 1986): baisse de productivité, absence d'une approche stratégique concernant les réductions d'effectifs et les transferts, départs non voulus, luttes de pouvoir, etc.. La littérature regorge d'ailleurs d'articles prescrivant des façons d'éviter ces difficultés (Marks, 1982).

Selon une étude (Hunt, 1987), près des deux-tiers des négociations se déroulant dans le cadre de fusions ou d'acquisitions d'entreprises n'impliquent pas le service des ressources humaines qui pourtant, dans la plupart des cas, s'y connaît en matière de négociation. Les éléments liés au personnel ne sont que rarement des objectifs possibles lors d'une fusion ou acquisition (ex.: le personnel spécialisé et les gestionnaires⁷). L'on ne s'en préoccupe

⁷ - Des aspects liés aux ressources humaines peuvent aussi servir à évaluer la compétence des gestionnaires en place, par exemple, le climat général dans l'entreprise et les relations de travail (Rousseau, 1989).

qu'après coup ce qui équivaut à une gestion des ressources humaines "de crise", axée sur le court terme.

Les effets principaux d'une fusion au sein des entreprises concernées peuvent être résumés à trois (Pritchett, 1985): le climat d'ambiguïté, la baisse de confiance et l'instinct de préservation. Le besoin de la direction d'être discrète durant la phase initiale de la transaction ainsi que le manque d'information, voire de planification, relativement aux lendemains de la fusion sont à même de créer une atmosphère d'incertitude où les pires rumeurs vont bon train⁸. Le caractère soudain de la fusion incite les salariés à penser constamment que la direction leur cache des choses diminuant ainsi la confiance qu'ils mettent en elle. Cela crée également des tensions et des frictions intra-organisationnelles, notamment avec les syndicats. Certains employés insécures deviennent agressifs et même "paranoïaques" tandis que le cynisme et le scepticisme s'installent chez d'autres, habituellement plus neutres (Pritchett, 1985). Finalement, des valeurs collectives, telles les objectifs de l'organisation, sont délaissées au profit d'attitudes davantage centrées sur l'individu et sur ses préoccupations personnelles (instinct de conservation). Ces considérations intangibles ne manquent pas d'avoir des répercussions pratiques sur l'entreprise: une mauvaise circulation de l'information, des pertes de "momentum" et de productivité, des détérioration de l'esprit d'équipe et de la loyauté à l'entreprise, des luttes de pouvoir et des départs non voulus.

Au niveau individuel, la fusion constitue une menace pour l'employé car les anciennes façons de faire sont remplacées par de nouvelles à l'intérieur de l'organisation (Levinson, 1979). Il est d'autant plus réfractaire à ce bouleversement dans ses habitudes car il ne l'a pas initié ni même voulu (Kleinman, 1989). Plusieurs raisons peuvent soutenir cette résistance au changement parmi lesquelles on retrouve l'effet de surprise, la perte de contrôle ou l'impression générale de perdre la face (Moss Kanter, 1985). Plus la résistance à la transaction et à ses conséquences est forte, plus il faut du temps pour la résorber (Pritchett, 1985). On a identifié généralement cette réaction défensive à l'extrême comme "le syndrome de la fusion" qui est la réaction normale à l'incertitude et au stress issus de la fusion et de la gestion de crise qui en résulte (Marks et Mirvis, 1985; Burke, 1987). L'entreprise peut en payer le prix si le syndrome en vient à affecter ses opérations et sa rentabilité (Lustig, 1987). Ceci implique un coût additionnel à la transaction c'est-à-dire les investissements qui doivent être faits pour qu'elle fonctionne (Hunsaker et Coombs, 1988).

L'insécurité et l'incertitude engendrées par ce genre d'événement sont à l'origine du stress considérable ressentis par l'individu qui craint le pire

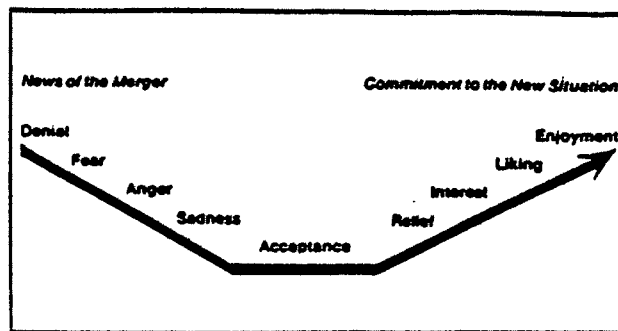
⁸ - On discute abondamment de l'importance pour l'entreprise de faire circuler l'information pour contrer le doute qui s'installe chez les employés (Imberman, 1985; Pritchett, 1985; AMA, 1988; Davy et al, 1988 et 1989; Lustig, 1987).

pour son emploi, pour son identité corporative, pour ses compétences dans la nouvelle entreprise ou, naturellement, pour sa famille (Schweiger, Ivancevitch et Power, 1987). Dans ce contexte, des interrogations de toutes sortes affluent, que ce soit au niveau des possibilités d'avancement dans l'emploi, des tâches à remplir, de la rémunération globale et des relations de travail (Imberman, 1985).

Au fur et à mesure que les réponses à ces questions sont connues au cours du processus d'intégration, les sentiments des individus évoluent. Hunsaker et Coombs (1988) illustrent au Tableau 2 le cheminement émotionnel-type lors d'un tel bouleversement. Ce qu'ils dépeignent avec cette illustration nous apparaît être le scénario le plus optimiste. Il n'y a aucune raison de croire qu'une fin heureuse est un résultat probable car la gestion d'une fusion d'entreprises demande beaucoup d'habiletés et de ressources; le risque d'une catastrophe à court ou à long terme demeure toujours présent.

TABLEAU 2

Stages in the merger - Emotions syndrome



Après cette description rapide des effets anticipés d'une fusion ou acquisition d'entreprises, deux aspects particulièrement importants dans le cadre de la fusion Molson-O'Keefe seront abordés: la culture organisationnelle et la sécurité d'emploi.

1.1 Culture organisationnelle et déstabilisation. Pour référer aux aspects humains d'une fusion ou acquisition d'entreprises, on utilise abondamment le terme "culture organisationnelle". On peut le définir comme le mélange de valeurs, de traditions, de croyances et de normes que l'on retrouve au sein d'une organisation donnée (Pritchett, 1985). Elle influence tant le type de gestion de l'entreprise que la philosophie d'opération ou les pratiques usuelles et vice-versa. Elle établit pour ainsi dire un système de référence où est déterminé ce qui est récompensé ou réprimandé dans l'organisation, tangiblement (ex.: salaires, bonis, etc) ou non (ex.: pouvoir, respect, etc.). La culture organisationnelle symbolise ce qui est important dans l'entreprise, comment elle doit fonctionner et ce qu'elle

devrait être. L'intégration des cultures organisationnelles peut causer des problèmes aux gestionnaires qui devraient en faire leur priorité immédiatement après une fusion (Gail, 1986).

