

Cahiers du CRISES

Collection Études théoriques

No **ET9501**

LA PARTICIPATION DU SYNDICALISME
À LA MODERNISATION SOCIALE

par

Paul-André Lapointe

et

Paul R. Bélanger

Cahiers du CRISES – Collection Études théoriques – no ET9501
« **La participation du syndicalisme à la modernisation sociale** »
Paul-André Lapointe et Paul R. Bélanger

ISBN : **2-89605-012-4**

Dépôt légal : 1995

Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

Devant le caractère durable et l'inéluctabilité de la modernisation sociale des entreprises, les positions syndicales ont considérablement évolué au cours des dernières années: d'un débat sur l'opportunité de la participation, les syndicats sont passés à une interrogation sur le type de participation. Dès lors, deux types opposés de participation se dégagent. La participation subordonnée s'inscrit dans la logique de la compétitivité portée par la direction, dans le cadre de laquelle le syndicat facilite la réalisation du projet patronal de modernisation afin d'assurer la survie de l'entreprise. La participation indépendante et autonome s'appuie, pour sa part, sur une logique de démocratie et de solidarité, à l'intérieur de laquelle le syndicat propose son propre projet de modernisation, favorable aux intérêts à long terme de ses membres. L'une et l'autre forme de participation se distinguent également à l'égard de leur contribution à la démocratisation du travail et des entreprises. La participation subordonnée se confine à la démocratie formelle, institutionnalisée dans les textes légaux, les divers comités paritaires et la participation représentative aux instances décisionnelles de l'entreprise. Quant à la participation autonome, elle s'accompagne d'une démocratie réelle, appuyée sur la formation et l'expression d'un point de vue indépendant ainsi que sur l'exercice d'un contre-pouvoir syndical, au moment même où s'effondrent ses sources traditionnelles, construites sur le marché et sur la capacité de tenir les salaires et les conditions de travail en dehors de la compétition. L'émergence et la construction de nouvelles sources de pouvoir syndical sont à rechercher au sein même des milieux de travail et dans les rapports sociaux à l'extérieur de ceux-ci. En conclusion, sont rappelés les trois défis majeurs auxquels sont actuellement confrontés les syndicats: élaborer une proposition indépendante de modernisation et ainsi éviter la voie du syndicalisme d'entreprise; établir des liens de solidarité entre les usines et les autres travailleurs et s'opposer de la sorte à la concurrence inter-usine, tout en rejetant la voie du patriotisme d'usine; et, enfin, prendre en compte les intérêts de tous les salariés, les exclus et les défavorisés et écarter ainsi la voie du corporatisme.

TABLE DES MATIERES

Introduction	1
1. Les positions et les stratégies syndicales à l'égard de la modernisation	3
2. Derrière les positions syndicales, différentes logiques se confrontent	6
3. Le déplacement des sources du pouvoir syndical	10
4. Les sources externes du pouvoir syndical: la place des syndicats dans les rapports sociaux à l'extérieur de l'entreprise	11
5. Les sources internes du pouvoir syndical: du "job control" à la participation.....	15
6. Des implications majeures pour les structures syndicales	16
7. Une cohérence entre les sources du pouvoir syndical, les positions à l'égard de la modernisation et les logiques de référence	18
8. Deux figures opposées de la participation	19
9. Le rôle du syndicat dans la participation	20
Conclusion	21
Bibliographie	23

La participation du syndicalisme à la modernisation sociale des entreprises

Paul-André Lapointe
Paul R. Bélanger¹

Après une première phase de contournement, sous la forme de la "southern strategy", ayant servi de banc d'essai aux entreprises pour l'expérimentation des nouvelles formes d'organisation du travail, les syndicats ne sont plus considérés comme des obstacles à la modernisation². Ils sont de plus en plus conviés par le patronat à coopérer à la modernisation des entreprises alors que par ailleurs, un nombre croissant d'entre eux constate qu'il est impérieux de participer à la réorganisation du travail, sous peine d'un affaiblissement considérable. Aux États-Unis, il est maintenant reconnu que les innovations sont aussi nombreuses dans les milieux syndiqués que non syndiqués (Eaton et Voos, 1992). De plus, des études récentes démontrent que la réorganisation du travail et la modernisation des entreprises engendrent des bénéfices supérieurs lorsqu'elles sont syndiquées (Kelley et Harrison, 1992).

Le rôle des syndicats dans la transformation du travail et des entreprises est donc d'une importance primordiale sans toutefois être clairement défini. La confusion et l'ambiguïté persistent au sein même du milieu syndical, tandis que des questions importantes divisent encore les intellectuels et les chercheurs. Quelles positions les syndicats doivent-ils adopter à l'égard de la modernisation? Quel sera la nature de ce rôle: faciliter l'adaptation des

¹ Paul-André Lapointe est professeur au département de relations industrielles de l'université Lavai; Paul R. Bélanger est professeur au département de sociologie de l'Université du Québec à Montréal.

² Ce texte est une version modifiée d'une communication présentée au Colloque international franco-québécois sur les perspectives de recherche en relations industrielles, tenu à l'Université Lavai, du 20 au 23 juin 1994. Il s'appuie sur nos recherches sur la modernisation du travail et des entreprises au Québec dans les secteurs de l'aluminium, du meuble, de l'automobile (plus spécifiquement l'usine Boisbriand de G.M.) et des pâtes et papiers ainsi que sur d'autres usines, notamment Expro à Valleyfield. Ces recherches sont subventionnées par le FCAR et le CRSH et se déroulent au sein du CRISES (Collectif de Recherche sur les Innovations Sociales dans les Entreprises et les Syndicats). Nous nous appuyons également sur une recherche menée avec Renaud Paquet sur les positions des dirigeants des syndicats locaux à l'égard des nouvelles formes d'organisation du travail (Lapointe et Paquet, 1994). ° ce matériel de base, s'ajoutent une revue de la littérature pertinente et une étude des positions des centrales québécoises et de celles des grands syndicats canadiens et américains.

entreprises aux transformations des marchés et aux nouvelles réalités de la concurrence ou imposer leur propre programme sur la base des besoins et des aspirations du travail et de la société? Quelle logique animera l'intervention des syndicats: la logique de la compétitivité ou celle de la solidarité et de la démocratie?

La discussion sur le rôle des syndicats ne doit pas occulter la question de leur pouvoir. Contrairement à ce que soutiennent certains auteurs, il n'est pas suffisant d'institutionnaliser la participation syndicale dans l'entreprise et d'enregistrer un élargissement du champ d'action du syndicalisme pour que la modernisation se traduise par un renforcement de la démocratie au travail et une amélioration des conditions de travail (Verma et Cutcher-Gershenfeld, 1993 et Cutcher-Gershenfeld, Verma et Kochan, 1991). Une évaluation de l'indépendance et de l'autonomie du syndicat à l'égard de la direction s'impose également. La participation syndicale ne se traduit par l'amélioration des conditions de travail et une réelle démocratisation de l'entreprise que dans la mesure où les syndicats ont le pouvoir de réaliser leurs propres objectifs. Autrement, elle contribue certes à la réalisation de la modernisation mais sans nécessairement, à plus long terme, aller dans le sens des intérêts salariés et de leur syndicat.

