

Collection
Études théoriques

ET0412
**La dynamique sociale des innovations
en milieu de travail dans le secteur
des industries métallurgiques du Québec**

par
Paul-André Lapointe, Christian Lévesque
Gregor Murray et Catherine Le Capitaine

avril 2004

Cahiers du CRISES
Collection Études théoriques – no 0412
« **La dynamique sociale des innovations en milieu de travail dans le secteur des industries métallurgiques du Québec** »
par Paul-André Lapointe, Christian Lévesque, Gregor Murray et Catherine Le Capitaine

ISBN : 2-89605-153-8
Dépôt légal :
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

PRÉSENTATION DU CRISES

Notre Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) est une organisation interuniversitaire qui étudie et analyse principalement « les innovations et les transformations sociales ».

Une innovation sociale est une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles.

En se combinant, les innovations peuvent avoir à long terme une efficacité sociale qui dépasse le cadre du projet initial (entreprises, associations, etc.) et représenter un enjeu qui questionne les grands équilibres sociétaux. Elles deviennent alors une source de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence de nouveaux modèles de développement.

Les chercheurs du *CRISES* étudient les innovations sociales à partir de trois axes complémentaires : le territoire, les conditions de vie et le travail et l'emploi.

Axe innovations sociales et territoire

- Les chercheurs de l'*axe territoire* s'intéressent principalement aux rôles des acteurs sociaux, et à leurs pratiques innovatrices, dans les recompositions territoriales contemporaines. Ils étudient notamment l'émergence de réseaux sociaux et leurs liens avec de nouvelles formes de territorialité ; les relations entre les entreprises, les acteurs sociaux et les instances politiques locales ; les identités locales et leurs liens avec le développement économique et social ainsi que les modalités de gouvernance territoriale.

Axe innovations sociales et conditions de vie

- Les chercheurs de l'*axe conditions de vie* s'attardent à repérer, décrire et analyser des innovations sociales visant l'amélioration des conditions de vie, notamment en ce qui concerne la consommation, l'emploi du temps, l'environnement familial, l'insertion sur le marché du travail, l'habitat, les revenus, la santé et la sécurité des personnes. Ces innovations se situent, généralement, à la jonction des politiques publiques et des

mouvements sociaux : services collectifs, pratiques de résistance, luttes populaires, nouvelles manières de produire et de consommer, etc.

Axes innovations sociales, travail et emploi

- Les membres de l'***axe travail et emploi*** centrent leurs travaux sur l'organisation du travail, la régulation de l'emploi et la gouvernance des entreprises dans le secteur manufacturier, dans la fonction publique et dans l'économie du savoir. Les recherches portent sur les dimensions organisationnelles et institutionnelles de l'emploi et du travail. Elles concernent tant les syndicats et les entreprises que les politiques publiques et s'intéressent à certaines thématiques comme les stratégies des acteurs, le partenariat, la gouvernance des entreprises, les nouveaux statuts d'emploi, le vieillissement au travail, la formation et l'économie du savoir.

LES ACTIVITÉS DU CRISES

En plus de la conduite de nombreux projets de recherche, l'accueil de stagiaires post-doctoraux, la formation des étudiants, le *CRISES* organise toute une série de séminaires et de colloques qui permettent le partage et la diffusion de connaissances nouvelles. Les cahiers de recherche, les rapports annuels et la programmation des activités peuvent être consultés à partir de notre site Internet à l'adresse suivante : www.crises.uqam.ca.

Denis Harrison

Directeur

NOTES SUR LES AUTEURS

Paul-André LAPOINTE est professeur au Département des relations industrielles, Université Laval et membre du CRISES.

Christian LÉVESQUE est professeur agrégé au Service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines, HEC Montréal.

Gregor MURRAY est professeur à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal.

Catherine LE CAPITAINE est professionnelle de recherche au Département des relations industrielles de l'Université Laval.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX ET DES SCHÉMAS.....	ix
AVANT-PROPOS.....	xi
RÉSUMÉ	xiii
INTRODUCTION.....	1
1. PREMIÈRE PARTIE : MODÈLE D'ANALYSE.....	3
1.1. Rappel des résultats de l'étude quantitative et construction du modèle d'analyse	3
1.2. Contributions des études de cas.....	6
2. DEUXIÈME PARTIE : DIVERSES ILLUSTRATIONS DU CHANGEMENT.....	7
2.1. Principales caractéristiques des usines étudiées	7
2.2. Usine A : Le « modèle idéal »	9
2.3. Usine B : Dissonance entre les performances sociales et les performances économiques.....	11
2.4. Usine C : Méfiance entre direction et syndicat.....	12
2.5. Usine D : Tensions sur les plans de la dynamique social et du processus de changements	14
3. TROISIÈME PARTIE : DIFFÉRENTES TRAJECTOIRES DE CHANGEMENTS	17
3.1. Usine A : Mise en veilleuse du partenariat.....	17
3.1.1. Phase 1 : Conditions d'émergence.....	17
3.1.2. Phase II : Résolution de la crise et âge d'or.....	19
3.1.3. Phase III : Tensions et difficultés.....	22
3.1.4. Phase IV : Mise en veilleuse.....	24

3.2.	Usine B : Abandon, provisoire ou définitif ?.....	27
3.2.1.	Phase I : Conditions d'émergence	27
3.2.2.	Phase II : Résolution de la crise et âge d'or	28
3.2.3.	Phase III : Tensions et difficultés	32
3.2.4.	Phase IV : Abandon définitif ou provisoire du partenariat.....	36
3.3.	Usine C : Le partenariat introuvable.....	39
3.3.1.	Phase 1 : Conditions d'émergence.....	39
3.3.2.	Phase II : L'âge d'or de la négociation collective	40
3.3.3.	Phase III : Tensions et difficultés	43
3.3.4.	Phase IV : Continuité du modèle.....	46
3.4	Usine D : À la recherche d'un second souffle	48
3.4.1.	Phase 1 : Conditions d'émergence.....	48
3.4.2.	Phase II : Résolution de la crise et âge d'or	48
3.4.3.	Phase III : Tensions et difficultés	50
3.4.4.	Phase IV : À la recherche d'un second souffle.....	52
	CONCLUSION	55
	ANNEXE 1 DÉFINITION DES INDICATEURS DU FONCTIONNEMENT SOCIAL DES USINES	59

LISTE DES TABLEAUX ET DES SCHÉMAS

Tableau 1	Diffusion des innovations dans les usines étudiées.....	8
Tableau 2	Trajectoire de la participation et du partenariat à l'Usine A.....	26
Tableau 3	Évolution du temps de formation et du nombre de classifications Usine B, 1995-2001.....	30
Tableau 4	Trajectoire de la participation et du partenariat à l'Usine B.....	38
Tableau 5	Trajectoire de la participation et des négociations collectives à l'Usine C.....	47
Tableau 6	Trajectoire de la participation et du partenariat à l'Usine D.....	53
Tableau 7	Diverses formes de participation.....	55
Schéma 1	Représentation simplifiée des relations entre innovations organisationnelles et performances économiques.....	4
Schéma 2	Le fonctionnement social d'un milieu de travail.....	5
Schéma 3	Indicateurs du fonctionnement social Usine A.....	9
Schéma 4	Indicateurs du fonctionnement social Usine B.....	11
Schéma 5	Indicateurs du fonctionnement social Usine C.....	12
Schéma 6	Indicateurs du fonctionnement social Usine D.....	14
Schéma 7	Trajectoire de la participation et du partenariat.....	18

AVANT-PROPOS

Ce rapport présente les principaux résultats d'une recherche qualitative menée à l'automne 2001 dans quatre établissements industriels dans le secteur de la métallurgie au Québec. La recherche a été réalisée en partenariat avec le Groupe de travail sur les ressources humaines (GTRH) de la Table de concertation des industries métallurgiques. Elle fait suite à une enquête quantitative sur la diffusion des innovations dans le même secteur industriel. Elle veut illustrer la dynamique sociale du changement par des études de cas et reconstituer leur trajectoire d'évolution depuis l'introduction des premières innovations.

La réalisation de cette recherche a impliqué la contribution d'un grand nombre de personnes. Tout d'abord, nous adressons nos chaleureux remerciements à tous ceux et celles qui ont accepté de nous recevoir dans leur milieu de travail et de nous accorder du temps pour des entrevues, toutes aussi riches les unes que les autres. Nous remercions également les membres du Comité sectoriel de main-d'œuvre dans la fabrication métallique industrielle, pour avoir si généreusement partagé avec l'équipe de recherche leurs connaissances et données sur le secteur. Nous voulons aussi remercier la précieuse contribution et la disponibilité des représentants patronaux, syndicaux et gouvernementaux qui sont membres du Groupe de travail et, plus particulièrement, messieurs Luc Favreau et Serge Wagner qui nous ont appuyés tout au long de cette étude. Leur exceptionnelle collaboration et leurs judicieux commentaires se sont avérés déterminants dans la réalisation de cette étude. Nous tenons à mentionner que cette recherche a été réalisée grâce au financement accordé par le Ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec, Emploi-Québec, le Ministère du travail et le Programme de partenariat de Développement des Ressources Humaines du Canada. Finalement, soulignons que cette étude s'inscrit dans le cadre de nos activités de recherche universitaire au sein du Département des relations industrielles de l'Université Laval, de l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal et du Service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines de l'École des Hautes Études Commerciales. Ces trois institutions ont fait une contribution très importante à cette étude en temps de recherche et en ressources matérielles.

Nous espérons sincèrement que ce rapport stimulera la réflexion du Comité sectoriel de la main-d'œuvre de la métallurgie du Québec et qu'il suscitera une discussion au sein de nombreux groupes, notamment parmi les employeurs et syndicats de l'industrie métallurgique.

*Paul-André Lapointe, Christian Lévesque
Gregor Murray et Catherine Le Capitaine*

RÉSUMÉ

Quelques constats majeurs se dégagent de cette étude portant sur quatre usines, considérées comme grandement innovatrices dans les domaines de la gestion de la production et de la qualité, de l'organisation du travail, de la participation et du partenariat.

Pour obtenir une amélioration des performances économiques, en termes d'accroissement du chiffre d'affaires, de réduction des coûts de production, d'amélioration de la qualité et de productivité, les seules innovations organisationnelles sont largement insuffisantes. Il est absolument primordial d'intervenir sur les dimensions sociales au travail, comme les relations de travail, les pratiques de gestion des ressources humaines, les modalités d'introduction des innovations et les conditions de travail.

La participation et le partenariat sont des innovations cruciales et stratégiques. Ils représentent l'enjeu majeur dans les milieux de travail qui cherchent à se distinguer fondamentalement des anciennes manières de produire et de gérer.

Plusieurs modèles sont possibles pour assumer les défis reliés à la mise en oeuvre de la participation organisationnelle. Le partenariat, soit la participation syndicale à la gestion, n'est pas le seul modèle. Un modèle de négociations collectives, intensives et extensives, sans participation syndicale à la gestion, est également possible.

La participation et le partenariat sont des innovations excessivement fragiles. Apparues pour surmonter des situations de crise et alors que les usines jouissaient d'une grande autonomie, diverses tensions les remettent en cause aujourd'hui. La restructuration des entreprises et la centralisation des décisions au siège social ainsi que les enjeux reliés à l'emploi, à la sous-traitance, à la rémunération et au partage des pouvoirs fragilisent considérablement les expériences de partenariat et de participation.

Trois évolutions ont été observées dans les usines qui avaient introduit le partenariat et la participation : mise en veilleuse, abandon définitif et recherche d'un second souffle.

L'une des voies possibles pour redonner un second souffle au partenariat réside dans le dépassement de ses limites au niveau de l'usine et dans son extension au niveau des entreprises et du secteur, là où se prennent les décisions stratégiques et se définissent les politiques de développement industriel.

*Paul-André Lapointe, Christian Lévesque
Gregor Murray et Catherine Le Capitaine*

INTRODUCTION

Pour assurer la réussite des innovations organisationnelles et l'amélioration des performances économiques des milieux de travail, il est nécessaire d'agir sur les conditions sociales dans lesquelles ces innovations et performances prennent place. En d'autres termes, pour atteindre l'économique, il faut viser le social. Tel est le principal constat qui se dégage de notre étude quantitative sur les innovations en milieu de travail dans les industries métallurgiques, réalisée auprès des directions d'établissement et s'il y avait lieu des représentants syndicaux, dont nous avons présenté les résultats au printemps 2001¹. Les études de cas, qui font l'objet de ce rapport, se proposent d'illustrer et d'enrichir ce constat par la prise en compte de témoignages d'acteurs qui ont vécu des expériences significatives de réorganisation du travail et de coopération patronale/syndicale.

Les résultats de l'enquête quantitative ont permis d'établir trois grandes configurations de changements : minimaliste (peu d'innovations), technique (présence importante d'innovations à dominante technique) et participative (outre les innovations à dominante technique, présence significative de dispositifs participatifs, comme les groupes de résolution de problèmes et les équipes de travail). Nous avons retenu les deuxième et troisième configurations, étant donné la présence plus nombreuse des innovations, pour approfondir la compréhension du changement. En conséquence, nous avons choisi deux usines pour chacune de ces configurations². Ces usines ont représenté dans les années 1980 de véritables cas vitrines de la réorganisation du travail et du partenariat. Leurs représentants ont alors circulé dans la plupart des forums et colloques sur les changements au travail pour témoigner d'expériences réussies. Il est nous est apparu fort pertinent de revenir sur ces expériences pour en reconstituer l'histoire et suivre leur évolution récente.

La recherche a été réalisée à l'automne 2001. Dans chaque usine, nous avons réalisé une dizaine d'entrevues avec des représentants de la direction, des représentants du syndicat local, des contremaîtres et des ouvriers, que nous avons par la suite retranscrites. Nous avons également effectué une visite des usines. Nous avons en outre dépouillé les conventions collectives des dix dernières années et certains documents pertinents mis à notre disposition par les intervenants dans les milieux étudiés. Nous avons enfin pris connaissance des publications qui ont porté sur ces usines, objets prisés de reportages et d'enquêtes de la part des journalistes et des chercheurs au cours des années 1990.

Le présent rapport se compose de trois parties. Dans la première partie, le rappel des principaux résultats de l'enquête quantitative conduit à la construction d'un modèle d'analyse qui guide la présentation des résultats des études de cas. Dans la deuxième partie, les usines étudiées dans le

¹ LAPOINTE, Paul-André, Christian LÉVESQUE, Gregor MURRAY et Catherine LE CAPITAINE. 2001. *Les innovations en milieu de travail dans le secteur des industries métallurgiques au Québec*. Rapport synthèse. Étude soumise au groupe de travail sur les ressources humaines de la table de concertation des industries métallurgiques. Québec et Montréal, Université Laval et HEC, 38 pages.

² En fait, comme on le verra plus bas pour l'une des usines, il y a divergence entre les répondants syndicaux et patronaux sur son association à l'une ou l'autre des configurations.

secteur de la métallurgie permettent d'illustrer différemment la dynamique et le processus de changements. Apparaissent alors, par rapport au modèle d'analyse, des écarts importants qui représentent autant de tensions et de paradoxes au cœur du fonctionnement social des usines. Ces tensions et ces paradoxes ne peuvent être véritablement compris qu'en les replaçant dans la trajectoire d'évolution des usines depuis l'introduction des innovations organisationnelles. L'historique et la trajectoire des milieux de travail étudiés sont retracés dans la troisième partie. Ils mettent en lumière les problèmes qui caractérisent l'évolution récente des changements en milieu de travail. En conclusion, les principaux enjeux auxquels sont confrontés la participation et le partenariat patronal/syndical sont brièvement rappelés.

1. PREMIÈRE PARTIE : MODÈLE D'ANALYSE

Deux sections composent cette première partie. Dans un premier temps, le modèle d'analyse est exposé en prenant appui sur les résultats de l'enquête quantitative. Dans un deuxième temps, nous présentons les principales contributions des études de cas.

1.1. Rappel des résultats de l'étude quantitative et construction du modèle d'analyse

Les résultats de l'enquête quantitative ont permis de construire un modèle mettant en relation les principales dimensions constitutives des milieux de travail, en vue d'expliquer l'introduction des innovations organisationnelles et l'évolution des performances économiques et sociales. À l'encontre d'une représentation simplifiée qui établit une relation directe et unique entre la présence des innovations organisationnelles et l'amélioration des performances économiques (voir le Schéma 1), comme s'il suffisait d'introduire telle ou telle innovation pour accroître entre autres la productivité et la qualité, notre modèle indique plutôt qu'il faut passer par le social pour agir sur l'économique. Cela signifie que le paritarisme dans l'introduction des changements, la coopération dans les relations de travail, des pratiques de gestion des ressources humaines développées et des performances sociales élevées exercent une influence tout aussi importante, sinon plus grande, sur l'amélioration des performances économiques que la seule présence des innovations organisationnelles.

En laissant de côté l'influence, certes très importante, du contexte externe, hors de l'action des intervenants locaux, le modèle d'analyse (voir le Schéma 2) se concentre sur les dimensions placées sous le contrôle des acteurs locaux. Au premier plan apparaissent le processus de changement et la dynamique sociale qui exercent une influence importante tant sur l'introduction des innovations que sur les performances économiques et sociales. Le processus de changement est un indicateur du degré de paritarisme et de l'importance du dialogue et de la négociation dans l'introduction et le suivi des changements. Il se compose des dimensions suivantes : les modalités d'introduction des innovations, les stratégies syndicales à l'égard des innovations et la présence de comités conjoints. Il est en interaction étroite avec la dynamique sociale. Cette dernière dimension représente un indicateur de la nature des relations sociales entre les acteurs dans un milieu de travail. Elle se compose des dimensions suivantes : les relations de travail, les pratiques de gestion des ressources humaines, la gestion prévisionnelle de l'emploi et les contreparties données aux salariés en cas de changements. Elle permet de mesurer notamment le degré de coopération dans les relations de travail ainsi que le degré de développement des pratiques de ressources humaines. Le modèle repose sur l'affirmation suivante : un degré de paritarisme élevé dans le processus de changement et une dynamique sociale, caractérisée par des relations coopératives et porteuses de protections diverses à l'égard du travail, favorisent la présence d'innovations organisationnelles et l'amélioration des performances sociales (sécurité d'emploi, moindre intensification du travail, qualification et motivation) et économiques (chiffre d'affaires, coûts de production, qualité et productivité).

