

**Résumés 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

## Table des matières

Introduction - Les traits communs relatifs aux études de cas .....	1
D'un modèle traditionnel à l'expérimentation de modèles participatifs : étude de cas d'une usine de meubles.....	2
Changement technologique et division du travail : les métiers de la planification en recomposition .....	4
Nouveaux modes de gestion dans les alumineries du Québec : le discours et la pratique.....	6
Qualification et formation de la main-d'œuvre : les relations patronales- syndicales en question - L'exemple du secteur chimique et pétrochimique .....	7
Coopération patronale-syndicale et réorganisation du travail - Études de cas dans les secteurs de la métallurgie et du papier du Québec.....	9
Partenariat, avec ou sans démocratie.....	11
Cascades Jonquière : entre le modèle de la réalité et la réalité du modèle.....	13
Changements technologiques, rapports de travail et participation des travailleurs : le cas de Lightolier .....	15

## 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 tels que les menaces concernant les suppressions 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** (par exemple, le décloisonnement des postes de travail, l'élargissement des tâches, la souplesse dans l'utilisation de la main-d'œuvre, la 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 composent notamment 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 traitent notamment de processus tels que l'amélioration de la qualité, l'identification des besoins de formation, l'amélioration du climat, les 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 sur le plan 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*<sup>1</sup> porte sur le cas d'une entreprise comptant environ 215 travailleurs syndiqués, 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 syndicale et patronale, 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 fut rachetée par un autre employeur et ses activités reprurent. Le nombre d'employés crût de façon constante, passant de 45 au moment du rachat 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 au moyen 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 principalement le rapport salarial. D'une division du travail particularisée par l'utilisation de primes individuelles, on passa à un régime de participation basé sur le partage collectif des bénéfices calculés sur le surplus de productivité. Par la suite, 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, de relations industrielles cette fois, 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 quelques difficultés en cours de route. 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 reliés à l'augmentation de la productivité 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 marchandises.

---

1. BAGAOUÏ, R. et B. LÉVESQUE, 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.

À la suite de 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 formé avec la compagnie mère dont faisaient partie des représentants syndicaux, furent aussi mis sur pied et permirent de faire valoir les suggestions des travailleurs pour la réalisation de projets. On a alors constaté 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 s'y rattachant.

### **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 a eu 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 néanmoins dire 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. De plus, la diminution du droit de gérance de l'employeur 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 jamais été intégrés à la convention collective, à l'exception de celui de la technologie. Les parties acceptèrent d'expérimenter la participation conjointe, mais ne l'insérèrent pas dans un cadre formel de fonctionnement. Il faut aussi mentionner, dans ce cas particulier, le fait que l'usine soit la seule de cette petite municipalité ait pu favoriser l'acceptation par les employés d'une nouvelle organisation du travail pouvant aider à préserver leurs emplois.

## **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*<sup>2</sup> 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 cosmétiques (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 d'un système de gestion assisté par ordinateur modifie considérablement les tâches 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 restreindre 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 travaillées, 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. Par ailleurs, le système a considérablement diminué l'intervention technique; ce rôle étant désormais assuré par des chefs d'équipe ou les régleurs mécaniciens. Les contremaîtres ne sont plus appelés à diagnostiquer les problèmes, les résoudre et ajuster les machines. Conséquemment, bien que la dimension technique soit 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.). L'aspect communication avec les autres départements a augmenté et les contremaîtres 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.

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

---

2. DORAY, P., D. HARRISON et C. SAINT-PIERRE, 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.

d'une réduction des compétences liées aux procédés de production à l'accroissement des savoirs informatiques (préparation et codification de l'information). De plus, il y a eu une 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.

### **3. Perspectives et limites du modèle**

De façon générale, l'introduction d'un système de gestion assisté 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 imprévus, de gestion économique de la production, de gestion des ressources humaines et de transmission de l'information. Bref, les tâches ont été modulées en fonction du 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 du système sous la forme de la dévalorisation des savoirs techniques et du blocage possible au niveau promotionnel. Il y a également 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 contremaîtres peu habitués et intéressés à jouer ce nouveau rôle.