Le sens de la relation entre pouvoir syndical et participation à la modernisation suscite des questions majeures. Des syndicats forts sont-ils nécessaires pour que la modernisation et la coopération se réalisent comme le soutiennent les auteurs que critiquent Wells (1993 b)? La modernisation se traduit-elle au contraire par un affaiblissement des syndicats? Par ailleurs comment expliquer l'évolution différenciée du syndicalisme au Canada, au Québec et aux États-Unis? Les syndicats sont-ils forts au Canada et au Québec parce qu'ils ont su résister avec succès à la modernisation (Swartz, 1993) ou seront-ils appelés à s'affaiblir, s'ils ne se renouvellent pas et s'ils ne participent pas à la modernisation (Kochan, Katz et McKersie, 1991)?

Par delà des interprétations globalisantes qui devraient être nuancées à la lumière des conditions particulières de la modernisation ou de la syndicalisation au niveau local, il nous semble que le véritable enjeu réside plutôt dans une autre question: comment les syndicats peuvent-ils consolider leur pouvoir afin que la modernisation se réalise dans l'intérêt des salariés? Faute de prendre acte de ce que la modernisation entraîne un déplacement des sources du pouvoir syndical, le débat sur l'affaiblissement ou le renforcement du syndicalisme reste largement insatisfaisant.

Par ailleurs, il existe une grande confusion à l'égard du caractère progressiste des formes les plus avancées de la modernisation que l'on nomme "post-fordisme" (Boyer et Durand, 1993), "partenariat" (AFL-CIO, 1994) ou "alliance stratégique" (Chaykowski et Verma, 1992). La nature de l'action syndicale nous semble nettement caractériser les différents modèles de relations de travail. Selon la nature de la participation syndicale de même que selon les positions, les stratégies et le pouvoir des syndicats, ces modèles sont porteurs d'orientations vraiment différentes.

1. Les positions et les stratégies syndicales à l'égard de la modernisation

Les positions et les stratégies syndicales à l'égard de la modernisation³ ont longtemps divisé en deux camps les syndicalistes: entre les adversaires et les adeptes de la participation à la modernisation. Chez les premiers, dont l'opposition peut être associée une perspective défensive, la modernisation apparue dans les usines non syndiquées était perçue comme une "menace": le changement visé était susceptible de réduire l'importance de la convention collective, d'affaiblir les syndicats en cooptant ses dirigeants et en altérant l'identité de ses membres, de renforcer la domination de la direction sur les salariés, d'intensifier considérablement le travail, et enfin d'entraîner une détérioration générale des conditions de travail ainsi qu'une réduction massive des emplois (CAW, Statement on the Reorganization of Work, 1989, cité par Kumar et Meltz, 1992: 73-74). Les partisans de la participation soutenaient au contraire que la modernisation se réaliserait avec ou sans la participation syndicale et que le fait de rester à l'écart ne pourrait qu'affaiblir le syndicalisme. Ils affirmaient en outre que les effets négatifs de la modernisation pourraient être éliminés par une implication syndicale appropriée; la participation pouvait être vue comme une avancée vers la démocratie industrielle (Kochan, Katz et Mower, 1984 et Katz, 1988). Le même clivage se retrouvait dans les milieux académiques entre, d'un côté, les Parker et

³ Pour les fins de ce texte, nous définissons d'une manière très générale la modernisation comme l'ensemble des innovations introduites dans les milieux de travail depuis les années soixante-dix, c'est-à-dire depuis les débuts de ce qu'il est convenu d'appeler la crise. Pour une meilleure compréhension de la modernisation et des différentes configurations qu'elle est susceptible de revêtir, voir Bélanger et Lévesque, 1994.

Slaughter (1988) et de l'autre, les représentants du "nouveau modèle de relations industrielles", avec à leur tête les Kochan, Katz et McKersie (1986).

Depuis quelques années la situation a considérablement évolué, la modernisation étant désormais devenue incontournable. Dès le début, de grands syndicats américains, comme les Communication Workers of America (CWA) (avec Glen Watts comme président) s'étaient faits les promoteurs actifs des innovations en milieu de travail. Par contre, l'International Association of Machiniste (IAM) s'y opposait fermement; son président n'avait-il pas déclaré au début des années soixante-dix que "la seule façon d'enrichir le travail, c'était d'enrichir le chèque de paie"? (cité par Rankin, 1990) Mais jusqu'à maintenant, sauf quelques exceptions dont notamment la participation des United Auto Workers (UAW) au projet Saturn, le "scepticisme prudent" dominait aux États-Unis (Kochan, Katz et Mower, 1984). C'est ce que d'autres auteurs ont appelé "l'accommodation" (Jenson et Mahon, 1993): trop faibles et sous la constante menace d'un contournement par la "southern strategy", les syndicats acceptaient la modernisation tout en laissant une totale initiative à la direction et faisaient, plus ou moins facilement, les concessions nécessaires à l'introduction des innovations. Ce n'est que tout récemment que l'AFL-CIO s'est prononcée en faveur d'un leadership syndical dans la modernisation (AFL-CIO, 1994).

Au Canada, des syndicats plus forts ont su résister à la modernisation, en partie parce que les employeurs ne pouvaient les "contourner" à l'américaine et en raison aussi d'une moindre dégradation des conditions de la concurrence. Les syndicats sont donc restés sur des positions défensives, positions qui se sont d'ailleurs avérées efficaces en limitant au minimum les concessions (Kumar et Ryan, 1988 et Verma et Kochan, 1990). L'exemple des Travailleurs Canadiens de l'Automobile (TCA) est à cet égard très représentatif, comme l'indiquent leurs positions défensives adoptées en 1989 (citées par Kumar et Meltz, 1992 et Kumar, 1993 b). Toutefois des changements sont actuellement perceptibles: suite à certaines améliorations obtenues au cours de la grève de CAMI en 1992 (Yannarella et Grenn, 1994), les TCA admettent qu'il est maintenant possible d'orienter la modernisation dans un sens plus favorable aux travailleurs (TCA, 1993). De leur côté, les Métallos canadiens se sont prononcés en 1991 pour la promotion des innovations (USWA, section canadienne, 1991).

