

**Résumé des études de cas
sur l'organisation du travail et la productivité**

Yves Hallée
Direction de la recherche et de l'évaluation
Ministère du Travail
Janvier 2005

Introduction : les traits communs relatifs aux études de cas

Les situations évoquées dans les études de cas retenues sont relativement distinctes les unes par rapport aux autres. Chaque situation se révèle souvent un cas d'espèce et résulte du contexte d'entreprise et des interactions spécifiques entre les différents intervenants. Néanmoins, certaines constantes s'en dégagent.

La tendance à mettre en place des comités paritaires repose bien souvent sur les **difficultés économiques** vécues par l'entreprise. Les impératifs d'ordre économique telles que les menaces concernant les coupures d'emplois ou la fermeture de l'entreprise sont, en règle générale, les éléments déclencheurs de la concertation.

En échange notamment de **garanties** concernant **la sécurité et le maintien des emplois**, les salariés consentent à **l'accroissement de la flexibilité dans l'organisation du travail, les règles et les conditions de travail** (ex. le décloisonnement des postes de travail, l'élargissement des tâches, la souplesse dans l'utilisation de la main-d'œuvre, une modification des régimes de rémunération, etc.) afin d'accroître la productivité.

Les changements dans l'organisation du travail sont souvent accompagnés **d'innovations technologiques**. Des investissements relatifs aux systèmes de gestion de la production, à l'automatisation de la production, à l'achat de machineries et de nouveaux équipements, etc. composent l'essentiel des innovations.

La réorganisation du travail conduit fréquemment à **l'accroissement des compétences** des salariés. L'amélioration des savoirs est souvent liée à la technologie ou à l'élargissement des tâches.

Par ailleurs, les **initiatives de concertation** sont la plupart du temps **partielles et précaires**. La participation des salariés au processus décisionnel demeure largement mitigée. La concertation se révèle en général davantage consultative que décisionnelle. De plus, on constate souvent une contradiction entre le discours et la pratique. Lorsque les relations et le climat de travail se détériorent, les parties ont tendance à revenir au modèle autocratique et traditionnel d'affrontement. La pérennité de la concertation ne semble donc pas toujours assurée.

Les changements dans l'organisation du travail sont propices à la création **de différents comités**, le plus souvent participatifs, avec des mandats spécifiques et voués, avant toute chose, à l'accroissement de la productivité. Ces comités s'inscrivent dans un processus d'amélioration de la qualité, d'identification des besoins de formation, d'amélioration du climat et des relations du travail, etc.

Globalement, les nouveaux modèles d'organisation du travail sont en **rupture avec le modèle tayloriste**, quoique certains éléments du vieux modèle subsistent. En effet, bien que les processus de production soient plus intégrés et les postes de travail davantage décloisonnés, il persiste souvent une forme subtile de contrôle qui se caractérise en outre par un manque d'autonomie des salariés au niveau du travail, par la participation mitigée des syndicats et des salariés à la prise de décision, par l'accroissement de la

hiérarchie, par l'augmentation des rapports de production, par l'intensification du travail et par l'intériorisation des objectifs de l'entreprise.

D'un modèle traditionnel à l'expérimentation de modèles participatifs : étude de cas d'une usine de meubles

La monographie *D'un modèle traditionnel à l'expérimentation de modèles participatifs : étude de cas d'une usine de meubles*¹ porte sur le cas d'une entreprise comptant environ 215 travailleurs syndiqués qui est le principal employeur d'une petite localité. Le cas particulier de cette usine démontre qu'en période de crise économique, la viabilité d'une entreprise repose souvent sur l'implantation de nouveaux modèles d'organisation du travail.

1. Contexte

Le modèle d'organisation du travail en place dans l'entreprise avant 1982 peut être qualifié de fordiste. En effet, le contrôle était omniprésent, la participation des salariés inexistante et le régime de rémunération était à la pièce. D'autre part, on pouvait constater une absence de communication entre les parties syndicales et patronales, l'activité syndicale étant d'ailleurs strictement centrée sur les revendications salariales. Dans le contexte de crise économique des années 1980, l'employeur, qui détenait l'exclusivité des droits de gérance, y compris l'organisation du travail, prit la décision de fermer ses portes. En 1982, l'entreprise, ayant été rachetée par un autre employeur, ses activités reprurent. Le nombre d'employés crût de façon constante passant de 45 à 250 en 1989.

2. Expérimentation de nouveaux modèles d'organisation du travail

Un premier modèle d'organisation du travail fut implanté par la nouvelle direction par l'entremise d'un comité paritaire qui comptait des représentants de l'instance syndicale. Ce modèle était centré sur la participation et la productivité. Les changements organisationnels qui en découlèrent concernaient premièrement le rapport salarial. D'une division du travail particularisée par l'utilisation de primes individuelles, on passa d'un régime de participation basé sur le partage collectif des bénéfices calculé sur le surplus de productivité. Deuxièmement, la direction s'engagea par un accord informel avec le syndicat à abolir les méthodes de temps et de mouvement en encourageant la rotation des tâches et la polyvalence des travailleurs.

La formation d'un comité paritaire a permis à l'instance syndicale de s'impliquer activement dans l'organisation du travail en rendant possible la prise d'initiatives et en reconnaissant les compétences des employés pour améliorer la productivité. Ce comité paritaire discutait aussi de toute question liée à l'implantation de changements technologiques. Un autre comité, cette fois de relations industrielles, fut revitalisé et permit dans plusieurs cas de résoudre des problèmes. Le syndicat alla même jusqu'à faire certaines concessions sur le plan salarial.