SCHÉMA 1
Représentation simplifiée des relations entre
innovations organisationnelles et performances économiques

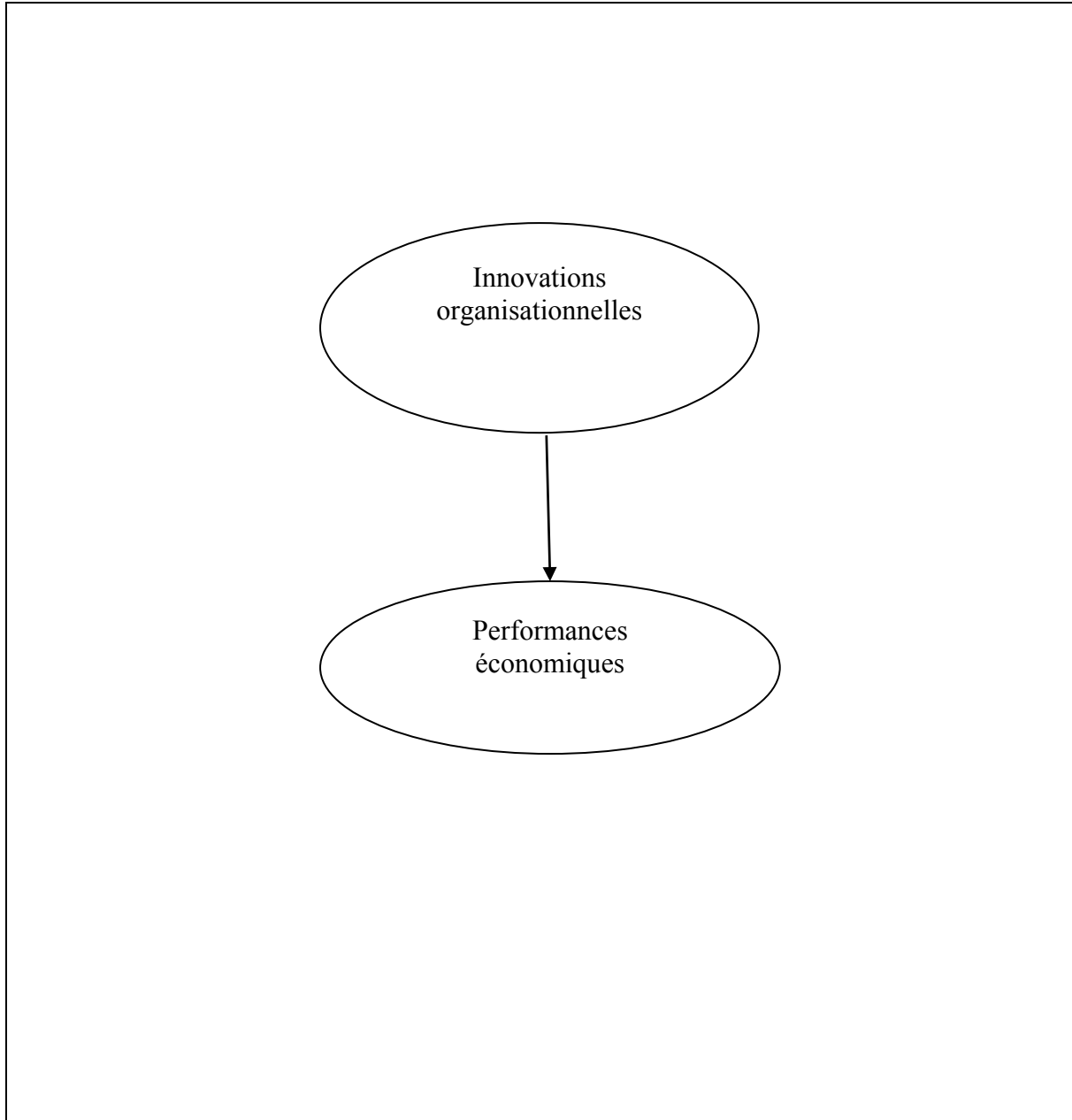
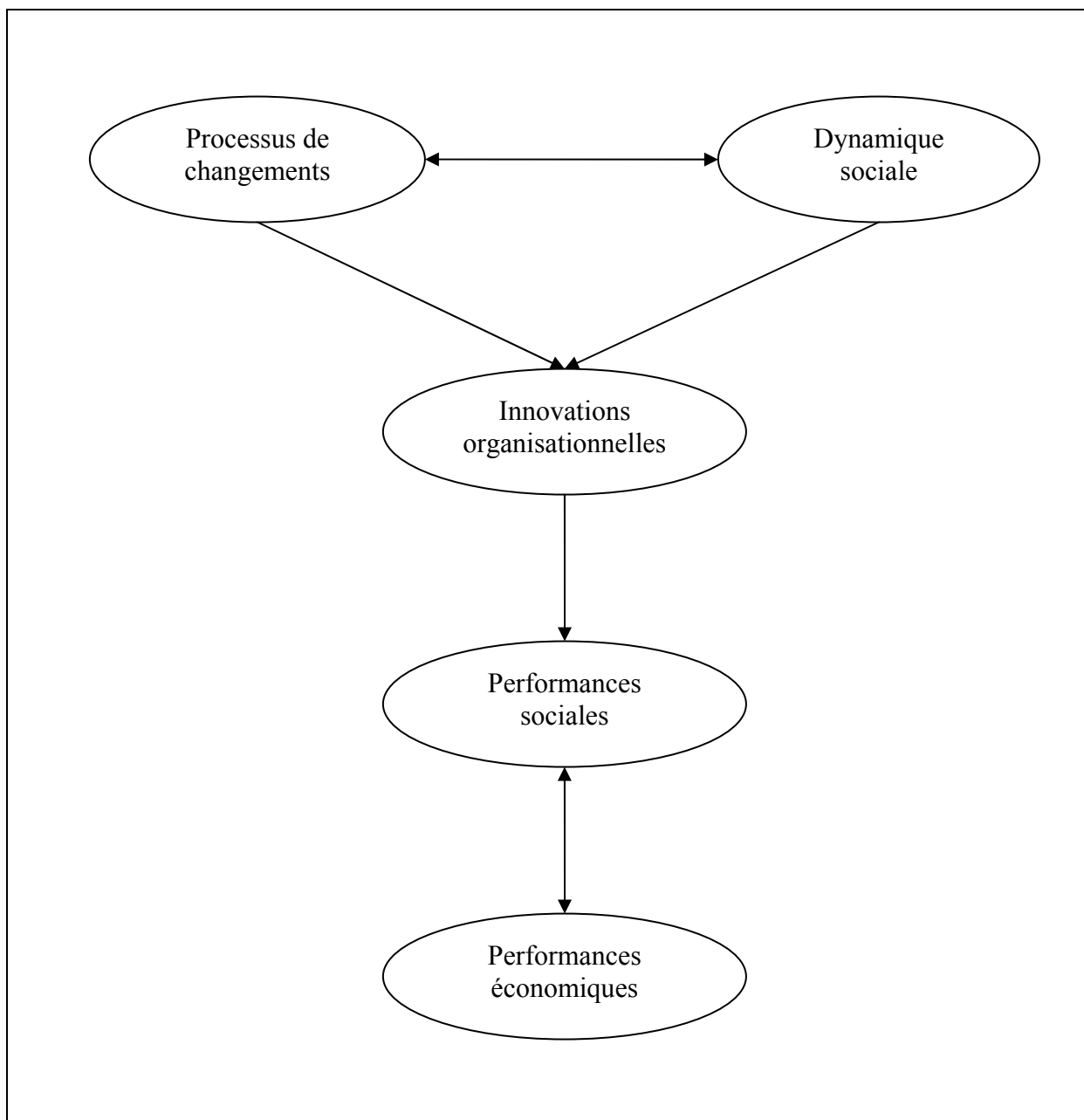


SCHÉMA 2
Le fonctionnement social d'un milieu de travail



1.2. Contributions des études de cas

Contrairement à la précédente étude quantitative, dont les résultats sont généralisables à l'ensemble de la population étudiée, les résultats de la présente étude qualitative ne sont en aucune façon généralisables et les cas étudiés ne sont pas représentatifs, au point de vue statistique, des évolutions réellement à l'œuvre dans la population de référence. Néanmoins, les études de cas apportent trois contributions complémentaires en regard de l'enquête quantitative. Elles permettent d'abord d'illustrer les relations entre les diverses dimensions du modèle d'analyse. Elles font dès lors en second lieu apparaître des tensions et des paradoxes entre les dimensions constitutives de ce modèle. Comme troisième contribution, elles rendent possible la reconstitution de la trajectoire d'évolution de chacune des usines étudiées, permettant ainsi l'élucidation des tensions et paradoxes.

2. DEUXIÈME PARTIE : DIVERSES ILLUSTRATIONS DU CHANGEMENT

Dans cette partie, nous présentons d'abord les données générales sur le profil contextuel ainsi que les performances sociales et économiques relatives à chaque usine étudiée dans les industries métallurgiques en les comparant avec la moyenne des usines dans l'échantillon de l'enquête quantitative. Par la suite, nous caractérisons chaque usine en regard des dimensions du modèle d'analyse.

2.1. Principales caractéristiques des usines étudiées

Nous avons choisi d'étudier quatre cas possédant le même profil contextuel (soit le troisième profil contextuel défini dans le rapport sur l'enquête quantitative). Ce sont donc des usines de grande taille (plus de 200 employés) dont le processus de production est continu ; elles appartiennent à de grandes firmes multinationales et exportent plus de 50 % de leur production. Enfin, selon les données de l'enquête quantitative, les usines A et C ont été classées dans la configuration participative et l'usine B a été classée dans la configuration technique. En ce qui concerne ces trois usines, les traitements effectués à partir des données résultant des questionnaires remplis par les répondants tant patronaux que syndicaux convergent. Ce qui n'est pas le cas pour l'usine D, qui est classée dans la configuration technique, selon les traitements effectués sur la banque de données patronale, et dans la configuration participative, selon la banque de données syndicale.

Les usines étudiées se distinguent par la présence d'un grand nombre d'innovations organisationnelles. Elles renferment soit entre 6 et 8 innovations, selon les répondants patronaux, ou entre 8 et 12 innovations, selon les répondants syndicaux, comparativement à une moyenne de 5,93 (selon les répondants patronaux) et 5,54 (selon les répondants syndicaux) dans les usines de l'échantillon de l'étude quantitative. Par contre, lorsque les usines étudiées sont comparées à l'échantillon de l'étude quantitative en tenant compte de leur classement dans l'une ou l'autre des configurations, il ressort que les usines étudiées appartenant à la configuration participative se caractérisent par un indice général d'innovations inférieur à la moyenne des usines de l'échantillon. En revanche, la situation est inverse dans le cas des usines de la configuration technique, les usines étudiées faisant montre d'un indice supérieur à celui des usines de l'échantillon. Le Tableau 1 décrit les innovations présentes dans chacune des usines étudiées.

Concernant la dynamique sociale, les usines étudiées affichent en général des résultats très semblables, avec quelques variations plus ou moins significatives, qui seront reprises dans l'analyse spécifique de chaque cas dans les sections suivantes. Par contre, au chapitre du processus de changement, elles obtiennent des résultats bien supérieurs à la moyenne des usines de l'échantillon. Le degré de paritarisme est nettement plus élevé dans les usines étudiées que dans les autres usines.

TABLEAU 1
Diffusion des innovations dans les usines étudiées

Usines Selon les catégories de répondants	A		B		C		D	
	S	P	S	P	S	P	S	P
Changements								
Juste à temps :								
Réduction des inventaires en cours de fabrication	-	-	◆	◆	◆	-	◆	◆
Réduction du temps d'ajustement des machines	◆	◆	◆	◆	-	-	-	-
Kanban	-	-	-	-	-	-	-	-
Méthodes de travail :								
Changements aux tâches de métier	-	-	◆	-	◆	-	-	-
Changements aux tâches de production	-	-	◆	◆	◆	-	-	-
Maintenance préventive	◆	◆	◆	◆	-	-	◆	◆
Gestion de la qualité :								
Certifications de qualité	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
Programme intégré de gestion de la qualité	◆	-	◆	◆	-	-	-	◆
Changements techniques ou physiques à l'équipement :								
Changements technologiques	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
Production cellulaire	-	-	◆	-	◆	◆	◆	◆
Informatisation des processus de travail et de production								
Contrôle statistique des procédés	◆	◆	◆	◆	-	◆	◆	◆
Système intégré de gestion	◆	-	◆	-	-	-	◆	-
Système informatisé de la planification de la fabrication	◆	◆	◆	-	-	-	-	-
Dispositifs de participation des employés :								
Groupes d'amélioration de la qualité	◆	◆	-	-	◆	◆	◆	◆
Équipes de travail	◆	◆	-	-	◆	◆	◆	-

◆ Présence du changement

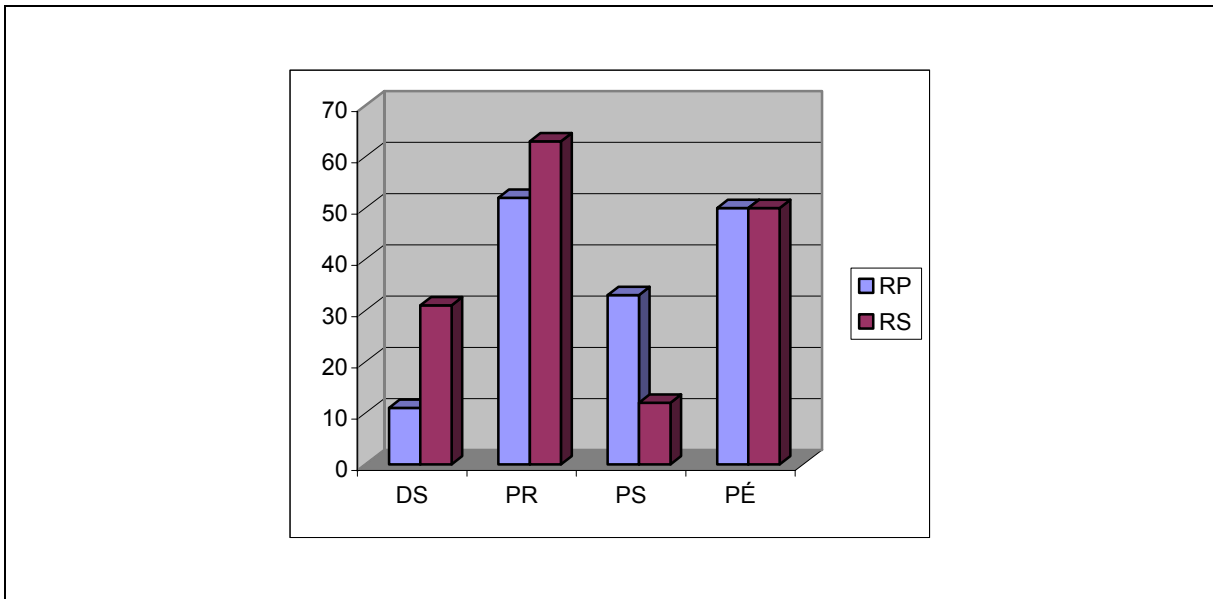
- Absence du changement

En regard des performances sociales, les résultats obtenus par les usines sont fortement contrastés. Les usines A et B représentent deux positions extrêmes, l'une affichant des résultats clairement supérieurs à la moyenne de l'échantillon, alors que l'autre occupe la position inverse. Les deux autres se conforment à des résultats plus ou moins similaires à ceux des usines de l'échantillon. Enfin, à l'égard des performances économiques, deux usines, A et B, performant mieux que la moyenne de l'échantillon, alors que les deux autres, C et D, ne se démarquent pas vraiment.

En somme, il appert que chaque usine, à l'exception de l'Usine A, affiche des écarts plus ou moins prononcés par rapport au modèle d'analyse issu des données quantitatives qui postule des relations plus ou moins congruentes entre les diverses dimensions. Au contraire, les usines étudiées démontrent des paradoxes et des tensions plus ou moins grands. L'analyse de ces tensions et paradoxes fait l'objet des sections suivantes.

2.2. Usine A : Le « modèle idéal »

SCHÉMA 3
Indicateurs du fonctionnement social
Usine A³



³ DS, Dynamique sociale ; Pr, Processus de changement ; PS, Performances sociales ; PÉ, Performances économiques ; RP, répondants patronaux et RS, répondants syndicaux. Voir Annexe 1 pour la définition des indicateurs.

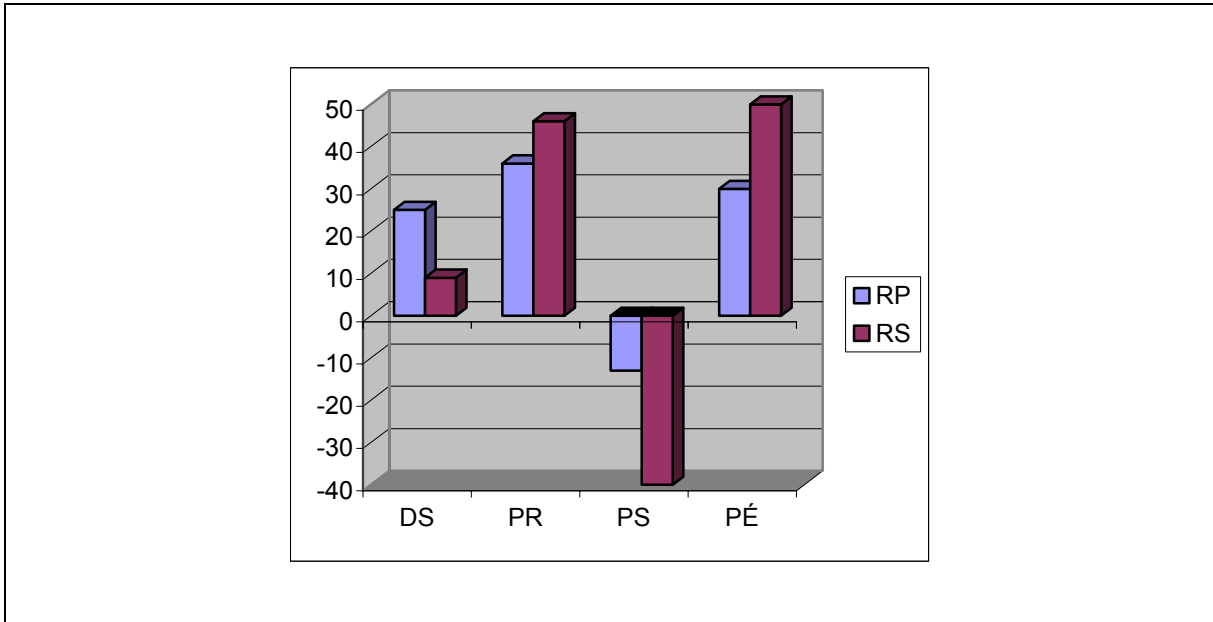
L'Usine A représente le cercle vertueux du fonctionnement social : le paritarisme dans l'introduction et le suivi des changements s'accompagnent d'une dynamique sociale caractérisée par une grande coopération dans les relations de travail, comme l'indique d'ailleurs le très faible ratio de griefs déposés et en suspens, et des pratiques de gestion des ressources humaines plus ou moins développées, tandis que la gestion prévisionnelle de l'emploi est bien effective et que les garanties sont plus ou moins importantes. Cela supporte la présence des innovations organisationnelles et notamment les activités des groupes de résolution de problèmes et des équipes de travail. Enfin, ces caractéristiques s'accompagnent de performances sociales élevées qui viennent appuyer les performances économiques. Par ailleurs, les répondants syndicaux et patronaux ont des évaluations assez similaires sur les différentes dimensions constitutives du fonctionnement social, renforçant ainsi la pertinence du modèle.