Au Québec, les trois centrales présentes dans le secteur manufacturier ont connu sensiblement la même évolution. Dans les années quatre-vingt, seule la CSD, qui oeuvrait dans des industries particulièrement affectées par les diminutions d'emplois et les menaces de

fermeture, acceptait la modernisation (CSD, 1985). Pour leur part, la FTQ et la CSN s'opposaient aux innovations en milieu de travail, alors considérées comme des "nouvelles stratégies patronales", voire des "balounes patronales", visant à accroître l'exploitation et la domination des travailleurs (FTQ, 1987 et CSN, 1987). Elles ont depuis changé leurs positions. Opérant un tournant majeur, la CSN invitait en 1991 ses syndicats affiliés à "prendre les devants dans l'organisation du travail" (CSN, 1991), pendant que la FTQ amorçait le même virage en 1993, tout en demeurant plus sceptique et critique devant les innovations (FTQ, 1993).

En définitive, la participation à la modernisation s'impose un peu partout, quoique à des rythmes différents. La question fondamentale aujourd'hui n'est plus de savoir si les syndicats doivent s'opposer ou non à la modernisation, mais bien plutôt de savoir quelle type de modernisation favoriser, comment y participer et à quelles conditions (Appelbaum et Batt, 1994). La résistance à la modernisation et la défense du fordisme semblent vouées à l'échec dans la mesure où les transformations sont structurelles et jugées irréversibles. La modernisation est désormais considérée comme une "opportunité", à laquelle il faut participer tout en la redéfinissant (Jenson et Mahon, 1993).

Le débat se recentre donc sur le type de participation syndicale à favoriser dans le processus de modernisation, car la simple défense de son principe ou la démonstration de ses bénéfices supérieurs ne suffisent plus. ° rencontre de Katz (1988) qui identifie une seule position syndicale sur la participation, soit celle des "coopératistes", et en s'appuyant notamment sur les recherches de Turner (1991), il est possible de distinguer deux types de participation syndicale: la participation subordonnée au projet patronal, position qui pourrait être associée à ce que certains auteurs canadiens-anglais et américains définissent comme "l'accommodation" (Jenson et Mahon, 1993); et la participation offensive, appuyée sur un programme syndical autonome et indépendant. Le syndicalisme japonais peut être associé à la première stratégie et la seconde aux syndicalismes allemand et suédois. Quant au syndicalisme nord-américain, il hésite entre ces deux stratégies, qu'on rencontre dans l'un ou l'autre milieu de travail, bien que la première soit largement dominante non seulement aux États-Unis, compte tenu de la faiblesse du syndicalisme dans ce pays, mais aussi ailleurs, étant donné l'importance des positions défensives.

2. Derrière les positions syndicales, différentes logiques se confrontent

Les positions syndicales peuvent ainsi être regroupées en trois catégories selon la conception spécifique de l'entreprise et de la modernisation qui anime chacune d'elles: une position défensive s'opposant à la modernisation, une position de participation subordonnée et une position offensive. La participation subordonnée s'appuie sur la logique de la compétitivité portée par le patronat; s'y oppose, tout en cohabitant, la logique traditionnelle du syndicalisme: la logique de protection et de répartition, véhiculant une position défensive à l'égard de la modernisation. Quant à la position offensive, elle sort de ce dualisme pour s'appuyer sur une logique de solidarité et de démocratie, porteuse d'un projet syndical de modernisation, autonome et indépendant.

La logique de la compétitivité construit en quelque sorte un enchaînement entre les divers niveaux constitutifs de l'entreprise (Sorge et Streeck, 1988). Elle part du marché et des signaux qu'il émet en direction des entreprises. Selon la lecture qu'elle fait de ces signaux, l'entreprise choisit un produit approprié et élabore une stratégie de marché et de développement. Le choix d'une technologie adéquate au produit en question s'opère ensuite. Vient en troisième lieu le choix d'une organisation du travail pertinente susceptible d'assurer les meilleurs rendements compte tenu du marché, du produit et de la technologie. Arrive en dernier lieu la main-d'oeuvre qui doit s'adapter à l'organisation du travail retenue. Le système de négociations collectives s'insère quelque part entre la main-d'oeuvre et l'organisation du travail, pour protéger les salariés contre les effets négatifs du système productif et leur assurer une plus grande part des revenus de l'entreprise. Nous reconnaissons ici les trois niveaux de l'entreprise, tels que définis dans l'approche de Kochan, Katz et McKersie (1986), où prédominent les forces du marché et de la technologie. Ce déterminisme ne peut toutefois pas être total puisqu'il existe une marge de manoeuvre à chaque niveau et que différents choix sont possibles, comme le soutient l'analyse stratégique.

Pour sa part, en inversant la logique de la compétitivité, Streeck démontre l'influence prépondérante du système de relations industrielles sur les stratégies de produits et de marché des entreprises. Compte tenu des revendications de hauts salaires et de la force des syndicats allemands, ainsi que des contraintes institutionnelles qui assurent la formation d'une main-d'oeuvre qualifiée, une sécurité d'emploi et une représentation des salariés dans le milieu de travail, les entreprises allemandes ont dû se tourner vers une production diversifiée de produits de haute qualité (Sorge et Streeck, 1988 et Streeck, 1992).

Traditionnellement, à la logique de compétitivité qui anime l'entreprise, le syndicat en oppose une de protection et de répartition. Sous le fordisme, l'entreprise s'accommode d'ailleurs fort bien du sens des revendications syndicales: la protection des salariés, sur la base du "job control", correspond bien à l'organisation tayloriste du travail et la répartition assure des revenus qui permettent la consommation des produits standardisés sortant massivement des usines. C'est le cercle vertueux du fordisme que vient renforcer l'intervention de l'État, sous l'égide du keynésianisme. Dans ce système socio-économique, les entreprises fabriquent en grande quantité des produits standardisés pour la consommation de masse à l'intérieur d'un marché national plus ou moins protégé.

Des modifications dans l'orientation syndicale apparaissent avec la modernisation. Afin de préserver les emplois menacés par les nouvelles conditions de la concurrence, certains syndicalistes adhèrent au principe de la compétitivité; faisant corps avec le patronat dans sa recherche d'une plus grande efficacité et croyant ainsi assurer la survie des usines, ils abandonnent la logique traditionnelle pour accepter des concessions plus ou moins étendues. D'autres syndicalistes réagissent en se rabattant fermement sur la logique de protection et de répartition, en défendant les droits acquis et en refusant les concessions. Enfin, comme cela arrive le plus souvent, diverses combinaisons "pragmatiques" entre l'une et l'autre logique émergent également.

Avec la globalisation des échanges et l'ouverture des marchés, les conditions de la concurrence changent considérablement et modifient le paysage productif. De par les salaires plus faibles, les nouveaux pays producteurs s'avèrent détenir l'avantage dans la production standardisée de masse tandis que les pays à hauts salaires proposent des produits d'une qualité supérieure. Parallèlement, la demande se différencie et les consommateurs deviennent plus soucieux de diversité et de qualité. Les anciennes usines fordistes sont mises en difficulté: ce qui constituait leur force est devenu un handicap majeur. Elles doivent se moderniser; leur survie et les emplois qu'elles génèrent en dépendent.