## **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*<sup>3</sup> 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 fut effectuée à partir d'entrevues 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 règlement de différends 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 a 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 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 réceptifs à la philosophie de gestion et au travail difficile dans les 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'emploi et autres avantages sociaux. La moitié parmi les ouvriers dans les salles de cuves et plus du tiers de l'ensemble des ouvriers de production ont 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. Les seuls lieux où le discours est en accord avec les pratiques concernent le partage de la cafétéria, du vestiaire et du stationnement.

### **2. Perspectives et limites du modèle**

Ce modèle de travail met en évidence une contradiction fondamentale entre un discours axé sur une implication maximale au travail et la reconnaissance des savoir-faire et des pratiques réelles caractérisées par un accroissement du contrôle et du renforcement du taylorisme. À terme, cela crée une réaction contraire à celle attendue, c'est-à-dire le renforcement du contre-pouvoir ouvrier.

---

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.

## **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*<sup>4</sup> vise à démontrer que la formation et la qualification du personnel se révèlent fondamentales 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 le patronat s'engagent 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 influencèrent 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 sociale.

### **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 axés sur la polyvalence et l'apprentissage de nouveaux postes furent introduits. 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 cet échelon. Ainsi, plus le salarié progresse dans l'apprentissage de différentes fonctions, meilleure est sa rémunération.

Avec la création de l'*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 la pratique du travail. Ceci peut diminuer le temps requis pour acquérir le diplôme spécialisé donné par l'institut.

---

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

### **3. Comité paritaire**

Les employeurs ont cru 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 leur capacité à être présent au niveau sectoriel (comité sectoriel paritaire de formation) et au plan 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 et à de nouvelles compétences professionnelles. Il se caractérise par la place accordée à la formation professionnelle dont les contenus sont modulés afin de répondre aux besoins de l'industrie. On assiste à la mise en place d'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 organisationnelles 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 syndical sur les tâches semble désormais faire place à une plus grande flexibilité dans l'affectation des postes de travail et à une plus grande responsabilisation des travailleurs. Cela ne semble d'ailleurs possible sans la contrepartie liée à la reconnaissance des compétences et à 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*<sup>5</sup> 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. Réalisée à partir d'entrevues semi-structurées auprès de répondants syndicaux ainsi que des représentants patronaux aux fins de diversification des sources d'information, cette étude porte sur huit syndicats affiliés à la CSN. Ces derniers ont conclu des ententes formelles de participation à l'organisation du travail qui comportent différentes mesures de protection de l'emploi. On y apprend, entre autres, 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'organisation 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 d'une restructuration importante survenue dans ces secteurs (achat, fusion et acquisition). Seulement une entreprise a connu une augmentation de son effectif. 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 amorcés en 1994 suggère que l'implication syndicale au plan de l'organisation du travail a eu un effet 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'emplois 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 lettres 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).

### **4. Les modifications de l'organisation du travail**

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 de celui de la métallurgie. En ce qui concerne la participation des salariés à des comités mixtes (comités directeurs et départementaux) et des

---

5. BOURQUE, 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.

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 les autres. Au plan 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 augmenté. Les divergences de perceptions peuvent s'expliquer par la diversité des situations individuelles et la subjectivité inhérente à cette forme d'évaluation. Enfin, le 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 en matière de changements et l'expérimentation des formes de gestion participative. On estime que les contremaîtres s'étaient montrés réticents au partage de l'autorité et faisaient obstacle au développement des équipes de travail.

## **5. Réorganisation du travail et modification des conventions collectives**

Dans tous les cas étudiés, les parties ont modifié les conventions collectives au cours de la période de 1990 à 1997 afin de réduire le nombre de classes d'emploi. 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 métier, 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 salariale, bien que moins nombreuses que les modifications de tâches, ont aussi été négociées. On y retrouve des gels de salaires, des programmes d'intéressement liés 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 ont, dans tous les cas, été observées. De plus, tous les syndicats inclus dans l'étude ont négocié, entre 1991 et 1995, des ententes de longue durée.

## **6. 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 conciliants à une plus grande implication syndicale. Toutefois, ces résultats ne peuvent être généralisés à l'ensemble des entreprises. De plus, la participation syndicale à la réorganisation du travail peut, dans certaines situations, être qualifiée de défensive lorsqu'elle vise à réduire les effets, au plan de l'emploi, des projets patronaux de réorganisation du travail. Dans 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 seraient assimilables à une stratégie défensive. Enfin, dans presque la moitié des cas étudiés, 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*<sup>6</sup> 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'études 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**

Une approche globale, se substituant au taylorisme, centrée sur la coordination de l'ensemble du processus de production a été introduite. Cette dernière, s'appuyant sur une informatisation de la gestion de la production qui permet 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 des ouvriers ou encore la substitution des contremaîtres de premier niveau par des ingénieurs et des techniciens.