Les données de l'enquête qualitative viennent enrichir ce portrait. En effet, l'usine se caractérise par une forme avancée de participation syndicale à la gestion. La clause habituelle des « droits de la direction » est remplacée par une clause des « droits mutuels » qui énonce que « les parties conviennent que certains aspects de la gérance de l'entreprise sont partagés, tels que l'application de la convention collective, la qualité totale, les investissements, l'information, la formation, la santé/sécurité, la discipline et l'évaluation du personnel à l'embauche ». Il existe d'ailleurs un comité de partenariat, réunissant régulièrement la direction et le syndicat, comme le définit une lettre d'entente jointe à la convention collective, « dans le but de discuter des investissements de capitaux, de planifier les affaires à court et à long termes, d'évaluer la situation du marché, d'analyser les résultats, d'étudier les statistiques concernant la santé/sécurité au travail, de voir à l'affectation de la main-d'œuvre et à l'utilisation des installations, etc. ». On dénote également la présence d'un comité directeur, composé de manière paritaire, et dont le travail consiste à encadrer et à suivre le travail des groupes d'amélioration de la qualité. Outre la présence de ces groupes insérés dans une structure paritaire de pilotage, il existe des équipes de travail. Celles-ci sont dirigées par un chef d'équipe dont le statut est défini dans la convention collective de travail.

Toutefois, les témoignages recueillis au cours de l'enquête qualitative indiquent une mise en veilleuse, voire une remise en question, du partenariat et de la participation au cours des dernières années. D'une part, le comité directeur et le comité de partenariat ont cessé de se réunir, malgré leur existence formelle dans la convention collective. D'autre part, le statut du chef d'équipe est aujourd'hui remis en question. La direction songe en effet à le remplacer par un contremaître. Enfin, bien qu'il y ait encore aujourd'hui de nombreuses situations à améliorer, ce n'est plus l'occasion de créer des groupes de résolution de problèmes. Le service technique, malgré ses faibles ressources, est dorénavant responsable des améliorations.

2.3. Usine B : Dissonance entre les performances sociales et les performances économiques

SCHÉMA 4
Indicateurs du fonctionnement social
Usine B



L'Usine B se caractérise principalement par une forte dissonance entre les performances sociales et les performances économiques. Elle est classée dans la configuration technique conformément à une forte présence des innovations à dominante technique et dans les méthodes de travail et à l'absence de dispositifs de participation. Sur le plan de la dynamique sociale, le score global est légèrement supérieur à la moyenne, même si on peut observer une détérioration des relations de travail au cours des trois dernières années. En revanche, l'usine possède les pratiques de gestion de ressources humaines les plus développées parmi les usines étudiées, et sur ce point direction et syndicat sont d'accord. En ce qui concerne le processus de changements, le score global est également supérieur à la moyenne. Mais, au cours de l'enquête qualitative, il est apparu que le syndicat s'oppose au programme de gestion de la qualité (Six Sigma) récemment introduit par la direction.

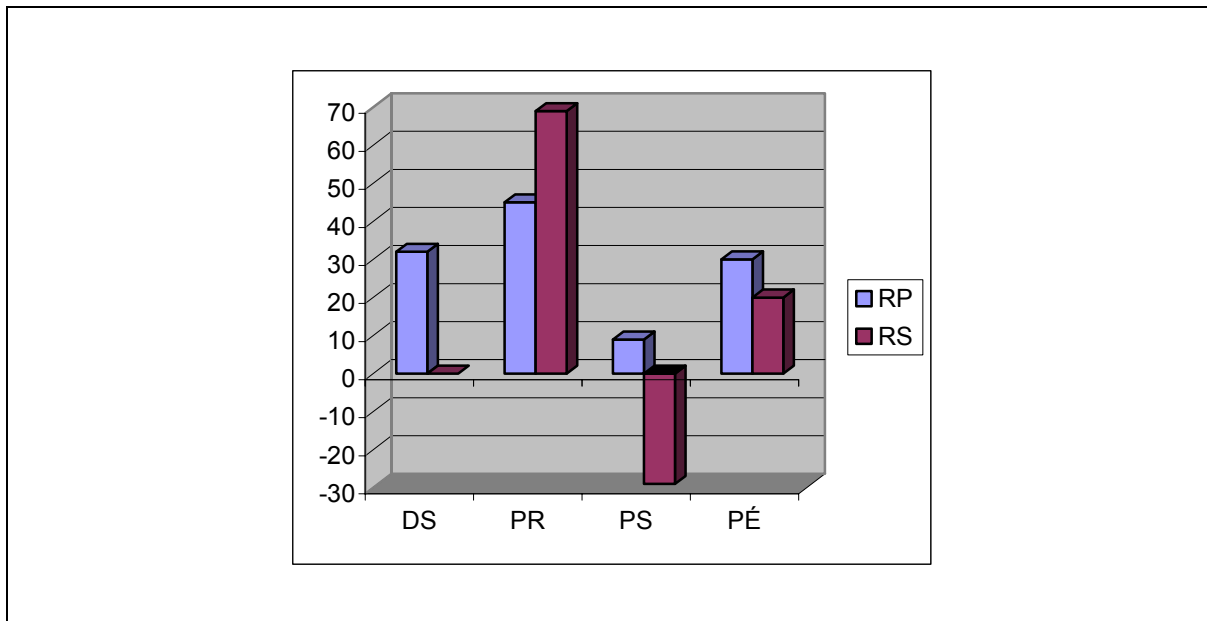
La principale ombre au tableau se situe du côté des performances sociales qui se distinguent par une détérioration importante au cours des trois dernières années, attestée tant par la direction que par le syndicat. On observe particulièrement une détérioration de la sécurité d'emploi, jugée très importante par le syndicat, une forte intensification du travail, reconnue par les deux parties, ainsi

qu'une grande démotivation des travailleurs, relevée également par la direction et le syndicat. En revanche, les performances économiques sont supérieures à la moyenne des usines de l'échantillon.

Comment expliquer cet écart majeur entre les performances sociales et les performances économiques ? Le processus de changements et, particulièrement, les diverses composantes de la dynamique sociale (notamment les politiques de gestion des ressources humaines), ne se traduisent pas par une amélioration des performances sociales. Les témoignages recueillis lors de l'enquête qualitative indiquent qu'il s'est produit un revirement important dans le fonctionnement social de l'usine, passant d'une situation caractérisée par la participation et le partenariat à une situation caractérisée par une approche unilatérale de la direction dans l'introduction et la mise en œuvre d'un programme de gestion de la qualité, à l'égard duquel le syndicat s'oppose. Ce revirement aurait entraîné une détérioration des performances sociales. Le ratio des griefs déposés et en suspens, rapporté dans l'enquête quantitative, représentant le double de la moyenne des usines de l'échantillon, serait un autre indicateur de cette situation.

2.4. Usine C : Méfiance entre direction et syndicat

SCHÉMA 5
Indicateurs du fonctionnement social
Usine C



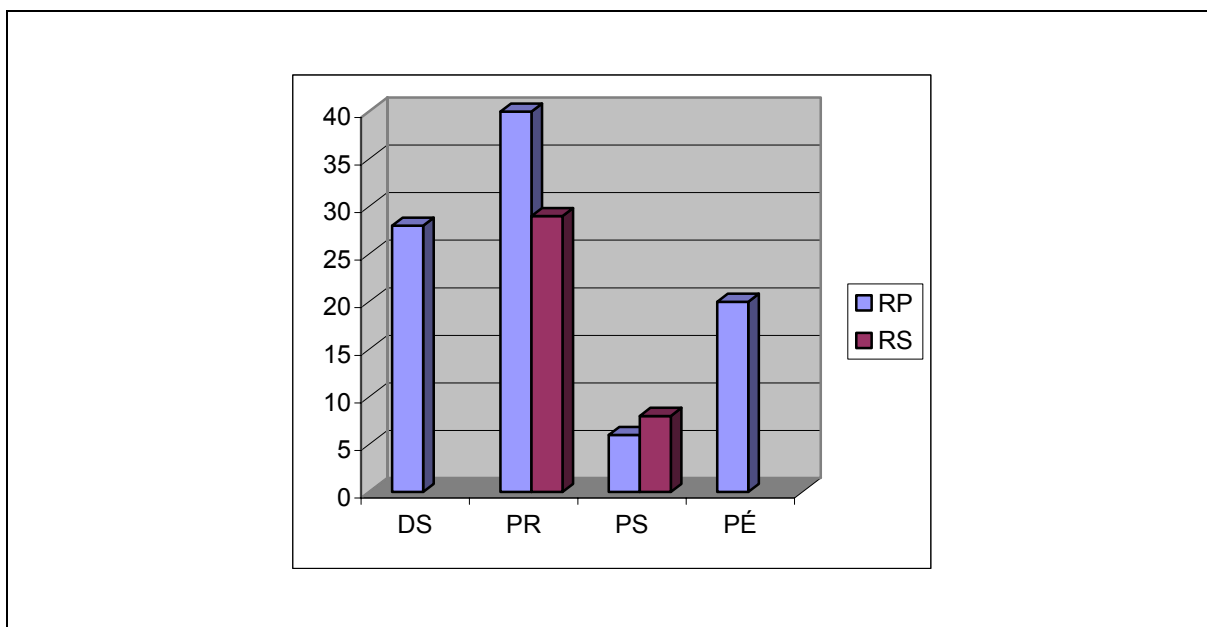
L'Usine C se distingue principalement par la méfiance qui existe entre la direction et le syndicat, ainsi qu'en témoigne l'indicateur de l'état des relations. En effet, chacun des acteurs, par la voie de son répondant, estime que l'autre adopte des comportements qui nuisent à la transparence, la coopération, la confiance et l'implication syndicale dans la gestion. Par contre, cette situation ne se traduit pas par un degré élevé de conflictualité ; au contraire, le ratio de griefs déposés et en suspens est nettement inférieur à la moyenne des autres usines. En regard des pratiques de gestion des ressources humaines, les répondants ont des positions tout à fait opposées : celui de la direction soutenant la présence nombreuse de pratiques, alors que celui du syndicat affirme leur absence. Sur les autres dimensions de la dynamique sociale, les positions sont par contre plutôt convergentes. Au total, le score global sur la dynamique sociale est plutôt contrasté : le syndicat en faisant une évaluation inférieure à la moyenne des usines de l'échantillon, alors que la direction porte un jugement nettement plus favorable.

Concernant le processus de changements, on dénote la présence d'un degré élevé de paritarisme, constaté par les deux parties. En revanche, au chapitre des performances sociales, les évaluations sont fortement divergentes. Du côté syndical, la détérioration de la sécurité d'emploi se conjugue avec une importante intensification du travail, sans requalification, pour entraîner une grande démotivation des travailleurs. Pour la direction, la sécurité d'emploi s'est maintenue au cours des trois dernières années, alors que les charges de travail ont été réduites et que le travail a été requalifié. Au total, des évaluations globales opposées : des performances sociales très négatives et inférieures à la moyenne, pour le syndicat, alors qu'elles sont positives et similaires à la moyenne, pour la direction. Par contre, sur le plan des performances économiques, on constate des évaluations assez semblables entre les répondants et très similaires à la moyenne.

En somme, le fonctionnement social de cette usine se caractérise par des évaluations très divergentes concernant la dynamique sociale et les performances sociales, alors qu'elles sont convergentes pour les autres dimensions du modèle d'analyse. Un paradoxe important se dégage de ces résultats : malgré la présence d'un degré élevé de paritarisme, une grande méfiance subsiste entre les acteurs. Le recours à l'étude qualitative peut aider à élucider ce paradoxe. L'étude qualitative a permis de mieux saisir la nature du paritarisme, si présent à l'usine. Il s'agit d'un paritarisme basé sur la négociation et l'existence de nombreux comités paritaires. Cependant, il n'existe pas de participation syndicale à la gestion. En fait, tout est négocié dans cette usine et la convention collective est en conséquence fort volumineuse. Par contre, il n'existe pas de « comité de pilotage » des changements, comme c'est le cas à l'Usine A ou ce fut le cas, jusqu'à tout récemment, dans les Usines B et D. Le partenariat n'a jamais été à l'ordre du jour dans cette usine, car la méfiance est trop grande entre les acteurs, ainsi qu'on le verra.

2.5. Usine D : Tensions sur les plans de la dynamique social et du processus de changements

SCHÉMA 6
Indicateurs du fonctionnement social
Usine D



À première vue, l'Usine D semble se caractériser par une situation plutôt équilibrée et similaire à celle de l'Usine A. Toutefois, quelques dissonances sont néanmoins présentes. En premier lieu, on peut remarquer une grande détérioration des relations de travail au cours des trois dernières années (maximale pour le syndicat et légère pour la direction). On observe par ailleurs un degré très élevé de conflictualité selon le syndicat. Par ailleurs, au chapitre du processus de changements, la présence de stratégies syndicales d'opposition est constatée. Quant aux performances sociales, elles sont très proches de la moyenne observée dans les usines de l'échantillon. Par contre, les performances économiques sont inférieures aux trois autres usines étudiées et à la moyenne des usines de l'échantillon⁴.

⁴ Certaines données sont manquantes du côté syndical, expliquant l'absence d'indicateurs pour la dynamique sociale et les performances économiques.

Les entrevues avec les principaux intervenants ont permis d'éclairer davantage la situation. Le syndicat est passé tout récemment d'une position d'implication proactive à une position d'opposition à l'égard du programme d'amélioration continue et des groupes de résolution de problèmes. Les représentants syndicaux expliquent ce retournement par le fait que la place et la légitimité du syndicat dans la gestion du programme sont remises en question par les agissements de la direction. Cette dernière introduirait des groupes de résolution de problèmes sans attendre l'approbation du comité paritaire de pilotage. Pour le syndicat, il est important d'approuver la mise en place de chaque groupe de résolution de problèmes afin de s'assurer que leurs recommandations et actions n'entraîneront pas des conséquences négatives sur l'emploi. On retrouve alors certaines tensions qui sont au cœur de la poursuite du partenariat.

3. TROISIÈME PARTIE : DIFFÉRENTES TRAJECTOIRES DE CHANGEMENTS

Dans cette partie, la trajectoire du changement est reconstituée dans chacune des usines en suivant le même modèle d'analyse. Nous retraçons cette trajectoire, à partir des données qualitatives recueillies, en nous concentrant principalement sur la participation directe et la participation syndicale à la gestion, parce que la participation est le phénomène qui exprime le mieux la rupture avec les formes dominantes d'avant le changement, caractérisées par la prédominance de la hiérarchie dans l'organisation du travail et l'exclusivisme des « droits de direction » en regard de la gestion de l'usine. Nous soutenons que la participation et le partenariat, introduits en période de crise, sont actuellement confrontés à un problème majeur de pérennité ou de durabilité. Nous supposons que les innovations dans tous les cas passent par les mêmes phases d'évolution (voir le Schéma 7). Après une première phase d'émergence dans le contexte d'une crise, suit une période de construction et de développement, dans laquelle le partenariat et la participation atteignent une bonne partie de leurs objectifs. Cette deuxième phase représente « l'âge d'or » de la participation et du partenariat. Par la suite, prend place une phase de tensions et de difficultés, souvent engendrées par la réorientation stratégique de la direction et par les pressions sur l'emploi et la rémunération. Cette phase ouvre la voie à une quatrième phase au cours de laquelle les acteurs tenteront de trouver une solution aux tensions et difficultés qui confrontent la participation et le partenariat. Divers scénarios alternatifs sont alors possibles : mise en veilleuse de la participation et du partenariat jusqu'au jour où ils seront de nouveau nécessaires, leur abandon définitif ou une tentative d'en assurer la survie en leur donnant un second souffle.

3.1. Usine A : Mise en veilleuse du partenariat

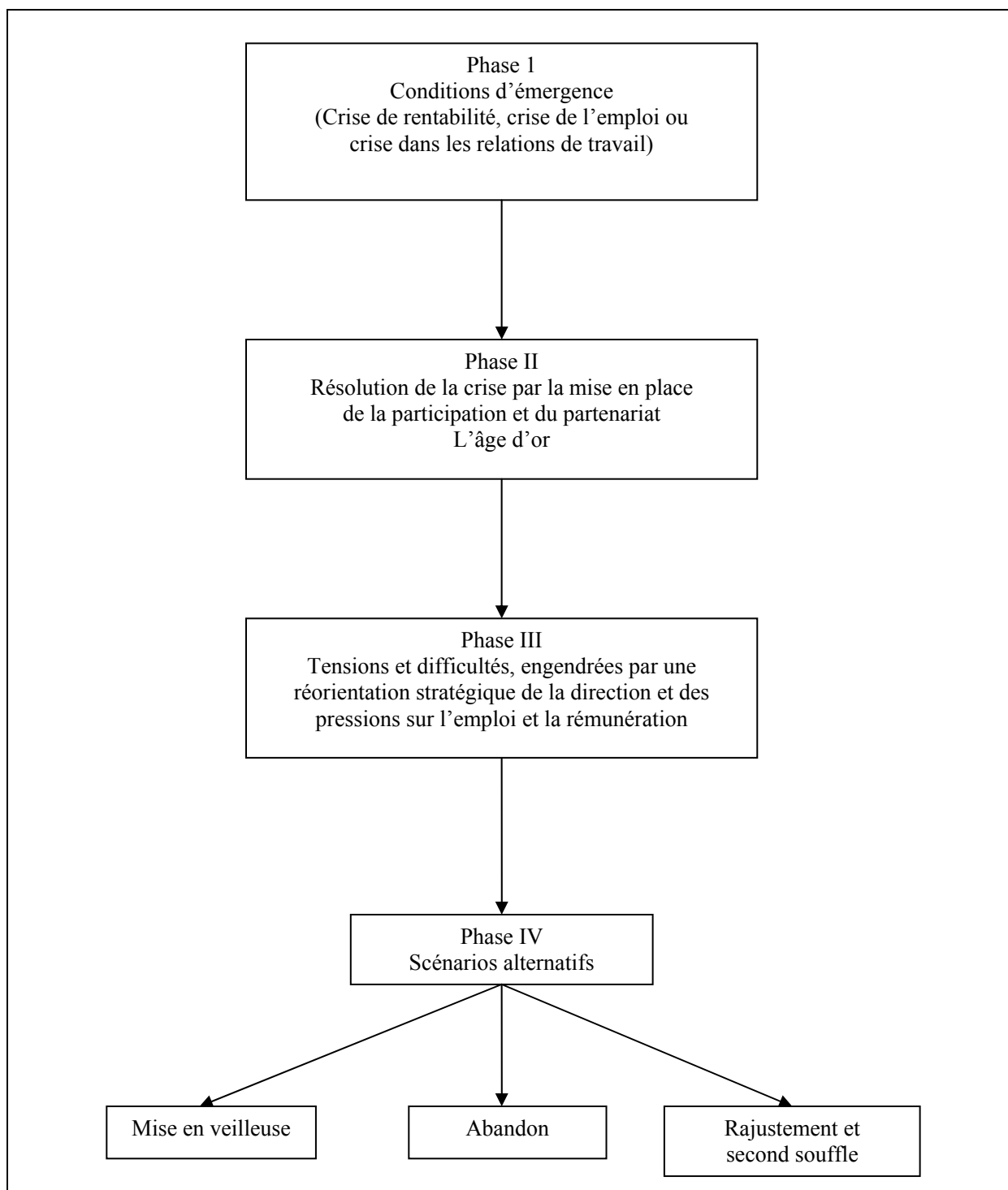
3.1.1. Phase 1 : Conditions d'émergence

Les changements en milieu de travail ont commencé au tournant des années 1990, lorsque l'usine était en graves difficultés financières et que sa survie était grandement menacée. En 1991, ce fut véritablement la descente aux enfers. Cette même année, l'usine enregistra une perte équivalente à 6,5 % de ses ventes annuelles. La direction du siège social sonna l'alarme et envoya aux gestionnaires locaux un message très clair, sous la forme d'un ultimatum :

Si vous n'êtes pas capables de vous redresser rapidement, nous allons soit vendre ou fermer.