Conformément à la logique de la compétitivité, produit, technologie, organisation du travail et main-d'oeuvre ne peuvent que s'adapter aux nouvelles conditions des marchés et de la concurrence. L'ordre du jour est à la flexibilité, à la qualité et à la réduction des coûts de production, particulièrement ceux de la main-d'oeuvre. Les syndicats sont priés de faire des concessions. Poussée à sa limite, cette logique concurrentielle entraîne la compétition à tous les niveaux: entre les salariés, entre les équipes de travail, entre les usines d'une même

compagnie, entre les compagnies et entre les pays. Lorsque jugés incontournables, les syndicats sont conviés à collaborer à l'atteinte de ces objectifs. S'ils acceptent cette logique de compétitivité ou si on la leur impose parce qu'ils sont trop faibles, ils en sont réduits à faciliter la modernisation en éliminant le plus grand nombre d'obstacles à la flexibilité et en contribuant au rehaussement de la qualité et de la productivité, en protégeant du mieux qu'ils peuvent les conditions de travail, l'emploi et les salaires. Les syndicats, qu'ils l'aient choisi ou non, voient leur participation à la modernisation subordonnée au programme patronal.

Au contraire, la crise actuelle peut être l'occasion pour les syndicats de proposer un programme de modernisation s'appuyant sur les principes de la solidarité et de la démocratie⁴. Cette autre logique part du travail et de la société, tout en reconnaissant la légitimité de l'entreprise. Elle se compose de trois volets: prise en compte des nouvelles aspirations des salariés, reconnaissance de la légitimité de l'entreprise capitaliste et lutte contre l'exclusion sous toutes ses formes. Dans le cadre du premier volet, elle s'appuie sur les besoins, les revendications et les aspirations des salariés. La crise actuelle est perçue en grande partie comme une crise du travail, comme un rejet du travail taylorisé et des pénibles conditions qui l'accompagnent. Les salariés n'acceptent plus le compromis fordiste qui monnayait la pénibilité et le caractère routinier du travail. Ils aspirent au contraire à une plus grande autonomie dans leur travail qu'ils voudraient également plus valorisant; ils aspirent également à une démocratisation du travail, axée sur le travail en équipe et la réduction de la hiérarchie⁵.

La crise du travail se traduisant par une baisse de la productivité et par l'émergence de problèmes de qualité des produits, elle conduit au second volet de la logique de solidarité et de démocratie: la nécessité de tenir compte de la survie de l'entreprise. La crise du travail se répercute sur la rentabilité de l'entreprise qui est de surcroît menacée par la recrudescence de la concurrence. Le cadre de la solidarité et de la démocratie conduit à une reconnaissance de la

⁴Outre le fait de s'appuyer sur nos recherches en cours, la présentation de cette logique s'inspire des travaux de Manon sur les syndicats suédois, dont l'action est orientée selon les principes de la solidarité au travail et de la solidarité salariale (Voir également le document de la FTQ, 1992). Elle tient également compte des réflexions de syndicalistes comme Maire (1987) et Paquette (1992).

⁵ Cette crise du travail s'est manifestée de manière très forte dans le secteur de l'aluminium (Lapointe, 1992). Nous l'avons également observée de manière très manifeste, dans nos recherches en cours notamment à l'usine Kénogami d'Abitibi-Price et chez Expro.

légitimité de l'entreprise capitaliste⁶, conditionnelle à une intervention dans la gestion de l'entreprise pour en assurer la survie et la rentabilité, permettant d'oeuvrer à sa plus grande démocratisation⁷. Il y a reconnaissance du fait que les solutions à la crise du travail s'imposent sous la pression du marché qui menace la survie de l'entreprise.

Enfin, sous son troisième volet, la logique de solidarité et de démocratie propose de renforcer l'unité du collectif de travail à l'intérieur de l'entreprise, en s'opposant aux divisions, voire à la polarisation, en termes de statuts, de qualifications et de rémunération. ° l'extérieur de l'entreprise, elle se traduit dans la lutte contre l'exclusion, pour la promotion du partage des richesses et du travail⁸.

La plupart des documents syndicaux abordant le problème de la modernisation se réclament d'ailleurs plus ou moins de cette logique (AFL-CIO, 1994; CSN, 1991 et FTQ, 1993). Exception notable, le document de la section canadienne des Métallos (USWA, 1991) qui se rattache largement à la logique de la compétitivité -et que par ailleurs Kochan (1992) salue comme le meilleur document syndical sur la modernisation...

En somme, le problème, posé d'un point de vue syndical, est de définir et mettre en oeuvre une stratégie de participation et de coopération qui soit offensive, qui formule des contre-propositions de modernisation et qui ne soit pas une simple subordination aux stratégies patronales (Streeck, 1993). Dès qu'un syndicat accepte de participer à la modernisation et à la réorganisation du travail, comment s'assurer que cette participation ne soit pas une seule acceptation du programme patronal, consentie au nom de son optimisation? Comment s'assurer que le syndicat ne devienne le simple porte-parole de la direction auprès des salariés, qu'il ne subordonne sa participation à la compétitivité et à la survie de l'usine et ne contribue ainsi à l'intensification du travail et à la détérioration des conditions de travail? Comment contrer l'affaiblissement graduel du syndicalisme?

⁶ Cette reconnaissance s'exprime notamment dans les textes des conventions collectives ou d'autres mémoires d'entente. Voir, en autres, l'entente à G.M. en 1987 (Bélanger et Huard, 1994) et le *Mémoire d'entente intervenu entre Abitibi-Price Inc Papeterie Aima et le Syndicat National des travailleurs des pâtes et papiers d'Alma Inc*, Aima, le 26 avril 1993.

⁷ Les travailleurs d'Expro ont récemment formé une coopérative qui détient 30% des actions de leur entreprise, leur donnant ainsi des pouvoirs importants dans la gestion.

⁸ Les centrales québécoises, notamment la CSN et la FTQ, se préoccupent nettement de cette question. La CSN en a fait le thème de son 57ième congrès tenu en mai 1994, pendant que la FTQ a inscrit son Colloque sur l'action syndicale dans l'entreprise, organisé en mai 1993, sous le titre des "Nouvelles solidarités" (FTQ, 1993).

Pour mettre en oeuvre une logique de solidarité et de démocratie, les syndicats ont besoin du pouvoir nécessaire; or ce besoin criant surgit parallèlement à un effritement des sources traditionnelles du pouvoir syndical.