La fusion est généralement perçue comme une menace à l'équilibre personnel du travailleur, particulièrement en ce qui concerne le cadre social dans lequel il évolue au travail et dont la base est la culture organisationnelle. Le contrat psychologique implicite entre l'organisation et l'employé loyal se trouve brisé du fait même de la fusion car le changement d'employeur perçu n'a pas été initié par le travailleur (Sanderson et Schein, 1986). Plus le sentiment d'appartenance à l'entreprise est grand, plus l'impression d'être laissé pour compte est répandue (Levinson, 1979). Le choc engendré par cette crise d'identité est davantage ressenti parmi les plus anciens salariés, généralement plus loyaux, que chez les plus jeunes, beaucoup plus préoccupés par leur sécurité financière personnelle (Sanderson et Schein, 1986).

Même lors d'une fusion effectuée avec des entreprises oeuvrant dans le même secteur d'activité, des différences culturelles notables peuvent exister, par exemple, entre une entreprise plus âgée préconisant un style de gestion plus conservateur et bureaucratique et sa partenaire, fondée récemment, axant sa gestion sur l'innovation et la flexibilité. Le degré de centralisation, la taille des entreprises voire les relations de travail et les organisations syndicales constituent d'autres facteurs susceptibles de distinguer les cultures corporatives. La concurrence féroce existant préalablement entre deux entreprises ne manque pas non plus d'handicaper sérieusement le succès d'une fusion. C'est peut-être là le point majeur dont il faut se préoccuper dans le contexte de la fusion Molson-O'Keefe. La fusion entraînera certainement une déstabilisation des valeurs de chacun des groupes d'employés impliqués: comment réagir et s'adapter au fait que les compétiteurs d'hier deviennent les partenaires d'aujourd'hui? Confusion, frustration et résistance aux changements sont constatés chez les employés alors que les comportements approuvés autrefois ne le sont dorénavant plus (Pritchett, 1985).

Dans le domaine de la bière, il existe des règles du jeu particulières, en ce qui concerne la loyauté des employés et l'expression de celle-ci. Une de ces règles veut que l'on ne doit jamais boire en public un produit d'un compétiteur. Cette règle accompagnée de sanctions formelles et informelles provoque un renforcement de la loyauté envers l'entreprise et développe un esprit d'équipe très intense mais, certes peu objectif. Un tel conditionnement, issu de l'obligation, peut devenir, avec le temps, un critère acquis de préférence. Ces valeurs à partir desquelles on déprécie publiquement et privément les produits du compétiteur ressemblent à celles d'une équipe sportive voulant se motiver avant une joute. Cette polarisation des attitudes (Gosselin, 1989) fait en sorte que l'on parle de: "eux/nous", "mauvais/bons", "perdants/gagnants", "on est les meilleurs" et "on va les avoir". Au Québec, cet esprit de loyauté était davantage renforcé

⁹ - Un autre exemple de ce genre de motivation est contenu dans le nom même de la Brasserie Elders IXL ("I excell").

à l'époque où Molson et O'Keefe possédaient respectivement les Canadiens de Montréal et les Nordiques de Québec, deux équipes de la Ligue Nationale de Hockey. Cette fierté à consommer un produit, étroitement liée à la fierté de le produire, se répercute inévitablement sur le rendement des travailleurs.

Un des facteurs qui peut contribuer à un climat hostile est très certainement "(...) les attitudes polarisées (eux contre nous) entre les deux groupes d'employés dans leurs efforts respectifs pour sauvegarder leur identité à leur entreprise d'origine (...)" (Gosselin, 1989, p.161). En mettant l'emphase sur les différences et non sur les similitudes entre les travailleurs, on se retrouve inévitablement avec une telle polarisation (Burke, 1987; Hunsaker et Coombs, 1988). Ce phénomène peut conduire à une situation où l'on se demande constamment qui est le gagnant ou le perdant peu importe ce qui est en cause. Les différences de statut parmi les employés sont amplifiées et exagérées du seul fait de la perception "distributive" qu'ils ont de la transaction, c'est-à-dire qui en sort "victorieux" à leurs yeux. Malgré la présence assurée de cette réaction lors d'une acquisition, on n'y échappe pas non plus dans le cas d'une fusion. Que ce soit parce qu'un des deux partenaires a un chiffre d'affaire plus faible ou parce qu'une rationalisation entraîne des fermetures d'usines chez l'un, une des deux organisations "(...) perçoit la fusion comme une prise de direction par l'autre" (Lamarche, 1989, p.103). Ce type de perception binaire, où la nuance est absente, est à même d'engendrer un climat de méfiance dans lequel il est difficile de travailler au nouveau projet collectif.

Une autre manifestation des phénomènes de polarisation et d'identification à l'entreprise dans le secteur brassicole est que, plus de 20 ans après l'acquisition de la Brasserie Dow par O'Keefe, les employés transférés chez O'Keefe à Montréal sont toujours identifiés comme "les gars de chez Dow". Des différences culturelles importantes ou le fait que le transfert ait impliqué un nombre considérable d'employés ont pu prolonger la période d'assimilation des nouveaux arrivants (Swain, 1985). L'intégration des cultures organisationnelles ne peut donc être réalisée du jour au lendemain car l'adaptation des individus à une culture différente est limitée par leur capacité à assimiler le changement (Levinson, 1979).

Des activités symboliques et de socialisation sont utiles afin que les employés développent une nouvelle identité tout en délaissant leur ancienne (Gosselin 1989). Il peut sembler paradoxal de demander aux employés de résorber leur culture initiale puis d'en adopter une autre, mais comment procéder autrement? Chez Molson-O'Keefe à Montréal, de telles activités ont pris les formes toutes aussi diverses qu'une visite de l'usine de Molson par les employés de O'Keefe (usine qui sera le futur lieu de travail de certains d'entre eux), un accès aux produits des deux brasseries pour tous les employés ou bien des rencontres sociales organisées pendant la période de Noël (Guindon, 1989). Sans être aussi radicales que d'autres expériences de ce genre où des entreprises ont littéralement été enterrées ou brûlées (Gosselin, 1989), ces activités mises de l'avant favorisent certainement une identification à la nouvelle entreprise ainsi que l'intégration culturelle.

1.2 Sécurité d'emploi et déstabilisation. La crainte première qui est perçue chez les employés au moment d'une fusion ou acquisition est naturellement celle de perdre leur emploi (Davy et al, 1988 et 1989). Dans un sens, ils n'ont pas tort d'appréhender le pire car souvent une réduction de personnel suit de près une fusion d'entreprises. A cette occasion, les employés sont davantage préoccupés par les risques qu'ils encourent personnellement (Marks, 1982) en termes d'emploi et d'avancement que par des questions de productivité (Hunsaker et Coombs, 1988; Lemoult, 1989). L'insécurité d'emploi peut produire deux genres de comportements particulièrement lourds de conséquences: des départs non voulus et des refus de s'impliquer dans la nouvelle entité qui se traduisent par des baisses de performance, de satisfaction et de loyauté (Davy et al, 1988). Le stress associé à ce phénomène est davantage causé par les perceptions subjectives des gens que par la réalité objective, c'est-à-dire que les mises à pied n'ont pas besoin d'être effectives pour qu'on puisse l'observer. Vu la propension naturelle des individus d'être attentif aux mauvaises nouvelles (Marks et Mirvis, 1985), il est normal qu'ils envisagent le pire qui puisse leur arriver dans leur milieu de travail, soit perdre leur emploi.