Ce nouveau modèle d'organisation du travail rencontra cependant en cours de route quelques difficultés. En effet, on pouvait remarquer que la participation de l'exécutif syndical semblait mitigée et que celle des travailleurs dans le comité de productivité était plutôt restreinte. De plus, les bénéfices monétaires de l'augmentation de la productivité

¹ BAGAOUI, R. et LÉVESQUE B., 1994, « D'un modèle traditionnel à l'expérimentation de modèles participatifs : étude du cas d'une usine de meubles », *La modernisation sociale des entreprises*, Les Presses de l'Université de Montréal, p. 123-143.

étaient quelque peu décevants et les salariés semblaient mal comprendre les modes de leur calcul. Plus important encore, l'augmentation de la productivité se fit au détriment de la qualité des produits, de sorte que l'entreprise dut faire face à un retour important de marchandise.

Suite à ces difficultés, l'entreprise décida en 1988 d'adopter un modèle d'organisation du travail centré cette fois sur la qualité. Avec ce modèle, un contrôle de qualité était exercé tout au long du processus de production afin d'offrir des meilleurs produits et d'éviter des reprises, des retards ou des dépenses inutiles, tout en maintenant des objectifs de productivité.

Un tel modèle nécessita la participation des travailleurs. Toutes les décisions qui concernaient la production (les spécifications et les modifications de modèles de produits, les façons de travailler, l'achat d'outils, etc.) ne pouvaient être prises sans consultation préalable des employés. Des cercles de qualité furent constitués pour permettre de résoudre certains problèmes rencontrés. Un comité d'usine et un comité avec la compagnie mère dont faisaient parti des représentants syndicaux furent aussi mis sur pied et permirent de faire valoir les suggestions des travailleurs pour la réalisation de projets. On a pu alors constater qu'un syndicalisme participatif et proactif remettait en question le droit de gérance de l'employeur sur l'organisation du travail et sur les règles du jeu.

3. Perspectives et limites des modèles

Ces deux modèles d'organisation du travail se distinguent sur certains points du modèle tayloriste. En effet, il n'existe plus de séparation tranchée entre la conception et l'exécution, ce qui favorise un processus de production plus intégré. Aussi, les travailleurs ne sont plus considérés comme de simples exécutants, et le syndicat, plutôt que d'être préoccupé uniquement par les revendications salariales, participe de plus en plus au processus d'organisation du travail. Si les conflits entre les deux parties ne disparaissent pas pour autant, l'implantation de comités conjoints facilite l'atteinte des objectifs communs. Il faut aussi mentionner que, dans ce cas, la clientèle eut un rôle actif dans les changements de l'organisation du travail, contrairement à ce qu'il en est pour une production standardisée. Cela démontre l'influence que peut avoir la demande sur l'offre des produits.

Il faut dire néanmoins que le mode d'organisation demeure en partie traditionnel dans l'entreprise. Par exemple, c'est avant tout pour répondre à des besoins de production que la rotation des tâches a été instaurée. Aussi, si on put constater une diminution du droit de gérance de l'employeur, elle concernait uniquement l'organisation du travail et les changements technologiques. Finalement, les règles de participation des employés furent toujours définies par l'employeur et les divers comités n'ont pas été institutionnalisés dans la convention collective, à l'exception de celui de la technologie. Les parties acceptèrent donc d'expérimenter la participation conjointe, mais ne l'insérèrent pas dans un cadre formel de fonctionnement. Il faut aussi mentionner que, dans ce cas particulier, le fait que l'usine soit la seule de cette petite municipalité put favoriser l'acceptation par les employés d'une nouvelle organisation du travail qui pouvait aider à préserver leur emploi.

Changement technologique et division du travail : les métiers de la planification en recomposition

La monographie *Changement technologique et division du travail : les métiers de la planification en recomposition*² concerne l'implantation d'un système de production assisté par ordinateur et son incidence sur la recomposition des tâches des différentes catégories professionnelles. Les données ont été recueillies auprès de trois entreprises manufacturières, dont une industrie de fabrication de tapis (125 salariés de production), une industrie pharmaceutique (22 salariés de production) et une industrie de fabrication de cosmétique (11 salariés de production). Deux entreprises ont des travailleurs syndiqués dans les ateliers de production. Les cas particuliers de ces trois entreprises démontrent que l'introduction de système de gestion assistée par ordinateur modifie considérablement les tâches d'emplois clés sans pour autant accroître la participation et l'autonomie dans la prise de décision.

1. Caractéristiques du système

Les systèmes de gestion de production assistés par ordinateur visent à réduire les délais de fabrication et à réduire l'intervention humaine dans la préparation des activités de fabrication. Le système assure la compilation, la circulation et la répartition des informations nécessaires afin de mieux rationaliser certaines fonctions de planification (calendrier de production, quantité de matières premières nécessaire à la production, temps requis pour obtenir la matière première du fournisseur, inventaire, temps de production, prévision de vente, etc.). Avec ce système, l'accroissement de la productivité n'est plus seulement tributaire de l'intensification du travail et l'augmentation du nombre d'heures travaillé, mais aussi de la rationalisation des matières premières et de l'usage maximal des stocks entreposés.