3. Le déplacement des sources du pouvoir syndical

Le pouvoir syndical s'est traditionnellement défini à travers la capacité de tenir les salaires et les conditions de travail à l'écart de la concurrence; ce qui fût le cas à l'époque du fordisme dominant. Dans le cadre des changements actuels, il se convertit en la capacité de résister aux concessions et de protéger les salariés contre les effets négatifs de la réorganisation du travail et des entreprises. ° cela, Turner (1991) ajoute l'impératif de promotion d'une perspective indépendante quant au contenu et à la forme de la modernisation. Compte tenu de ce qui précède, nous proposons de définir le pouvoir syndical comme la double capacité de promouvoir une logique indépendante et de réaliser ses propres objectifs, à rencontre de ceux qui s'y opposent. Comment le mesurer? Tous les auteurs s'entendent en premier lieu pour accorder au taux de syndicalisation le statut d'un indicateur important du pouvoir syndical. Les statistiques sur l'évolution des salaires et des autres conditions de travail sont aussi des indicateurs pertinents. D'autres indicateurs mériteraient encore d'être définis, pour mesurer le degré d'indépendance de la perspective syndicale de modernisation ou encore pour évaluer l'atteinte d'objectifs tels que la démocratisation du travail, dans le cadre d'études approfondies.

Dans son analyse de certains cas bien connus de modernisation d'usines syndiquées au Canada anglais, Wells se livre à une évaluation de l'évolution de la force du syndicalisme en utilisant un certain nombre de dimensions et d'indicateurs, comme la cooptation des dirigeants syndicaux, l'intensification du travail, l'absence de démocratie interne et la concurrence inter-usine (le "whipsawing"), pour conclure avec raison à un affaiblissement du syndicalisme (1993 b). Ces dimensions et indicateurs sont tous pertinents et il n'est pas question ici d'en dresser une liste exhaustive. Nous voudrions plutôt nous pencher sur une dimension majeure de l'évolution du pouvoir syndical, soit le déplacement de ses sources.

La modernisation entraîne un affaiblissement des sources traditionnelles du pouvoir syndical. La recrudescence de la concurrence et la globalisation des échanges ne permettent

plus de tenir les salaires et les conditions de travail à l'écart de la concurrence, par le biais de négociations sectorielles regroupées ("pattern bargaining") (Rubinstein, Bennett et Kochan, 1993). Nous assistons plutôt à un mouvement général de fragmentation et de décentralisation des négociations qui ont désormais tendance à se dérouler au niveau de chaque usine, tenant compte ainsi de sa situation particulière (Bourque, 1993). Le contrôle de l'offre de travail et en dernière instance la grève ne sont plus efficaces devant des entreprises "fragiles" brandissant le plus souvent la menace de fermeture. La flexibilité recherchée provoque en outre un relâchement des règles de travail (sur les mouvements de main-d'oeuvre, l'ancienneté, la procédure de griefs, les classifications étroites, etc.) qui composaient le "job control" et assuraient un pouvoir syndical important dans les entreprises. La volonté de résoudre les problèmes à la source fait disparaître une grande partie des griefs qui traditionnellement alimentaient la vie et le pouvoir du syndicat dans l'entreprise (Turner 1991).

Certains auteurs soutiennent que, dans le cadre de la modernisation, ce sont les sources externes de pouvoir qui s'affaiblissent et qu'en conséquence les syndicats doivent se construire un pouvoir localement, à l'intérieur de l'entreprise (Rubinstein, Bennett et Kochan, 1993). Ils privilégient alors une approche du syndicalisme centrée sur l'entreprise. Nous croyons qu'il est possible de construire de nouvelles sources du pouvoir syndical non seulement dans l'entreprise, mais aussi au niveau de l'ensemble de la société.

4. Les sources externes du pouvoir syndical: la place des syndicats dans les rapports sociaux à l'extérieur de l'entreprise

La modernisation engendre un déplacement des sources du pouvoir syndical, tant à l'extérieur qu'à l'intérieur des milieux de travail. Regardons d'abord les sources extérieures du pouvoir syndical. Axé principalement sur le marché, le contrôle de l'offre de main-d'oeuvre et le "pattern bargaining", le pouvoir syndical est considérablement réduit dans le cadre de la modernisation. En conséquence, les syndicats doivent s'appuyer sur d'autres sources pour compenser cet affaiblissement. Le cadre institutionnel joue ici un rôle de premier plan. Tous les théoriciens et les observateurs des relations industrielles l'ont amplement démontré. Turner (1991) en fait quant à lui un élément décisif dans son étude comparative du syndicalisme en Allemagne, en Suède, aux États-Unis et au Japon. Pour cet auteur, le fait qu'il existe dans les

deux premiers pays des lois obligeant les employeurs à instituer dans leurs entreprises des formes de représentation des salariés et de co-détermination expliquent la participation autonome et indépendante des syndicats à la modernisation. Par contre, cette participation est très largement subordonnée dans les deux autres pays en l'absence de lois similaires. Sans accorder une telle importance à l'environnement institutionnel, force nous est de lui accorder un rôle majeur. D'ailleurs, les études comparatives sur le syndicalisme aux États-Unis, au Canada et au Québec⁹ reconnaissent toutes qu'un des grands facteurs responsables de l'évolution divergente du syndicalisme nord-américain réside dans l'existence de lois beaucoup plus favorables au mouvement syndical au Canada et au Québec. Les travaux de Streeck (1992) en confirment également l'importance: l'existence d'un tel cadre obligerait les entreprises à adopter certaines politiques, notamment en matière de formation, de représentation des salariés et de sécurité d'emploi, qui concourent au bien-être général et au développement économique, alors que guidées par leur seul intérêt privé, les entreprises se soustrairaient à ces obligations.

Mais le contexte institutionnel, si important soit-il, est le résultat de l'interaction entre les acteurs sociaux et reflète en partie leur pouvoir relatif dans l'ensemble des rapports sociaux (Bélanger et Lévesque, 1991). Il est construit sur la base des rapports sociaux, dont nous présenterons dans les prochains paragraphes quelques dimensions, tout en indiquant leur influence sur le pouvoir syndical.

Des relations étroites entre le mouvement syndical et un ou des parti(s) politique(s) représentent un facteur de première importance pour renforcer le pouvoir des syndicats. Ces derniers disposent ainsi d'alliés précieux pour façonner le cadre institutionnel et influencer le comportement du patronat dans un sens qui leur soit favorable. Au Canada, les syndicats sont historiquement alliés au NPD, alors qu'au Québec les alliances successives avec le Parti Libéral au début de la Révolution tranquille et avec le Parti Québécois dans la seconde moitié des années soixante-dix ont été grandement bénéfiques au mouvement syndical. Par contre aux États-Unis, les syndicats sont pratiquement sans alliés politiques et le cadre institutionnel leur est très largement défavorable.