Il y a entre autres 3 caractéristiques qui font de l'industrie brassicole un milieu stable, voire conservateur. Premièrement, dans ce lucratif secteur, les salaires et les conditions de travail, notamment la sécurité d'emploi, sont parmi les meilleurs au Canada; par exemple, le salaire moyen est d'environ \$37 500 par année (incluant le surtemps). Deuxièmement, ces excellentes conditions de travail semblent avoir fait en sorte que l'industrie n'a presque pas connu d'arrêts de travail au cours de la dernière décennie, si ce n'est 2 grèves chez Molson à Montréal, une à Vancouver et une à Toronto. Finalement, c'est une pratique répandue dans ce secteur que les membres d'une famille travaillent de génération en génération au sein d'une même brasserie. D'aucuns parlent même de "transmission d'emploi" de père en fils! Étant donné les bonnes conditions de travail, la sécurité d'emploi et le climat "familial" prévalant dans l'industrie, on peut s'attendre à ce que l'instabilité provoquée par une fusion d'entreprises y génère plus de stress et d'inquiétude que dans un autre contexte où l'insécurité et la précarité se vivent quotidiennement et où les conditions de travail sont minimales.

2. Les implications pratiques et techniques de la fusion sur les relations industrielles

Dans le cas de Molson-O'Keefe, on assiste à une réelle fusion d'entreprises, car contrairement à une fusion dite "corporative", les moyens et les activités de production de chacune des entreprises se verront intégrées au sein de la nouvelle entité (Lesage, 1989). Dans le contexte d'une fusion de ce type entre deux entreprises syndiquées, on retrouve habituellement:

1. Deux syndicats ou plus
2. Deux conventions collectives ou plus
3. Deux listes d'ancienneté ou plus
4. Un programme d'incitation au départ volontaire

"Il sera alors nécessaire de considérer la question de l'intégration et de la coordination des régimes de travail, des conventions collectives et des unités de négociations" (Côté, 1989, p.35). Il faut donc considérer les multiples facettes des relations de travail "ex ante" dans les entreprises sujettes à l'intégration¹⁰ et identifier les conséquences qu'aura la fusion sur la dynamique des relations collectives de travail à venir. Considérant l'impact du climat de relations de travail et de la convention collective sur les coûts de production, la rentabilité et même la valeur de l'entreprise (Leukart, 1984), les parties se doivent de les rendre propices à l'atteinte des objectifs de la fusion (Goldstein, 1989).

2.1 Les syndicats et les unités d'accréditation. Notre système de relations de travail est basé sur le monopole de représentation. Ce principe signifie en pratique que, pour un groupe homogène de travailleurs oeuvrant dans un même milieu de travail, il n'y aura qu'un seul syndicat qui les représentera auprès de l'employeur, soit celui qui obtiendra la majorité des voix lors d'un vote d'allégeance (art. 37 du Code du travail du Québec (C.t.Q.)). Les syndicats, pour être en lice, doivent en faire la demande auprès au Commissaire général du travail dans les délais et les circonstances prévus (art. 22 C.t.Q.); un Commissaire du travail sera alors chargé de l'affaire¹¹.

Dans les cas de fusion et d'acquisition d'entreprise, l'article 46 C.t.Q. donne également le mandat au Commissaire du travail de constater la transmission des droits et obligations de l'ancien au nouvel employeur (art. 45 C.t.Q.) et de régler toute difficulté résultant de son application¹². Le nouvel employeur est ainsi lié par les accréditations acquises qui demeurent juridiquement distinctes, malgré sa volonté d'intégrer les activités de production couvertes par celles-ci (Côté, 1989). Si cette intégration entraîne des difficultés de fonctionnement de l'entreprise selon l'article 46, le Commissaire du travail est habilité normalement à décréter un vote d'allégeance en dépit de l'article 22 C.t.Q.¹³. Il apparaît cependant à la

¹⁰ - Un examen de ce genre peut permettre de réduire les coûts (ex.: valeur de la transaction) et de minimiser les conflits (ex.: reconnaissance syndicale). Les aspects pratiques à considérer vont des conventions collectives jusqu'à l'historique du syndicat local (Goldstein, 1989) en passant par les griefs (A.M.A., 1988) et la santé-sécurité au travail (Leukart, 1984).

¹¹ - Au Québec, le Commissaire du travail est l'équivalent des Commissions de relations de travail instituées dans les autres provinces.

¹² - La transmission des obligations lors d'une vente ou d'une fusion d'entreprises ne se fait pas aussi clairement aux États-Unis même dans les cas où la convention collective contient une clause à ce sujet (Goldstein, 1989; Leukart, 1984).

¹³ - Par exemple, voir: Syndicat de la Fonction Publique, Local 3333 c. C.T.R.S.M., [1980] T.T.25; Rothmans, Benson & Hedges Inc. c. T.U.A.C. Local 501, [1987], C.t. 293.

lumière d'un jugement récent de la Cour Supérieure que le pouvoir conféré au Commissaire ne lui permet pas de prononcer une ordonnance de vote au scrutin secret parmi le groupe d'employés visé par la fusion en vertu de l'article 46 C.t.Q.. "Il n'a pas la compétence d'enclencher un processus qui aboutirait à la disparition pure et simple d'une accréditation"¹⁴. Ne resterait donc que l'article 22 C.t.Q. qui permettrait au Commissaire de décider de l'intégration d'unités d'accréditation. Le problème ne se pose pas sous la juridiction du Conseil canadien des relations de travail (C.c.r.t.) car l'article 45 du Code canadien du travail (C.c.t.) est davantage explicite quant aux pouvoirs du Conseil en matière de fusion d'unités d'accréditation.

Au Québec, comme dans toutes les autres juridictions au Canada, il existe un moment où les travailleurs peuvent changer d'organisation représentative. Cette période "ouverte" permise par le C.t.Q. (art. 22 d) se situe entre le 90ème et le 60ème jour précédant l'expiration de la convention collective (les conventions de Molson et de O'Keefe au Québec se terminent toutes le 31 Décembre 1990). A Montréal, les Teamsters demanderont à être accrédités officiellement pour les employés de l'usine actuelle de Molson qui accueillera les employés de O'Keefe en 1991. Vont-ils faire d'une pierre deux coups en tentant de convaincre le Commissaire du travail que l'unité d'accréditation appropriée doit s'étendre à tous les employés dans la "nouvelle" usine de Molson incluant les travailleurs transférés de O'Keefe, membres des T.U.A.C.? Ces derniers feront-ils de même? Il y a très certainement matière à conflits....