Entrevue avec un représentant de la direction

SCHÉMA 7
Trajectoire de la participation et du partenariat



Le défi était alors d'assurer la survie de l'usine :

C'était clair, l'entreprise était désuète puis il y avait besoin de beaucoup d'investissements, puis la compagnie ... a dit : Prouvez-nous que vous pouvez être rentables. Parce qu'on perdait de l'argent. Si vous êtes capables de nous prouver qu'on est capable de faire de l'argent, on va investir, mais sinon on poursuivra pas.

Entrevue avec le un représentant de la direction

Avec la nomination d'un nouveau directeur général en 1991, syndicat et direction ont convenu de demander la création d'un CAMO. Une étude a été réalisée et dans son rapport déposé en 1992, elle posait un diagnostic en plusieurs points : style de gestion autoritaire et sans beaucoup de concertation, désuétude des équipements, problèmes majeurs de qualité, déficience au niveau de la planification et du contrôle de la production, mauvaise organisation du travail et mauvaise définition des responsabilités des cadres et des employés, manque de communication et faible qualification du personnel dans certains départements. Le rapport mentionnait également un point positif, que les acteurs locaux sauront exploiter, soit que l'usine jouissait d'une grande autonomie à l'égard du siège social :

En dépit d'une activité divisionnaire, l'usine jouit d'une grande autonomie... on y retrouve en effet les activités reliées au marketing, à la production, aux ressources humaines et à comptabilité. Outre l'obligation de rendre compte ainsi que le financement général de l'entreprise, on peut dire que la division ... est à peu près autonome.

Le CAMO concluait son rapport par la nécessité d'une réorganisation du travail et de l'introduction d'un programme d'amélioration de la qualité.

3.1.2. *Phase II : Résolution de la crise et âge d'or*

▪ **Introduction de la participation et du partenariat**

C'est à ce moment que débuta la réorganisation. Dans un premier mouvement, la direction réduisit de moitié le nombre de cadres. Pour combler ce vide, la direction et le syndicat s'entendirent pour mettre en place un système de chefs d'équipe, donnant une grande autonomie aux salariés et s'apparentant à un travail d'équipe. Aujourd'hui :

...les fins de semaine, ça peut opérer à pleine capacité, alors qu'il n'y aucun cadre à l'intérieur de l'usine... Ce sont des chefs d'équipe (syndiqués) qui dirigent l'usine... il n'y a absolument aucun personnel de direction.

Entrevue avec un représentant de la direction

Au début, le chef d'équipe était choisi par ancienneté. Cependant, compte tenu que ce n'était pas nécessairement la personne la plus qualifiée qui occupait le poste, des problèmes pouvaient découler de cette nomination. Par la suite, les parties se sont entendues pour que la direction fasse un choix sur la base d'un certain nombre de critères pertinents et qu'elle fasse ce choix en consultation avec le syndicat. Les chefs d'équipe ont un rôle sensiblement similaire à celui des contremaîtres, excepté pour la discipline. La présence d'un chef d'équipe, par rapport à celle d'un contremaître, donne davantage d'autonomie aux travailleurs dans la gestion de leur emploi du temps au travail et des cadences. Les travailleurs peuvent plus facilement exprimer leurs opinions quant aux méthodes de travail. Les surintendants rencontrent les chefs d'équipe à tous les mois pour leur communiquer les résultats et les informer des orientations de la compagnie. Par la suite, les chefs d'équipe transmettent ces informations aux employés.

Dans le même temps, plusieurs groupes d'amélioration sont créés, dans le cadre d'un programme de qualité totale, géré de manière paritaire. Il fallait alors faire appel aux idées des ouvriers pour redresser la situation, parce qu'il n'y avait pas d'investissements disponibles et en vue de la part du siège social :

Un rouleau de broche et de bonnes idées, c'était seulement ce dont disposait les intervenants locaux.

Entrevue avec un représentant syndical

Il y a donc eu la création d'une quinzaine de groupes pour suggérer différentes façons de réaliser des économies et de pouvoir ainsi produire avec une plus grande qualité tout en réduisant les coûts.

Le partenariat prend notamment forme avec la création d'un comité directeur dont :

... le mandat consistait principalement en la formation de groupes de résolution de problèmes, à voir à l'application des modifications dans l'organisation du travail, à voir à ce que soient menés à bien les projets d'amélioration mis de l'avant par les sous-comités, à voir à l'information et à une meilleure communication entre les travailleurs et les départements.

Entrevue avec un représentant syndical

Lors du renouvellement de la convention collective en 1992, les négociations sont difficiles. Le syndicat doit faire un certain nombre de concessions, en acceptant une baisse de salaire de 3 % et

la flexibilité organisationnelle, qui éliminera un certain nombre de postes de travail. En échange, le syndicat obtient une clause de « transparence économique ». Cette dernière apparaît comme un « droit d'accès à l'information » inscrit dans la convention collective et qui s'énonce ainsi :

Sujet à la signature d'une entente de confidentialité par les membres du comité de négociation, l'employeur transmet mensuellement au syndicat les documents suivants :

- Le bilan ;
- Les résultats d'opérations ;
- Les mouvements de trésorerie ;
- Les commentaires financiers sur les résultats d'opérations.

Nonobstant ce qui précède, l'employeur consent à permettre à un comptable agréé (C.A.) choisi et défrayé par le syndicat, de vérifier les livres de la compagnie et de mettre à la disposition du C.A. désigné par le syndicat les documents nécessaires pour faire une vérification adéquate moyennant un avis d'un mois.

En 1994, au moment où la compagnie renoue avec la profitabilité, le syndicat obtient une clause sur le partage des profits, en vertu de laquelle les salariés peuvent toucher entre 4 et 6 % des profits nets, selon le niveau des profits réalisés. Le partage des profits représente environ un dollar de l'heure. Par contre, le salaire horaire est de 2 \$ inférieur à celui payé par les usines semblables.

Enfin, direction et syndicat se sont engagés dans une gestion prévisionnelle de l'emploi en vue d'éviter les mises à pied. Il y a eu notamment la mise en place d'un programme de partage du travail pendant 39 semaines consécutives, au début des années 1990.

... avant les années 1990, la main-d'œuvre fluctuait quand même beaucoup... puis il y avait beaucoup de mises à pied. Alors que depuis les années 1990, on a toujours tout fait pour essayer de garder le monde en dedans. Les périodes où est-ce qu'il y avait beaucoup moins d'ouvrage, on en profitait pour donner de la formation pour améliorer la flexibilité, puis améliorer aussi la flexibilité au niveau de l'entreprise... Tu sais si l'employé a plus de qualification, bien ça nous avantage en tant qu'employeur, puis ça avantage l'employé aussi.

Entrevue avec un représentant de la direction

Le syndicat participe au choix des investissements à faire. La direction définit le montant à allouer et le syndicat fait part à la direction des priorités d'investissements à réaliser. Cela fait partie d'une clause de « co-gestion » inscrite dans la convention signée en 1994.

L'âge d'or

Avec la réorganisation du travail et le partenariat et dans le sillage d'une reprise du marché, la remontée est rapide. En 1995, le volume des ventes est le double de celui atteint au plus profond de la crise, alors que le taux de profit s'élève à 14 %. La croissance se maintient dans les années suivantes. Des changements technologiques d'importance ont pris place entre 1994 et 2000. En 1994, l'usine reçoit l'aide des gouvernements provincial et fédéral. Le partenariat s'avère alors une véritable réussite qui attire beaucoup d'attention des autorités politiques et des divers observateurs. L'expérience de l'usine a fait l'objet de nombreux reportages dans les journaux et dans la presse financière. Les principaux intervenants ont également donné de nombreuses conférences. C'était vraiment l'expérience vitrine de la réorganisation et du partenariat réussis. Au milieu des années 1990, le président du syndicat et un représentant de la direction étaient les vedettes de tous les forums sur le partenariat et la réorganisation du travail.

3.1.3. Phase III : Tensions et difficultés

Avec le retour de la prospérité, certaines activités deviennent obsolètes alors que des tensions et difficultés refont surface. Du côté de l'amélioration continue, les activités se sont considérablement atténuées. Il n'y a presque plus de formation de groupes d'amélioration de la qualité, alors que le comité directeur, chargé du suivi du programme de qualité totale, a quasiment cessé ses réunions. La principale cause est l'absence de ressources humaines, particulièrement du côté de la direction. Il y a un manque flagrant de ressources et la surcharge de travail est très grande du côté des cadres. Malgré des demandes répétées de la direction locale, le siège social refuse d'allouer les budgets pour de nouveaux postes. La surcharge de travail s'explique par les coupures au niveau des cadres, alors même que la production et le nombre d'employés ont augmenté. Quand les investissements et les nouveaux équipements sont arrivés et qu'il a fallu embaucher des travailleurs, le personnel cadre est demeuré le même et le temps à consacrer à la poursuite du programme de qualité totale s'est envolé. En ce qui concerne les salariés, l'introduction d'un horaire de 12 heures, au milieu des années 1990, a grandement diminué la motivation et les disponibilités pour participer dans les groupes d'amélioration de la qualité.

Victime de son succès, ayant pleinement atteint son objectif d'assurer la survie de l'usine, le comité directeur a, depuis 1997, considérablement ralenti ses activités.

Question : Ce comité directeur d'après vous, pourquoi il a disparu ?

Réponse : Bien c'est le temps. C'est ...tout est question de temps, de disponibilité. Il y avait les gens, la charge a augmenté tellement que les gens n'ont pas pu suffire à l'entente. La partie syndicale est toujours prête à le faire ça, je suis bien conscient de ça. On va les libérer puis on va mettre quelqu'un d'autre si on le libère pour faire son travail. Alors que la direction, si je passe trois jours sur cinq en rencontre, bien il n'y a pas personne d'autre qui va venir faire mon travail. Fait qu'il vient un temps tu dis : « Aie là c'est beau des rencontres, mais la job faut que j'en fasse. » Puis la charge a augmenté, les demandes en provenance du bureau chef ont, je dirais, doublé depuis les quatre ou cinq dernières années. Fait que ...

Question : Des demandes en terme de quoi ?

Réponse : De rapports, de suivis, un paquet de choses. Avant on était, je dirais, laissé beaucoup plus tout seul. Aujourd'hui ils veulent savoir davantage ce qui se passe puis beaucoup plus qu'avant. Avant il y avait seulement que, je dirais, le dg qui communiquait directement avec eux autres puis ils s'en revenaient vers nous autres après. Alors que présentement on a un paquet, je dirais, de *dotted lines* qu'on appelle entre le bureau chef puis ...

Entrevue avec un représentant de la direction

En outre, au niveau de l'organisation du travail, certaines tensions se sont manifestées en regard des responsabilités assumées par les chefs d'équipe syndiqués, qui ont remplacé les contremaîtres mis à pied et assumé certaines de leurs responsabilités. Le principal problème concerne la gestion de la discipline, qui ne relève pas des chefs d'équipe, bien qu'ils soient responsables de signaler les écarts de conduite à la direction, qui doit se charger des mesures à prendre. La direction se plaint du fait que les chefs d'équipe ne signalent pas les écarts de conduite, contribuant ainsi au « laxisme » ambiant.

Enfin, les relations entre le siège social et l'usine ont considérablement changé au cours des dernières années. L'autonomie de jadis a considérablement diminué. Le siège social ne se contente plus d'allouer des ressources et fixer des objectifs à atteindre, il intervient dans les moyens utilisés pour atteindre les résultats.

Avant on les voyait rarement ; là, ils viennent. À tous les mois, on a une rencontre avec... ils viennent puis on fait une présentation des résultats qu'on s'était fixés chacun des directeurs. Puis, il faut expliquer nos résultats, puis pourquoi qu'on les a atteints, ça, ça va bien. Si tu ne les as pas atteints, pourquoi tu ne les as pas atteints, puis c'est quelle mesure que tu vas prendre. Puis, ils sont beaucoup plus, je dirais harcelants à ce niveau-là. Comparé avec avant, avant c'était le dg de l'usine qui était, je dirais, le chef d'orchestre, puis ils faisaient confiance. Je ne dis pas qu'ils ne font plus confiance, mais c'est comme s'ils veulent quand même... En changeant de direction, ça a changé complètement l'approche. Les gens qui étaient sur le *board* avant laissaient plus chaque division autonome, alors qu'eux autres, ils veulent que chaque division produisent, mais ils veulent savoir aussi ce qui se passe. Ils veulent créer des plus grandes synergies d'une division à l'autre.

Entrevue avec un représentant de la direction

3.1.4. Phase IV : Mise en veilleuse

Le partenariat et la participation à l'amélioration de la qualité sont mis en veilleuse, alors que le travail d'équipe est remis en question. La situation actuelle, caractérisée par une faible participation des salariés, un arrêt des activités du comité directeur et des groupes de résolution de problèmes, était déjà présente au milieu des années 1990 et elle était attribuée aux mêmes facteurs que ceux invoqués présentement, soit essoufflement des cadres, entrée en vigueur de l'horaire de 12 heures, reprise des investissements avec surcharge de travail et tarissement des sources d'amélioration « faciles ».

Selon la direction, le principal enjeu sur le plan de l'organisation du travail, c'est de pouvoir faire en sorte que les chefs d'équipe assument un rôle de discipline vis-à-vis leurs collègues syndiqués. Faudra-t-il les remplacer par des contremaîtres ou modifier leur rôle ? Il faut, selon la direction, augmenter la discipline pour accroître la productivité et inciter au respect des mesures de sécurité (notamment le port des équipements de sécurité). Pour le syndicat et les employés, il s'agit de préserver une autonomie grandement appréciée.

Aujourd'hui, dans l'usine, de nombreuses situations seraient encore à améliorer, mais ce n'est plus l'occasion de créer des groupes d'amélioration de la qualité. C'est le service technique, malgré ses faibles ressources, qui est responsable des améliorations. En fait, aucun ajout de postes supplémentaires au niveau des ingénieurs n'a eu lieu. On a plutôt connu la perte de quelques postes ! Par ailleurs, on distingue maintenant entre « développement » et « amélioration de la qualité ». Aujourd'hui, il n'y a plus de responsable à la « qualité totale ». Ce programme, créé dans la première moitié des années 1990 a été aboli avec le retour des « gros investissements ». Les ressources allouées à la qualité totale ont été détournées vers la mise en œuvre des nouveaux investissements. Pour poursuivre avec le programme de qualité totale, il faudrait des ressources humaines additionnelles du côté des cadres, mais la direction du siège social n'est pas prête à avancer les budgets en conséquence.

À propos des investissements, il y a toujours consultation du syndicat et son avis est pris en compte. Le siège social alloue en général une enveloppe pour les investissements. Cependant, elle n'est dépensée que dans la mesure où elle sert à des projets bien documentés et approuvés par le siège social. Lorsque le comité directeur était en fonction, le travail de sélection des investissements se faisait en son sein. Maintenant, cela se fait au cours d'échanges entre l'exécutif syndical et la direction dans le cadre de rencontres plutôt informelles. (Auparavant, ces rencontres étaient périodiques, une fois par mois, et davantage formalisées). Le syndicat connaît bien l'état des équipements et les problèmes de production occasionnés par cet état et sait très bien ce qu'il manque pour améliorer la situation. Quand la direction est disposée à consacrer de l'argent pour l'usine, il sait où devrait aller ces investissements. Il fait dès lors pression auprès de la direction pour que ces priorités soient respectées.

Il y a eu un retrait de l'implication syndicale dans la gestion. Le comité directeur ne fonctionne plus, mais à chaque mois, ou sur demande, une rencontre entre l'exécutif syndical et l'équipe de direction de l'usine a lieu. Malgré l'inscription des dispositifs de partenariat dans la convention collective, la réalité des rapports sociaux est plus difficilement viable. Malgré l'écrit, les acteurs sont passés du formel à l'informel. Voici ce que dit un représentant de la direction au sujet du comité directeur inscrit dans la convention collective :

Aujourd'hui, ça se fait de façon informelle. Il n'y a plus de comité comme tel.

À ce sujet, un autre représentant de la direction de l'usine va dans le même sens :

Il existe encore, mais il est moins bien structuré. Il est moins encadré qu'il l'était... ». Et ses réunions ne sont plus « pré-cédulées » comme avant.

Un représentant du syndicat local précise pour sa part que le comité directeur :

...n'existe plus. En réalité, il n'existe plus le comité paritaire. Ça a lâché en 1997 ou 1998... Mais, il a continué à exister un bon bout de temps par après pareil, mais c'était plus sous forme informelle. Quant on avait un problème, on se rencontrait puis on réglait le problème.