La concertation au sommet entre les syndicats, le patronat et l'État représente un autre moyen de renforcer le rôle du syndicalisme dans la société. Elle procure différents forums,

⁹ Y compris Troy (1992), qui reconnaît notamment au syndicalisme québécois, un statut particulier, étant donné l'importance des législations qui le protègent et qui favorisent son développement.

élargis parfois aux différentes organisations populaires tel le "forum sur l'emploi" au Québec, pour la discussion sur les grands problèmes de développement social et économique. Elle peut également donner lieu à des actions concertées. Elle favorise à tout le moins une tolérance réciproque, sinon une meilleure acceptation mutuelle. Les syndicats peuvent ainsi influencer les décisions des autres partenaires. C'est ainsi que nous pouvons interpréter le refus, de la part du patronat québécois, de contester devant les plus hautes instances judiciaires la loi anti-briseurs de grève, alors que la cour d'appel le lui permettait. C'est tout le contraire aux États-Unis, où le patronat développe tous azimuts des stratégies anti-syndicales.

L'alliance avec les collectivités locales constitue un autre élément externe au milieu de travail susceptible de renforcer le pouvoir syndical. Devant les menaces de fermeture et les pertes massives d'emploi dans les régions et les quartiers, il est de plus en plus fréquent d'assister à la mise sur pied de coalitions associant syndicats et autres acteurs locaux, cherchant à assurer la protection et la création d'emplois. Au Québec, cela s'est concrétisé dans la création de Corporations de développement économique et communautaire et dans la lutte pour assurer la survie, entre autres, de certaines usines de pâtes et papiers situées en région (Bilodeau et Rioux, 1993; CSN, 1992 et Favreau, 1990 et Fontan, 1992). Pour Piore (1990), l'implication du syndicalisme dans le développement de la communauté locale constitue un nouveau modèle qu'il qualifie de "community-based unionism", faisant contrepoids au "plant unionism", c'est-à-dire au syndicalisme de survie replié localement et en compétition avec les autres usines. Dans le cadre de la "spécialisation flexible", les entreprises agissent à la manière de "contracteurs" généraux, n'utilisant qu'un noyau très réduit de travailleurs permanents et faisant abondamment appel à une main-d'oeuvre à statut temporaire. Dans ce contexte, Piore prévoit de nouveaux rôles pour le syndicalisme, soit le recrutement de cette main-d'oeuvre à statut précaire ainsi que la mise à disposition de services de formation et de bureaux de placement. Dans l'intérêt de ses membres, envers lesquels il aurait la responsabilité de fournir des emplois rémunérateurs et de qualité, le syndicalisme serait ainsi conduit à se préoccuper du développement régional, en faisant de la main-d'oeuvre qualifiée le principal attrait pour les entreprises. La proposition de Piore, défendue ailleurs par Kern et Sabel (1993), applicable dans certains secteurs industriels et dans certaines régions, ouvre de nouvelles voies à l'action syndicale¹⁰. Mais contrairement à ce qu'il soutient, la spécialisation flexible et le modèle syndical proposé ne sont pas

¹⁰ Cela ressemble au syndicalisme tel qu'il a déjà existé dans la construction. C'est également un certain retour au syndicalisme de métier, avant qu'il ne soit dominé par la philosophie et les pratiques "gompéristes".

susceptibles de se généraliser pour devenir des formes dominantes. Il est plus probable qu'ils coexistent avec d'autres modèles de développement et d'autres modèles syndicaux (Streeck, 1992).

D'autres sources externes du pouvoir syndical résident dans l'alliance avec les nouveaux mouvements sociaux: les écologistes, le mouvement des femmes, les mouvements de défense des droits des minorités et les mouvements pour les droits de la personne. Heckscher a défendu cette thèse avec force lors du Colloque Gérard Picard, organisé par la CSN en octobre 1991 (Heckscher, 1991). Ces mouvements exercent une influence de plus en plus grande sur le développement et la gestion interne des entreprises en les obligeant à tenir compte de nouvelles revendications à l'égard de l'environnement et à respecter certains droits nouveaux, relativement aux personnes, aux minorités et aux femmes. Sans aller jusqu'à la proposition, qui paraît utopique, de négociations multilatérales (Heckscher, 1988), associant nouveaux mouvements sociaux, syndicats et patronat, il est possible de voir dans l'alliance des syndicats avec les nouveaux mouvements sociaux une opportunité pour renforcer le syndicalisme.

Par ailleurs, les alliances avec les divers groupes populaires représentant les chômeurs, les assistés sociaux et les diverses catégories sociales défavorisées, font du mouvement syndical un des représentants et porte-parole des défavorisés, contribuant ainsi à lui donner une image positive auprès de l'ensemble de la population. Les syndicats québécois se sont déjà engagés dans cette voie, comme l'indique le thème central des manifestations du premier mai dernier. Ils font ainsi de la lutte contre l'exclusion sociale l'une de leurs priorités.

Pour leur part, les syndicats américains ont toujours trop exclusivement misé sur le marché et les "patterns bargaining" pour asseoir leur pouvoir "externe". Ils se sont ainsi, dans la tradition du "gompérisme", complètement marginalisés à l'égard des partis politiques et des mouvements sociaux et populaires¹¹. Lorsque le pouvoir du marché s'est effondré et lorsque le patronat a décidé de les contourner, grâce à un cadre institutionnel permissif, il n'ont pu bénéficier d'aucune ressource et d'aucun soutien pour se maintenir et recruter de nouveaux membres; l'affaiblissement a dès lors été dramatique, comme l'indiquent l'évolution du taux de syndicalisation, qui a chuté de 30% à 15% au cours des vingt dernières années, et la perte de près de cinq millions de membres au cours de cette période (Kumar, 1993b). Du côté du Québec et du Canada, le membership syndical a continué de s'accroître et le taux de syndicalisation connaît

¹¹ Pour caractériser l'évolution du syndicalisme américain depuis les années soixante, Piore (1983) parle de "re-gompérisation".

une stagnation autour de 35 à 40%, voire une légère croissance, plus particulièrement au Québec (Calura, 1993). Le syndicalisme américain est davantage un syndicalisme économique ("économie unionism"), tandis que les syndicalismes québécois et canadien comportent une forte dimension sociale ("social unionism") (Herzenberg, 1993).

En somme, à défaut (ou en plus) de s'appuyer sur le marché et la négociation sectorielle, le renforcement du syndicalisme suppose la construction de nouvelles sources de pouvoir à même les rapports sociaux et politiques. Cela est d'autant plus impératif que l'évolution actuelle du marché défavorise largement les syndicats. Tel est le sens du déplacement des sources externes du pouvoir syndical. Faute d'une réorientation, le syndicalisme s'affaiblit grandement.