Chez Molson-O'Keefe, l'application du principe de monopole de représentation engendrera une multitude de syndicats gagnants et de syndicats perdants à travers tout le Canada. Considérant que les unités d'accréditation comptent en général un nombre similaire de salariés d'un endroit à l'autre (les brasseries avaient développé des structures parallèles semblables pour desservir les mêmes clientèles), on peut s'attendre à des campagnes intensives de recrutement de la part des organisations syndicales, notamment au Québec. Par exemple, l'usine de Molson à Montréal compte 975 employés réguliers et celle de O'Keefe, 950. En assumant que les membres demeurent fidèles à leur organisation actuelle, le résultat des votes sera très serré et sujet à controverse. Comme cela s'est produit récemment à la Société Canadienne des Postes avec le syndicat des postiers et celui des facteurs (comptant respectivement 23 000 et 22 000 membres), on ne devra pas s'étonner outre mesure qu'une telle fusion forcée des unités d'accréditation laisse les vainqueurs divisés et déstabilisés et que leur leadership soit continuellement contesté par les perdants qui voudront accéder à des postes dans les structures syndicales. L'instabilité sera alors accentuée dans les milieux de travail. Une fusion d'entreprises crée temporairement un changement important dans la dynamique des relations de travail en causant des luttes inter-syndicales qui laissent dans l'ombre les enjeux réels qui relèvent de l'employeur et qui auront un impact sur les salariés. Cette réorientation semble inévitable dans la mesure où comment un syndicat peut-il efficacement représen-

¹⁴ - Sécur Inc. c. Lesage, D.T.E. 89T-386.

ter ses membres si sa survie en tant qu'institution locale n'est pas assurée à court terme? Ses membres lui survivront cependant....

2.2 Les conventions collectives. Avec les modifications apportées aux unités d'accréditation s'ensuivront inévitablement des changements dans les conventions collectives qui constituent évidemment l'objectif ultime de l'action syndicale. La fusion des unités d'accréditation entraînera-t-elle une intégration des conventions collectives? L'harmonisation des conditions de travail ne se fait généralement ni à la hausse ou la baisse mais plutôt à un niveau mitoyen (Lamarche, 1989), démontrant à la fois que les fusions visent des gains de productivité et que les travailleurs doivent aussi y trouver leur compte

Si d'attendre au renouvellement des conventions collectives pour y effectuer des modifications semble moins problématique (Leukart, 1984) notamment à cause du nombre réduit de syndicats, au Québec, le nouvel employeur négocie actuellement des changements (généralement à la hausse) afin de standardiser certaines dispositions entre les différents centres de distribution des deux entreprises. Jusqu'ici (Mai 1990), deux mémoires d'entente, un avec les T.U.A.C. (22 employés) et un avec les Teamsters (18 employés), ont été ratifiés pour le personnel des ventes et de la distribution oeuvrant dans la région Laurentides-Lanaudière, située à une cinquantaine de kilomètres de Montréal. Malgré qu'on ne procède pas à une renégociation complète des conventions collectives, ce qui ne pourra se faire qu'après la détermination de l'agent négociateur unique dans chacun des lieux de travail, cette tâche demeure inévitablement ardue et délicate du fait des rivalités syndicales.

Des représentants de l'entreprise et d'autres observateurs privilégiés ont souligné aux auteurs que les conditions de travail se ressemblaient grandement d'un employeur à l'autre dans cette industrie stable et prospère. Une analyse minutieuse des conventions collectives (1988-1990) de Molson (Teamsters) et de O'Keefe (T.U.A.C.) pour les établissements de Montréal en arrive à une toute autre conclusion¹⁵. Par exemple, la classification des emplois diffère particulièrement: les titres d'emploi (30 titres chez O'Keefe et 17 chez Molson) ne correspondent pas d'une convention à l'autre parce que les tâches sont différentes, reflétant une technologie et une organisation du travail distinctes. De plus, le regroupement des tâches n'est pas fait de la même façon. Lorsque les emplois et les titres sont similaires, les salaires ne le sont pas. Ainsi, les vendeurs de chez O'Keefe peuvent gagner jusqu'à \$49 000 par année lorsqu'ils atteignent le 9ème et dernier échelon de leur échelle salariale, tandis que le salaire annuel maximal de leurs confrères de Molson se situe à \$52 000 (6ème échelon). Des exemples récents montrent qu'une harmonisation des échelles de salaires (Benson *et al*, 1988) ou des avantages sociaux (Kissh, 1989) n'est pas une mince affaire qui nécessite créativité et innovation surtout s'il faut en changer les principes directeurs. Une

¹⁵ - Ce genre d'analyse devrait idéalement se dérouler dans la phase précédant la conclusion de la fusion (Rousseau, 1989; Hunt, 1987; Gridley, 1986).

fusion constitue par contre une bonne occasion de repenser ces régimes (Rousseau, 1989).

D'autre part, les bonis, les conditions entourant les pauses pour les repas ainsi que les règles de promotion diffèrent également. On remarque en examinant les conventions qu'une foule de dispositions départementales particulières ne s'appliquent pas de la même façon d'un milieu de travail à l'autre. La seule application de l'ancienneté départementale sera très problématique car on dénombre 12 de ces départements chez Molson tandis que chez O'Keefe il y en a 8 pour les employés de l'intérieur et 2 pour ceux de l'extérieur.

Non seulement les conventions collectives diffèrent-elles, les mémoires d'entente récemment signés maintiennent et, dans certains cas, accentuent de telles disparités. Les dispositions qui ont été modifiées dans ces accords concernent principalement l'organisation du travail quoique plusieurs autres conditions de travail sont aussi abordées. Certains emplois et classes d'emploi sont revus, les transferts individuels sont déterminés, la semaine de travail est réduite à 40 heures et les limites du territoire de distribution sont redéfinies. La rivalité inter-syndicale aidant, les Teamsters ont émis en Mai 1990 un communiqué illustrant les gains spécifiques qu'ils ont obtenu par rapport à leurs rivaux, les T.U.A.C.¹⁶. Du côté patronal et chez les T.U.A.C., on affirme que la convention collective pourvoit adéquatement aux manques décriés par les Teamsters; ce n'est toutefois pas si évident à la lecture de celle-ci.

Les écarts contenus dans les mémoires d'entente sont assez étonnants vus l'objectif de l'employeur d'intégrer des moyens de production similaires (agences de distribution) et sa volonté de demeurer neutre dans les campagnes syndicales de recrutement. En effet, il serait très mal venu d'en accorder plus à un qu'à l'autre dans ce type de négociation où il transige avec des frères siamois engagés dans une lutte fratricide! L'asymétrie apparente des gains obtenus par les deux syndicats n'ira pas sans influencer leur stratégie respective visant à obtenir le monopole de représentation dans les lieux de travail.

¹⁶ - Voici quelques exemples de gains que les Teamsters disent avoir réalisés par rapport aux T.U.A.C.: une plus grande ancienneté reconnue aux employés non réguliers pour les fins du programme d'incitation au départ volontaire (3 années au lieu de 2,8); une formation obligatoirement donnée durant les heures de travail au lieu d'une clause d'intention ("l'employeur facilitera la formation...."); une limitation mensuelle des assignations en surtemps (aucune disposition chez les T.U.A.C.); le surtemps est compensé à taux double après 11 heures au lieu de 12; le transport longue distance est maintenu dans l'unité d'accréditation alors qu'il pourra être donné à contrat dans le mémoire des T.U.A.C.; un nombre minimal d'employés réguliers par camion est prévu dans le mémoire des Teamsters alors que l'autre n'en traite pas; des primes d'équipes sont accordées à certains employés ce qui n'apparaît pas dans le document signé par les T.U.A.C..