2. Incidence de l'implantation du système sur les emplois de contremaître et des planificateurs de la production

Pour les contremaîtres, les changements ont eu pour effet de réduire leur autonomie dans le processus de planification. En effet, la fabrication des horaires de travail est intégrée, de même que le volume de production. En plus de répartir les tâches du personnel des différents ateliers de production en fonction des quantités demandées, ils supervisent l'exécution des plans de production en tenant compte des ressources et des délais requis pour atteindre les objectifs de production. D'autre part, le système a considérablement diminué l'intervention technique; ce rôle étant désormais assuré par des chefs d'équipe ou régulateurs mécaniciens. Les contremaîtres ne sont plus appelés à diagnostiquer les problèmes, les résoudre et ajuster les machines. Conséquemment, bien que la dimension technique est diminuée, la fonction de gestionnaire a gagné en importance. Cette transition professionnelle s'accompagne de tâches reliées à la gestion de personnel de production (évaluation, planification, règlement de litige, etc.). La portion communication avec les autres départements a augmenté et ils doivent en plus compléter des rapports de production. Les changements ont donc eu aussi pour effet d'accroître les tâches d'inscription et de transmission des informations.

² DORAY, P, HARRISON, D. et SAINT-PIERRE, C., 1994, « Changement technologique et division du travail : les métiers de la planification en recomposition », *La modernisation sociale des entreprises*, Les Presses de l'Université de Montréal, p. 173-194.

En ce qui a trait aux planificateurs de la production, ils ont vu leur activité mise en évidence. Ainsi, ces derniers participent à l'établissement des horaires de production à partir des informations sur la production réelle obtenue des contremaîtres. Leur rôle s'est modifié, passant d'une réduction des compétences liée aux procédés de production vers l'accroissement des savoirs informatiques (préparation et codification de l'information). De plus, il y a eu augmentation des tâches de gestion des imprévus. Ainsi, comme le travail de planification repose sur les prévisions des ventes, toute fluctuation entraîne des changements dans la planification, ce qui implique une capacité de gestion des impondérables et des événements aléatoires variables.

3. Perspectives et limites du modèle

De façon générale, l'introduction de système de gestion assistée par ordinateur a conduit à une transformation du rôle des acteurs participant à l'élaboration et à la mise en application des objectifs de la planification. Les connaissances techniques jouent un rôle moins stratégique; les fonctions s'orientant davantage vers des tâches de gestion des imprévues, de gestion économique de la production, de gestion des ressources humaines et de transmission de l'information. Bref, les tâches se sont adaptées au système informatique.

Enfin, contrairement aux prétentions entretenues à l'égard des modifications relatives à l'organisation du travail, ce changement observé n'entraîne pas nécessairement un accroissement de la participation et de l'autonomie dans la prise de décision.

Les contremaîtres vivent l'implantation sous la forme de la dévalorisation des savoirs techniques et du blocage possible au niveau promotionnel. Il y a également eu un questionnement sur la pertinence de l'investissement qui aurait dû être dirigé vers les équipements de production. Enfin, le travail relatif à la gestion du personnel a été remis en cause par certains.

Nouveaux modes de gestion dans les alumineries du Québec : le discours et la pratique

La monographie *Nouveaux modes de gestion dans les alumineries du Québec : le discours et la pratique*³ cherche à vérifier si le management participatif évoqué par la direction, se révèle réel dans les faits. En rupture avec le taylorisme, ce modèle repose sur l'accroissement de la polyvalence, de l'autonomie et de la responsabilité des employés. Réalisée dans deux usines de production d'aluminium dont l'une d'elles est syndiquée, cette étude de cas a été rendue effective à partir d'entrevues réalisées auprès des salariés et de la direction ainsi que de l'analyse de contenu de la documentation de l'entreprise. Les cas présentés illustrent les contradictions et les effets qu'engendrent les différences entre le discours et les comportements.

1. Le fossé du discours et de la réalité

Le management participatif présuppose un accroissement de la qualification et une diminution de la hiérarchie. L'influence de la fonction de contremaître s'atténue compte tenu de l'enrichissement du travail des opérateurs. De plus, ce modèle implique l'existence de mécanismes de communication et de règlements de différend sensés procurer une liberté d'expression et un traitement équitable des plaintes. En d'autres termes, ce modèle s'articule autour de la mobilisation du savoir-faire et de la créativité pour des fins de productivité et de qualité et ce, afin d'assurer la survie et l'expansion de l'entreprise.

En réalité, il n'existe pas de nouvelles formes d'organisation du travail si ce n'est qu'une rotation limitée de quelques postes du travail. Contrairement aux prétentions entretenues, la hiérarchie s'est accrue par l'introduction d'un poste de cadre technique. De plus, les charges de travail se sont accrues ce qui conduit à un débrayage contre cette décision unilatérale de l'employeur. Les vertus attribuées aux systèmes de communication et de participation se sont révélées dans les faits exagérées. Les débrayages et les moyens de pression exercés témoignent des mécontentements quant aux façons de faire. Par ailleurs, l'auteur fait état d'un recrutement stratégique de salariés qui perçoivent leur travail comme une importante promotion sociale, ce qui a pour effet de les rendre plus réceptif à la philosophie de gestion et au travail difficile des salles de cuves. À cela s'ajoutent des différences dans les statuts d'emplois. Les uns sont permanents et les autres temporaires sans sécurité d'emplois et avantages sociaux. Ils sont la moitié parmi les ouvriers des salles de cuves et plus du tiers de l'ensemble des ouvriers de production à avoir ce statut précaire. Il n'y a pas de réel changement par rapport à la situation antérieure contrairement aux prétentions de la direction et ce, malgré les changements technologiques. Le seul lieu où le discours est en accord avec les pratiques concerne le partage de la cafétéria, du vestiaire et du stationnement.

