

**Cahiers du CRISES**

**Collection Études théoriques**

No **ET9503**

**LES MONOGRAPHIES D'ENTREPRISES  
DU CRISES:**

**PROFIL DES ÉTUDES RÉALISÉES  
ET DES ÉTUDES EN COURS AU SEIN DES ÉQUIPES  
ACTEURS SOCIAUX ET ENTREPRISE**

Université Laval

Université du Québec à Hull

Université du Québec à Montréal

Université du Québec à Rimouski

1995

Ce cahier réunit et présente brièvement les différentes monographies d'entreprises ou d'acteurs qui ont fait l'objet de l'attention des chercheurs des équipes Entreprise et Acteurs sociaux du CRISES, depuis sa création en 1989.

C'est principalement sur ces bases que le Collectif tente de cerner et d'identifier les contours d'un nouveau modèle de développement et de régulation socio-économique au Québec.

Les chantiers de recherche ont été choisis à première vue en fonction du caractère innovateur des transformations sociales dans l'entreprise, soit au niveau de l'émergence de nouvelles formes d'organisation du travail appelées à remplacer le taylorisme, soit au niveau du renouvellement des relations du travail autrefois cantonnées aux conditions et à la sécurité du travail et incluant de plus en plus fréquemment un certain degré de partenariat au niveau de la gestion des entreprises.

La plupart des entreprises étudiées sont du secteur manufacturier privé. Si cette prédominance se justifie en partie par l'importance numérique et économique du secteur, elle s'explique encore plus par le fait que c'est d'abord là qu'ont surgit les enjeux sociaux de la crise du travail et du jeu de la nouvelle concurrence mondiale.

Les entreprises du secteur coopératif sont représentées en tant que lieu, elles aussi, d'un nécessaire renouvellement de leurs activités économiques et de leur projet social (le Mouvement Desjardins), mais souvent aussi en tant que réponse particulière des travailleurs menacés par la crise économique, soit encore en tant que façon de s'organiser collectivement pour se donner des services.

L'ouverture de fraîche date de deux chantiers de recherche dans le secteur hospitalier reflète l'élargissement récent de l'enjeu de la réorganisation du travail dans ce secteur, survenu en parallèle bien sûr avec la crise des finances publiques mais donnant une teneur nouvelle à des revendications tournant autour de la nécessité de replacer le citoyen au centre du système de soins.

Enfin, un dernier groupe de chantiers est constitué autour de l'étude des discours de grands acteurs sociaux, comme les centrales syndicales et les associations patronales, à propos des transformations dans l'organisation et les relations de travail; ces grands discours sont étudiés en interaction avec les transformations du système institutionnel orchestrées par l'État, à travers par exemple sa politique de formation professionnelle ou sa politique industrielle.

Outre des informations descriptives sommaires permettant d'identifier les grandes caractéristiques de chaque entreprise, on trouvera quelques pistes justifiant le choix de ce chantier d'étude par le CRISES. Toutefois, la confirmation ou l'infirmité des intuitions de départ, de même que l'argumentation de fonds des analyses ne pourront être trouvées qu'à la lecture des cahiers, rapports de recherche ou mémoire et thèses publiées par les auteurs lorsque leurs recherches seront assez avancées ou terminées..

N.D.L.R.

## **TABLE DES MATIERES**

- 1- Papeterie Aima (ABITIBI PRICE)**
- 2- Papeterie Kénogami (ABITIBI PRICE)**
- 3- Usine Bécancour (ABI)**
- 4- Usine Arvida (ALCAN)
- 5- Usine Grande-Baie (ALCAN)
- 6- Usine Laterrière (ALCAN)
- 7- Tréfilerie Shawinigan (ALCAN)
- 8- BESTAR**
- 9- Kingsey Falls (CASCADES)**
- 10- Cartonnerie Jonquière (CASCADES)**
- 11- CASCADES East Angus et Carteck**
- 12- CASCADES Kingsey Falls**
- 13- Cabano (CASCADES)**
- 14- EXPRO Chemical Products Inc**
- 15- GAZ MÉTROPOLITAIN**
- 16- GENERAL MOTORS (Boisbriand)**
- 17- KENWORTH (Ste-Thérèse)**
- 18- LIGHTOLIER Canlyte, Lachine**
- 19- NOVABUS, Saint-Eustache**
- 20- PERKINS (Lavai)**
- 21- PHILLIPS-FITEL INC, Rimouski**
- 22- SHERMAG, Disraeli, Estrie**

- 23- TEMBEC, Complexe Témiscamingue**
- 24- TRIPAP, Trois-Rivières**
- 25- Dix Chantiers de construction, région métropolitaine**
- 26- Centre hospitalier ROBERT GIFFARD (Québec)**
- 27- Hôpital Notre-Dame, Montréal**
- 28- Coopérative QUATRE-SAISONS, Mauricie**
- 29- Agence coopérative d'auxiliaires familiales, Montréal**
- 30- Coopérative LA SALUBRITÉ, Victoriaville**
- 31- SCOPCAT, coopérative de caoutchouc, Laval**
- 32- Coopérative LE GRAFFITI, Trois-Rivières**
- 33- Coopérative Les CHAMPIGNONS de Waterloo**
- 34- Fédération Desjardins, Montréal et Ouest du Québec**
- 35- La Confédération des Syndicats Nationaux**
- 36- La Fédération des travailleurs du Québec**
- 37- La politique de formation professionnelle**
- 38- La politique industrielle**
- 39- Les contrats sociaux en entreprise (SDI)**
- 40- Le Centre des Dirigeants d'Entreprise**
- 41- L'Association des Manufacturiers du Québec**

## **PAPETERIE ALMA**

<b>Localisation:</b>	Aima, Lac St-Jean.
<b>Companie propriétaire:</b>	Abitibi-Price
<b>Secteur industriel:</b>	Pâtes et papiers
<b>Production: Nombre d'employés:</b>	Papier journal et papier annuaire. Au total: 800
<b>Représentation des salariés:</b>	Syndiqués: CSN.
<b>Innovations sociales:</b>	Devant les récentes menaces de fermeture, émergence d'un nouveau partenariat patronal-syndical pour assurer la survie de l'usine. Importante participation syndicale dans la modernisation de l'usine.  Introduction de la flexibilité dans les métiers Introduction du travail en équipe et réduction drastique de la structure hiérarchique. Participation syndicale dans la réorganisation.
<b>Chercheur:</b>	Maryse Lachance
<b>Directeur:</b>	Paul-André Lapointe
<b>Date de début de la recherche:</b>	1995

## PAPETERIE KENOGAMI

<b>Localisation:</b>	Jonquière
<b>Companie propriétaire:</b>	Abitibi-Price
<b>Secteur industriel:</b>	Pâtes et papiers
<b>Production:</b>	Papiers de spécialité Capacité annuelle de production: ?
<b>Nombre d'employés:</b>	Au total: 1000 (1992)
<b>Représentation des salariés:</b>	Syndiqués: CSN, pour les ouvriers de métiers et généraux;
<b>Innovations sociales:</b>	Devant les menaces de fermeture en 1989 et à la suite d'une importante crise du travail, émergence d'un nouveau partenariat patronal-syndical pour assurer la survie de l'usine. Syndicat plutôt offensif.  Introduction de la flexibilité dans les métiers Introduction d'un programme d'assurance qualité, ISO 9002, avec la participation syndicale. Introduction de groupe de résolution de problèmes, avec l'accord du syndicat.
<b>Chercheur:</b>	Paul-André Lapointe
<b>Date de début de la recherche:</b>	1992