Que le contenu des conventions collectives varie, voire qu'il existe des différences notable entre des postes similaires dans les usines de Molson et de O'Keefe ne nous apparaît pas surprenant dans la mesure où:

- le type et "l'âge" des moyens de production diffèrent
- les employeurs signataires ne sont pas les mêmes
- l'histoire et la culture organisationnelle sont particulières à chaque entreprise
- la capacité de production et la rentabilité des établissements ne sont pas identiques

Qui aurait pu s'attendre à une autre conclusion? Il n'y aura donc pas que les employés transférés qui auront à s'adapter à un nouvel environnement car, dans la mesure où on cherche à standardiser les conditions de travail des deux groupes, les employés demeurant dans les mêmes lieux de travail devront eux aussi s'adapter aux nouvelles conditions de travail et pratiques de gestion qui différeront de celles auxquelles ils étaient habitués.

2.3 Les listes d'ancienneté. La fusion d'unités d'accréditation ou l'harmonisation de conventions collectives impliquent nécessairement que la question des listes d'ancienneté soit abordée. Ces listes positionnent les salariés les uns par rapport aux autres selon le nombre d'années de service de chacun. L'importance de celles-ci vient de la pratique usuelle qui veut que de nombreux privilèges de la convention soient liés à l'ancienneté en termes tant d'ancienneté absolue (ex.: durée des vacances, niveau de salaire, etc.) que d'ancienneté relative (ex.: choix de la période de vacances, promotion, mise à pied, etc.). On constate que l'ancienneté régit certains aspects cruciaux de la rémunération du travailleur et de l'exercice de ses droits. Lorsque deux unités sont fusionnées, le nouvel agent négociateur (normalement un des deux syndicats impliqués dans la fusion) voit à ce que la nouvelle convention collective contienne des dispositions relatives à l'ancienneté. Pour les fins de l'application de ces dispositions, tous les salariés seront classés selon les années de service quelque part ailleurs dans la convention. Notre revue exhaustive de la littérature concernant les fusions et les acquisitions d'entreprises, qui couvre près d'une centaine d'articles, nous a permis de constater que la question des listes d'ancienneté est pratiquement ignorée par les auteurs.

A première vue, les travailleurs de l'usine dans laquelle d'autres employés seront transférés vont très certainement exiger la reconnaissance pleine et entière de leurs années de service ce qui implique de facto que les nouveaux arrivants soient placés à la fin de la liste d'ancienneté de l'usine "d'accueil". De même, ces travailleurs n'accepteront pas que 15 ans d'ancienneté dans une autre usine permettent à ces "nouveaux employés" d'être positionnés devant un confrère comptant 14 ans d'ancienneté dans leur propre usine. C'est exactement l'attitude qui prévaut chez les travailleurs de l'usine Molson de Montréal: "on

accepte la venue des gens de chez O'Keefe, il y a de l'emploi pour tout le monde ici mais jamais ils ne passeront devant nous en ancienneté¹⁷!

Au Québec, l'intégration des listes d'ancienneté est considérée comme l'une des difficultés d'application de l'article 45 C.t.Q. qui tombent sous la juridiction du Commissaire du travail¹⁸. Quant à lui, le C.c.t. accorde expressément (art. 45(4)) des pouvoirs au C.c.r.t. relativement à l'ancienneté lors de fusion ou acquisition. Après avoir entendu les parties et apprécié les arguments de celles-ci, le Commissaire décidera d'une formule d'intégration s'inspirant, en général, d'une des 4 méthodes suivantes (Smith, 1977):

1. Intégration totale des listes: chaque année d'ancienneté accumulée dans n'importe laquelle des deux entreprises est reconnue entièrement sur la nouvelle liste
2. Intégration par rang ("ranking"): les premiers de chacune des listes sont placés aux premier et deuxième rangs de la nouvelle liste, les seconds deviennent les troisième et quatrième et ainsi de suite
3. Intégration partielle: une année d'ancienneté dans l'usine qui ferme ses portes équivaut à une fraction (1/2, 1/4, 1/6) d'année sur la nouvelle liste
4. Intégration "à la queue leu leu" ("stacking"): l'ancienneté des employés transférés n'est pas prise en compte et ils sont ajoutés à la fin de la nouvelle liste, habituellement selon l'ordre d'ancienneté qui prévalait jusqu'à ce jour dans leur propre usine

D'autres principes légaux concernant l'ancienneté sont également impliqués lors de fusion et d'acquisition d'entreprises. Tout comme l'article 45 C.t.Q. le fait pour les travailleurs syndiqués, la Loi québécoise sur les Normes du Travail (art.97) oblige une firme qui se porte acquéreur d'une autre à tenir compte de l'ancienneté des employés non syndiqués de cette dernière notamment au sujet des vacances (si elle les garde à son service) et des indemnités de fin d'emploi (Côté, 1989; Fontaine, 1989). Selon que l'on a affaire à une acquisition d'actifs, à une acquisition d'actions ou à une fusion, les droits et les obligations

¹⁷ - Commentaire extrait d'une entrevue réalisée au cours du mois de Mai 1990 avec un officier syndical de l'association oeuvrant chez Molson à Montréal.

¹⁸ - Rothman's c. T.U.A.C., section locale 501, D.T.E. 87T-976; Syndicat des professionnels et techniciens de la santé du Québec (SPTSQ) c. Syndicat des employés du C.L.S.C. de la Guadeloupe, D.T.E., 86T-759; Syndicat national des employés de l'alimentation en gros du Québec c. Épiciers Unis Métro-Richelieu, D.T.E. 85T-114; Manco Pulp and Paper Fabricators Ltd. c. Syndicat des employés de Métal Co. (CSN), D.T.E. 82T-815; S.C.F.P. section locale 333 c. Commission de Transport de la Rive-Sud, [1980], T.T. 25.

spécifiques des parties impliquées en vertu de plusieurs lois du travail varieront de façon notable¹⁹.

Selon le président du Syndicat des employés de l'usine Molson à Montréal, la prompte réaction du syndicat Molson à Toronto (N.U.P.G.E.) a été causée en partie par l'impression, généralisée dans ce groupe de travailleurs, que leur ancienneté ne serait pas reconnue et qu'ils seraient placés à la toute fin de la nouvelle liste (méthode 4) conséquemment à la fermeture de leur usine ce qui consacrerait leur "défaite" aux mains du syndicat de O'Keefe. De plus, ils sont persuadés que les mises à pied seront imposées plutôt aux moins anciens des employés de la nouvelle entreprise, c'est-à-dire à leur groupe. A Vancouver, a priori, on pourrait croire que le syndicat (B.W.D.W.), qui est le même dans les deux usines, plaidera en faveur d'une intégration totale des listes (méthode 1), mais sait-on jamais? On peut tout de même s'attendre à quelques remous: la collégialité syndicale l'emportera-t-elle sur les intérêts locaux?