2. Perspectives et limites du modèle

Ce modèle de travail repose sur une contradiction fondamentale entre un discours axé sur une implication maximale au travail et la reconnaissance des savoir-faire et les pratiques réelles caractérisées par un accroissement du contrôle et du renforcement du

³ LAPOINTE, P.A., 1994, « Nouveaux modes de gestion dans les alumineries du Québec : le discours et la pratique », *La modernisation sociale des entreprises*, Les Presses de l'Université de Montréal, p. 195-209.

taylorisme. À terme, cela crée une réaction contraire à celle attendue c'est-à-dire le renforcement du contre-pouvoir ouvrier.

Qualification et formation de la main-d'œuvre : les relations patronales-syndicales en question. L'exemple du secteur chimique et pétrochimique

La monographie *Qualification et formation de la main-d'œuvre : les relations patronales-syndicales en question. L'exemple du secteur chimique et pétrochimique*⁴ vise à démontrer que la formation et la qualification du personnel se révèle fondamentale dans la transformation des rapports sociaux et dans le nouveau modèle qualifié de post-fordiste. Ces thématiques font l'objet de négociation en ce qui concerne l'accroissement de la flexibilité, où le syndicat et patronat s'engage dans la voie des concessions réciproques. Cette étude exploratoire porte aussi sur la mise en place de comités paritaires de formation.

1. Contexte

La décennie des années 1980 fut marquée par des changements technologiques et organisationnels qui influença les façons de travailler. Quant aux années 1990, ils apportèrent des modifications dans les relations du travail où l'on passa d'un régime d'affrontement à des formes de concertation autour des questions de l'emploi et de la formation professionnelle. La transformation des rapports patronaux et syndicaux dans ce cadre pourrait être l'élément clé du nouveau modèle de régulation économique et social.

2. Facteurs contributifs

Dans l'industrie chimique et pétrochimique, l'automatisation a eu pour effet d'instruire une logique de compétences et de flexibilité au niveau de l'organisation de travail. Des programmes de perfectionnement en entreprise axé sur la polyvalence et l'apprentissage de nouveaux postes furent introduit. Ce système fut accompagné d'une modification du régime de rémunération où l'employé est rétribué en fonction des compétences et connaissances qu'il possède plutôt qu'en fonction du travail effectué. Cette rémunération selon les compétences est basée sur des niveaux graduels qui indiquent le degré de qualification et la capacité de l'employé à effectuer toutes les tâches requises par cette échelon. Ainsi, plus le salarié progresse dans l'apprentissage de différentes fonctions, meilleure est sa rémunération.

Avec la création d'un Institut de formation spécialisée pour l'industrie chimique et pétrochimique, fruit des travaux du comité sectoriel paritaire de formation, ce secteur se particularise par l'importance accordée à la formation scolaire. Les objectifs de formation sont atteints par une combinaison de savoirs théoriques et pratiques acquis dans une salle de classe et à partir d'expériences concrètes de travail.

De plus, la mise en place du système de rémunération basé sur les compétences fut l'occasion d'instaurer un processus de reconnaissance des compétences acquises dans

⁴ BERNIER, C., 1994, « Qualification et formation de la main-d'œuvre : les relations patronale-syndicales en question. L'exemple su secteur chimique et pétrochimique. », dans *La modernisation sociale des entreprises*, sous la direction de Payul R. Bélanger, Michwel Grant et Benoît Lévesque, Les Presses de l'Université de Montréal, p. 211-224.

la pratique du travail. Ceci peut diminuer le temps requis pour acquérir le diplôme spécialisé donné par l'Institut.

3. Comité paritaire

Les employeurs ont crû nécessaire de modifier l'organisation du travail et les contenus des emplois en contrepartie d'une reconnaissance des compétences des salariés. L'exemple de ce secteur démontre que certaines entreprises sont prêtes à reconnaître le syndicat comme partenaire social au niveau des comités paritaires de formation. Cette instance permettrait au syndicat d'obtenir de l'information sur les investissements et les politiques d'emplois. La force des syndicats réside dans sa capacité à être présent au niveau sectoriel (comité sectoriel paritaire de formation) et au niveau local, sur les lieux de production.

4. Perspectives et limites du modèle

Le nouveau modèle d'organisation du travail fait appel à une plus grande polyvalence, à de nouvelles compétences professionnelles et se caractérise par la place à la formation professionnelle dont les contenus sont modulés afin de répondre aux besoins de l'industrie. On assiste à un modèle qui est en rupture avec le taylorisme compte tenu de l'importance de la requalification et de la polyvalence des emplois. La question de la formation devient un élément essentiel dans la recherche de la flexibilité. Fait important à souligner, ce cas montre l'importance de la cohérence entre la rémunération et les orientations organisationnels axées sur la compétence et la formation.

Cependant, on ne peut prétendre à une modification des relations patronales et syndicales à partir d'un seul cas. Néanmoins, une tendance semble s'observer en prenant acte de la formation de comités sectoriels dans d'autres secteurs. Toutefois, cette incursion paritaire au niveau de la formation ne peut être interprétée comme un signe évident de l'ouverture à d'autres champs de concertation.

La question du contrôle syndicale sur les tâches semblent désormais faire place à une plus grande flexibilité dans l'affectation des postes de travail et une plus grande responsabilisation des travailleurs. Cela ne semble d'ailleurs possible sans la contrepartie de la reconnaissance des compétences et la modification de la rétribution.