## USINE BECANCOUR

<b>Localisation:</b>	Bécancour, près de Trois-Rivières
<b>Compagnie propriétaire:</b>	ABI (Aluminerie de Bécancour Incorporée), consortium formée à parts égales de Pechiney, Reynolds, Alumax et la SGF. C'est la compagnie Pechiney qui est responsable de la gestion de l'usine.
<b>Secteur industriel:</b>	Aluminium
<b>Date de mise en opération:</b>	1986
<b>Production:</b>	Lingots d'aluminium. Capacité annuelle de production: 360 000 tonnes métriques (1992)
<b>Nombre d'employés:</b>	Au total: 1050 (1992)
<b>Représentation des salariés:</b>	Syndiqués: FSSA
<b>Modèle de travail:</b>	Proche du fordisme, depuis la syndicalisation en 1991
<b>Organisation du travail:</b>	Similaire à l'usine Grande-Baie

Avec la syndicalisation des salariés en 1991, comment évoluera le modèle de travail, qui à l'origine était tout à fait semblable à celui de l'usine Grande-Baie?

L'innovation majeure concerne la syndicalisation des salariés dans une usine, dont la direction faisait ouvertement la promotion d'un modèle de travail anti syndical, s'inspirant de la "southern strategy" et de la voie californienne.

<b>Chercheur:</b>	Paul-André Lapointe
<b>Date du début de la recherche:</b>	1990

## USINE ARVIDA

<b>Localisation:</b>	Jonquière
<b>Companie propriétaire:</b>	ALCAN
<b>Secteur industriel:</b>	Aluminium
<b>Production:</b>	Lingots d'aluminium. Capacité annuelle de production: 232 000 tonnes métriques (1992)
<b>Nombre d'employés:</b>	Au total: 3700 (1992)
<b>Représentation des salariés:</b>	Syndiqués: FSSA
<b>Modèle de travail:</b>	Fordisme renouvelé
<b>Organisation du travail:</b>	Évolution vers un dépassement du taylorisme.

L'usine Arvida de l'Alcan au Saguenay est connue mondialement pour avoir détenu pendant longtemps le titre de la plus grande usine d'aluminium au monde. Elle illustre également d'une manière exemplaire le compromis fordiste qui a dominé l'après-guerre jusqu'à aujourd'hui. Jadis "forteresse ouvrière", elle est actuellement en voie de fermeture, après avoir traversé une importante crise du travail dans les années soixante-dix. Pour sortir de cette crise, les acteurs sociaux ont procédé à un renouvellement du compromis fordiste autour de la sécurité d'emploi, de l'amélioration des conditions de travail et du maintien de la paix industrielle. Ce nouveau compromis permit l'introduction massive de changements technologiques et organisationnels. L'analyse détaillée de ces changements, appuyée notamment sur de nombreux témoignages des ouvriers, démontrent bien comment leurs effets sont fortement influencés par les stratégies des acteurs sociaux.

Aux négociations de 1992: les syndicats acceptent de participer à l'introduction d'un programme de qualité totale, en échange de certaines garanties d'emploi.

**Chercheur:** Paul-André Lapointe  
**Date de fin de la recherche:** 1991 (Publication dans les Cahiers du Crises)

## USINE GRANDE-BAIE

<b>Localisation:</b>	Grande-Baie, Saguenay-Lac-St-Jean
<b>Compagnie propriétaire:</b>	ALCAN
<b>Secteur industriel:</b>	Aluminium
<b>Production:</b>	Lingots d'aluminium. Capacité annuelle de production: 180 000 tonnes métriques (1992)
<b>Nombre d'employés:</b>	Au total: 690 (1992)
<b>Représentation des salariés:</b>	Non syndiqués
<b>Modèle de travail:</b>	Néo-fordiste
<b>Organisation du travail:</b>	Néo-tayloriste: renforcement de la structure hiérarchique, déqualification du travail.

Première d'une nouvelle génération d'usines de production d'aluminium au Québec, l'usine Grande-Baie de l'Alcan au Saguenay, mise en opération à l'aube des années quatre-vingt, illustre remarquablement la "southern strategy". Implantée dans une région fortement syndiquée, la direction de l'usine Grande-Baie adopte une stratégie de substitution à l'égard du syndicalisme, notamment en payant des salaires supérieurs à ceux des usines syndiquées, en ayant procédé à une sélection rigoureuse de la main-d'oeuvre et en se réclamant des nouveaux modes de gestion et d'organisation du travail. L'étude en profondeur de la gestion et de l'organisation du travail révèle un écart énorme entre le discours de la direction et ses pratiques concrètes. Élimination du syndicalisme, d'une part, et accroissement du contrôle de la direction ainsi que déqualification, d'autre part, composent un modèle de travail original qui se veut une réponse à la crise du rapport salarial fordiste.

<b>Chercheur:</b>	Paul-André Lapointe
<b>Date de fin de la recherche:</b>	1991 (Publication dans les <u>Cahiers du Crises</u> )

## USINE LATERRIERE

<b>Localisation:</b>	Laterrière, Saguenay-Lac-St-Jean
<b>Companie propriétaire:</b>	ALCAN
<b>Secteur industriel:</b>	Aluminium
<b>Date de mise en opération:</b>	1989-1990
<b>Production:</b>	Lingots d'aluminium. Capacité annuelle de production: 204 000 tonnes métriques (1992)
<b>Nombre d'employés:</b>	Au total: 560 (1992)
<b>Représentation des salariés:</b>	Syndiqués: FSSA
<b>Modèle de travail:</b>	Évolution vers le post-fordisme, avec stratégie syndicale plus ou moins défensive
<b>Organisation du travail:</b>	Évolution vers un dépassement du taylorisme.

Dernière née parmi les usines de l'Alcan au Québec et vouée au remplacement des vieilles usines, l'usine Laterrière représente une solution originale à la crise du rapport salarial fordiste. Le syndicalisme y est reconnu et ce sont les ouvriers des vieilles usines qui ont été recrutés sur la base de leur ancienneté. L'organisation du travail est orientée vers une requalification du travail et la concession d'une autonomie accrue aux ouvriers. Une étude minutieuse de la qualification du travail dans le cadre d'une automatisation développée soulève des questions quant aux nouveaux contenus du travail. L'existence de descriptions approfondies des tâches alimente le débat sur le dépassement du taylorisme. Quant à elle, l'évolution du syndicalisme semble encore incertaine. Le syndicalisme verra-t-il son rôle s'accroître ou se réduire? Le modèle de travail à l'usine Laterrière, bien que renfermant des éléments de dépassement du fordisme, est encore instable.

Aux négociations de 1992: les syndicats acceptent de participer à l'introduction d'un programme de qualité totale, en échange de certaines garanties d'emploi.