Quoiqu'il en soit, dans ce cas comme dans tous les autres, la fusion des listes d'ancienneté ne se fera pas sans heurt. Aux Brasseries Molson, les frictions entre les employés "arrivants" et les employés "demeurants" risquent cependant d'être plus aiguës chez les travailleurs d'usine que chez ceux des réseaux de distribution. En effet, déjà avant la fusion, ces derniers se côtoyaient régulièrement lors des livraisons qui se faisaient chez les mêmes clients. En ce sens, ce ne sont pas des parfaits étrangers qui s'amèneront dans leur milieu de travail contrairement à ce qui se produira pour les employés des usines. Également, certains conflits risquent de surgir entre les jeunes, menacés en ce qui concerne leur emploi et leurs chances d'avancement, et les employés plus vieux, qui se sentent en bonne position pour demeurer au service de l'entreprise si l'ancienneté est considérée pour les mises à pied. Il semble enfin que la plupart des firmes qui ont utilisé l'ancienneté comme critère décisionnel dans les réductions de personnel ont éprouvé plusieurs problèmes suite à l'intégration des moyens de production (AMA, 1988). De là à affirmer que l'ancienneté en fut la principale cause, il y a un monde à notre avis!

2.4 Le programme d'incitation au départ volontaire. Comme on a pu le constater, une restructuration suite à une fusion d'entreprises ne signifie pas nécessairement des mises à pied massives (Appelbaum, Simpson et Shapiro, 1987). Toutefois, lorsque cela s'avère nécessaire, il y a deux objectifs à court terme que l'entreprise doit viser: sécuriser les employés en place et se doter d'un plan de réduction d'effectifs qui traite équitablement les individus touchés et qui n'envisage les mises à pied qu'en dernier lieu (Gosselin, 1989). Vu les coûts élevés des

¹⁹ - Pour un excellent aperçu des aspects juridiques des fusions et des acquisitions d'entreprises, voir: André C. Côté, Claude Fontaine et Paul Lesage, "Aspects et Implications Juridiques des Restructurations", dans Acquisition ou Fusion d'Entreprises et Emploi, (Publié sous la direction de Laurent Bélanger et al), 44ème Congrès du Département de Relations Industrielles de l'Université Laval, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1989, pp. 33-84.

licenciements et les difficultés de recrutement après une réduction de ce genre, cet exercice doit être mené stratégiquement de concert avec les syndicats concernés (Appelbaum, Simpson et Shapiro, 1987). Le plan doit être équitable eu égard aux ressources de l'entreprise, reconnaître l'ancienneté et les chances de trouver un emploi ainsi que respecter le cadre légal d'emploi (Appelbaum, Simpson et Shapiro, 1987). En procédant avec diligence, l'employeur est en mesure de rétablir rapidement un climat de confiance et de sécurité en rassurant les employés demeurant à son service (Lamarche, 1989). Ceci ne peut avoir que des effets positifs directs sur leur productivité (Gosselin, 1989).

C'est ainsi que les Brasseries Molson ont conçu et proposé un programme que l'on peut qualifier de généreux afin d'encourager les travailleurs excédentaires à quitter volontairement l'entreprise. Le principal objectif de ce programme est de réduire le nombre de mises à pied forcées suite à la restructuration. Le programme comporte un second volet visant à minimiser les impacts de la restructuration chez les employés qui restent, d'où son nom "Programme d'Adaptation à la Fusion" (P.A.F.). Il se compose des éléments suivants:

1. Indemnité de départ: -26 semaines de salaire payées à tous ceux qui quittent et une semaine et demi de salaire payée par année d'ancienneté jusqu'à un maximum de 30 ans (45 semaines)
2. Pré-retraite: aucune réduction actuarielle des prestations aux employés dont la somme de l'âge et de l'ancienneté est supérieure à 55
3. Séminaires, ateliers et rencontres individuelles (pendant les heures de travail) portant sur des sujets tels:
 - le retour aux études (jusqu'à \$5 000 de frais divers remboursables)
 - la réorientation de carrière
 - la recherche d'emploi
 - la préparation à la retraite
 - la planification financière
 - la mise sur pied d'un commerce
4. Allocation de déménagement²⁰:
 - Jusqu'à \$5 000 si l'employé déménage pour occuper un poste dans une autre entreprise
 - Jusqu'à \$7 000 si l'employé déménage pour occuper un nouveau poste dans l'entreprise dans la même province

²⁰ - Pour ceux qui ne veulent pas déménager mais qui auront à se déplacer davantage pour aller travailler, cette indemnité de déménagement pourra être convertie en allocation de déplacement. Ce point particulier constitue le seul élément du programme original de la compagnie qui a été modifié au cours des négociations avec les syndicats de Laurentides-Lanaudière.

-Jusqu'à \$10 000 si l'employé déménage pour occuper un nouveau poste dans l'entreprise dans une autre province

Le P.A.F. prévoit aussi que l'employé pourra continuer de bénéficier de certains avantages sociaux (ex.: assurance-vie, plan dentaire, etc.) 6 mois après son départ et ce, aux frais de l'entreprise. Enfin, la manière dont les diverses indemnités seront payées est laissée à la discrétion du travailleur: régime enregistré d'épargne-retraite (REER), fonds de pension, montant global ou indemnité hebdomadaire. Tous les employés de Molson et de O'Keefe se sont vus offrir la possibilité de se prévaloir du programme. Toutefois, certains ne pouvaient le faire qu'au moment déterminé par la compagnie, un départ hâtif entraînant une réduction de moitié des indemnités offertes. Retenir les personnes en place pour la période de transition sous-tend de telles restrictions (Sanderson et Schein, 1986). Ceci permet d'éviter d'avoir à embaucher temporairement de nouveaux ou d'anciens titulaires avec tous les problèmes que cela occasionne.

En ce qui concerne les coûts de ce programme par rapport à ce que proposent les diverses conventions collectives, l'analyse financière²¹ de ces dernières nous révèle que le programme est davantage profitable pour les travailleurs. Par exemple, un employé de Molson-O'Keefe gagnant \$37 000 par année et comptant 10 ans d'ancienneté aura droit à près de \$29 100 en guise d'indemnité de départ seulement. Si on appliquait les conventions, il n'obtiendrait qu'environ \$15 000.

Au 31 Mai 1990, les résultats de ce programme sont que 183 pré-retraites seront prise d'ici un an et que 49 employés quitteront volontairement l'entreprise. Il est également probable que d'autres se prévalent du programme ultérieurement. Malgré le fait que 500 individus étaient considérés comme excédentaires dans la nouvelle entreprise au Québec, l'employeur et les syndicats demeurent tout de même convaincus que le nombre de mises à pied forcées sera minime.

La deuxième phase de la réduction d'effectifs, où il y aura des mises à pied, se mettra donc en branle au cours des prochains mois. C'est en prévision de ce moment qu'il faudra considérer les effets de la restructuration sur la main-d'oeuvre qui demeurera en place. Il y a lieu de tenir compte de ce que certains appellent le "syndrome du survivant" (William M. Mercer Ltd, 1989) qui se traduit par: une culpabilité face à ceux qui sont partis, un stress accru, une insatisfaction dans le travail, une méfiance chronique vis-à-vis l'entreprise, des appréhensions et des craintes face à l'avenir, des conflits, etc. (Appelbaum, Simpson et Shapiro, 1987; Davy et al, 1988). Les survivants se préoccupent de leur sécurité d'emploi, des transferts possibles, des nouvelles structures

²¹ - Les présents auteurs travaillent actuellement sur un projet de recherche traitant de l'analyse des coûts des conventions collectives. Le cadre conceptuel élaboré, l'enquête menée dans les entreprises et les syndicats ainsi que les méthodes de quantification utilisables pour l'ensemble des clauses feront l'objet de publications dans un avenir rapproché.

hiérarchiques, de leur statut et de la façon dont ils sont impliqués dans la prise de décision (Imberman, 1985). Les résultats organisationnels sont susceptibles d'être affectés par les "survivants" qui peuvent adopter des comportements improductifs s'ils ne sont pas satisfaits dans la nouvelle entreprise (Imberman, 1985; Smallwood et Jacobsen, 1987). Selon Pritchett (1985), il faudra attendre environ 2 ans pour que la productivité et la rentabilité de l'entreprise égalent et surpassent les niveaux antérieurs à la fusion suite à une réduction d'effectifs.