Coopération patronale-syndicale et réorganisation du travail : Études de cas dans les secteurs de la métallurgie et du papier du Québec

L'étude longitudinale *Coopération patronale-syndicale et réorganisation du travail : Études de cas dans les secteurs de la métallurgie et du papier du Québec*⁵ cherche à mettre en évidence les contextes, les processus et les résultats de la participation syndicale au cours de la période de 1990 à 1997. Réalisé à partir d'entrevues semi-structurées auprès de répondants syndicaux ainsi que des représentants patronaux pour fins de diversification des sources d'information, cette étude porte sur huit syndicats affiliés à la CSN qui ont conclu des ententes formelles de participation à l'organisation du travail qui comportent différentes mesures de protection de l'emploi. On y apprend en outre que les facteurs économiques ont joué un rôle important dans l'émergence des expériences de concertation.

1. Contexte

Depuis les années 1990, le syndicalisme nord-américain est nettement moins réfractaire aux nouvelles formes d'organisations du travail. Les discussions concernent désormais les conditions de participation plutôt que le bien-fondé de l'implication. Les secteurs de la métallurgie et du papier n'échappent pas à ce courant puisque les expériences de concertation s'y sont accrues.

Les cas étudiés témoignent de restructuration importante survenue dans cette industrie (achat, fusion et acquisition). Seulement une entreprise a connu une augmentation des effectifs. Bien que les niveaux d'emplois aient cru entre 1994 et 1997, il demeure tout de même inférieur à ceux de 1990, sauf pour une entreprise. La plupart des ententes de participation ont donc été conclues dans un contexte de déclin de l'emploi. Toutefois, couplée à la reprise économique, la remontée des effectifs amorcée en 1994 suggère que l'implication syndicale au niveau de l'organisation du travail a eu un impact positif sur l'emploi et la productivité.

2. Motifs de l'implication syndicale et institutionnalisation des rapports

Des motifs économiques et la volonté de participer à la gestion de l'organisation du travail sont les fers de lance de l'implication syndicale. La survie de l'usine, la création d'emploi et l'amélioration de la compétitivité sont évoquées comme motifs économiques. Cette participation s'accompagne aussi d'une ouverture de la part de l'employeur à l'égard de la concertation.

Les premiers accords ont pris la forme de lettre d'entente pour être par la suite intégrés à la convention collective. De plus, des clauses de protection de l'emploi dominent les ententes de participation (garantie périodique d'emploi, plancher d'emploi, sécurité d'emploi et protection contre la mise à pied).

3. Les modifications de l'organisation du travail

⁵BOURQUE, R., 1999, « Coopération patronale-syndicale et réorganisation du travail : Études de cas dans les secteurs de la métallurgie et du papier du Québec », *Relations industrielles/Industrial relations*, vol. 54, n°. 1, p. 136-167.

Globalement, les changements dans l'organisation du travail modifient les tâches, augmentent les charges individuelles de travail et ont des effets plus poussés sur la diffusion des équipes de travail dans le secteur du papier en comparaison à celui de la métallurgie. En ce qui concerne la participation des salariés à des comités mixtes (comités directeurs et départementaux) et des comités ponctuels (équipes d'amélioration de la qualité ou les groupes de résolution de problèmes), elle est à la hausse dans presque la moitié des entreprises sondées alors qu'elle est en recul pour le reste. Au niveau de la charge individuelle de travail, elle a augmenté selon les dires d'une majorité de représentants syndicaux pour cinq des six cas affichant un niveau élevé de modifications des tâches. Cependant, 30 % des répondants estiment que les charges de travail n'ont pas augmentées. Les divergences de perceptions peuvent s'expliquer par la diversité des situations individuelles et la subjectivité inhérente à cette forme d'évaluation. Enfin, l'évolution du nombre de contremaîtres est à la baisse dans le secteur du papier et est relativement stable dans celui de la métallurgie. Selon les représentants syndicaux, la décision de ne pas combler les départs a largement favorisé l'initiative syndicale au niveau des changements et l'expérimentation des formes de gestion participative. On estime que les contremaîtres s'étaient montrés réticent au partage de l'autorité et faisaient obstacle au développement des équipes de travail.

4. Réorganisation du travail et modification des conventions collectives

Dans tous les cas étudiés, les parties ont modifiés les conventions collectives au cours de la période de 1990 à 1997 afin de réduire le nombre de classes d'emplois. De plus, le décloisonnement des métiers a également été formalisé à l'intérieur des différents contrats collectifs. Ceux-ci ont pris la forme de regroupement de tâches et de classe d'emploi, de prime à la formation, de polyvalence des salariés, d'entraide mutuelle dans le métiers, etc. On souligne aussi des modifications relatives à la protection des emplois. Ces dernières sont cependant de portée très limitée.

Par ailleurs, des mesures de flexibilité salariales, bien que moins nombreuses que les modifications de tâches, ont aussi été négociées. On y retrouve des gels de salaires, des programmes d'intéressement lié au partage des bénéfices et à l'augmentation de la productivité, des bonis ainsi que des régimes de partage de gains de productivité et d'amélioration de la qualité. Aucune baisse de salaire n'a été relevée. Enfin, des dispositions relatives à la transparence économique et financière se retrouve dans tous les cas observés et tous les syndicats inclus dans l'étude ont négocié des ententes de longue durée entre 1991 et 1995.

5. Perspectives et limites du modèle

Il semble que la coopération patronale et syndicale s'appuie sur l'amélioration de la sécurité d'emploi en échange d'une plus grande flexibilité dans les règles de travail afin d'accroître la productivité. Qui plus est, les employeurs semblent concilier à une plus grande implication syndicale. Toutefois, ces résultats ne peuvent être généralisable à l'ensemble des entreprises. De plus, la participation syndicale à la réorganisation du travail peut, dans certaines situations, être qualifiée de défensive si elle vise à réduire les impacts, au niveau de l'emploi, des projets patronaux de réorganisation du travail. Selon un autre registre, les visées stratégiques peuvent être proactives dans la mesure où les actions syndicales sont orientées vers une démocratisation des milieux de travail par une participation accrue des travailleurs. Ces études de cas révèlent que les syndicats du papier ont une approche davantage proactive que ceux de la métallurgie qui

sont assimilables à la stratégie défensive. Enfin, pour presque la moitié des cas sondés, la lutte pour la survie de l'entreprise est souvent l'élément déclencheur des expériences de concertation.