### **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 les opérateurs de systèmes informatisés ont vu leurs qualifications considérablement accrues alors que celles des opérateurs sont demeurées presque inchangées. Par ailleurs, une intensification du travail a été observée. Elle est causée, entre autres, 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 contribuer ainsi au 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 liées à l'organisation du travail et à la gestion des ressources humaines. Le degré de participation varie selon le pouvoir dont les salariés

---

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

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. Pour sa part, 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 responsabilités supplémentaires.

#### **4. La participation syndicale**

Du modèle basé sur la gestion bureaucratique des conflits et la non-coopération entre les parties s'y est substituée, 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 offrir, à divers degrés, une participation à la gestion. Dans certaines situations, cette participation 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. Cela s'est fait dans une perspective de prise de conscience des contraintes économiques, financières et commerciales. Dans d'autres situations, 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 une représentation syndicale 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 plan de la flexibilité organisationnelle et de la mise en place 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 menacée de fermeture. À l'inverse, la priorité est accordée aux conditions de travail et aux salaires. Le rapport favorable de la direction sur le marché lui 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 une marge de manœuvre restreinte 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*<sup>7</sup>, 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 furent confrontés à la présence d'un syndicat pro-actif. Cette étude de cas, 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, nous renseigne, entre 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, issue 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 y 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 la technologie de pointe, ce qui fit doubler 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 ainsi que sur l'élimination des cadres de premier niveau et une participation financière des travailleurs fut rejetée. Le secteur kraft demeura définitivement fermé. L'employeur choisit alors 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 ainsi qu'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 remit sur rail son plan de relance. Diverses assemblées eurent lieu, 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 endettée ce qui a eu pour 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

---

7. LAPOINTE, P.A., 1997, « Cascades Jonquière : entre le modèle de la réalité et la réalité du modèle », extrait de *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.

volume de production et les exigences de qualités ont augmenté tandis que le nombre d'employés 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.

### **3. Les effets de la réorganisation du travail**

À la suite de la réorganisation, les postes de cadre 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'autocontrôle. L'accroissement du nombre de rapports informatiques 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 termes de qualification, les postes de régulation du processus de production à l'aide du système informatique connurent une requalification importante due, entre autres, aux exigences de qualité. Les autres postes de travail demeurèrent encore largement routiniers. 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 ainsi un outil de communication de la direction afin d'amener les salariés à adopter les comportements et les 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 devient autoritaire et axé sur la menace et le rapport de force. Il semble que la participation des employés soit limitée à la formulation de suggestions et tributaire de l'acceptation des objectifs de la direction. Lorsque cette participation aspire à une influence sur la prise de décision, elle est écartée. L'auteur arrive à la conclusion que le modèle Cascades ne convient pas nécessairement aux usines syndiquées.

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

La monographie *Changements technologiques, rapports de travail et participation des travailleurs : le cas de Lightolier*<sup>8</sup> 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 à 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 d'un changement dans l'organisation du travail. Ce changement technologique qui s'inscrivait dans la perspective du programme de qualité totale 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 même si au départ, l'engagement concernant ces changements technologiques fut mitigé. De plus, des suggestions des salariés furent retenues concernant l'aménagement ergonomique des différents postes de travail de la nouvelle chaîne de production. Dans l'ensemble, les parties dressent un bilan positif de l'expérience.

---

8. GRANT, M., 1997, « *Changements technologiques, rapports de travail et participation des travailleurs : le cas de Lightolier* », extrait de *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 fut 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 les salariés plus autonomes. Finalement, une rotation des tâches fut instaurée 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 a créé une culture de diffusion de l'information et de résolution de problèmes. En contrepartie de la réduction du nombre de catégorie d'emplois afin d'accroître la flexibilité du travail, des garanties de maintien des salaires ont été offertes aux personnes touchées.

### **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 augmenter ainsi sa productivité alors que, de l'autre côté, tout en reconnaissant la pertinence des objectifs patronaux, le cas de Lightolier 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.