Finalement, l'autonomie de la direction locale, qui avait été un atout important dans la mise en place de la participation et du partenariat, s'est considérablement estompée. Les contrôles du siège social sont très pesants et limitent considérablement la marge de manœuvre des acteurs locaux.

La trajectoire de la participation et du partenariat est résumée au Tableau 2.

TABLEAU 2
Trajectoire de la participation et du partenariat à l'Usine A

Phase I : Émergence	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crise de rentabilité ▪ Mise sur pied d'un CAMO
Phase II : Âge d'or	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réduction du nombre de cadres et introduction d'équipes de travail ▪ Programme de qualité totale et groupes de résolution de problèmes ▪ Création d'un comité de pilotage ▪ Innovations insérées dans la convention collective ▪ Retour de la prospérité
Phase III : Tensions et difficultés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence de ressources du côté de la direction ▪ Suspension des réunions du comité de pilotage ▪ Tensions autour du statut du chef d'équipe ▪ Centralisation de la part du siège social
Phase IV : Mise en veilleuse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suspension, sans conflits ▪ Approche centralisée et technique

3.2. Usine B : Abandon, provisoire ou définitif ?

3.2.1. Phase I : Conditions d'émergence

Les changements ont débuté en 1992 par un projet de réorganisation du travail qui visait l'introduction progressive du travail en équipe, par la dévolution de responsabilités supplémentaires aux salariés. Dès le départ, la direction sollicita l'implication syndicale. Ce faisant, elle plaça le syndicat devant un dilemme difficile à résoudre : le syndicat s'implique ou la direction y va de l'avant en faisant directement appel aux salariés. Avant même que le syndicat n'eût pris une décision, la direction avait déjà commencé à introduire plus d'autonomie dans les équipes de travail, en retirant les contremaîtres en certains endroits et en donnant davantage de responsabilité aux salariés. En fait, la direction avait créé une vingtaine de groupes « semi autonomes ». Certains avaient même modifié les horaires et pouvaient quitter le travail sans « poinçonner », engendrant ainsi une grande division parmi les salariés.

Devant la situation, l'exécutif syndical décida de consulter ses membres. Dans les semaines précédant la consultation, l'exécutif en rencontrant les équipes de travail s'est rendu compte que tous appréciaient beaucoup la nouvelle autonomie. L'exécutif soumit donc, lors d'une consultation organisée à la fin de 1993, une proposition de participation, assortie de cinq conditions :

- Que la réorganisation se fasse de façon uniforme sans discrimination ni favoritisme pour quelque individu ou groupe que ce soit ;
- Qu'il n'y ait pas de perte d'emploi ;
- Que le syndicat participe à toutes les étapes subséquentes ;
- Que la convention collective et les lois régissant le travail soient respectées ;
- Que la réduction des coûts engendrée par la réorganisation se traduise aussi par une augmentation du salaire de base, la méthode restant à définir.

L'implication syndicale à ces conditions fut acceptée par 66 % des membres.

Il subsistait toutefois une mésentente sur l'augmentation du salaire de base. Le syndicat soutenait alors que celui-ci devait être relevé, car le facteur « responsabilité » dans le système d'évaluation des tâches avait été significativement accru du fait que les salariés remplissaient des

responsabilités autrefois assumées par des cadres. À la suggestion de la direction, le syndicat utilisa la voie de la réévaluation des tâches et de l'arbitrage. Le résultat s'avéra négatif en bout de piste. En conséquence, puisque l'une des conditions posées à l'implication syndicale n'était pas satisfaite, un nouveau dilemme se posa : doit-on continuer à s'impliquer ou non ? Pour inciter le syndicat et les salariés à poursuivre leur implication, la direction proposa l'introduction d'une rémunération variable. Le syndicat accepta dans la mesure où la direction s'engageait à poursuivre des négociations sur la nature de cette rémunération. Il organisa une nouvelle consultation, au printemps 1994, en proposant aux membres de continuer la participation et de mettre en place un mécanisme pour discuter de la rémunération variable. Les salariés acceptèrent le compromis à une grande majorité, soit à plus de 80 %.

3.2.2. Phase II : Résolution de la crise et âge d'or

▪ **Introduction de la participation et du partenariat**

Quelque temps après le résultat de la consultation, la direction et le syndicat initièrent un programme d'amélioration de la qualité, par la création d'un comité paritaire devant piloter le programme. Ce comité coordonnait trois équipes chargées de faire une enquête auprès des salariés en vue de recueillir les propositions d'amélioration. Chaque équipe était composée d'une quinzaine de personnes (13 syndiqués et 2 cadres de premier niveau), qui ont été libérées pendant trois mois pour effectuer l'enquête. Ces équipes avaient le mandat d'aller consulter les gens sur les changements qu'ils souhaitaient apporter à leur milieu de travail. Les suggestions recueillies étaient acheminées au comité de réorganisation du travail qui décidait de leur introduction éventuelle, sur la base d'une analyse des coûts et bénéfices.

Le comité de pilotage était également responsable de la diffusion du travail en équipe. En vue de reconnaître ce nouveau rôle du comité, d'assurer la promotion du travail en équipe et de consacrer le partenariat patronal/syndical, un document conjoint est produit en mars 1997. Il est signé par la direction locale, un représentant de la haute direction de l'entreprise, le président du syndicat local et un représentant de l'affiliation syndicale externe. Le document définit la mission de l'usine et les principes du partenariat ; il contient également un tableau de bord avec des objectifs à atteindre (pour les clients, les actionnaires, le personnel et la communauté). Les équipes de travail se voient attribuer trois grandes responsabilités : la gestion de la santé/sécurité, l'amélioration de la qualité et la prise en charge des communications et de la formation. À partir de cette date, le travail en équipe se diffusa très largement dans l'usine. En octobre 1998, il s'appliquait à 70 % des employés de production et de métier. On avait également mis en place une équipe de formateurs, composés également de cadres et de syndiqués, pour rencontrer chaque équipe de travail et les former aux nouvelles responsabilités à assumer.

- **L'âge d'or**

Les résultats du programme de réorganisation du travail et d'amélioration de la qualité sont fort encourageants. Au cours des premières années du programme, entre 1990 et 1995, on peut observer les améliorations suivantes :

- Diminution de 55 % du temps perdu en accidents de travail ;
- Augmentation de 50 % de la productivité, dont la moitié est directement due à la réorganisation du travail et l'autre moitié aux changements technologiques ;
- Réduction des coûts de production de 14 % ;
- Réduction des inventaires en cours de production de 21 % ;
- Amélioration significative de la qualité des produits.

Selon des données fournies par la direction de l'entreprise, la fréquence des accidents de travail aurait diminué de 11,5 % à 6,5 % entre 1993 et 1998, alors que les profits de l'usine auraient doublé. On assiste également à une amélioration notable des relations de travail. Alors qu'auparavant, les offres patronales étaient acceptées avec de très faibles majorités (variant entre 55 et 62 %), en 1992 et en 1995, les majorités s'élèvent à 92 % et 86 %. Enfin, la rémunération variable pouvait rapporter entre 4 000 et 6 000 \$ par année et suscitait une grande satisfaction parmi les salariés.

Au chapitre de la flexibilité organisationnelle, les résultats sont également probants. Au total dans la production, le nombre de classifications a diminué de 43 % entre 1995 et 2001, passant de 137 à 78. Avec ce mouvement de fusion de classifications, on assiste à une requalification du travail. En effet, la proportion d'emplois faiblement qualifiés est passée du tiers à moins de 10 % au cours de la même période. De plus, ces emplois faiblement qualifiés requéraient, en 1995, moins de 5 jours de formation avant de pouvoir accomplir normalement les exigences de la tâche, alors que cette période s'élève à deux semaines en 2001 (voir le Tableau 3).

TABLEAU 3
Évolution du temps de formation et du nombre de classifications
Usine B, 1995-2001

	1995-1998		2001-2004		Réduction du nombre de classifications	
	Temps de formation	Nombre de classifications	Temps de formation	Nombre de classifications	Nombre	%
Annexe C	5 j	45 (1/3)	2 s	7 (1/1)	38	85%
Annexe F	1-3 s	45	3-5 s	28	17	38%
Annexe G	3 s/3 m	26	6-11 s	26	0	0
Annexe H	>3 m	21 (15%)	>3 m	17 (22%)	4	19%
Total		137		78	59	43%

(Selon les annexes de la convention collective de travail, 1995-1998 et 2001-2004)

j = jours; s = semaines; m = mois

Voici comment un contremaître, fortement impliqué dans la réorganisation du travail, résume la philosophie de la direction, qui régnait au plus fort du partenariat :

Je pense que c'est bizarre à dire mais l'outil le plus important qu'il y ait dans une compagnie, ce sont les employés. Parce qu'avec un employé, tu peux faire fonctionner ton industrie, il peut faire ta qualité. Il peut faire n'importe quoi. Il faut le traiter avec beaucoup de soin. Si tu t'occupes de lui, tu écoutes beaucoup ce qu'il te suggère et que cela a du bon sens et que tu le mets en pratique, les résultats sont importants ...

... les gars n'aiment pas ça que le contremaître, « le boss », soit dans leur dos et qu'il pousse : fais ceci, fais cela. Il y a des façons d'aborder des objectifs de qualité, de production, etc. Tu t'assoies avec ce monde-là.

Avant ça le gars « butchait », il ne s'occupait pas tellement de cela. Il avait fait son quota comme il dit si bien, mais la qualité n'était pas là. Tandis que maintenant, tu es plus sensibilisé à faire un travail de qualité. Même, si tu n'es pas aussi perfectionniste que d'autres employés, tu fais ton bout de chemin pour rendre un produit qui est de qualité supérieure à ta norme et la norme de qualité est atteinte pour le groupe.

Entrevue avec un contremaître

Selon un représentant syndical, les « gars avaient pris goût à l'autonomie » :

La compagnie utilisait la partie vague ou bien vide de notre huit heures de travail avec la réorganisation. Il y avait peut-être un volet de deux heures de temps libre qu'on passait dans les cantines ou ailleurs parce que les « jobs » étaient finies. Ce deux heures là, la compagnie l'utilisait avec la réorganisation, mais les gars aimaient cela. À travers cela, ils prenaient de la gestion. Tu sais, c'est valorisant pour n'importe qui. On arrive d'un monde où il y avait trois contremaîtres pour un gars. Tu ne pouvais pas faire un « move ». Tu n'avais pas le droit. En entrant, ils disaient : « Là, tu laisses ta tête dehors ». C'était cela le concept qu'on avait connu, chez les plus vieux, là. Tu entrais ici et tu ne décidais de rien. T'attendais l'ordre du contremaître. Le contremaître, lui, avait son « pad » et t'évaluait à tous les jours. OK, lui a bien travaillé. N'importe quoi. On était évalué à chaque jour. Un régime militaire. La « shop » dans le temps, c'était une vraie « shop » militaire. De passer de ce concept-là au concept où est-ce que j'ai un profil de « boss », on écoute quand je parle. Tu ne peux pas travailler fort comme cela, sans aimer cela.

Entrevue avec un représentant syndical

Lors de la relance du programme de réorganisation du travail en 1997, un représentant du syndicat s'exprime ainsi devant les membres, afin de bien illustrer les nouvelles responsabilités syndicales et le changement majeur réalisé dans le travail ouvrier :

... traditionnellement le syndicat reçoit des plaintes suite aux décisions de l'employeur, ces plaintes sont généralement soulevées par des minorités. Le syndicat réagit bien souvent et quand sa démarche réussit, quelques-uns sont satisfaits. La majorité s'en plaint rarement.

La réorganisation va permettre à la majorité des membres de s'exprimer et au syndicat de les écouter et de les appuyer. Ça va être pareil pour la négociation, vous allez nous « feeder ».

Bien sûr, ça fait peur à quelques-uns, le syndicat est plutôt habitué à couvrir les aspects « hors travail » : vacances, congés statutaires, pauses repas et café, permission d'absence, mises à pied, congés pour deuil ou parental, suspension, assurance maladie/accident, etc.

On établit quand on arrête et quand on recommence à travailler et qui nous paye.

Les seules fois où on parle du travail, c'est pour le temps de travail, les salaires, les affichages, le surtemps... Rien sur comment on fait le travail, comment on l'organise. Pourtant on y passe huit heures ou plus par jour.

La réorganisation va nous permettre de corriger ça et il n'y a pas mieux placé que vous pour prendre les décisions qui concernent votre propre travail.

En terminant, je vous dis que j'ai tellement confiance que je suis persuadé que d'ici cinq ans, des entreprises et des syndicats vont nous demander de visiter notre usine et de nous rencontrer pour qu'on leur explique comment on fonctionne.

Malheureusement, les tensions et difficultés rencontrées dès l'année suivante ont tôt fait de changer ces espoirs en amères déceptions.

3.2.3. Phase III : Tensions et difficultés

Les tensions et les difficultés apparurent, hélas, trop rapidement. Elles se produisirent dans le contexte d'une restructuration de l'entreprise. En 1998, l'entreprise s'est départie de toutes ses activités périphériques, pour se concentrer sur son métier principal (« core business »), en même temps que le siège social raffermissait son contrôle sur les unités locales de production. De « centres de profits », les usines devinrent alors des « centres de coûts » :

La main corporative est un peu plus présente. Auparavant, un représentant de la direction pouvait dire à son boss (au siège social), écoute : — là je vous parle de façon crue— « Achale-moi pas je vais te livrer un profit, laisse-moi gouverner mon territoire, je vais te livrer un profit. » Aujourd'hui, on ne peut plus. Tous les directeurs généraux doivent travailler ensemble pour maximiser les revenus et réduire les coûts. ... Oui, cela a enlevé un peu d'autonomie vis-à-vis le bureau central mais je crois que, entre les divisions, parce que c'est vraiment là que la « game » se joue, je crois que c'est beaucoup plus homogène aujourd'hui.

Entrevue avec un représentant de la direction

Par ailleurs, dans le cadre d'un programme corporatif d'amélioration des marges, par lequel la direction du siège social s'engageait à donner un rendement de 15 % à ses actionnaires, la primauté accordée aux ressources humaines fut grandement remise en question par la primauté accordée aux détenteurs de capitaux. À l'interne, la pression pour les rendements élevés à court terme devint nettement plus prégnante.

Dans ce contexte, les usines sont passées de centres de profits à centres de coûts, perdant ainsi une bonne partie de la marge de manœuvre dont elle disposait auparavant. La direction locale ne dispose plus de la même liberté pour conclure des compromis locaux spécifiques et la direction du siège social impose davantage ses priorités et ses programmes. Auparavant, la direction locale était redevable au niveau des résultats, disposant d'une marge de manœuvre quant au choix des moyens pour les atteindre. Dorénavant, elle se voit imposer les moyens et les programmes à mettre en œuvre, dans le cadre d'une approche centralisée de contrôle des coûts, pilotée par le siège social. C'est ainsi que certains engagements, « non formels » relatifs à la sécurité d'emploi et à la rémunération variable, furent remis en question et devinrent deux irritants majeurs qui conduisirent au retrait de l'implication syndicale.

Le document sur la réorganisation du travail, signé en 1997, renfermait une certaine ambiguïté au sujet de la sécurité d'emploi. Dans le tableau de bord, il était indiqué qu'il n'y aurait aucune mise à pied tant chez les travailleurs syndiqués que chez les cadres. Mais, cela n'était pas repris explicitement dans les objectifs de la réorganisation. Pour régler cet irritant, des négociations intenses ont eu lieu avec la direction locale. Une entente verbale aurait été plus ou moins acquise à l'effet que tout serait mis en œuvre pour éviter des mises à pied. Outre les programmes de retraite et préretraite et de formation, il y aurait la possibilité de donner une priorité d'embauche dans de nouvelles usines en construction. Immédiatement après cette entente, il se produisit un changement à la direction locale ainsi qu'une restructuration au niveau de l'entreprise. On est alors à la fin de 1998, et le comité de pilotage produisit en octobre un bilan sur la réorganisation et les résultats s'avérèrent très positifs. Après avoir pris connaissance de ce bilan, les nouveaux dirigeants du siège social affirmèrent qu'ils étaient prêts à poursuivre la réorganisation, mais qu'ils ne sentaient pas liés par la « garantie d'emploi ». Le syndicat réagit en affirmant que c'était, pour sa part, l'une des conditions à la poursuite de son implication dans la réorganisation.

À ce premier irritant, il s'en ajouta un autre concernant la rémunération variable. Dans le sillage de la restructuration de l'entreprise, la direction centrale impose un programme centralisé concernant la rémunération variable, devant s'appliquer à toutes les usines. En conséquence, le programme en vigueur à l'usine, qui s'était avéré si payant pour les salariés, est remplacé par le programme central, qui apparaît beaucoup moins favorable pour les salariés. Le syndicat demanda à la direction locale de négocier une formule de partage des profits, mais la direction refusa, invoquant le fait que c'était une politique du siège social. Après le changement dans le mode de calcul, le « bonus » a diminué considérablement pour se situer aux environs de 1 000 \$ par année. Avant les changements apportés par la corporation, il était calculé sur la base des performances locales de l'usine, en prenant en compte la réduction des coûts et des profits locaux. Après, il est principalement calculé sur les performances corporatives, avec la prise en compte, mais de façon moins importante, de certains indicateurs locaux établis par les directions locales, sans consultation avec le syndicat.

Devant ces deux irritants, le syndicat organisa une consultation auprès de ses membres pour leur demander leur avis concernant la poursuite de l'implication syndicale dans la réorganisation du travail. Ce fut à 80 % que les salariés se prononcèrent pour un retrait syndical.

Quant à la direction du siège social, elle avait ses propres raisons qui la rendaient très peu enthousiaste à faire les compromis nécessaires pour la poursuite du partenariat. Les résultats produits par la réorganisation n'étaient pas nécessairement ceux qu'elle cherchait. Ainsi, dans le cadre de la concentration sur son métier principal et de l'engagement d'un rendement élevé envers les actionnaires, elle était davantage intéressée par une plus grande flexibilité afin de pouvoir donner en impartition les activités jugées non centrales et disposer de la flexibilité organisationnelle et numérique nécessaire à l'exploitation des opportunités d'affaires. Un chef de service, interviewé au cours de l'enquête, exprime ainsi les nouvelles attentes de la direction centrale :

... cela prenait trop de temps. On avait mis de l'argent là-dedans. On parle des fois, jusqu'à un million \$ qui aurait été investis. On avait nos patrons au siège social, nos directeurs, qui nous disaient oui, on croit à votre démarche. Vous nous avez convaincus et on vous laisse la chance d'aller la faire. Mais, à un moment donné, les résultats étaient lents. Ils tardaient à venir et là, je pense qu'à quelque part...