Partenariat, avec ou sans démocratie

L'étude longitudinale *Partenariat, avec ou sans démocratie*⁶ dresse un portrait des innovations organisationnelles et qualifie la participation syndicale à la gestion. À partir d'entrevues réalisées auprès des dirigeants patronaux et syndicaux, d'observations et d'étude du matériel documentaire, les six études de cas dans le secteur des pâtes et papiers, réalisées entre 1992 et 1998, nous renseignent sur l'opposition qui émerge des formes de partenariat.

1. Mise en contexte

L'effondrement de la disponibilité de la matière première, l'accroissement de la concurrence et la désuétude de la technologie ont caractérisé le secteur des pâtes et papiers dans les années 1990. De plus, les changements en ce qui concerne la propriété et l'arrivée d'entreprises indépendantes (Cascades et Tembec) dans des créneaux spécialisés ont entraîné, entre 1989 et 1995, une réduction de 30 % des emplois. Les menaces de fermeture suscitérent une forte mobilisation des acteurs locaux en vue d'améliorer les performances par l'introduction d'innovations organisationnelles et l'amélioration des relations de travail.

2. Introduction d'innovations organisationnelles touchant l'organisation du travail

Se substituant au taylorisme, une approche globale centrée sur la coordination de l'ensemble du processus de production fut introduite. Cette dernière, s'appuyant sur une informatisation de la gestion de la production permettant un accroissement des possibilités de contrôle, s'est caractérisée par la réduction des temps de fabrication d'un produit, d'ajustements des machines et des inventaires en cours de fabrication. De plus, les exigences relatives à la qualité du produit se sont accrues. Ces changements se sont accompagnés d'un décloisonnement des postes de travail, d'un élargissement des tâches et d'une plus grande souplesse dans l'utilisation de la main-d'œuvre. Finalement, dans la majorité des usines, la supervision directe s'est trouvée allégée par un accroissement de la responsabilité de ouvriers ou la substitution d'ingénieurs et techniciens aux contremaîtres de premier niveau.

3. Les effets relatifs aux modifications dans l'organisation du travail

D'une part, le contrôle s'est renforcé par l'informatisation du processus de production et la standardisation du travail. Or, cette même standardisation et l'enrichissement des procédures écrites par la mise à jour des pratiques de travail ont redonné de l'importance aux interventions humaines et à l'autonomie. En ce qui concerne la qualification, les ingénieurs, les techniciens et opérateurs de systèmes informatisés ont vu leurs qualifications considérablement accrues alors que celles des opérateurs presque inchangées. Par ailleurs, une intensification du travail a été observée causée en outre par l'assouplissement des règles de travail, l'introduction de la flexibilité, l'élimination du cloisonnement et la réduction du nombre de classifications. En ce qui concerne la participation, les ouvriers doivent s'impliquer davantage et se mettre à contribution pour le

⁶ LAPOINTE, P.A., 2001, « Partenariat, avec ou sans démocratie », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 56, n° 2, p.244-278.

bon fonctionnement de la production. Cette participation prend la forme de groupes d'amélioration de la qualité et d'équipes de travail. Les uns ont pour tâche de résoudre les problèmes de production ou de qualité alors que les autres assument certaines responsabilités relatives à l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines. Le degré de participation varie selon le pouvoir dont les salariés disposent. Une participation avec pouvoir se caractérise par une participation à la prise de décision et des responsabilités accrues en ce qui concerne l'accomplissement du travail et une participation sans pouvoir consiste à communiquer des informations et donner des avis, pendant que la direction conserve le privilège décisionnel. Quant aux équipes de travail, l'absence de pouvoir se manifeste par la maximisation de l'entraide et la coopération sans responsabilité supplémentaire.

4. La participation syndicale

Du modèle basé sur la gestion bureaucratique des conflits et sur la non-coopération entre les parties s'est substitué, sous la menace de fermeture et dans un contexte de crise de l'emploi, une série de concessions afin d'accroître la flexibilité organisationnelle. En contrepartie, les syndicats se sont vu offert, à divers degrés, une participation à la gestion. Dans certaines situations, cette dernière fut sollicitée par la direction afin de négocier et légitimer les changements au niveau des règles de travail et pour gérer conjointement les réductions d'emplois ou les changements technologiques. Ceci dans une perspective de prise de conscience des contraintes économiques, financières et commerciales. Dans d'autres, la participation fut considérée par le syndicat comme un moyen d'assurer la protection des emplois en intervenant au niveau stratégique avant même que les décisions se prennent. Cette forme de participation impliquait d'être représentée au conseil d'administration de l'entreprise. Dans certaines usines, la participation aux décisions stratégiques s'effectuait aux étapes d'élaboration de scénarios et d'introduction des décisions devant assurer la survie de l'usine et préserver le plus grand nombre d'emplois. Les plans d'action devaient permettre l'amélioration significative des performances organisationnelles, des comportements de la main-d'œuvre et des relations de travail ainsi que la réussite au niveau de la flexibilité organisationnelle et des programmes d'amélioration de la qualité.