Dans ce contexte, on peut s'attendre à ce que l'action syndicale reflète les préoccupations des "survivants". Les revendications syndicales viseront très certainement (on en a un bref aperçu dans les mémoires d'entente signés aux Brasseries Molson) la sécurité d'emploi au sein de la nouvelle entreprise, les mouvements de personnels, le régime de retraite ainsi qu'une implication accrue au sein du processus décisionnel entourant une rationalisation. Des clauses visant à prémunir les membres et le syndicat contre de nouveaux changements (ex.: achat ou vente de l'entreprise) pourront également faire leur apparition. Par exemple, un nouvel acquéreur éventuel devra peut-être s'engager à reconnaître le syndicat en place, à respecter la convention en vigueur voire même à négocier avec le syndicat en place avant la conclusion de la transaction. Seul l'avenir nous dira quels effets précis aura la fusion sur les revendications des "survivants".

Conclusions

La majorité des fusions d'entreprises sont axées sur les considérations financières et légales de l'opération (Pasquero, 1987) tandis que les aspects liés aux ressources humaines et aux relations de travail sont traitées comme des conséquences. L'on ne s'en préoccupe donc que durant la période d'ajustement qui suit la fusion (Hunsaker et Coombs, 1988). La présente recherche soulève pourtant des questions sérieuses qui demandent à être examinées avec attention par les spécialistes de relations industrielles si l'on veut minimiser les conflits voire les éliminer. Par contre, dans certains cas, par exemple en ce qui concerne les listes d'ancienneté et les votes dans les unités d'accréditation, même une planification "pré-fusion" ne pourrait supprimer l'instabilité. Les dimensions institutionnelles du contexte de la fusion représentent une des sources principales de cette instabilité.

Si les conflits majeurs qui sont à prévoir dans la nouvelle entreprise ne sont pas résolus, ils pourraient avoir un impact négatif considérable dans l'évaluation globale du succès de la fusion et même conduire à un échec (Hunsaker et Coombs, 1988). De nombreuses expériences de fusion se sont malheureusement soldées par un échec (Fulmer, 1986; Louis, 1982; Marks, 1982). Une des causes de ce triste constat est un manque de considérations pour les aspects humains (Davy et al, 1988; Pritchett, 1985).

Les bénéfices attendus de la fusion Molson-O'Keefe sont principalement des réductions de coûts de revient à travers des économies d'échelle, une augmentation du ratio capital/travail et un financement accru. En diminuant ses coûts,

l'entreprise se positionnera avantageusement face à la concurrence tant sur le marché canadien qu'à l'extérieur du pays. Si ces attentes se concrétisent comme on est en mesure de le penser, les nouveaux paramètres devraient avoir un impact positif sur les salaires et les conditions de travail. Peu importe ce qui se produira aux Brasseries Molson, on peut imaginer que les effets psychologiques de la fusion et de la restructuration laisseront des marques. La question est de savoir si ces marques s'estomperont un jour....

Bibliographie

- American Management Association, Tying the Corporate Knot: An AMA Research Report on the Effects of Mergers and Acquisitions, (Édité par D.L. Bohl), AMA, Décembre 1988, 63 pages.
- Appelbaum, Steven H., Simpson, Roger et Shapiro, Barbara T., "The Tough Test of Downsizing", Organizational Dynamics, Automne 1987, pp.68-78.
- Benson, John, Helme, Linda, Leuton, Simon et Bedford, Steve, "Nabisco's Winning Strategies", Personnel Management, Mai 1988, pp.36-39.
- Blanchard, Sylvain, "Les Brasseurs Ont Vu leurs Revenus Fléchir Légèrement l'An Dernier au Canada", Le Devoir, Montréal, 27 Juin 1990, p.9.
- Burke, Ronald J., "Managing the Human Side of Mergers and Acquisitions", Business Quarterly, Hiver 1987, pp.18-23.
- Code Canadien du Travail, S.R.C., c., L-2.
- Code du Travail du Québec, L.R.Q., c., C-27.
- Côté, André C., "Aspects et Implications Juridiques des Restructurations", Acquisition ou Fusion d'Entreprises et Emploi, (Publié sous la direction de Laurent Bélanger, Carla Lipsig, Fernand Morin et Michel Pérusse), 44ème Congrès du Département de Relations Industrielles de l'Université Laval, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1989, pp.33-53.
- Davy, Jeanette A., Kinicki, Angelo, Kilroy, John et Scheck, Christine, "After the Merger: Dealing With People's Uncertainty", Training & Development Journal, Novembre 1988, pp.57-61.
- Davy, Jeanette A., Kinicki, Angelo, Scheck, Christine et Kilroy, John, "Acquisitions Make Employees Worry", Personnel Administrator, Août 1989, pp.84-90.
- Dubuisson, Philippe, "La Fusion entre Molson et O'Keefe Aura Peu d'Impact au Québec", Les Affaires, Montréal, 28 Janvier 1989, p.11.
- Fontaine, Claude, "Aspects et Implications Juridiques des Restructurations", Acquisition ou Fusion d'Entreprises et Emploi, (Publié sous la direction de Laurent Bélanger, Carla Lipsig, Fernand Morin et Michel Pérusse), 44ème Congrès du Département de Relations Industrielles de l'Université Laval, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1989, pp.54-71.
- Fulmer, Robert M., "Mergers and Acquisitions, 2: Role of Management Development", Personnel, Septembre 1986, pp. 37-49.