Question : Mais, quand tu regardes les résultats, ici par exemple, l'évolution des profits, le nombre d'employés. L'évolution, par exemple, en santé sécurité, il y a quand même des résultats ?

Réponse : Oui, ça semble de bons résultats... Mais le résultat ultime qu'on recherchait à avoir, c'était la diminution du nombre de classifications. Pour avoir une meilleure, une plus grande flexibilité de personnel pour faciliter la gestion de l'entreprise et c'est ce qui tardait à venir. On était encore pris dans notre hiérarchie de postes, non pas hiérarchie, mais le nombre de postes de classification. On n'en démordait pas. On restait là.

On voulait des résultats. Cela était clair. Parce qu'à un moment donné, c'est un processus, c'est beau, c'était fin mais effectivement la corporation exigeait : Donnez-nous quelque chose ? Montrez-nous que cela marche ? Que cela vaut la peine. Oui, effectivement, elle nous pressait de donner des résultats.

Entrevue avec un représentant de la direction

Sur un autre plan, la direction centrale n'était plus intéressée à payer du temps pour que les intervenants locaux puissent se réunir dans les diverses instances prévues dans le cadre de la réorganisation du travail. Voici d'ailleurs à ce sujet les propos d'un contremaître, à la fois nostalgique et très critique à l'égard de l'évolution récente :

Moi je pense qu'au niveau de la direction, ils trouvaient qu'il y avait beaucoup de pertes de temps. Pour eux, c'était de la perte de temps d'asseoir du monde ensemble. Pourquoi ferais-tu un « meeting » avec dix ou douze personnes quand tu es capable d'en faire un avec trois ? Mais je peux te dire une affaire, par expérience, tu ne règles pas des problèmes avec trois personnes. Si tu as des décisions à prendre pour bien opérer, il faut que tout le monde se rencontre, que tout le monde ait la chance de dire son point de vue et ce qu'ils n'aiment pas et ce que l'autre équipe ne fait pas. Il faut que cela se dise décemment, mais autour d'une table...

C'était tout le temps une question de coûts ... Ils n'étaient pas chauds à l'idée de dire : tu vas réunir tout ce monde pour prendre certaines décisions. Ils ne voyaient pas que ce n'était pas seulement pour prendre des décisions mais aussi pour traiter les irritants qu'on a, à tous les jours. Si tu les enlèves ces irritants, tout le monde va être content, tout le monde va vouloir « performer » et même après les « meeting », tu voyais que tout le monde était....

En plus de cela, ce n'était pas seulement de dire les mauvais côtés, c'était de les féliciter pour le travail, pour la qualité, pour le but atteint. On a osé des affaires. On a développé un panier d'anodes et on a sauvé, je ne sais pas combien de millions, 5 à 6 millions \$ par année en production. Il est ressorti une autre idée pour récupérer le temps perdu quand on faisait des sections. On a augmenté la productivité de 3 millions d'onces par année. Toutes ces idées, ce sont des idées des employés. Ce ne sont pas des idées que moi j'ai pondues...

Entrevue avec un contremaître

Selon un représentant du syndicat local, la pression du siège social a joué un rôle décisif dans l'évolution des événements :

Chez nous, enlève la corporation... Si on avait juste l'usine locale comme entité corporative et si on avait toute l'autonomie et qu'il n'y avait pas personne d'extérieur qui a de l'influence, ça aurait vécu. Mais nous, c'est la corporation. L'erreur qu'on a faite, c'est de ne pas mettre sur papier, dans la convention ou autrement, les engagements qui lient vraiment la corporation... Localement, je pense que cela se fait. Mais quand tu as une corporation ... qui est extérieure, c'est bien plus difficile.

Entrevue avec un représentant syndical

3.2.4. Phase IV : Abandon définitif ou provisoire du partenariat

Prélude ou non, le retrait syndical fut suivi par une réorientation fondamentale de la direction concernant les approches d'amélioration de la qualité, qui de toute façon s'inscrivait parfaitement dans le contexte de la restructuration de l'entreprise. À la fin de 1999, on assiste à l'introduction d'un programme de « Six Sigma ». Dans le cadre de ce programme, la réduction des coûts et l'amélioration des procédés et de la qualité sont la mission des cadres, des ingénieurs et du service technique. Ce sont des cadres spécialistes qui sont libérés de leur fonction habituelle, sans être remplacés, et qui sont responsables d'un projet. Ils interviennent à la demande des gestionnaires. C'est une structure parallèle et les agents se rapportent directement au directeur général. Les projets retenus sont des projets d'envergure et doivent entraîner un bon retour sur les investissements. La formation n'est donnée qu'aux gestionnaires par la corporation et pour le moment, il n'est pas prévu de former les travailleurs.

Le programme a été introduit de manière unilatérale, à la suite d'une décision du siège social. Le syndicat s'oppose à ce programme. C'est ainsi que l'exprime un représentant du syndicat :

Le peu d'information que nous avons reçue (de notre affiliation syndicale externe) était clair. Le but, en bout de ligne, ce serait nos membres encore une fois qui seraient pénalisés. Soit qu'ils y aient une diminution dans le nombre de postes ou soit que la charge de travail soit augmentée. Ça fait qu'on a dit : Vous n'aurez pas besoin de faire comme vous avez fait en réorganisation parce qu'en réorganisation le concept de base, c'était « win-win » : une compagnie gagnante, les travailleurs sont gagnants.

Entrevue avec un représentant syndical

Avec la prédominance d'une approche centralisée, sans participation des salariés et du syndicat, le partenariat et la participation ont bel et bien disparu. Est-ce une disparition provisoire ou définitive ? La restructuration de l'entreprise, la primauté accordée aux actionnaires et le contrôle accru du siège social sur les unités locales vont dans le sens d'une évolution difficilement réversible.

Par ailleurs, les pressions sur l'emploi se sont amplifiées au cours des dernières années, avec la modernisation technologique des installations. Cette dernière devait entraîner la réduction de 120 postes de travail. Pour en atténuer les effets sur l'emploi, il eût un assouplissement des conditions d'accès à la retraite. Malgré tout, il y a eu un certain nombre de mises à pied, à propos desquelles les acteurs divergent considérablement quant au nombre exact. La question de l'emploi revêt une importance encore plus grande dans le contexte de réduction de l'emploi. En fait, le nombre des emplois a diminué de 15 % entre 1993 et 2000.

Les tensions dans les relations patronales/syndicales se sont reflétées au cours des négociations pour le renouvellement de la convention collective, qui ne fut acceptée qu'avec une majorité de 67 %.

La trajectoire de la participation et du partenariat à l'Usine B est résumée au Tableau 4.

TABLEAU 4
Trajectoire de la participation et du partenariat à l'Usine B

Phase I : Émergence	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Initiative de la direction en réorganisation du travail ▪ Implication syndicale à certaines conditions
Phase II : Âge d'or	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Création d'un comité de pilotage ▪ Programme d'amélioration de la qualité ▪ Partenariat autour de la formation et de la diffusion des équipes ▪ Amélioration significative des performances sociales et économiques
Phase III : Tensions et difficultés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Restructuration de l'entreprise et centralisation ▪ Remise en cause de la sécurité d'emploi ▪ Tensions autour de la rémunération variable
Phase IV : Abandon définitif ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Approche centralisée et parallèle en matière de qualité ▪ Réduction du nombre des emplois ▪ Degré élevé de conflictualité dans les relations de travail

3.3. Usine C : Le partenariat introuvable

D'entrée de jeu, une mise au point s'impose dans le cas de cette usine. La situation de crise vécue dans les années 1980, reliée au remplacement des vieilles installations productives, n'a pas donné lieu à la mise en place d'un partenariat, mais bien à l'ouverture d'une nouvelle usine, caractérisée par une participation organisationnelle en l'absence d'une participation syndicale à la gestion. En lieu et place du partenariat, que tant la direction que le syndicat ne veulent pas, il s'est développé un processus de négociations collectives, particulièrement efficace, qui s'est avéré capable d'encadrer le travail d'équipe, tout en laissant à la direction toute la latitude voulue dans le domaine des groupes d'amélioration de la qualité.

3.3.1. Phase 1 : Conditions d'émergence

Il s'agit d'une nouvelle usine mise en opération à la fin des années 1980, avec un modèle organisationnel basé sur les équipes de travail, une grande autonomie, une rotation systématique sur les tâches de production et un regroupement des tâches métiers à l'intérieur de quatre métiers. Tous les salariés embauchés proviennent d'un autre établissement de l'entreprise, situé à quelques kilomètres. Ils sont syndiqués de facto, car l'usine est considérée comme une usine de remplacement du premier établissement. C'est un gain syndical important, puisque dix ans auparavant, l'entreprise avait mis en opération une usine non syndiquée, qui l'est toujours demeurée, malgré les multiples tentatives de syndicalisation, auxquelles le syndicat en question a été le plus souvent associé. C'est encore un irritant majeur dans les relations de travail.

Les négociations pour le renouvellement des conventions collectives se déroulent dans le cadre d'un front commun regroupant tous les syndicats de l'entreprise au Québec. Au cours des années 1990, il y eût une grève de courte durée autour des enjeux de la sécurité d'emploi, du partage du travail et des salaires. Le syndicat s'en tira avec des gains importants au chapitre de la sécurité d'emploi. Quant à la direction, elle réussit à obtenir une clause sur l'autonomie organisationnelle, moyennant une compensation monétaire pour les activités d'autonomie assumées par les salariés. À la fin de la décennie, il y a eu la signature d'une entente devant assurer la permanence des opérations.

En 1999, la direction décide d'introduire un autre programme d'amélioration de la qualité. Il s'agit en fait d'un programme systématique visant à une plus grande rationalisation dans l'usage des équipements et la fluidité des processus productifs. Il comporte un volet de participation, avec la mise en œuvre de groupes de résolution de problèmes, dirigés par un syndiqué et composé de cadres et de salariés. C'est un programme corporatif, dont l'introduction s'est effectuée sans l'implication du syndicat.

3.3.2. Phase II : L'âge d'or de la négociation collective

L'âge d'or se caractérise avant tout par l'efficacité du processus de négociation collective. D'ailleurs, la convention collective est omniprésente. Tout est négocié et tout est écrit. À titre d'exemple : le mode de calcul de la rémunération variable, les activités de gestion des salariés, celles des superviseurs ainsi que la composition, le mode de fonctionnement et les objectifs du comité d'entreprise sont précisément définis dans des lettres d'entente spécifiques et jointes à la convention collective. C'est un syndicalisme de contreparties. Il réussit à aller chercher des contreparties importantes lors de l'introduction des changements : rémunération, sécurité d'emploi, fonds de pension.

Un grand nombre d'innovations sont introduites au cours des années 1990. Résultant de négociations, elles sont codifiées dans la convention collective :

- **Permanence des activités productives**

Il existe une entente en vue d'assurer la permanence des activités productives, en vertu de laquelle « les parties s'engagent à tout mettre en œuvre pour assurer le renouvellement des conventions collectives sans qu'il soit nécessaire de recourir aux traditionnels rapports de force, tels la grève, le *lock-out*, ou les moyens de pression. ». Cette entente comporte également un certain nombre de principes devant s'appliquer aux relations et à l'organisation du travail : la coopération dans les relations de travail, l'implication des employés dans l'amélioration continue et le travail d'équipe, l'efficacité dans les réponses à apporter aux enjeux d'affaires, la transparence économique, la sécurité d'emploi, la gestion prévisionnelle de l'emploi, l'efficacité et la flexibilité dans l'organisation du travail, la rémunération variable et une rémunération globale et compétitive.

- **Sécurité d'emploi**

En vertu de cette entente, la protection des emplois permanents est garantie en regard des changements technologiques et organisationnels. Au fil du renouvellement de la convention collective, on assiste à une bonification de l'entente, notamment par l'ajout de la liste des employés protégés. Il ne s'agit donc pas d'un plancher d'emplois. C'est plutôt une gestion prévisionnelle de l'emploi qui ne doit pas entraîner de mises à pied au niveau des employés protégés, sauf en cas de diminution des opérations.

- **Formule de partage du travail**

Une formule volontaire d'accumulation de deux heures de travail par semaine, reprises en congé.

- **Rémunération variable**

Apparue au milieu de la décennie, elle était basée sur le prix des produits vendus. Revue quelques années plus tard, elle est désormais basée sur le rendement de l'avoir des actionnaires de l'entreprise et sur l'atteinte d'objectifs établis par la direction de l'usine. Le tout est précisément défini dans la lettre d'entente. En vertu de l'entente, 94 % de la rémunération est fixe et 6 % est variable. La partie variable est d'une part calculée selon des paramètres, déterminés par la direction locale, concernant la santé, la sécurité, la qualité, le volume et les coûts de production et l'environnement. Elle en outre ajustée au rendement global de l'entreprise, incluant toutes les installations productives. Cette portion représente le tiers de la rémunération variable et elle est appliquée à partir d'un seuil de rentabilité de 7 %.

- **Détermination des augmentations salariales périodiques**

Il s'agit d'une clause qui vise à déterminer les augmentations salariales sur la base d'une étude comparative des salaires versés dans les entreprises syndiquées comparables. C'est en quelque sorte une clause « remorque », selon laquelle les employés sont assurés de recevoir une rémunération supérieure de un pour cent à celle de l'entreprise comparable accordant à ses employés la rémunération la plus élevée.

- **Autonomie organisationnelle**

La convention collective comporte une entente sur les « activités de gestion ajoutées aux responsabilités déjà comprises dans les descriptions de tâches ». Il s'agit d'une dizaine d'activités définies et qui doivent être assumées par les employés (appel pour combler le travail en temps supplémentaire, participer à des rencontres en début de quart, effectuer le suivi des mesures correctives, faire le suivi des budgets reliés aux activités opérationnelles, préparer et animer les rencontres d'équipe, réaliser les inspections de sécurité, gérer l'approvisionnement, assurer les contacts entre production et entretien, remettre les équipements en production et collaborer à la préparation des objectifs et cibles de l'équipe). Un comité paritaire est formé pour évaluer la prise en charge de ces responsabilités par les équipes. Selon le degré de prise en charge atteint, les salaires sont augmentés en conséquence.

- **Comité d'entreprise**

Formé de la haute direction et de représentants de la direction et des syndicats de chaque installation, ce comité se veut un « forum d'échanges sur les orientations stratégiques, les enjeux d'affaires et les objectifs de l'entreprise » ainsi que sur « toute question susceptible d'avoir un impact sur la main-d'œuvre ».

Par ailleurs, la présence du travail d'équipe et la grande autonomie dans le travail représentent une autre dimension de ce modèle. Dès l'ouverture de l'usine, la polyvalence dans les tâches de métier et dans la production ainsi que les équipes de travail ont été introduites. Le syndicat a accepté les innovations proposées et a obtenu en contrepartie des augmentations salariales. Par la suite, il y a eu des négociations sur une dizaine d'activités d'autonomie, que les travailleurs étaient incités à remplir sur la base encore une fois d'une augmentation salariale, consentie au terme d'une évaluation à l'intérieur d'un comité conjoint. Dans un premier temps, la direction a retiré les cadres sur les quarts de soir, de nuit et de fin de semaine. Les représentants syndicaux parlent plutôt « d'abandonnomie » au lieu d'une autonomie. Abandonnés à eux-mêmes, pour ainsi dire, les travailleurs ont dû prendre en charge de nouvelles responsabilités. L'autonomie a été imposée par la direction, ainsi que l'exprime un représentant syndical :

Moi, j'appelle cela « l'abandonnomie ».

Je n'ai pas appelé cela l'autonomie parce que... On a embarqué là-dedans parce que la compagnie avait décidé unilatéralement d'enlever ses cadres. Ça fait que là on était pris, je pense dans un système, où tu n'avais plus le choix. Les gars étaient laissés à eux-mêmes sur les quarts. Alors, il a fallu se prendre des activités et là, on a embarqué là-dedans un petit peu dans ce sens-là. La compagnie avait décidé de ne plus laisser de cadres sur les quarts. De les enlever les fins de semaine. Elle a fait son aménagement et on est arrivé sur les quarts et on a dit : Bien là, écoute, le superviseur n'est plus là. Qu'est-ce qu'on fait ? Par le fait même, on a été obligé de négocier des activités qui permettent aux gars de fonctionner parce que... Pour moi, elle a imposé l'autonomie. Elle l'a imposée.

Entrevue avec un représentant syndical

Les diverses activités d'autonomie sont occupées en rotation par les membres de l'équipe. À noter qu'il n'y a pas de chef d'équipe. La position du syndicat à propos de ces activités est résumée dans la citation suivante :

Je pense qu'on était en accord pour les avoir parce qu'on les a négociées et on trouvait que c'était des activités qui n'embarquait pas au niveau de la gestion. Elles sont claires dans la convention collective. Il y en a six pour la sécurité et c'est un plus pour le monde ... et il y en a quelques autres, comme le rappel en temps supplémentaire. Vu qu'ils avaient enlevé les superviseurs Bien, il fallait avoir des mécanismes pour permettre de fonctionner.

Entrevue avec un représentant syndical

Les activités sont négociées dans la convention collective et c'est à la direction de les mettre en œuvre et de faire en sorte que les travailleurs les assument. Le syndicat n'intervient pas à ce niveau.

Au chapitre de l'amélioration de la qualité, la direction agit de manière unilatérale, en dehors du processus de négociation, même si elle informe toutefois le syndicat de ses projets. Les programmes comportent une certaine participation des syndiqués, dans divers groupes de résolution de problèmes. La direction fait alors appel directement à la participation des syndiqués, alors que le syndicat se contente de mettre en garde ses membres contre d'éventuels abus de la part de la direction.

3.3.3. Phase III : Tensions et difficultés

La méfiance a toujours été présente dans les relations entre les acteurs, patronal et syndical. Elle est caractéristique de relations de travail construites sur des positions conflictuelles, typiques des relations « adversariales ». Tout est négocié et formalisé dans les moindres détails. Le syndicat ne fait pas suffisamment confiance pour participer dans un programme dont les règles ne sont pas définies par voie de négociation, alors que la direction préfère ne pas impliquer le syndicat de crainte que le processus de négociation ne soit trop long. La solution, c'est d'une certaine façon le contournement du syndicat. C'est en quelque sorte l'histoire de l'introduction du dernier programme d'amélioration de la qualité. Un représentant syndical exprime ainsi la méfiance du syndicat dans le journal syndical :

Vos représentants syndicaux ont eu des présentations sur le nouveau programme de qualité au cours des dernières semaines. À travers son nouveau programme, l'entreprise vise à accélérer son rythme de production, à développer et maintenir une culture de performance, à améliorer la compétitivité des usines, à gérer uniformément l'amélioration continue et à se doter d'outils/qualité pour traiter les problèmes et les opportunités. ...