5. Les leçons à tirer du partenariat

L'emploi est privilégié par les salariés lorsque le chômage est élevé et l'usine est menacé de fermeture. À l'inverse, la priorité est accordée aux conditions de travail et aux salaires. D'autre part, le rapport favorable de la direction sur le marché leur permet d'imposer plus facilement les modifications à introduire dans les conventions collectives et l'organisation du travail. De plus, lorsque les actionnaires disposent d'un pouvoir important, les contraintes du rendement à court terme sont fortes et moins de marge de manœuvre est laissée aux directions locales. Enfin, les menaces sur l'emploi et la survie de l'usine représentent l'élément déclencheur des innovations.

Cascades Jonquière : entre le modèle de la réalité et la réalité du modèle

La monographie *Cascades Jonquière : entre le modèle de la réalité et la réalité du modèle*⁷, réalisée entre 1992 et 1995, se veut une comparaison du modèle affiché par l'entreprise avec le modèle de la réalité dans une entreprise syndiquée. La philosophie de gestion basée sur la décentralisation administrative, le partage des profits, le réinvestissement et le respect des employés fut confrontée à la présence d'un syndicat proactif. Effectuée à partir d'entrevues auprès du personnel de la direction, des représentants syndicaux et des salariés, d'observations directes et de consultation de sources documentaires, cette étude de cas nous renseigne en autres sur le niveau de participation du syndicat à la relance de la cartonnerie de Jonquière.

1. Mise en contexte

La cartonnerie Jonquière était la propriété de la compagnie Price lors de son démarrage en 1962. En 1974, elle devint la propriété d'Abitibi-Price, issu de l'absorption de la compagnie Price par Abitibi. Invoquant le fait qu'elle n'avait jamais été rentable, elle fut vendue à Cascades, de préférence à l'offre d'achat du syndicat en association avec un partenaire local. Il eut une renégociation du contrat de travail et une modification substantielle des avantages sociaux. Cependant, un régime de partage des bénéfices fut instauré où des montants forfaitaires appréciables furent distribués. Cette période précéda la négociation d'une convention collective fort avantageuse. La suivante fut l'occasion d'instaurer de la flexibilité par une entente spéciale sur la réorganisation du travail. La compagnie investit dans de la technologie de pointe, ce qui fit doublé la capacité de production. L'avenir paraissait prometteur et les relations patronales et syndicales se déroulaient sans problème. Toutefois, confrontée à une situation commerciale difficile, Cascades annonça la fermeture du secteur de la pâte Kraft et critiqua sévèrement le comportement des employés en leur faisant porter la responsabilité des difficultés. Par la suite, une tentative de relance de la part du syndicat, basée sur des améliorations des méthodes techniques et de production, une réduction des postes de travail, une réorganisation sur la base d'une cogestion, l'élimination des cadres de premier niveau et une participation financière des travailleurs fut rejetée. Le secteur kraft demeura définitivement fermé. L'employeur choisit de redresser la situation lui-même en mettant sur pied un comité d'entreprise, afin de recueillir les suggestions des employés et les informer de la situation de l'entreprise, et en introduisant un programme qualité ISO 9002. De plus, il continua d'investir et obtint des concessions importantes sur les salaires de même qu'une nouvelle réorganisation du travail basée entre autres sur une augmentation des heures de travail et l'élimination des contremaîtres de premier niveau. Finalement, devant la remontée du prix de la pâte kraft, le syndicat remis sur rail son plan de relance. Diverses assemblées eurent cours ne permettant aucune décision à cet égard. Le syndicat eut l'impression d'être écarté.

2. Les résultats

La modernisation de l'usine et les investissements ont permis d'atteindre des records de production. Cependant, la compagnie s'est considérablement endetté ce qui a eu pour

⁷ LAPOINTE, P.A., 1997, « Cascades Jonquière : entre le modèle de la réalité et la réalité du modèle », dans *Nouvelles formes d'organisation du travail : études de cas et analyses comparatives*, Michel Grant, Paul R. Bélanger et Benoît Lévesque (dir.), Harmattan, p.42-82.

effet de restreindre les marges bénéficiaires. Par ailleurs, les employés ont largement contribué aux gains de productivité par une intensification du travail. La vitesse des machines s'est accrue, le volume de production et les exigences de qualités ont augmenté tandis que le nombre d'employé diminuait. En outre, les exigences de la clientèle et la concurrence contraignirent la compagnie à améliorer la qualité et à uniformiser les produits. Finalement, l'introduction de la flexibilité et de la polyvalence s'est traduite par des coupures d'emplois, par un décloisonnement sectoriel et par métiers entre eux.

3. Le effets de la réorganisation du travail

Suite à la réorganisation, les cadres de premier niveau à la production furent éliminés. Le contrôle revint ainsi à chaque équipe de travail où un chef d'équipe syndiqué assumait certaines responsabilités de gestion (contrôle des absences, remplacement des absents, distribution du travail, etc.). De plus, l'intériorisation des objectifs de l'entreprise en ce qui concerne la qualité et la productivité de même que les menaces de fermeture véhiculées par la direction ont agi comme facteur d'auto-contrôle. L'accroissement du nombre de rapport informatique et la transparence sollicitée par la direction pour révéler les trucs des employés, les meilleurs comme les pires, traduisirent également la main mise de l'employeur sur le travail. En terme de qualification, les postes de régulation du processus de production à l'aide du système informatique connurent une requalification importante dû en autres aux exigences de qualité. Les autres postes de travail demeurèrent encore largement routinier. Par ailleurs, la participation des employés se limitait à la formulation de suggestions. Les idées étaient souvent lancées unilatéralement par l'employeur en faisant appel aux employés mais en évitant d'y associer le syndicat. En fait, le comité d'entreprise confinait les salariés dans un rôle de suggestion et de consultation et devenait un outil de communication de la direction afin d'amener les salariés à adopter les comportements et attitudes souhaités par la direction. Bref, la participation fut mitigée et le partage du pouvoir demeura difficile.