5. Les sources internes du pouvoir syndical: du "job control" à laparticipation

Au niveau des sources internes du pouvoir syndical, le déplacement est tout aussi important. Érigées, dans les usines fordistes, sur le "job control", les bases du pouvoir syndical dans les entreprises en cours de modernisation se déplacent vers la participation. Le pouvoir syndical se construit désormais sur son expertise dans l'organisation du travail, la qualité des produits et la gestion de l'entreprise. Il s'élabore autour de sa capacité à mobiliser les salariés, dont le savoir-faire et l'initiative sont devenus une ressource vitale pour l'entreprise. Cette canalisation des décisions concernant une implication plus ou moins intense des travailleurs ou, tout au contraire, le refus de le faire, procure au syndicat un pouvoir de peser sur les décisions de la direction. Sa crédibilité auprès de ses membres et son mandat de les défendre lui permettent d'exercer une influence considérable sur leur choix quant à la participation. La direction a donc tout intérêt à se ménager l'accord du syndicat sur un programme de modernisation avant de l'introduire ou de le proposer aux salariés. Les directions l'ont d'ailleurs compris, qui cherchent de plus en plus à associer le syndicat à leurs projets de réorganisation du travail. Des études démontrent également que les programmes de modernisation introduits de façon conjointe par la direction et le syndicat rapportent des résultats supérieurs à ceux qui ont été introduits unilatéralement par la direction (Cooke, 1992). Les syndicats locaux se retrouvent ainsi de plus en plus associés à la prise de décisions et au suivi de leurs applications dans différents comités paritaires responsables de la réorganisation du travail. Enfin, certains syndicats participent¹²

¹² Directement, comme à Expro, par le biais d'une coopérative des travailleurs-actionnaires, ou indirectement par l'intermédiaire d'un fonds syndical d'investissements, comme le Fonds de Solidarité de la FTQ.

à la propriété financière de leur milieu de travail et deviennent des gestionnaires au conseil d'administration de leur entreprise.

Tout cela procure potentiellement d'énormes sources de pouvoir sur lesquelles le syndicat peut s'appuyer pour la promotion de l'intérêt de ses membres et la démocratisation du milieu de travail. La mise de ce pouvoir au service des salariés et de la démocratisation du travail dépend essentiellement de deux facteurs: le caractère démocratique du syndicat, soit sa capacité à bien représenter ses membres, à les informer et à les former, et son orientation à l'égard de la direction, soit sa capacité à définir un point de vue indépendant et autonome. Ces deux facteurs sont d'ailleurs mentionnés par Herzberg (1993) dans une contribution sur les syndicats américains de l'automobile et la modernisation. C'est sur cette base que les syndicalistes peuvent participer à la modernisation tout en évitant d'être cooptés par la direction¹³. Il y a donc un lien très important entre l'adoption d'une position offensive et le pouvoir du syndicat.

6. Des implications majeures pour les structures syndicales

Par ailleurs, le déplacement des sources du pouvoir syndical et des enjeux dans les rapports de travail entraîne également des conséquences sur les structures syndicales à l'extérieur du milieu de travail. Comme les négociations portent de moins en moins sur des "règles substantives", concernant la rémunération globale et les droits des salariés, qu'elles se concentrent davantage sur des "règles procédurales", relatives à l'établissement des "règles substantives" (Verma et Cutcher-Gershenfeld, 1993) et comme enfin elles se déroulent davantage au niveau local, les fédérations ou les grands syndicats voient leur rôle se modifier. De maîtres d'oeuvre dans l'établissement et la négociation de normes sectorielles et de juristes spécialisés dans l'arbitrage des griefs, ils deviennent des conseillers auprès des syndicats locaux sur toutes

¹³ Rubinstein, Bennett et Kochan (1993) dans leur étude sur la participation syndicale au projet Saturn, insistent fortement sur la nécessité d'une démocratisation accrue du syndicat local lorsqu'il participe à la modernisation, mais ils ne traitent pas de la nécessité d'avoir un point de vue indépendant et autonome à l'égard de la direction. Yannella et Green, 1994, contestent toutefois pour leur part le caractère démocratique du syndicat local chez Saturn.

les questions touchant la modernisation. La participation exige des connaissances et une expertise énormes au niveau de l'organisation du travail, de la technologie et de la gestion financière des entreprises. La fédération ou le syndicat national doit fournir cette expertise et la formation nécessaire¹⁴, car un syndicat local isolé n'est pas capable de les acquérir. L'exercice du pouvoir syndical dépend également de cette expertise et de cette formation. En effet, à quoi peut servir l'accès syndical à la comptabilité financière ou la participation au conseil d'administration, si les représentants syndicaux ne savent pas lire et comprendre un bilan financier? Ils seront à la merci des arguments patronaux, les empêchant de jouer un rôle indépendant, ou adopteront une position de profonde méfiance, les empêchant de participer aux décisions.

Étant donné que la modernisation renvoie encore largement à un niveau local d'expérimentation variant d'une usine à l'autre, la fédération ou le syndicat national peuvent remplir une fonction essentielle dans l'organisation d'échanges entre les syndicats locaux et la diffusion des expériences les plus riches. Les fédérations de la métallurgie et du papier à la CSN jouent à cet égard un rôle très important. L'organisation d'échanges entre syndicats locaux de la même compagnie ou du même secteur industriel, s'avère également efficace pour contrer la concurrence inter-usine, que les entreprises recherchent très souvent afin d'obtenir les meilleures concessions de la part des syndicats locaux. De telles rencontres entre certains syndicats locaux dans le secteur automobile au Canada et aux États-Unis, impliquant notamment le syndicat local chez CAMI, ont particulièrement été bénéfiques pour la négociation d'améliorations substantielles à l'organisation du travail chez CAMI (Yannella et Green, 1994).

La modernisation et la décentralisation des négociations sont source de variations considérables dans les conditions de travail et les salaires de divers milieux de travail. Comment alors les contrôler? Les fédérations, les centrales et les syndicats nationaux émettent notamment des directives sur les conditions à respecter avant de participer à un programme de modernisation. Ils définissent également des plates-formes de négociation, auxquelles les syndicats locaux se réfèrent dans leurs négociations; c'est le cas chez la fédération du papier de la CSN. Mais ces mesures ont une efficacité réduite, notamment au chapitre des salaires. Comme il n'est plus possible de maintenir les salaires et les conditions de travail en dehors du

¹⁴ Des recherches récentes ont d'ailleurs démontré l'importante influence que la centrale, la fédération ou le syndicat (inter)national exercent sur les positions que les syndicats locaux adoptent à l'égard de la modernisation (Lapointe et Paquet, 1994 et Eaton, 1990).

champs de la compétition, c'est du côté des politiques étatiques et des mécanismes institutionnels, du genre de la "solidarité salariale" à la suédoise ou de négociations tripartites au sommet pour établir une politique salariale plus ou moins contraignante, qu'il faut se tourner pour éviter la polarisation croissante. Cela renforce le rôle des centrales au détriment relatif des fédérations et des syndicats nationaux ou internationaux.