<b>Chercheur:</b>	Paul-André Lapointe
<b>Date de fin de la recherche:</b>	1991 (Publication dans les <u>Cahiers du Crises</u> )

## TRÉFILERIE SHAWINIGAN

<b>Localisation:</b>	Shawinigan
<b>Companie propriétaire:</b>	ALCAN
<b>Secteur industriel:</b>	Aluminium
<b>Production:</b>	Fils et câbles d'aluminium. Capacité annuelle de production: ?
<b>Nombre d'employés:</b>	Emplois syndiqués: environ 75 (1992) Importante diminution depuis le début des années 1980, où il y avait près de 300 emplois syndiqués. Intégration des employés de la tréfilerie de St-Augustin, dont l'impact sur l'augmentation des emplois syndiqués n'est pas connu.
<b>Représentation des salariés:</b>	Syndiqués: CSN. Problème syndical à la suite de l'intégration des employés de la tréfilerie de St-Augustin
<b>Innovations sociales:</b>	Introduction d'un programme de qualité totale avec la participation syndicale. Comité de pilotage conjoint patronal/syndical et "équipe d'amélioration continue. Importantes améliorations de la productivité.
L'une des premières expériences de la CSN dans le domaine de la réorganisation du travail. Un syndicat local très offensif.	
<b>Chercheur:</b>	Paul-André Lapointe
<b>Date de début de la recherche:</b>	1992

## USINE BESTAR Inc.

<b>Localisation:</b>	Lac Mégantic, Région de l'Estrie, Québec
<b>Propriété:</b>	-Fonds de Solidarité de la FTQ: 45% des actions votantes -Banque Nationale du Canada -SDI -Marché d'actions public
<b>Secteur industriel:</b>	Meubles
<b>Production:</b>	Production en série de meubles prêts-à assembler Marchés canadien et américain
<b>Nombre d'employés (1993):</b>	Autotal:230                      À la production: 200
<b>Représentation des salariés:</b>	Syndiqués Fraternité nationale des charpentiers, menuisiers et travailleurs d'usines, section locale 29.      Affiliés FTQ/CTC. Comités paritaires
<b>Origine de la modernisation:</b>	Crise de croissance en 1990: situation financière précaire et plan de redressement: implantation d'un CAMO (Comité d'adaptation de la main-d'oeuvre) ,réduction des inventaires, des effectifs, resserrement de la gestion, flexibilisation des équipements et des ressources humaines, concertation interne en vue de rehausser qualité et productivité. A l'initiative du syndicat local, appel au soutien technique et financier du FSTQ.
<b>Organisation du travail:</b>	Taylorisée, réduction de l'encadrement: chute du nombre et modification du rôle des contremaîtres, auparavant axé sur la discipline, dorénavant axé sur l'organisation, la distribution et le contrôle du travail
<b>Innovations sociales</b>	La modernisation sociale de cette usine de secteur "traditionnel" est impulsée conjointement par la direction et les employés face à la nécessaire relance de l'entreprise, à laquelle participera le Fonds de solidarité de la FTQ. L'innovation réside moins dans la réorganisation du travail que dans le nouveau climat de relations de travail et dans les nouveaux axes de compromis entre la direction et les employés. La dernière convention collective contient des dispositions concernant la mise en place conjointe d'un programme de formation, la sous-traitance, le partage des profits.

Chercheur: Jacques Lebeau, étudiant en relations industrielles, UQAM

Directeur: Michel Grant, Relations industrielles, UQAM complétée

Recherche: entre 1991 et 1993

## USINES CASCADES EAST ANGUS ET CASCADES CARTECK.

<b>Localisation:</b>	East Angus, Région de l'Estrie, Québec
<b>Propriété:</b>	CASCADES Inc Pâtes et papier
<b>Secteur industriel:</b>	Papier kraft (EAST ANGUS) et carton pour boîtes d'emballage(CARTECH)
<b>Production: Nombre</b>	EAST ANGUS: Au total: 333 production: 266 CARTECH: Au total: 100 production: 80
<b>Représentation des salariés:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Syndicat des travailleurs des pâtes, papiers et cartons d'East Angus. Affiliés CSN (Féd. travailleurs du papier et de la forêt)</li><li>• Syndicat national des employés de bureau CSN</li></ul> <p>...Double tentative d'implantation d'un comité parallèle "d'intérêt mutuel", puis "d'entreprise", boudées par les travailleurs jusqu'en 1993. Actuelles négociations d'implantation d'un "comité de concertation" sur</p>
<b>Origine de la modernisation :</b>	Achat de l'usine par Cascades à Domtar en 1983. Menace de rationalisation et de fermeture, dans le contexte plus large d'une crise du secteur des pâtes et papier à la fin des années 1980.
<b>Organisation du travail:</b>	Scission de l'entreprise en deux unités avec rupture des mouvements de personnels. Retrait des contremaîtres sur les quarts de nuit et de fin de semaine (sur appel). Horaire de travail de 12 heures à la production mais de huit heures pour les gens de métier. Instauration d'une certaine polyvalence doublée d'un programme de formation
<b>Innovations sociales</b>	Une première phase de négociations (83-86-89) se déroule dans un contexte de reprise d'usine, de menace de fermeture et de crise de ce secteur qui entraînent des concessions importantes des syndiqués, sans que toutefois ne s'implante la "southern strategy" qui caractérise le groupe Cascades. La phase actuelle se caractérise par une certaine reconnaissance du syndicat par la direction. les relations industrielles, unité East Angus.
<b>Chercheur:</b>	Normand Pépin, doctorat en sociologie, UQAM
<b>Directeurs:</b>	Paul R. Bélanger et Benoît Lévesque, Sociologie, UQAM
<b>Recherche:</b>	complétée entre 1992 et 1995

**USINE CASCADES KINGSEY FALLS**  
**Division Papier**

<b>Localisation:</b>	Kingsey Falls, Région de l'Estrie, Québec
<b>Propriété:</b>	CASCADES Inc Remise aux ouvriers de cinq actions par années d'ancienneté lors de la première émission publique d'actions (1982). Partage des profits (depuis 1975)
<b>Secteur industriel:</b>	Pâtes et papiers
<b>Production:</b>	Papier kraft Capacité annuelle de production: 40001 métriques/mois
<b>Nombre d'employés:</b>	Au total: 48 À la production: 40
<b>Représentation des salariés:</b>	Non syndiqués. Comités de discussion
<b>Origine de la modernisation:</b>	Le redémarrage de cette usine fermée 6 ans (ex-Sterling Paper), par une direction qui en est à ses premières armes dans le secteur, se fait sur le mode de la "corvée" à laquelle participent de bon gré les ex-travailleurs, apportant leur savoir-faire en échange d'un salaire symbolique.
<b>Organisation du travail:</b>	Horaire de douze heures, pas de contremaître la nuit et les fins de semaine, pas de description écrite des tâches
<b>Innovations sociales</b>	La Division Papier de Kingsey Falls fonde en grande partie la légende des frères Lemaire: les conditions de démarrage de ce premier établissement de l'empire marque l'organisation et les relations du travail sur le plan local tout en posant les jalons de la philosophie Cascades. La "bonne entente", l'absence de contractualisation et de représentation syndicale des travailleurs, le partage des profits sont autant de caractéristiques d'un modèle de relations de travail dominé par le projet patronal.

Chercheur:	Normand Pépin, doctorat en sociologie, UQAM
Directeur:	Paul R. Bélanger et Benoît Lévesque, Sociologie, UQAM
Recherche:	complétée entre 1988 et 1995

## Cartonnerie Jonquière

<b>Localisation:</b>	Jonquière
<b>Companie propriétaire:</b>	Cascades
<b>Secteur industriel:</b>	Pâtes et papiers
<b>Production:</b>	Carton Capacité annuelle de production: 110 000 tonnes métriques (1992)
<b>Nombre d'employés:</b>	Au total: 200 (1992)
<b>Représentation des salariés:</b>	Syndiqués: CSN
<b>Innovations sociales:</b>	Introduction de la flexibilité dans les métiers Introduction d'un programme d'assurance qualité, ISO 9002, sans la participation syndicale.