En terminant, je vous rappelle que ce nouveau programme demeure avant tout une stratégie patronale de réduction de coûts et d'amélioration de la productivité. C'est à ne pas oublier.

Journal syndical

Plus loin, dans la même édition du journal, un autre représentant syndical s'exprime ainsi :

Tout le monde de l'usine a entendu parler de ce programme qui nous a été parachuté dans le milieu sans connaître réellement l'incidence sur notre travail, notre environnement, la main-d'œuvre, la sécurité et les relations de travail. Mais cela doit être important pour (la compagnie) puisqu'elle a mis tellement de ressources, autant humaines que financières, mais pour NOUS !

Donc, je nous demande d'être prudents dans vos implications et informez-vous auprès de vos représentants syndicaux. C'est un sujet à suivre...

Journal syndical

Pour leur part, les représentants de la direction ont été, en entrevue, très explicites quant à leur volonté de ne pas impliquer le syndicat. La direction sent qu'il est urgent d'intervenir rapidement du côté de l'amélioration de la qualité et qu'elle ne peut souffrir les longs délais imposés par une négociation de l'implication syndicale.

Si on ne se revire pas de bord (dans les cinq ou six ans à venir)..., on va périr, on va périr. C'est une partie industrielle qui fait rage. On n'a pas le choix de devoir y aller. C'est pour cela que c'est « top down ». On n'a pas laissé grand place au syndicat pour se mettre le nez là-dedans sur la façon de structurer le tout. Mais par contre les employés sont impliqués.

Entrevue avec un représentant de la direction

... Le défaut (du paritarisme), c'est que c'est très long.

Entrevue avec un représentant de la direction

... (dans l'usine), quand on pense de façon paritaire, c'est beaucoup, beaucoup, beaucoup trop long

Entrevue avec un représentant de la direction

... À un certain moment, il y avait un individu qui avait pris tout le dossier des lunettes de sécurité. C'est un dossier qui a été mené de façon paritaire. Cela a pris trois ans avant de s'entendre sur un modèle et sur un fournisseur. Tu dis trois ans là. C'est assez là! C'est assez là! On est prêt d'être patient et la patience que cela prend pour avoir cette parité-là entière à 100 %, on rate trop d'opportunités des fois. Il y a des dossiers qu'on va accepter d'y aller de façon paritaire mais il y en a qu'on ne peut pas se le permettre. Il y en a c'est clair qu'on ne peut pas se le permettre.

Entrevue avec un représentant de la direction

En somme, la grande méfiance entre les acteurs rend le partenariat excessivement difficile à implanter.

Une autre tension se développe entre la participation directe des salariés dans les groupes d'amélioration de la qualité et l'absence de participation syndicale dans la gestion de ce programme d'amélioration. En effet, la direction s'adresse directement aux salariés pour recruter

des animateurs et des participants dans les groupes d'amélioration. Elle aurait pu choisir des cadres, mais elle a opté pour des « employés de plancher » :

On préconise que ce soit un employé syndiqué qui occupe ce poste. Notre choix s'est arrêté sur un employé syndiqué. On aurait pu fonctionner avec des employés cadres mais encore là, ce qu'on a préféré faire, au lieu d'aller avec les employés cadres, c'est dire : Ça fait partie de la culture d'amélioration. Elle fait partie de la volonté de chacun. Alors, ne le faisons pas sans détour. Allons directement vers les gens parce que si la culture d'amélioration ce n'est dorénavant que dans les mains de l'encadrement, on se coupe de ceux qui font le travail. ... Lorsque qu'un procédé va mal, qui en écope des difficultés et des inconvénients ? C'est l'employé de plancher d'abord. Quand cela va mal au niveau (des opérations), qui subit ? C'est directement l'employé. Or, c'est lui, qui bien souvent, est bien mieux placé que nous autres, pour savoir c'est quoi exactement la solution à ce problème. Bien plus souvent qu'autrement c'est lui.

Entrevue avec un représentant de la direction

En revanche, le syndicat est mis et se met à l'écart du processus. Dans l'introduction de la stratégie manufacturière, la direction n'a pas invité le syndicat à participer. Il a été informé en détails et il a eu l'occasion de poser les questions qu'il souhaitait :

Il n'y a pas eu de volonté du syndicat de s'impliquer et nous, on ne leur a pas offert non plus de venir s'asseoir avec nous autres pour travailler cela. ... On les a informés. Ils n'ont pas fait d'obstruction dans la démarche ...

Entrevue avec un représentant de la direction

Quant au syndicat, il n'a pas demandé à être impliqué, mais il a avisé la direction qu'il allait suivre le programme de près. Cependant, il n'a pas fait d'obstruction à l'introduction du programme. Un représentant s'exprime ainsi dans le journal syndical :

Fondamentalement, nous ne nous opposons pas à la nomination d'animateurs syndiqués. Toutefois, nous allons exiger de l'employeur qu'il clarifie leur rôle et que cela n'ait pas pour conséquence de créer un manque de main-d'œuvre et une charge de travail supplémentaire pour les autres employés. Nous encourageons donc tous nos membres à se montrer très vigilants. Vous pouvez être assurés que nous allons suivre de près l'application de cette nouvelle approche.

Il est important que nos syndiqués ne se placent pas dans une situation de conflit d'intérêt en devenant des remplaçants de contremaîtres ou de superviseurs. Il faut aussi être certains qu'ils seront remplacés pour faire leur propre tâche.

Journal syndical

Le syndicat adopte une position d'abstention, bien qu'il s'engage à remplir son rôle dans la protection des conditions de travail. Les innovations organisationnelles sont donc introduites de manière unilatérale, après information toutefois. En outre, la direction fait appel directement aux salariés pour participer dans divers dispositifs d'amélioration des processus organisationnels et productifs. On constate donc la présence d'une double structure de gestion (gestion paritaire de la convention collective et de la santé/sécurité et gestion unilatérale de la participation directe dans les groupes de résolution de problèmes). Il n'y a pas de tensions suffisamment grandes pour menacer la légitimité syndicale. En effet, malgré l'absence de participation syndicale à la gestion des innovations, le syndicat est bien présent sur le plancher, notamment sur les questions de santé/sécurité, là où existe d'ailleurs beaucoup de paritarisme, et sur le respect de la convention collective (équité). Il ne s'implique pas dans la gestion des innovations, mais il s'assure constamment que la convention collective soit respectée.

3.3.4. *Phase IV : Continuité du modèle*

Les tensions observées à la section précédente n'apparaissent pas suffisamment fortes pour remettre en cause le modèle de négociations collectives intensives, caractérisé par une grande méfiance entre les acteurs, une approche unilatérale de la direction en regard des groupes de résolution de problèmes, une position syndicale d'abstention et un syndicalisme de contreparties. Le modèle est stable et donne encore de bons résultats. Récemment, des négociations sur le fonds de pension se sont soldées par des gains syndicaux importants.

Du côté des salariés, le modèle est assez stable. On est en présence d'une double allégeance au niveau des salariés : allégeance syndicale, étant donné son rôle important au chapitre des contreparties, de la santé/sécurité et de l'équité ; allégeance envers le travail (une certaine fierté dans le travail), malgré les contraintes d'autorité (voire de subordination) et d'imputabilité (il est normal de rendre des comptes). Il y a également une certaine allégeance envers la direction opérationnelle de premier niveau, soit les superviseurs. Mais, il n'y a pas vraiment d'allégeance envers l'entreprise, comme telle. L'allégeance envers le travail et la direction opérationnelle est en grande partie possible, étant donné les importantes contreparties à l'implication.

La trajectoire de la participation et des négociations collectives à l'Usine C est retracée au Tableau 5 :

TABLEAU 5
Trajectoire de la participation et des négociations collectives à l'Usine C

Phase I : Émergence	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en opération d'une nouvelle usine syndiquée ▪ Équipes de travail
Phase II : Âge d'or de la négociation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non implication syndicale dans la gestion ▪ Innovations négociées et insérées dans la convention collective ▪ Contreparties salariales et garanties de sécurité d'emploi
Phase III : Tensions et difficultés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Méfiance dans les relations de travail ▪ La durée des négociations est un facteur dissuasif ▪ Tensions autour de la participation directe, en l'absence d'une participation syndicale à la gestion
Phase IV : Continuité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de tensions majeures ▪ Négociations encore très efficaces ▪ Double allégeance au niveau des salariés

3.4 Usine D : À la recherche d'un second souffle

3.4.1. Phase 1 : Conditions d'émergence

Au début des années 1990, les acteurs, patronal et syndical, signent une convention qui comporte une clause relative à l'introduction de la flexibilité organisationnelle. Cette clause prévoit la fusion d'un grand nombre de tâches de production et la création d'un métier de mécanicien d'entretien, résultant de la fusion de quatre métiers (soudeur, plombier, mécanicien d'entretien et gréeur). Après la signature de l'entente, il faut effectivement implanter cette flexibilité sur le terrain. Cela pose de nombreux problèmes et engendre une grande résistance chez les travailleurs. Deux phénomènes se produisent alors : 1) mise en place de comités d'organisation du travail pour résoudre les problèmes et 2) exacerbation des tensions entre la direction et les travailleurs.

Les comités d'organisation du travail, bien que donnant des résultats fort intéressants dans certains domaines, sont éphémères. Le syndicat y met un terme, parce qu'il n'y trouve pas sa place et qu'il est mis en marge du mouvement.

Les tensions dégénèrent en conflits ouverts, notamment sur une question d'horaire de travail et de pauses. La sous-traitance est également un problème majeur. La crise atteint un point culminant avec trois congédiements. La crise s'amplifie davantage dans les mois qui suivent et cela ne peut plus continuer ainsi.

3.4.2. Phase II : Résolution de la crise et âge d'or

- **Introduction de la participation et du partenariat**

Au milieu de la décennie, on assiste à un retournement. Les parties se rencontrent et décident d'adopter une autre attitude, empreinte d'une plus grande coopération en vue de régler la crise. S'ouvre alors une ère de coopération qui donnera lieu à la mise en place d'un nouveau compromis. Les acteurs s'engagent à introduire un programme d'amélioration continue de la qualité, dans lequel la participation syndicale à la gestion est reconnue ainsi que celle des salariés dans des groupes de résolution de problèmes. Il est également convenu que la prochaine convention collective devrait comporter une durée de six ans, afin de permettre à l'entreprise de réaliser un projet d'agrandissement de l'usine, par l'ajout d'un nouvel atelier de traitement du métal. En échange, les salariés obtiennent un engagement formel de la direction à l'égard de la sécurité d'emploi et la réintégration des travailleurs congédiés à leur poste dès la signature de l'entente. Sur la base de « négociations raisonnées », la direction et le syndicat en viendront rapidement à une entente qui entérinera ce compromis.

Deux ans plus tard, le nouvel atelier de traitement du métal est mis en opération dans la nouvelle usine, avec un nouveau modèle organisationnel, comportant des équipes de travail (absence des contremaîtres et plus grande autonomie) et un assouplissement des frontières entre tâches de production et tâches de métier. En vertu de cette nouvelle flexibilité, appelée *topo maintenance*, les ouvriers de production sont autorisés à faire des travaux mineurs d'entretien et à assister les ouvriers d'entretien dans certains travaux de réparation et d'entretien des équipements.

▪ L'âge d'or

Au niveau de la direction, il s'est produit un retournement majeur dans la façon de concevoir l'organisation et le contrôle du travail, par rapport à la conception en vigueur avant les changements :

Nous, depuis les années 1975, nos employés, ce qu'on disait, c'est qu'on est dans un milieu fortement syndicalisé, puis euh... nos employés dans le fond ne sont pas vraiment intéressés à leur travail. Ils viennent ici puis ils vont faire le minimum pour avoir leur salaire. Puis, nous, ce qu'on disait, c'est que si on n'est pas satisfait du rendement on va mettre des contremaîtres pour les faire travailler. C'est un peu ça là qui s'est produit pendant une vingtaine d'années.

... on avait beaucoup de contremaîtres, puis c'était beaucoup directif. En voulant dire, on ne fait pas confiance aux gens, puis c'est comme ça que ça va se faire. Puis, c'est de là que les conflits naissent.

Entrevue avec un représentant de la direction

Avec la crise au début de 1990, l'encadrement a été réduit d'environ 30 %. L'introduction de la flexibilité a porté fruit. C'est ainsi que le nombre de tâches dans la production a été considérablement réduit, passant de 76 à 34.

Le programme d'amélioration continue est sous la gouverne d'un comité directeur, composé de manière paritaire. Un grand nombre de groupes de résolution de problèmes sont créés. Il y en aurait près d'une centaine en opération pour la seule année 1999. Cette même année, près de 25 % des travailleurs se sont impliqués dans ces groupes (selon un représentant de la direction). Leur impact est important : par exemple, on cite une douzaine de projets en 1999, qui auraient exigé des investissements de près de 2 millions de \$ et qui auraient permis des économies annuelles de 750,000 \$ par année.

La participation des salariés et du syndicat à l'amélioration continue est acceptée en échange de la sécurité d'emploi (voir lettres d'entente no 25 et 26 signées en 1995 et reproduites en 2001). Pour la direction, il s'agit de stabiliser la main-d'œuvre par l'expansion. Le niveau de main-d'œuvre est demeuré le même depuis le début des années 80, car la production a augmenté considérablement :

... notre objectif, c'est d'être capable de toujours produire plus avec notre main-d'œuvre.

Entrevue avec un représentant de la direction

Or, ce compromis est bien fragile.

3.4.3. Phase III : Tensions et difficultés

Les tensions qui apparaissent assez rapidement portent sur trois points : la place du syndicat dans le programme d'amélioration, l'emploi et la sous-traitance.

Les premières tensions tiennent à la place qui est faite au syndicat. Un grand nombre de comités sont créés sans que le syndicat ou le comité directeur n'en soient informés. Le syndicat ne peut donc pas exercer son rôle dans la sélection des projets, afin de s'assurer que ceux-ci n'auront pas d'impact négatif sur l'emploi. Le syndicat est débordé par la « stratégie de l'employeur », qui favorise la création du plus grand nombre de groupes, et par les travailleurs qui acceptent d'y participer. Un représentant de la direction confirme ce diagnostic, en disant que :

... le syndicat était menacé d'une « perte de contrôle » par les actions de la base et qu'il a senti une réelle menace

Entrevue avec un représentant de la direction

Devant l'ampleur de ce phénomène, le syndicat met un terme à sa participation et le processus est arrêté en 2000. La recommandation de l'exécutif syndical de retrait a été acceptée à l'unanimité par les membres réunis en assemblée générale.

Le dilemme de la participation à l'amélioration continue est ainsi résumé par un représentant syndical :

Nous on passe le message aux travailleurs de ne pas embarquer dans ces comités-là. Il y a une autre affaire aussi. Dans la convention collective, dans la lettre d'entente pour l'amélioration continue, il y a un engagement du syndicat et il y a un engagement de la compagnie. L'engagement du syndicat

c'est de promouvoir l'organisation du travail parce qu'on est conscient que la mondialisation, on est conscient qu'il faut qu'on soit efficace. On est conscient qu'il peut y avoir une usine qui fait la même production et qu'elle est au Mexique et le monde travaille à 2 \$, 3 \$ de l'heure. On est conscient que pour arriver avec ces usines, il faut qu'on soit plus efficace. Il faut en faire plus sauf qu'on ne veut pas perdre nos jobs, comprends-tu. On veut en faire plus mais c'est pour cela qu'on pense que les travailleurs sont ...

Dans le sens, le monde ne sont pas assez informés qu'ils peuvent embarquer dans des projets dangereux. Des projets, des affaires qui peuvent nuire. Des affaires qui peuvent faire des coupures de jobs. C'est pour cela qu'on est vigilant. C'est pour cela qu'on veut être au courant.

Entrevue un représentant syndical

Pour les travailleurs, la participation dans les groupes de résolution de problèmes est remise en cause, parce que, selon eux, les décisions sont prises avant même que le comité ne se réunisse :

Quant tu t'en vas dans un comité, là, c'est parce que la décision est prise...
C'est juste pour adoucir la décision.

Entrevue avec un travailleur

Un autre facteur de tension, qui fragilise le programme d'amélioration continue, concerne l'emploi. Les salariés ne veulent pas que les améliorations suggérées se traduisent par des réductions d'emploi. Même s'il y a une protection d'emploi, ce n'est pas un « plancher d'emploi ». Les réductions se font par l'attrition. Voici d'ailleurs comment l'exprime un représentant du syndicat :

Oui, mais la protection, c'est bon seulement pour la durée de la convention collective. Une protection d'emploi comme c'est un contrat de cinq ans, c'est bon pour cinq ans. Et puis la compagnie a une manière contournée de faire des mises à pied, c'est par attrition. Supposons que le gars prend sa retraite, ils ne le remplacent pas. Ces temps-ci, ils nous disent : « On est en difficulté. On ne peut pas remplacer les personnes qui partent à la retraite ». Sauf que nous autres on dit : « On comprend. ... On sait que cela ne va pas trop, trop bien partout. Sauf que s'il y a du monde qui part à la retraite et que tu ne les remplaces pas, il ne faut pas que ce soit la sous-traitance qui nous remplace. » On voit que c'est la sous-traitance qui est là.

Entrevue avec un représentant syndical

Le problème est particulièrement important au niveau des métiers parce que la sous-traitance vient ajouter des tensions. En effet, selon le président du syndicat :

Les travailleurs qui quittent l'usine ou qui sont malades ne sont pas remplacés et pour exécuter le travail qu'ils accomplissaient auparavant, la direction fait appel à la sous-traitance. Il y a en ce moment 60 griefs en arbitrage reliés à la sous-traitance. Les tensions sont très importantes sur ce point.

Entrevue avec un représentant syndical

La sous-traitance est donc un enjeu majeur, particulièrement au niveau des employés d'entretien. Une façon de réduire le nombre d'employés d'entretien, sans faire appel à la sous-traitance est la location d'équipements industriels (chariots, camions etc.).

Car, dans le cadre des contrats de location, les équipements industriels sont désormais entretenus par l'agence de location et non plus par les mécaniciens de l'usine.

Entrevue avec un représentant syndical

3.4.4. Phase IV : À la recherche d'un second souffle

À l'été 2001, une nouvelle convention collective signée est acceptée à une très faible majorité de 51,9 %. Les motifs de l'insatisfaction des membres sont la fusion de deux métiers (instrumentation et électricien), la durée de la convention (cinq ans), la participation dans l'amélioration continue et les augmentations salariales (selon un représentant syndical).