- Gail, Adrienne L., "What Is the Role of HRD in a Merger?", Training and Development Journal, Avril 1986, pp.18-23.
- Goldstein, Marvin M., "How Labor Audits Can Reveal Added Value at a Target", Mergers & Acquisitions, Janvier-Février 1989, pp.51-55.
- Gosselin, Alain, "Les Acteurs d'une Fusion ou d'une Prise de Pouvoir", Acquisition ou Fusion d'Entreprises et Emploi, (Publié sous la direction de Laurent Bélanger, Carla Lipsig, Fernand Morin et Michel Pérusse), 44ème Congrès du Département de Relations Industrielles de l'Université Laval, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1989, pp.155-164.
- Gridley, John D., "Mergers and Acquisitions, 1: Premerger Human Resources Planning", Personnel, Septembre 1986, pp.28-36.
- Guindon, Carol, "Le Défi des Restructurations", La Libéralisation des Échanges Canada-États-Unis et les Relations Industrielles au Québec: Négocier l'Avenir, Actes du 20ème Colloque de l'École de Relations Industrielles de l'Université de Montréal, Montréal, École de Relations Industrielles, 1989, pp.142-152.
- Hunsaker, Phillip L. et Coombs, Michael W., "Mergers and Acquisitions: Managing the Emotional Issues", Personnel Journal, Mars 1988, pp.56-63.
- Hunt, John, "Hidden Extras: How People Get Overlooked in Takeovers", Personnel Management, Juillet 1987, pp.24-28.
- Imberman, Arlyne J., "The Human Element of Mergers", Management Review, Juin 1985, pp.35-37.
- Kissh, Charles S., "Successful Benefits Conversion", Personnel Journal, Juin 1989, pp.108-115.
- Kleiman, Marcia, "Ease the Stress of Change", Personnel Journal, Septembre 1989, pp.106-112.
- Krupar, Karen R. et Krupar, Joseph J., "Consider the People-Fit Issues During Mergers", Personnel Journal, Mars 1988, pp.95-98.
- Lalande, Suzanne, "Molson-O'Keefe: Qui Avale Qui?", L'Actualité, Montréal, Octobre 1989, pp.85-90.
- Lamarche, André, "Les Conditions de Travail au Lendemain d'une Fusion ou d'une Réorganisation", Acquisition ou Fusion d'Entreprises et Emploi, (Publié sous la direction de Laurent Bélanger, Carla Lipsig, Fernand Morin et Michel Pérusse), 44ème Congrès du Département de Relations Industrielles de l'Université Laval, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1989, pp.101-110.

- Lemoult, William, "Mergers and Management Values", Personnel Administrator, Juillet 1989, p.42.
- Lesage, Paul, "Aspects et Implications Juridiques des Restructurations", Acquisition ou Fusion d'Entreprises et Emploi, (Publié sous la direction de Laurent Bélanger, Carla Lipsig, Fernand Morin et Michel Pérusse), 44ème Congrès du Département de Relations Industrielles de l'Université Laval, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1989, pp.72-84.
- Leukart, Barbara J., "Dealing with Labor When a Company is Sold", Mergers & Acquisitions, Printemps 1984, pp.40-44.
- Levinson, Harry, "A Psychologist Diagnostics Mergers Failures", Harvard Business Review, Mars-Avril 1979, pp.139-147.
- Louis, Arthur R., "The Bottom Line on Ten Big Mergers", Fortune, 3 Mai 1982, pp.84-90.
- Lustig, Theodore, "How to Help Employees through a Merger", Public Relations Journal, Mai 1987, pp.27-29.
- Marks, Mitchell Lee, "Merging Human Resources: A Review of Current Research", Mergers & Acquisitions, Été 1982, pp.38-44.
- Marks, Mitchell Lee et Mirvis, Philip, "Merger Syndrome: Stress and Uncertainty", Mergers & Acquisitions, Été 1985, pp.50-55.
- Ménard, Marius, "Rappel de Quelques Expériences Vécues", Acquisition ou Fusion d'Entreprises et Emploi, (Publié sous la direction de Laurent Bélanger, Carla Lipsig, Fernand Morin et Michel Pérusse), 44ème Congrès du Département de Relations Industrielles de l'Université Laval, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1989, pp.29-32.
- Moss Kanter, Rosebeth, "Managing the Human Side of Change", Management Review, Avril 1985, pp. 52-56.
- Pasquero, Jean, "Les Aspects Éthiques des Opérations et Acquisitions d'Entreprises", Gestion, Revue Internationale de Gestion, Novembre 1987, Vol.12, No.2, pp.16-23).
- Perry, Lee Tom, "Merging Successfully: Sending the "Right" Signals", Sloan Management Review, Printemps 1986, pp.47-57.
- Pritchett, Price, After the Merger: Managing the Shockwaves, Homewood, Jones-Irwin, 1985, xi-140 pages.

- Rousseau, Léontine, "Annexe: Acquisitions, Fusions, Offres Publiques d'Achat: Notions de Base et Facteurs Considérés", Acquisition ou Fusion d'Entreprises et Emploi, (Publié sous la direction de Laurent Bélanger, Carla Lipsig, Fernand Morin et Michel Pérusse), 44ème Congrès du Département de Relations Industrielles de l'Université Laval, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1989, pp.189-252.
- Sanderson, Susan R. et Schein, Lawrence, "Sizing Up the Downsizing Era", Across the Board, Novembre 1986, pp.15-23.
- Schoonmaker, Alan N., "Why Mergers Don't Jell: The Critical Human Elements", Personnel, Septembre-Octobre 1969, pp.39-49.
- Schweiger, D.M., Ivancevitch, J.M. et Power, F.R., "Executive Actions for Managing Human Resources Before and After Acquisitions", Academy of Management EXECUTIVE, 1987, Vol.1(2), pp.127-138.
- Smallwood, W. Norman et Jacobson, Eliot, "Is There Life After Downsizing?", Personnel, Décembre 1987, pp.42-46.
- Smith, J.C., "Loss of Seniority and the Nature of the Seniority Rights", Grievance Arbitration: a Review of Current Issues, (Édité par M.A. Hickling), Vancouver, The Institute of Industrial Relations, The University of British Columbia, Juin 1977, pp.123-126.
- Strauss, Marina, "Radio Stations Rejetc Union Ad Calling for Boycott of Molson", The Globe and Mail, Toronto, 29 Août 1989, pp.B-1 and B-2.
- Strauss, Marina, "Molson Alters Layoffs, Union Ends Boycott", The Globe and Mail, Toronto, 25 Octobre 1989, p.B-2.
- Swaim, Robert W., "Mergers: The Personnel Squeeze", Personnel Journal, Avril 1985, pp.34-40.
- Tison, Marie, "Un Brasseur Américain Veut Briser les Barrières Tarifaires", Le Devoir, Montréal, 17 Mai 1990.
- William M. Mercer Ltd, Making Mergers Work: Managing Human Side of Mergers and Acquisitions, A Mercer Essay, Toronto, Février 1989, 11 pages.
- Woods-Gordon, 1988 Beer Industry Update, a Woods Gordon Report presented to the Beer Manufacturer of Canada, 1988.
- , "Be Fair or Will Boycott Your Beer, CLC Tells Breweries", The Gazette, Montréal, 2 Février 1989, p.B-1.
- , "Beer Workers Fear Merger Will Cost Them Jobs", Ottawa Citizen, Ottawa, 20 Janvier 1989, p.D-10.

, "Brewery Employees Walk Out", The Globe and Mail, Toronto, 30 Mars 1990, p.B-6.

, "Brewery Workers Are Lured to Leave", Montreal Daily News, Montréal, 20 Juillet 1989, p.17.

, "CLC, Molson Workers Consider Boycott", Ottawa Citizen, Ottawa, 30 Janvier 1989.

, "Competition Won't Cool After Brewery Merger, Official Predict", The Globe and Mail, Toronto, 7 Juillet 1989, pp.B-1 et B-4 (Report on Business).

, "Un Été "Dry" pour les Brasseries", La Presse, Montréal, 19 Juillet 1989, p.B-12.