La cartonnerie Jonquière connaît une situation exceptionnelle. Acquis par Cascades en 1984, alors qu'elle était en faillite, ses travailleurs syndiqués sont affiliés à la CSN, depuis sa mise en opération en 1962. S'y rencontrent donc les protagonistes des deux modèles de travail, "traditionnel" et "de concertation", que d'aucuns considèrent comme les plus importants dans l'actuelle réorientation du travail au Québec. Au cours des dernières années, l'usine a connu une réduction importante de son personnel et elle est menacée de fermeture. Le modèle Cascades, tel que défini par Aktouf, n'est pas vraiment présent à la cartonnerie Jonquière. Tout au plus, pouvons-nous affirmer, jusqu'à plus amples informations, qu'au niveau de l'organisation du travail, il y a une participation accrue des salariés. Mais au prix d'une intensification du travail, dont l'accroissement aurait été beaucoup important n'eut été de l'action syndicale. Quant à la représentation des salariés, le modèle Cascades tend plutôt vers l'exclusion et l'affaiblissement du syndicalisme. La démocratisation du travail, sans doute l'expression par excellence du partage des pouvoirs, n'aurait aucune chance de se réaliser sans l'intervention syndicale. Les négociations de 1993 ont notamment introduit divers éléments de démocratisation du travail, suite aux demandes syndicales.

<b>Chercheur:</b>	Paul-André Lapointe
<b>Date de début de la recherche:</b>	1992

## USINE PAPIER CASCADES CABANO Inc.

<b>Localisation:</b>	Cabano, Région du Bas-Saint-Laurent/ Gaspésie, Québec
<b>Propriété:</b>	95% des actions: CASCADES Inc, Québec 5% des actions: population (quelques travailleurs) et Syndicat des producteurs de bois
<b>Secteur industriel:</b>	Pâtes et papiers
<b>Production:</b>	Papier cannelure Capacité annuelle de production: 500 000 tonnes Marché: 40% Canada                      40% USA    20% Outre-mer
<b>Nombre d'employés:</b>	Au total: 120                      À la production: 80
<b>Représentation des salariés:</b>	Non syndiqués. Négociation d'ententes mutuelles aux deux ans et négociation annuelle des salaires. C.A. : représentation des travailleurs (1/5) depuis 1991
<b>Origine de la modernisation:</b>	Entreprise issue d'un projet de cartonnerie populaire défini par la population, le syndicat des producteurs de bois et des travailleurs. L'arrivée de Cascades en 1974 engendre un compromis entre ce projet et celui de l'entreprise privée. Le compromis marquera les relations de travail, la gestion et l'organisation du travail dans l'usine, de même que les relations avec la collectivité locale à l'extérieur de l'usine. La construction de l'établissement et l'installation des équipements sera effectuée par la main-d'oeuvre locale, en dehors des normes habituelles.
<b>Organisation du travail</b>	Fonctionnement par équipes de travail. Production 24hrs/7jours, selon deux quarts de 12 heures. Faible hiérarchie, encadrement de soutien, responsabilisation des travailleurs, polyvalence des tâches.
<b>Innovations sociales:</b>	Un aspect original de l'innovation réside dans la relation de l'entreprise au milieu: représentation de la population, du Syndicat des producteurs de bois et des travailleurs au sein du ÇA; participation aux profits; la Cie ne verse pas de dividendes aux actionnaires et pratique une politique de réinvestissement local d'une partie des profits. La Cie s'implique aussi dans des projets de la communauté (entreprises, services communautaires, etc.) et se préoccupe de la préservation la qualité de l'environnement naturel.

Chercheur:	France Bernier, étudiante au doctorat en sociologie, UQAM/UQAR
Directeurs:	Benoît Lévesque, sociologie, UQAM; Carol Saucier, UQAR en cours
Recherche:	depuis 1990

## **Les produits chimiques Expro Inc. (Expro Chemical Products Inc.)**

<b>Localisation:</b>	Saint-Timothée
<b>Propriétaires:</b>	Welland Chemical( 31,5%) Dafina Holdings (31,5%) Coopérative des travailleurs et travailleuses en produits chimiques du Suroît (30 %) Haute direction (7%)
<b>Secteur industriel:</b>	militaire
<b>Production:</b>	poudres propulsives et explosives
<b>Nombre d'employé-e-s:</b>	450 (1994)
<b>Représentation des salarié-e-s:</b>	4 unités syndicales affiliées à la CSN et une association des cadres
<b>Innovations sociales:</b>	Création d'une coopérative de travailleur-e-s actionnaires (1993)  Signature d'un contrat social comprenant un engagement de cogestion (1993)  Étude concernant les possibilités de reconversion de l'entreprise

Chercheur:	Élise Desjardins, étudiante à la maîtrise en sociologie, UQAM
Directeur:	Benoît Lévesque et Paul R. Bélanger, UQAM
Recherche:	amorcée en 1994

## GAZ MÉTROPOLITAIN (société en commandite)

<b>Localisation:</b>	Montréal, Québec	
<b>Propriété:</b>	Gaz Métropolitain Inc. :	88,6 %
	Public :	11,4%
<b>Secteur d'activité:</b>	Service	
<b>Production:</b>	Distribution du gaz naturel en continu Marché: Monopole provincial de distribution	
<b>Nombre d'employés:</b>	Au total:	1465
	500 cols bleus (construction et entretien) 460 cols blancs (service à la clientèle) 400 cadres conseils (non-hiérarchique)	
<b>Représentation des salariés:</b>	Cols blancs: syndiqués SEPB local 463 Cols bleus: syndiqués SEGM	Affiliés FTQ/CTC Affiliés CSN
<b>Origine de la modernisation:</b>	L'entreprise s'engage à peine dans un processus de renouvellement des relations de travail avec ses cols blancs. L'employeur et le syndicat des cols bleus participent à une expérience de médiation préventive depuis 1983.	
<b>Organisation du travail:</b>	Tayloriste du côté de la production du service Très bureaucraté du côté des cols blancs	
<b>Innovations sociales</b>	La direction de l'entreprise formule un besoin de changement qu'elle tente de préciser avec l'aide d'un consultant.	
<b>Chercheurs:</b>	Jacques Lebeau et Michel Grant, Relations industrielles (Se administratives), UQAM	
<b>Recherche:</b>	en cours depuis janvier 1994	