4. Perspectives et limites du modèle

Malgré une amélioration remarquable, l'usine demeure toujours précaire. Selon l'auteur, le modèle de Cascades est convivial, proche des salariés et axé sur le respect et le partage en situation de rentabilité et en absence d'opposition. Toutefois, en situation de difficultés économiques et confronté à une opposition, il est autoritaire et axé sur la menace et le rapport de force. Il semble que la participation soit limitée à la formulation de suggestions et soit tributaire de l'acceptation des objectifs de la direction. Lorsque cette participation cherche une emprise sur la prise de décision, elle est écartée. L'auteur arrive à la conclusion que le modèle Cascades ne convient pas nécessairement aux usines syndiqués.

Changements technologiques, rapports de travail et participation des travailleurs : le cas Lightolier

La monographie *changements technologiques, rapports de travail et participation des travailleurs : le cas Lightolier*⁸ vise à définir les effets d'un changement technologique sur les pratiques de gestion des ressources humaines, la négociation collective et l'organisation du travail. Dans une optique d'amélioration de la productivité et de la compétitivité, cette étude de cas, réalisée à partir d'observations, d'entrevues auprès des parties et d'analyses des conventions collectives, examine les changements quant aux conditions de travail et la protection de l'emploi.

1. Mise en contexte

L'entreprise évolue dans un marché de forte concurrence où les prix et les délais de livraison sont déterminants. Compte tenu de ce contexte économique et commercial difficile, la nouvelle direction décida, en 1991, après avoir procédé à des mises à pied importantes, d'implanter un programme de qualité totale. Une expérience positive de concertation patronale-syndicale en santé et sécurité permit un assainissement du climat de travail et l'entreprise proposa au syndicat un siège au conseil d'administration. Cette participation pouvant être perçue comme une récupération du syndicat, ce dernier convint par la suite de déléguer deux membres au comité de gestion de l'usine. L'automatisation d'une chaîne de montage fut l'occasion de changement au niveau de l'organisation du travail. S'inscrivant dans la perspective du programme de qualité totale, ce changement technologique affecta non seulement le système de production mais également le rapport au travail par la constitution d'une équipe de production semi-autonome. Les initiatives déployées par la direction ont sans doute influencé le syndicat dans sa décision d'appuyer l'employeur dans ses efforts d'amélioration de la productivité.

2. Les résultats

L'entreprise a mis en place un programme de production juste-à-temps afin de maintenir l'inventaire à un niveau minimal. De plus, la gestion de la circulation des produits assistée par ordinateur a facilité la coordination de l'ensemble des phases du processus de production. Dans cette recherche de rationalisation, l'entreprise eut recours à des cercles de qualité afin de résoudre différents problèmes de production. Cette participation fut considérée comme un exercice de sensibilisation des salariés aux contraintes de l'entreprise et comme un moyen permettant de susciter l'engagement. Cette situation reçut l'aval des dirigeants syndicaux dans la mesure où les parties travaillaient de concert au développement de l'entreprise. Ces derniers considéraient cette coopération comme un moyen de protéger les emplois et d'améliorer les conditions de travail et ce, même si au départ, l'engagement fut mitigé concernant ces changements technologiques. De plus, des suggestions des salariés furent retenues concernant l'aménagement ergonomique des différents postes de travail de la nouvelle chaîne de production. Bref, dans l'ensemble les parties dressent un bilan positif de l'expérience.

⁸ GRANT, M., 1997, « La monographie *changements technologiques, rapports de travail et participation des travailleurs : le cas Lightolier* », dans *Nouvelles formes d'organisation du travail : études de cas et analyses comparatives*, Michel Grant, Paul R. Bélanger et Benoît Lévesque (dir.), Harmattan, Montréal, p. 133-158.

3. L'organisation du travail

Peu de formation supplémentaire a été nécessaire. Il s'agissait de comprendre le fonctionnement du robot sur la nouvelle chaîne de montage et d'utiliser l'ordinateur pour la programmation quotidienne. La production de qualité est désormais tributaire de l'implication des travailleurs. Le rôle de surveillance est désormais dévolu à l'équipe qui coordonne les prestations individuelles des membres. Cette équipe semi-autonome implique donc un transfert de responsabilités aux employés qui décident de la planification et de la fabrication en fonction des commandes enregistrées sur l'ordinateur. Cette réorganisation permet de rendre plus autonome les salariés. Finalement, une rotation des tâches fut instauré afin de réduire la monotonie du travail.

4. Les relations du travail

Cette démarche conjointe d'implantation des changements technologiques a eu un effet positif sur le climat de confiance. De plus, la participation syndicale au comité de gestion de l'usine créa une culture de diffusion de l'information et de résolution de problèmes. Enfin, des garanties de maintien des salaires aux personnes touchées ont été offerts en contrepartie de la réduction du nombre de catégorie d'emplois afin d'accroître la flexibilité.

5. Les perspectives

Selon l'auteur, ce cas démontre que des stratégies opposées peuvent s'harmoniser. D'un côté, l'employeur cherche à réduire ses coûts, améliorer la qualité des produits et ainsi, augmenter sa productivité alors que de l'autre côté, tout en reconnaissant la pertinence des objectifs patronaux, cherche à préserver les emplois à court et moyen terme. En somme, ce cas confirme que des impératifs économiques et sociaux peuvent cohabiter dans une organisation.