Les ententes sur l'amélioration continue et la sécurité d'emploi sont reproduites, avec quelques modifications. Le contrôle du comité directeur est renforcé. On lui a ajouté un mandat de suivi (approbation des projets, information sur l'avancement des projets et communication des résultats). Cependant le programme n'est toujours pas repris à la fin de l'année 2001 au moment de l'enquête. Il résiste toujours un blocage sur la place du syndicat et plus fondamentalement sur le partage des pouvoirs. La direction est-elle prête à accorder un droit de veto au syndicat à propos de la sélection des projets d'amélioration? Les garanties d'emploi et les protections contre la sous-traitance sont-elles aux yeux de la direction un prix trop élevé à payer pour assurer la reprise du programme d'amélioration continue ?

La trajectoire de la participation et du partenariat à l'usine D est retracée au Tableau 6 :

TABLEAU 6
Trajectoire de la participation et du partenariat à l'Usine D

Phase I : Émergence	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Introduction négociée de la flexibilité organisationnelle ▪ Crise dans les relations de travail
Phase II : Âge d'or	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coopération dans les relations de travail et « négociations raisonnées » ▪ Programme d'amélioration de la qualité, sous la supervision d'un comité paritaire ▪ Sécurité d'emploi en contrepartie de l'implication dans les groupes de résolution de problèmes ▪ Nouvel atelier avec une grande flexibilité entre production et métier ▪ Amélioration significative des performances sociales et économiques
Phase III : Tensions et difficultés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Place du syndicat dans le programme de qualité ▪ Emploi ▪ Sous-traitance
Phase IV : Recherche d'un second souffle ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direction et syndicat cherchent à lever les blocages qui persistent

CONCLUSION

Sur la base de nos études de cas, il est possible de dégager trois enjeux en regard des innovations en milieu de travail et plus précisément de la participation et du partenariat. Enfin, quelques perspectives du partenariat d'avenir seront évoquées.

L'enjeu de la présence de la participation et du partenariat

Négociée ou imposée, acquise ou conquise, acceptée ou rejetée, la participation organisationnelle est au cœur des enjeux majeurs dans les quatre usines étudiées. Cela distingue très nettement les formes d'organisation du travail de celles d'avant les changements. Nombre d'interlocuteurs rencontrés dans cette recherche l'ont décrit avec richesse et conviction. Il en est de même du partenariat ou de la participation syndicale à la gestion. En regard des innovations en milieu de travail, la présence de la participation et le partenariat devient dès lors l'indicateur qui permet de mesurer le degré de rupture par rapport aux anciens modèles de travail.

Or, la participation peut prendre plusieurs formes et s'applique à différents aspects dans un milieu de travail. Il est ainsi possible de distinguer les formes de participation selon deux axes : un axe horizontal de responsabilités (conseil ou gestion) et un axe vertical relatif aux acteurs (salariés ou représentants syndicaux) (voir le Tableau 7). Dans le quadrant I (supérieur gauche), on retrouve les groupes de résolution de problèmes, sollicitant la participation des salariés pour formuler des suggestions d'amélioration à l'organisation du travail et de la production.

TABLEAU 7
Diverses formes de participation

	<i>Off-line</i> (Conseil et « <i>staff</i> »)	<i>On-line</i> (Gestion et « <i>line</i> »)
Organisation du travail	GRP	Équipes de travail
Relations de travail	Comités paritaires	Participation syndicale à la gestion (Partenariat)

Dans le quadrant II (supérieur droit), les salariés réunis en équipes de travail semi autonomes assument certaines responsabilités de gestion dans l'accomplissement de leur travail. Dans le quadrant III (coin inférieur gauche), les représentants syndicaux font partie de comités conjoints ayant pour but de résoudre divers problèmes spécifiques relatifs à l'application de la convention collective, en cas de changements technologiques, par exemple, ou à des conditions particulières de travail, comme en santé et sécurité au travail. Ils reçoivent des informations et émettent des avis que la direction acceptera de mettre en pratique ou non, au risque de voir ses décisions contestées par le biais de la procédure de griefs. Les comités conjoints existent depuis fort longtemps dans les divers milieux de travail et ne constituent pas vraiment une innovation. Dans le quadrant IV (coin inférieur droit), les représentants syndicaux participent à la gestion dans le cadre d'un comité directeur, opérant une certaine co-gestion sur des dimensions spécifiques. Il peut s'agir d'un comité de pilotage d'un programme d'amélioration continue (Usine D), d'un comité de réorganisation du travail (Usine B) ou d'un comité directeur (Usine A). C'est seulement dans ces situations, où l'on observe la présence d'une participation syndicale à la gestion, que le partenariat, comme nouveau modèle de travail, existe. Dans le cadre de celui-ci, on enregistre un changement qualitatif important dans les fonctions syndicales. Dorénavant, les syndicats participent à la prise de décisions avec la direction, tout en reconnaissant la légitimité des objectifs de rentabilité de l'entreprise. C'est cette dernière forme de participation qui est si difficile à faire vivre, comme on l'a vu dans les trois usines où elle était présente.

L'enjeu de la pérennité de la participation et du partenariat

Dans les divers milieux étudiés, les innovations organisationnelles appartenant à la gestion de la production et de la qualité et à la flexibilité organisationnelle sont assez largement diffusées et leur pérennité n'est pas en cause. Elles sont là pour durer. Il n'en est pas de même pour la participation organisationnelle, dans les équipes de travail et dans les groupes de résolution de problèmes, et de la participation syndicale à la gestion. La fragilité est très grande de ce côté.

Plusieurs évolutions récentes se conjuguent pour fragiliser la participation et le partenariat, si bien qu'il devient très difficile d'en faire des phénomènes durables. Du côté de la direction, les études de cas ont fait ressortir quatre évolutions défavorables. En premier lieu, le mouvement de centralisation des décisions au siège social réduit l'autonomie des usines qui est nécessaire pour trouver et faire vivre les compromis locaux appropriés. Dans le même sens, l'adoption d'une approche centralisée et descendante (*top/down*), qui redonne la primauté aux services techniques et aux cadres, tel le programme « Six Sigma », rend inutile la participation des salariés et le paritarisme dans le pilotage des changements. En outre, la prédominance des actionnaires dans le système de gouvernance met une forte pression sur les rendements élevés à court terme au détriment de la mise en place des conditions devant favoriser la participation et le partenariat. Enfin, la réduction considérable des ressources au niveau de la direction locale, particulièrement dans la gestion des ressources humaines, anéantit le temps que les cadres locaux pourraient utiliser pour faire vivre le partenariat.

Du côté syndical, de nombreuses sources de tensions susceptibles de compromettre la survie du partenariat et de la participation sont mises de l'avant. Tout d'abord, la rémunération devient un irritant majeur. Les salariés veulent le partage des gains avec le retour de la prospérité, ce que les directions ont de la difficulté à consentir devant les exigences des actionnaires. Dans toutes les usines, nous avons également rencontré des formes de rémunération variable. Or, le mode de calcul de celle-ci pose problème. Les salariés ont l'impression que la transparence est insuffisante et que les directions modifient les paramètres du calcul des primes, afin de payer le moins possible. Enfin, à l'exception de l'Usine C, le syndicat cherche à réviser les salaires afin qu'ils prennent en compte les nouvelles responsabilités et l'autonomie accrue dans l'accomplissement du travail. Sur ce point, l'Usine C pourrait servir de modèle.

La sécurité d'emploi et la sous-traitance représentent une autre source de tensions difficiles à gérer. Alors que les entreprises se concentrent sur leur métier principal (« core business ») et voudraient en conséquence avoir davantage de flexibilité pour donner en impartition certaines activités non essentielles à la « mission principale » et pour ajuster le volume de main-d'œuvre selon les fluctuations du marché et les opportunités d'affaires, les salariés recherchent davantage la protection des emplois avant de s'engager dans des processus d'amélioration de la qualité et de l'efficacité des systèmes productifs.

L'enjeu de l'évolution

Le partenariat a été abandonné dans les trois usines où il avait été introduit au début des années 1990, même si dans tous les cas, il a donné des résultats fort appréciables. Dans l'Usine A, il a été mis en veilleuse, sans que cette évolution ne porte atteinte à la coopération patronale/syndicale. On pourrait alors considérer le partenariat comme un dispositif de crise ayant permis de surmonter les difficultés. Une fois sa mission accomplie, il s'estompe en douceur. Pourrait-il être de nouveau mobilisé, si apparaissait une autre situation de crise ? Sans doute, puisqu'il a cessé de fonctionner, tout en protégeant les conditions nécessaires à son existence.

À l'Usine B, le partenariat semble bien avoir été abandonné définitivement, avec la disparition des conditions nécessaires à son existence et avec le retour des relations conflictuelles, l'adoption par la direction d'une approche unilatérale et non participative en regard de l'amélioration de la qualité et la remise en cause des contreparties à donner aux salariés.

Pour leur part, les acteurs de l'Usine D recherchent les moyens de donner un second souffle au partenariat et à la participation, alors qu'ils sont confrontés à des enjeux de pouvoir et de légitimité dans la gestion du programme d'amélioration de la qualité et à d'autres enjeux relatifs à l'emploi et à la sous-traitance. Quels sont les nouveaux compromis à mettre en œuvre pour assurer la relance du partenariat et de la participation ?

Enfin, l'Usine C est demeurée à l'abri du partenariat, même si la participation organisationnelle est bien développée. Bien que la direction fasse appel directement aux salariés pour qu'ils puissent participer aux groupes de résolution de problèmes, le syndicat a su éviter les tensions souvent rencontrées dans cette situation classique de double structure de gestion caractérisée par une gestion paritaire de la convention collective et une gestion unilatérale de la participation organisationnelle. Cela fut possible grâce aux contreparties et à un modèle de négociation capable de s'étendre sur les questions pertinentes à la participation organisationnelle. Ce modèle est-il transposable dans les autres usines ou est-il lié à des conditions contextuelles spécifiques ? Ces enjeux d'évolution et ces interrogations nous montrent toute la dynamique de la participation et du partenariat.

Perspectives d'avenir du partenariat

Il existe tout à la fois des différences et des ressemblances entre la situation d'aujourd'hui et celle du début des années 1990. Aujourd'hui comme hier, les acteurs sont confrontés à une crise qui menace sérieusement la survie des usines et des entreprises. Il y a dix ans, ils ont introduit la participation et le partenariat : direction et syndicat se sont concertés localement, tout en jouissant d'une grande marge d'autonomie locale, pour trouver les innovations nécessaires à la survie de leur usine. Aujourd'hui, cette autonomie locale, qui avait permis les arrangements locaux, entre direction et syndicat, est fortement remise en cause par des pressions externes en provenance de la direction centrale des entreprises, elles-mêmes confrontées aux pressions de la mondialisation et des marchés financiers. Pour accroître leur capacité concurrentielle et le rendement de l'avoir des actionnaires, voire assurer leur survie, les entreprises resserrent leur contrôle sur les unités locales et les usines, ce qui menace grandement la participation et le partenariat. Les acteurs locaux des années 1990 contrôlaient mieux les paramètres de leur destinée et le partenariat local était mieux approprié. Cela n'est plus guère le cas aujourd'hui. Est-ce à dire que le partenariat et la participation sont dépassés ? Est-ce au contraire leur caractère local qui est remis en cause et qui ne correspond plus aux dimensions de la crise qui menace désormais des entreprises, voire des secteurs industriels au complet ?

De nature certes différente et dans un contexte très certainement nouveau, les tensions et les problèmes à résoudre aujourd'hui, quoique plus complexes, s'apparentent à ceux rencontrés et résolus dix ans plus tôt. Les leçons de la première crise et de sa résolution demeurent néanmoins d'une grande pertinence : sortant des sentiers battus, les acteurs locaux, grâce au dialogue social et aux compromis appropriés, se sont révélés être les véritables artisans des innovations qui ont assuré la survie de leur usine. Aujourd'hui, alors que la crise menace des entreprises et des secteurs industriels entiers, la concertation locale, bien qu'encore nécessaire, n'est plus suffisante. Pour retrouver un second souffle et se prolonger sur une seconde génération, le partenariat doit-il inclure d'autres acteurs, comme très certainement les directions centrales et les actionnaires, mais aussi les acteurs sectoriels (CSMO, fédérations syndicales et syndicats sectoriels, associations sectorielles d'employeurs) et gouvernementaux ? Pour survivre, le partenariat local serait-il contraint de s'étendre et de s'approfondir ?

ANNEXE 1

DÉFINITION DES INDICATEURS DU FONCTIONNEMENT SOCIAL DES USINES

Indicateurs de la dynamique sociale :

- (a) L'état des relations de travail est la somme de huit indicateurs, portant sur la transparence économique, la confiance, la coopération et l'implication syndicale dans la gestion. Le répondant a évalué son degré d'accord (sur une échelle à cinq degrés) avec huit énoncés décrivant les comportements chez la direction et le syndicat.
- (b) L'évolution des relations de travail est la somme de trois indicateurs mesurant l'évolution, au cours des trois dernières années, de la coopération patronale/syndicale (fortement diminué = **-2**, légèrement diminué = **-1**, demeuré stable = **0**, légèrement augmenté = **1** et fortement augmenté = **2**), de l'implication (même codage) syndicale dans la gestion et du nombre de griefs (codage inversé).
- (c) Les pratiques de gestion des ressources humaines représentent la somme des composantes suivantes :
 1. Pratiques de grh individuelles (somme d'indicateurs mesurant la présence ou l'absence des pratiques suivantes : évaluation périodique de la performance des employés, sondages auprès des employés, plans individualisés de formation des employés, régime d'avantages sociaux individualisés, primes individuelles pour les suggestions) ;
 2. Pratiques de grh collectives (somme des indicateurs mesurant la présence ou l'absence des pratiques suivantes : programme d'aide aux employés, programmes de préparation à la retraite, politiques d'équilibre travail-famille, horaire flexible, partage du travail, programmes d'accès à l'égalité et programmes d'équité salariale ;
 3. Pratiques de rémunération (somme des indicateurs mesurant la présence ou l'absence des formes suivantes : primes liées aux performances du groupe, primes liées aux performances de l'usine, primes liées à l'acquisition de nouvelles compétences, participation aux bénéfices et régime d'option d'achat d'actions ;
 4. Formations (indicateur relatif au nombre moyen d'heures de formation dispensées aux employés au cours de la dernière année : 8 heures et moins = 0, 9-16 heures = 1, 17-40 heures = 2, 41-80 heures = 3 et plus de 80 = 4).
- (d) La gestion prévisionnelle de l'emploi est la somme d'indicateurs qui mesurent la présence ou l'absence des pratiques suivantes :

1. Dans le cas d'une hausse substantielle de la demande : recours à la sous-traitance (-1), augmentation du temps supplémentaire (-1), augmentation du nombre d'employés occasionnels (pour tous ces indicateurs : présence = -1 et absence = 1) et augmentation du nombre d'employés permanents (absence = -1 et présence = 1)
 2. Dans le cas d'une baisse substantielle de la demande : mises à pied d'employés permanents (présence = -1 et absence = 1), réduction du nombre d'employés occasionnels, retrait des contrats de sous-traitance, étalement des contrats dans le temps, formation des employés pour qu'ils occupent d'autres postes, réduction du temps supplémentaire, réduction des heures normales de travail, instauration de projets pour les employés qui autrement seraient mis à pied, recours à des programmes de préretraite ou de retraite anticipée (pour tous ces indicateurs : absence = -1 et présence = 1)
- (e) Les garanties en cas de changements (Garan) sont un construit d'indices mesurant les garanties données en cas de changements (aucune = 0, engagement verbal = 1 et engagement écrit = 2). Quatre garanties sont prises en compte : contre le recours à la sous-traitance, pour de nouveaux investissements, pour de la formation et contre les mises à pied.
- (f) L'indicateur de dynamique sociale (DS) est la somme des indicateurs suivants : état des relations de travail, évolution des relations de travail, pratiques de GRH, pratiques reliées à la gestion prévisionnelle de l'emploi et garanties en cas de changements et modalités d'introduction.

Indicateurs du processus de changements :

- (a) Les modalités d'introduction (modal) des changements sont mesurées par rapport à 8 types de changements (technologie, gestion de la production, certifications de qualité, programme intégré de gestion de la qualité, groupes de résolution de problèmes, tâches de métier, tâches de production et équipes de travail). Trois modalités d'introduction étaient suggérées au répondant : 1) la direction a décidé seule ; 2) La direction a consulté le syndicat et 3) le changement a été apporté à la suite d'une entente patronale/syndicale. Le codage est le suivant : 1 = 0, 2 = 1 et 3 = 2. L'indice de modalité est la somme des cotes sur les quatre changements.
- (b) Les stratégies syndicales (statsyn) sont un construit d'indices mesurant les positions syndicales en regard des dispositifs de participation (groupes d'amélioration de la qualité et équipes de travail) et des modifications aux tâches de métier et de production. Quatre positions étaient proposées aux répondants : opposition (0), abstention (1), appui passif (2) et appui proactif (3).
- (c) L'indicateur « comités conjoints » est la somme d'indicateurs qui mesurent la présence ou l'absence de 7 comités conjoints : changements technologiques, santé/sécurité au travail, relations de travail, évaluation des emplois, qualité ou amélioration continue, réorganisation du travail et formation.

- (d) Le processus de changement est la somme des indicateurs suivants : modalités d'introduction, stratégies syndicales et comités conjoints.

Indicateurs des performances sociales et économiques :

Ces sont des indicateurs d'évolution au cours des trois dernières années :

- 2 : Fortement augmenté
- 1 : Légèrement augmenté
- 0 : Maintenu
- 1 : Légèrement diminué
- 2 : Fortement diminué

Performances sociales :

- (a) Somme des indicateurs suivants : nombre d'employés permanents ou réguliers, sécurité d'emploi et recours à des employés temporaires ou occasionnels ** ;
- (b) Somme des indicateurs suivants : accidents de travail, problèmes de santé reliés au travail, charge de travail des employés de métier, charge de travail des employés de production et pressions sur le rendement et la productivité ;
- (c) Somme des indicateurs suivants : qualification des employés de métier, qualification des employés de production, influence des employés de métier dans l'accomplissement de leur travail et influence des employés de production dans l'accomplissement de leur travail ;
- (d) Somme des indicateurs suivants : absentéisme**, roulement de la main-d'œuvre**, motivation des employés de métier et motivation des employés de production.

L'indicateur « performances sociales » est la somme des indicateurs suivants : emploi, salaire, intensification**, qualification et engagement.

Performances économiques :

Somme des indicateurs suivants : chiffre d'affaires, taux de rejets ou de défauts par produits**, nombre de plaintes des clients**, nombre d'unités produites par unités de travail et coûts de production**.

** Cotation inverse de l'indicateur.