## USINE GM-BOISBRIAND

<b>Localisation:</b>	Boisbriand, Région de Montréal, Québec
<b>Propriété: Secteur industriel:</b>	GENERAL MOTORS, États-Unis Montage automobile
<b>Production: Nombre d'employés:</b>	Modèle Camaro Firebird (contrat de dix ans) Au total: 3100                    À la production: 2900
<b>Représentation des salariés:</b>	Syndiqués TCA                    Affiliés FTQ/CTC Comité conjoint d'évaluation et d'amélioration continue de l'efficacité de l'usine Comités sectoriels (4): mutations de personnels, formation, organisation d'un nouvel atelier, santé et sécurité
<b>Origine de la modernisation:</b>	Double crise du travail et de la productivité. Au début des années 1980, l'usine québécoise obtient les pires résultats de production de toute les usines GM en Amérique du nord; elle perdra les contrats de fabrication de deux modèles en 1982. Le climat de travail à Boisbriand se détériore (3000 griefs en attente). Menace de fermeture en 1984 et un certain ras-le-bol des travailleurs ; les parties syndicale et patronale s'engagent dans un processus de réflexion sur la gestion et l'organisation du travail. Nouvelle entente locale en 1987.
<b>Organisation du travail:</b>	Implantation d'équipes de travail. Responsabilisation des travailleurs à travers l'implication dans la qualité et l'amélioration des procédés. Flexibilisation des tâches. Désarticulation des anciennes formes de contrôle ouvrier. Requalification.
<b>Innovations sociales</b>	L'usine se caractérise par un syndicat fort qui s'est réapproprié le projet patronal de modernisation (à l'origine: le modèle GM-NUMMI). La dernière convention collective signée à l'usine GM-Boisbriand reconnaît l'importance de la satisfaction des travailleurs et leur compétence dans la gestion de l'usine. Cette nouvelle culture locale de gestion se traduit dans des règles de négociation et des normes de type collectivisé qui respectent des principes tels que l'ancienneté, la participation volontaire des individus aux nouvelles structures et fonctionnement, la gestion externe de certains contrôles, etc. La participation politique des travailleurs dans l'usine se fait formellement par le biais de comités conjoints qui concrétisent une convention collective de type dynamique.
<b>Chercheur:</b>	Mario Huard, maîtrise en sociologie, UQAM
<b>Directeur:</b>	Paul R. Bélanger, Sociologie, UQAM
<b>Recherche:</b>	complétée entre 1987 et 1990

## USINE KENWORTH

<b>Localisation:</b>	Ste-Thérèse, Région de Montréal, Québec
<b>Propriété: Secteur industriel:</b>	PACCAR, États-Unis Montage automobile
<b>Production: Nombre d'employés:</b>	Camions lourds sur mesure Au total: 900                      À la production: 630
<b>Représentation des salariés:</b>	Syndiqués: TCA      Affiliés: FTQ et CTC
<b>Origine de la modernisation:</b>	Menace de fermeture incitée par le contexte de la fin des ententes tarifaires pour les camions lourds, d'une compétition accrue entre les usines de la Cie Kenworth, et de nouvelles normes qui révèlent la faible qualité de la production locale, la désuétude des installations et la faible qualification des travailleurs.
<b>Organisation du travail</b>	Trois lignes de montage et assemblage final des trois parties du camion. Chaque produit fini est spécifique. Mise en place d'un programme de qualité totale (projet d'ajustement à la norme ISO 2000), gestion "just in time", gestion informatisée des stocks.
<b>Innovations sociales</b>	L'implantation d'un programme de formation à long terme est la pierre angulaire de la réforme de l'organisation du travail dans l'entreprise. La direction semble y voir le véhicule d'une flexibiisation et d'une plus grande sélection des travailleurs. Le dernier contrat de travail contient une déclaration de principe sur le rôle conjoint du syndicat et de la direction dans l'amélioration de la qualité de la production ainsi qu'une clause sur le regroupement des tâches.

Chercheur: Nathalie Morissette, étudiante à la maîtrise en sociologie, UQAM

Directeur: Benoît Lévesque, sociologie, UQAM

Recherche: en cours depuis 1992

## USINE LIGHTOLIER CANLYTE

<b>Localisation:</b>	Lachine, Région de Montréal, Québec	
<b>Propriété: Secteur industriel:</b>	GENLYTE, États-Unis produits électriques	
<b>Production:</b>	Accessoires et système d'éclairage Marché canadien à 98%	
<b>Nombre d'employés:</b>	Au total: 214	À la production: 122
<b>Représentation /salariés:</b>	Syndiqués SCEP, section locale 576-Q Affiliés FTQ/CTC.	
<b>Origine de la modernisation:</b>	Chute des taux de profits de la Cie: les dirigeants du groupe vont entre autres promouvoir la mise sur pied de programmes de qualité totale dans les filiales	
<b>Organisation du travail:</b>	taylorisée: les tâches sont très parcellisées et très simples, toutefois la rotation des postes se répand de plus en plus.	
<b>Innovations sociales:</b>	Changements technologiques couplés à l'instauration de groupes auto-gérés dans le cadre d'un programme de qualité totale de l'employeur.	
<b>Chercheur:</b>	Guy Langevin, maîtrise en Relations industrielles, (Se. Administrative) UQAM	
<b>Directeur:</b>	Michel Grant, Se. administrative, UQAM	
<b>Recherche:</b>	complétée entre 1992 et 1994	

## NOVA BUS Corporation Qualité et Technologie

<b>Localisation :</b>	Usine de Saint-Eustache
<b>Propriété :</b>	Bombardier Fonds de Solidarité de la FTQ
<b>Secteur industriel :</b>	Innovatech Management
<b>Production :</b>	Équipement lourd
<b>Nombre d'employés</b> <b>Représentation des</b> <b>saliariés :</b>	Fabrication et assemblage d'autobus  400 à l'usine de Saint-Eustache 1000 au total  Syndicat FTQ

### Innovations sociales :

Mise en valeur des travailleurs - Participation - Transparence du management

La mise en valeur des travailleurs, présentés comme l'élément d'actif principal de l'entreprise, est à la base du modèle de NovaBus. Le management exprime ouvertement sa volonté d'impliquer les travailleurs dans un modèle d'organisation où la notion de participation se traduit par :

- une capacité d'écoute de la part de la direction en regard de l'expression des savoir-faire et des connaissances des travailleurs
- une description des objectifs de production à atteindre, en termes de qualité et d'efficacité, qui sont initialement défini en collaboration avec les travailleurs
- implantation d'un processus de formation récursif
- rencontres trimestrielles qui présentent l'état de révolution de l'entreprise, tant au plan de la production, qu'en regard des états financiers.

Chercheur: Patrice Bruneau, maîtrise en sociologie, UQAM

Directeur: Benoît Lévesque et Paul R. Bélanger, UQAM

Recherche: amorcée en 1994

## USINE PERKINS (Laval)

<b>Localisation:</b>	Laval, Région de la Montréal, Québec
<b>Propriété:</b>	20%: Groupe Tarlay Holding inc , États-Unis 25%: A.L.S.O.P., États-Unis
<b>Secteur industriel:</b>	15%: Paris bas 20%: AbitibiPrice
<b>Production: Nombre d'employés:</b>	20%: Marché d'actions public Pâtes et papiers
<b>Représentation des salariés:</b>	Papier hygiénique, serviettes de table, nappes Au total: 150                    À la production: 100

Syndiqués CSN

**Origine de la modernisation:** Situation de crise interne à Laval. Choix des propriétaires de moderniser l'usine de Candiac par un important investissement dans la technologie. Processus de modernisation initié par les travailleurs aux lendemains d'un lock out de 13 semaines en 1987, coiffant un climat de conflits permanents. Intervention d'une firme de consultants. Renouvellement de l'équipe d'officiers syndicaux. Programme d'accès à l'égalité.

**Organisation du travail:** Programme de formation mis en place et géré par le syndicat Remise en cause du rôle des contremaître. Équipes semi-autonomes de travail et polyvalence des employés à l'intérieur des départements.

**Innovations sociales** Participation du syndicat à la gestion des entreprises selon les orientations adoptées par la CSN en 1985. Leadership syndical important dans la conception et la gestion de la nouvelle organisation du travail. Le climat de coopération qui règne au niveau local se heurte toutefois à des résistances de la haute direction, qui hésite à amorcer des changements de même nature dans ses autres usines.

Chercheur: Dominique Vaschalde, maîtrise en sociologie,

Co-directeur: Benoît Lévesque, Sociologie, UQAM

Recherche: en cours depuis janvier 1994

## USINE PHILLIPS-FITEL Inc

<b>Localisation:</b>	Rimouski, Région du Bas-Saint-Laurent / Gaspésie, Québec
<b>Propriété:</b>	Alliance BICC / FEC Direction locale: Câbles Phillips Ltée Société mère BICC détenant un brevet pour l'Amérique du Nord La modernisation technologique de l'usine PFI est assumée à 40% par FEC (Furukawa, Japon) et à 60% par BICC
<b>Secteur industriel:</b>	Technologies de l'information
<b>Production:</b>	Câbles de garde à fibres optiques de technologie fixe Capacité annuelle de production: 2000 km Marché: Québec: 50% (Hydro-Québec) Marchés mondiaux: exclusivité accordée par Furukawa sauf en Amérique du Sud.  Technologie: FEC (Furukawa, Japon)
<b>Nombre d'employés:</b>	Au total: 40
<b>Représentation/salariés:</b>	Syndiqués CSN
<b>Origine de la modernisation :</b>	La réouverture de l'entreprise en février 1992 est en grande partie liée à l'obtention d'un contrat de fournisseur pour l'Hydro-Québec qui se dit prête à privilégier un fournisseur local. Elle résulte d'une alliance entre une société nord-américaine détenant un brevet sur son territoire et une firme japonaise transférant une technologie.
<b>Organisation du travail</b>	Polyvalence complète de tous les employés, pas de superviseurs, journée de travail de 12 heures ajustée au temps de complétion d'un cycle complet de production, bel environnement physique de travail.
<b>Innovations sociales:</b>	L'innovation sociale réside dans l'importation et l'adaptation du modèle japonais d'organisation et de relations de travail. La gestion est dite de type stratégique: responsabilisation des employés et révision de la convention collective de manière à assurer les emplois du plus grand nombre. Beaucoup d'emphase est mise sur la formation, effectuée par des formateurs japonais et
<b>Chercheur:</b>	Josée Bélanger, étudiante à la maîtrise en sociologie, UQAR
<b>Directeur:</b>	Carol Saucier, sociologie, UQAR
<b>Recherche:</b>	en cours depuis août 1994



## **TEMBEC COMPLEXE TÉMISCAMING**

<b>Localisation: Companie</b>	Témiscaming, Témiscamingue.
<b>propriétaire: Secteur</b>	Tembec Inc.
<b>industriel: Production:</b>	Pâtes et papiers Carton, pâtes et produits chimiques
<b>Nombre d'employés:</b>	Au total: 950.
<b>Représentation des salariés:</b>	Syndiqués: SCEP (FTQ)

**Innovations sociales:** Née en 1973 dans la petite ville de Témiscaming, la compagnie Tembec a acheté les anciennes installations de la CIP, fermées un an plus tôt. Tembec a été formée grâce à la participation des travailleurs et des cadres de l'ancienne usine. Regroupés dans l'Association des travailleurs de Kipawa, les travailleurs ont investi chacun la somme de 1 000 dollars dans le rachat de l'usine. Ils pouvaient ainsi acquérir 30% du capital-action de la nouvelle compagnie et ils obtenaient deux représentants au conseil d'administration. En 1985, Tembec est devenue une compagnie publique et les actions des travailleurs ont été rachetées par le Fonds de Solidarité, qui en est aujourd'hui le principal actionnaire.

<b>Chercheur:</b>	Paul-Ange Morin
<b>Directeur:</b>	Paul-André Lapointe
<b>Date de début de la recherche:</b>	1993

<b>Établissement ou usine: Tripap</b>	
<b>Localisation:</b>	Trois-Rivières
<b>Propriété:</b>	Le Fonds de solidarité de la F.T.Q.
<b>Secteur:</b>	Pâtes et papiers
<b>Production:</b>	La capacité de production annuelle de Tripap excède 260 000 tonnes. L'usine produit du papier à haute valeur ajoutée, soit du papier à haut fini, à haute blancheur et à lustré élevé.
<b>Nombre d'employés:</b>	Environ 400 employés
<b>Représentation des salariés:</b>	Le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (SCEP) et le Syndicat des employés professionnels et de bureau (SEPB, section locale 57).
<b>Origine de la modernisation:</b>	Fermeture de l'usine au début du mois d'avril 1992 et intervention du Fonds de solidarité de la F.T.Q. dans le dossier.
<b>Organisation du travail:</b>	L'organisation du travail avant l'intervention du Fonds de solidarité de la F.T.Q. se caractérisait par une extrême rigidité. Par contre, depuis l'intervention du Fonds de solidarité de la F.T.Q., on assiste à une transformation de l'organisation du travail dans l'usine (entraide mutuelle, responsabilisation des travailleurs, flexibilité et réduction de la structure hiérarchique, etc...)
<b>Innovations sociales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un représentant syndical siège sur le comité de production</li> <li>• Réunions d'information à tous les deux mois avec le personnel cadre et les employés</li> <li>• Sessions de formation économique des employés de l'usine</li> <li>• Quatre représentants du Fonds de solidarité de la F.T.Q. sur le conseil d'administration de l'usine (4 / 6)</li> </ul>

**Chercheur:** Gaétan Drapeau

**Directeur(s):** Paul-André Lapointe

**Date à laquelle la recherche a été effectuée:** Nous procédons à la recherche présentement.

## CHANTIERS DE CONSTRUCTION

<b>Localisation:</b>	Région métropolitaine
<b>Secteur industriel:</b>	Construction commerciale, institutionnelle, industrielle
<b>Production:</b>	10 projets de construction d'une valeur minimale de \$5 millions
<b>Représentation des salariés:</b>	Les employés sont tous syndiqués selon le décret de la construction et de la loi sur les relations de travail dans l'industrie de la construction.
<b>Organisation du travail</b>	métiers
<b>Objet d'étude:</b>	Gestion de la qualité et sécurité au travail dans le secteur de la construction

Chercheurs: Michel Grant, P. D'Aragnon et B.A. Genest

Recherche: amorcée en avril 1994 et devrait se terminer au cours e l'année 1995

**CENTRE HOSPITALIER ROBERT GIFFARD**  
**Services techniques et d'hôtellerie**

<b>Localisation:</b>	Beauport, en banlieue de Québec.
<b>Propriétaire:</b>	Gouvernement du Québec.
<b>Secteur industriel:</b>	Hospitalier.
<b>Production:</b>	Soins psychiatriques.
<b>Nombre d'employés:</b>	Au total: 2500; Services techniques et d'hôtellerie, 400.
<b>Représentation des salariés:</b>	Syndiqués: CSN (services techniques et d'hôtellerie)
<b>Innovations sociales:</b>	Introduite en 1984, en réponse à une importante crise du travail, la réorganisation du travail consiste en la création de divers groupes de travail s'apparentant à des cercles de qualité. Ces groupes poursuivent deux objectifs fondamentaux: soit la revalorisation du travail ainsi que l'amélioration de l'efficacité et de la qualité des services offerts aux divers clients de l'institution.
<b>Chercheur:</b>	Nathalie Landry
<b>Directeur:</b>	Paul-André Lapointe
<b>Date de début de la recherche:</b>	1995

<b>Nom de l'entreprise:</b>	Coopérative de travailleurs de confection de vêtements Quatre-Saisons.
<b>Localisation:</b>	St-Tite (Mauricie)
<b>Propriété:</b>	Coopérative de travailleurs de confection de vêtements Quatre-Saisons.
<b>Secteur industriel:</b>	Vêtements.
<b>Production:</b>	Vêtements pour dames (moyenne gamme) jusqu'en 1990. À partir de ce moment, la coopérative confectionne des vêtements d'enfants.
<b>Nombre d'employés:</b>	32 travailleuses, dont 16 sont membres de la coopérative (1994).
<b>Représentation des salariés:</b>	Il n'y a pas de syndicat. Les membres ont les privilèges que leur accorde la loi sur les coopératives: un membre, un vote en assemblée générale qui est souveraine, et la possibilité pour les membres d'être mis en nomination pour siéger au conseil d'administration.
<b>Origine de la modernisation:</b>	Résultat d'une fondation originale, cette entreprise a débuté ses opérations en 1985. Le changement de production en 1990 coïncide avec la crise économique qui menace sérieusement la survie de l'entreprise. Les membres ont pensé, à juste titre, que le marché était meilleur pour les vêtements d'enfants, à condition de produire un très gros volume. Cette décision a été accompagnée d'un plan de développement de la coopérative.
<b>Organisation du travail:</b>	Études de temps et mouvement (une mesure taylorienne) décidées par les travailleuses. Objectifs de production établis en concertation avec les travailleuses. Pour offrir des chances de promotion, la coopérative a créé deux postes de chefs d'équipe.
<b>Innovations sociales:</b>	Incitation à devenir membres en donnant des privilèges aux sociétaires. Création de comités (de surveillance, de recrutement et de maintien des membres, social et des conditions de travail). Rencontres mensuelles.

Source: Yvan Comeau, *L'adaptation de coopératives de travail à la crise économique*, Montréal, Chaire de coopération Guy-Bernier de l'UQAM, 24 p.

<b>Nom de l'entreprise:</b>	Agence coopérative d'auxiliaires familiales de Montréal.
<b>Localisation: Propriété:</b>	Montréal
<b>Secteur industriel:</b>	Agence coopérative d'auxiliaires familiales de Montréal.
<b>Production: Nombre d'employés:</b>	Services sociaux et de santé. Services à domicile.
<b>Représentation des salariés:</b>	110 travailleuses, dont 40 membres de la coopérative (1989).
<b>Origine de la modernisation:</b>	Il n'y a pas de syndicat. Les membres ont les privilèges que leur accorde la loi sur les coopératives: un membre, un vote en assemblée générale qui est souveraine, et la possibilité pour les membres d'être mis en nomination pour siéger au conseil d'administration.
<b>Organisation du travail:</b>	Résultat d'une création originale, cette entreprise a débuté ses opérations en 1986 et elle a fermé ses portes en 1990. La coopérative voulait offrir une alternative aux auxiliaires familiales qui travaillaient surtout dans les agences privées au salaire minimum. Les raisons de la fermeture concernent: association demeurée embryonnaire, croissance incontrôlée, dégénérescence des objectifs, mauvaise gestion et flou de la politique des services à domicile dans les CLSC.
<b>Innovations sociales:</b>	Isolement des auxiliaires familiales dans le mesure où le travail se fait dans le logement des usagers. Formation professionnelle et formation coopérative. Logistique relativement lourde (c'est la coopérative qui fait la répartition). Horaires brisés et nécessité du transport qui augmente dans les faits le temps de travail.
	Salaires plus avantageux si l'auxiliaire familiale a suivi le programme de formation professionnelle d'auxiliaire familiale de la CÉCM. Salaires supérieurs à ceux offerts par les agences privées. ;;

Source: Yvan Comeau, Raymonde Bourque, Yves Vaillancourt (1995), *Auxi-plus: monographie de l'Agence coopérative d'auxiliaires familiales de Montréal*, Montréal, Chaire de coopération Guy-Bernier, 44 p.

<b>Nom de l'entreprise:</b>	Coopérative de travail en entretien d'édifices La Salubrité.
<b>Localisation:</b>	Victoriaville
<b>Propriété:</b>	Coopérative de travail en entretien d'édifices La Salubrité.
<b>Secteur industriel:</b>	Services d'entretien.
<b>Production: Nombre d'employés:</b>	Entretien d'édifices et services à domicile. 17 personnes, dont 8 membres de la coopérative (1994).
<b>Représentation des salariés:</b>	Il n'y a pas de syndicat. Les membres ont les privilèges que leur accorde la loi sur les coopératives: un membre, un vote en assemblée générale qui est souveraine, et la possibilité pour les membres d'être mis en nomination pour siéger au conseil d'administration.
<b>Origine de la modernisation:</b>	Résultat d'une création originale, cette entreprise a débuté ses opérations en 1988. En 1991, une relance de la coopérative lui a permis d'éviter la fermeture.
<b>Organisation du travail:</b>	Partage du travail administratif entre les membres. Ouverture en 1991 du volet services à domicile en sous-contractant avec le CLSC. Adoption de la devise "qualité et service" en 1993. Formation des membres sur la loi des coopératives, l'administration financière, et la gestion du temps et du stress.
<b>Innovations sociales:</b>	Participation des membres au Régime d'investissement coopératif.

Source: Yvan Comeau, *L'adaptation de coopératives de travail à la crise économique*, Montréal, Chaire de coopération Guy-Bemier de l'UQAM, 24 p.

<b>Nom de l'entreprise:</b>	Société coopérative ouvrière de production de caoutchouc (SCOPCAT).
<b>Localisation:</b>	Laval.
<b>Propriété:</b>	Société coopérative ouvrière de production de caoutchouc (SCOPCAT).
<b>Secteur industriel:</b>	Récupération et environnement.
<b>Production: Nombre d'employés:</b>	Poudre granuleuse de caoutchouc. 37 personnes, dont 15 membres de la coopérative (1991).
<b>Représentation des salariés:</b>	Les travailleurs sont syndiqués à la CSN. Les membres ont aussi les privilèges que leur accorde la loi sur les coopératives: un membre, un vote en assemblée générale qui est souveraine, et la possibilité pour les membres d'être mis en nomination pour siéger au conseil d'administration.
<b>Origine de la modernisation:</b>	Résultat d'une création originale, cette entreprise a débuté ses opérations en 1991. Les fondateurs sont d'ex-travailleurs des usines de pneus Uniroyal et Servas maintenant fermées. Ils ont expérimenté divers modes de fonctionnement et ils désirent maintenant formaliser davantage l'expérience acquise jusqu'ici. Un incendie en mars 1994 a marqué un point tournant dans l'évolution de la coopérative.
<b>Organisation du travail:</b>	Investissement dans une nouvelle usine, suite à l'incendie, qui sera un peu plus automatisée. "Just in Time" en voie d'instauration afin de maintenir les inventaires de matière première (pneus usés) le plus bas possible. Rotation des tâches et responsabilisation des équipes en projet. Formation sur la nature d'une coopérative et la lecture de bilans financiers.
<b>Innovations sociales:</b>	Égalité des salaires. Projet de permettre aux travailleurs de toucher un pourcentage de la production excédentaire.

Source: Yvan Comeau, *L'adaptation de coopératives de travail à la crise économique*, Montréal, Chaire de coopération Guy-Bernier de l'UQAM, 24 p.

<b>Nom de l'entreprise:</b>	Coopérative de travailleurs en imprimerie Le Graffiti.
<b>Localisation: Propriété:</b>	Trois-Rivières.
<b>Secteur industriel:</b>	Coopérative de travailleurs en imprimerie Le Graffiti.
<b>Production: Nombre d'employés:</b>	Imprimerie. Toutes les demandes.
<b>Représentation des salariés:</b>	10 travailleurs, dont 3 membres de la coopérative (1994).
<b>Origine de la modernisation:</b>	Il n'y a pas de syndicat. Les membres ont les privilèges que leur accorde la loi sur les coopératives: un membre, un vote en assemblée générale qui est souveraine, et la possibilité pour les membres d'être mis en nomination pour siéger au conseil d'administration. La part sociale très élevée empêche pratiquement un travailleur de devenir membre.
<b>Organisation du travail:</b>	Résultat de la transformation d'un organisme à but non lucratif en coopérative de travail, cette entreprise a débuté ses opérations en 1991. Les trois travailleurs fondateurs désiraient avoir une prise de décision efficace.
<b>Innovations sociales:</b>	Sous-contrats offerts à d'autres imprimeries lorsque l'équipement ne permet pas de répondre à certaines demandes. "Just in Time" permettant de maintenir l'inventaire de papier et d'équipements le plus bas possible. Égalité des salaires entre les membres.

Source: Yvan Comeau, *L'adaptation de coopératives de travail à la crise économique*, Montréal, Chaire de coopération Guy-Bemier de l'UQAM, 24 p.

<b>Nom de l'entreprise:</b>	Coopérative de travail Les Champignons Waterloo.
<b>Localisation: Propriété:</b>	Waterloo.
<b>Secteur industriel:</b>	Coopérative de travail Les Champignons Waterloo.
<b>Production: Nombre d'employés:</b>	Agriculture. Champignons.
<b>Représentation des salariés:</b>	32 personnes, dont 22 membres de la coopérative (1994).
<b>Origine de la modernisation:</b>	Il n'y a pas de syndicat. Les membres ont les privilèges que leur accorde la loi sur les coopératives: un membre, un vote en assemblée générale qui est souveraine, et la possibilité pour les membres d'être mis en nomination pour siéger au conseil d'administration.
<b>Organisation du travail:</b>	Résultat de la reprise d'une entreprise privée (la Compagnie Slack), cette coopérative de travail a débuté ses opérations en 1986.
<b>Innovations sociales:</b>	Pour pallier à la baisse de qualité de la cueillette des champignons, on a nommé des chefs d'équipe, ce qui peut représenter une accentuation du contrôle.  Le fonctionnement démocratique n'est pas pleinement réalisé. Les salaires ont été diminués en 1992, sans augmentation depuis cette date, pour faire face à la concurrence.

Source: Yvan Comeau, *L'adaptation de coopératives de travail à la crise économique*, Montréal, Chaire de coopération Guy-Bernier de l'UQAM, 24 p.

## Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest du Québec

<b>Localisation: Compagnie</b>	321 caisses populaires affiliées dans la région de Montréal et en Abitibi-Témiscamingue.
<b>propriétaire:</b>	les caisses populaires sont la propriété de leur membres conformément au principe coopératif du propriétaire-usager, la Fédération fait partie des structures qui chapeautent les caisses.
<b>Secteur industriel:</b>	secteur financier, assurances.
<b>Production: Nombre d'employés:</b>	\$15 milliard d'actif. 826 à la fédération et 9 259 dans les caisses.
<b>Représentation des salariés:</b>	109 caisses syndiquées. Environ 55% sont affiliées à la FTQ, 35% à la CSN, la CSD et les syndicats indépendants se partagent le reste.
<b>Innovations sociales:</b>	<p>Depuis 1985, la FMO a réussi à briser la dynamique fordiste et le mouvement de syndicalisation qui tendaient à uniformiser les conditions de travail entre les caisses. Cette stratégie renforçait le pouvoir de la fédération mais a provoqué la dégradation des relations de travail. La FMO s'oriente maintenant vers une stratégie d'implication individuelle («californienne»), elle s'oppose à tout front commun des syndicats de caisse et la caisse non-syndiquée redevient le modèle. Parallèlement, les innovations organisationnelles comme les bassins d'échange d'employés, renforce le réseau en même temps qu'elles flexibilisent la gestion des ressources humaines.</p> <p>L'organisation du travail se transforme rapidement: l'automatisation des services courant provoque un déplacement de la main-d'oeuvre vers les services-conseils dont la demande est en croissance. Les services-conseils requièrent un personnel plus qualifié.</p>
<b>Chercheur:</b>	Yves -Charles de Kerstrat, doctorat en sociologie, UQAM Benoît
<b>Directeur:</b>	Lévesque, UQAM; Michel Beauchamp, Université Laval
<b>Recherche:</b>	amorcée en 1993

**2ème section**

**MONOGRAPHIES D'ACTEURS SOCIAUX  
ET  
ÉTUDES DES POLITIQUES PUBLIQUES DU GOUVERNEMENT DU  
QUEBEC CONCERNANT LA MODERNISATION SOCIALE DES  
ENTREPRISES**

**MONOGRAPHIES D'ACTEURS SOCIAUX  
ET  
ÉTUDES DES POLITIQUES PUBLIQUES DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC  
CONCERNANT LA MODERNISATION SOCIALE DES ENTREPRISES**

**La politique industrielle sous le  
gouvernement des Libéraux, de 1985-  
1994**

Chercheur: Gilles L. Bourque, étudiant au doctorat  
Directeur: Benoît Lévesque, sociologie, UQAM  
Recherche amorcée en 1994

**La politique de formation  
professionnelle**

Chercheur postdoctoral : Rachid Bagaoui  
Encadrement: Paul R. Bélanger, sociologie,  
UQAM  
Recherche amorcée en 1994

**Les contrats sociaux en entreprise de la  
Société de Développement Industriel  
(SDI)**

Chercheur: Fahim Youssozai, étudiant au doctorat  
Directeur: Benoît Lévesque, sociologie, UQAM  
Recherche amorcée en 1994

**La Confédération des Syndicats  
Nationaux et l'organisation du travail**

Chercheur: Jacques Boucher, docteur en sociologie  
Directeur: Paul R. Bélanger, sociologie, UQAM  
Recherche effectuée entre 1987 et 1994

**Le Centre des Dirigeants d'Entreprise**

Chercheur: Benoît Guillette  
Directeur: Benoît Lévesque, sociologie, UQAM  
Recherche amorcée en 1994

**La Fédération des Travailleurs du  
Québec et la modernisation des  
entreprises**

Chercheur: Jean-Claude Roc, étudiant au doctorat  
Directeur: Benoît Lévesque, sociologie, UQAM  
Recherche amorcée en 1994

**L'Association des manufacturiers du  
Québec (AMQ)**

Chercheur: Marc Grignon, étudiant à la maîtrise  
Directeur: Paul R. Bélanger, directeur du  
département de sociologie, UQAM  
Co-directeur: Benoît Lévesque, sociologie, UQAM  
Recherche amorcée en 1994