En outre, conformément au déplacement des sources externes de pouvoir, le volet horizontal ou géographique des structures, conseil central (CSN) et conseil du travail (FTQ), acquiert un pouvoir plus important dans l'établissement des liens avec les collectivités locales et les nouveaux mouvements sociaux.

7. Une cohérence entre les sources du pouvoir syndical, les positions à l'égard de la modernisation et les logiques de référence

Il existe enfin une certaine cohérence entre les sources du pouvoir syndical, les positions adoptées à l'égard de la modernisation et les logiques d'interprétation des réalités de l'entreprise et de la modernisation. Seule une position offensive, basée sur la logique de solidarité et de démocratie est susceptible de construire de nouvelles sources de pouvoir au syndicalisme. Quant aux positions défensives alimentées par la logique de protection et de répartition, elles s'appuient sur les sources traditionnelles du pouvoir syndical. Ces positions sont efficaces devant les projets de modernisation de la direction dans la mesure où les sources traditionnelles de pouvoir sont encore fortes et permettent une résistance aux concessions. C'est le cas du syndicat canadien de l'automobile qui a su opposer avec succès une résistance aux demandes de concessions des compagnies de l'auto: ses positions sur le marché étaient encore très bonnes, la concurrence dans le secteur automobile canadien étant demeurée la même alors qu'elle avait considérablement changé aux États-Unis, forçant les syndicats de ce pays à se plier aux concessions (Kumar et Meltz, 1992).

Par contre, le syndicat qui adopte la logique de compétitivité, épousant de ce fait une position de participation subordonnée, se retrouve sans pouvoir. Les sources traditionnelles de pouvoir s'effondrant, l'orientation nécessaire pour en construire de nouvelles lui fait défaut. Nous touchons ici à une contradiction maintes fois rencontrée, notamment chez Marshall (1991 et 1993). Celui-ci incite les syndicats à s'adapter aux nouvelles réalités de la

concurrence, et donc à adopter la logique de la compétitivité, tout en espérant qu'ils se renforcent. Or, l'adoption de la logique de la compétitivité par les syndicats ne peut que contribuer à les affaiblir.

8. Deux figures opposées de la participation

Les syndicats jouent un rôle fondamental dans la configuration des modèles de relations de travail actuellement en émergence. Selon qu'ils ont une participation indépendante et autonome ou une participation subordonnée, ils contribuent ou non à une réelle démocratisation du travail et à une amélioration durable des conditions de travail des salariés. Dans le modèle de modernisation de l'entreprise avec participation syndicale, il est donc possible de distinguer deux cas de figure. L'un est dominé par le projet patronal et la logique de compétitivité, caractérisé par la recherche incessante d'une réduction des coûts de production et d'une amélioration de la qualité à la japonaise; il entraîne le plus souvent une forte intensification du travail et une détérioration du travail ; enfin, le syndicat y est faible et subordonné, essayant de limiter tant bien que mal les dégâts. C'est le style NUMMI (Turner, 1991; Berggren, 1992 et Appelbaum et Batt, 1994). L'autre modèle de modernisation se caractérise par la participation d'un syndicat fort et porteur de son propre projet de modernisation. Se rencontrent alors deux logiques dans l'entreprise: celle de la compétitivité, portée par la direction, et celle de la solidarité et de la démocratie, soutenue par le syndicat. Dans les négociations sur la conception et l'introduction de la modernisation, et dans la participation syndicale au fonctionnement quotidien de l'usine, les intérêts des salariés pour un travail qualifié, autonome et s'exerçant dans de bonnes conditions sont constamment pris en considération. Le cas de Saturn se rapproche peut-être davantage de ce modèle¹⁵.

Cette distinction entre les modèles permet de lever la confusion qui entoure les débats autour de la modernisation et de la participation syndicale. Dans leur analyse de la

¹⁵ L'état actuel de nos recherches ne nous permet pas d'apporter des conclusions définitives. Toutefois, il est possible de faire une hypothèse de classification. Dans le modèle de participation subordonnée, nous rangerions les cas de Tembec et de la Cartonnerie Jonquière: l'un parce que le syndicat n'a pas de perspective indépendante de la direction et l'autre parce que le syndicat, quoiqu'ayant une grande indépendance à l'égard de l'employeur, est trop faible devant une menace constante de fermeture d'usine. Dans le modèle de participation indépendante, nous pourrions retrouver notamment le cas Expro.

modernisation au Canada et aux États-Unis, les représentants du "nouveau modèle de relations industrielles" (Chaykowski et Verma, 1992 et Kochan, Katz et McKersie, 1986) ne font pas cette distinction. Pour leur part Chaykowski et Verma (1992) parlent "d'alliance stratégique" sans distinguer les formes opposées qu'elle peut revêtir. La participation syndicale et son institutionnalisation sont les seules dimensions prises en compte pour évaluer la démocratisation du travail et la transformation des relations industrielles. La logique qui anime cette participation et la force du syndicalisme sont ignorées¹⁶, bien qu'étant des facteurs essentiels à la démocratisation du travail.

9. Le rôle du syndicat dans la participation

Un des aspects importants de la participation syndicale à la modernisation, c'est son rôle à l'égard des conditions concrètes de travail et des droits collectifs. L'évolution des conditions de travail est un test vital de l'efficacité de la participation syndicale. Ce facteur est trop souvent négligé dans les études des représentants du "nouveau modèle de relations industrielles", alors qu'ils insistent fortement sur l'évolution des droits collectifs, au point de vue formel. En revanche, l'évolution des conditions de travail constitue souvent le seul facteur pris en considération dans les études faites par les opposants à la participation syndicale.

Les syndicats jouent un rôle important au niveau de la protection des salariés contre la détérioration des conditions de travail et contre l'accroissement des charges de travail. Leurs interventions sont susceptibles d'orienter la modernisation pour faire en sorte que les salariés travaillent plus intelligemment ("smarter") et non pas simplement plus intensément ("harder"). Ils veillent en outre à assurer un partage des gains réalisés, suite à la participation. En négociant les conditions de la participation, ils sont à même d'établir un compromis entre les objectifs de productivité poursuivis par la direction et les bénéfices obtenus par les salariés, en termes de rémunération et de garanties d'emplois. Ils obtiennent ainsi les garanties nécessaires en termes de sécurité d'emploi et de liberté de parole.

¹⁶ Sans oublier qu'ils accordent que très peu d'importance aux conditions de travail et à la nature du travail, comme telle.

Au niveau des droits collectifs, les syndicats remplissent une fonction stratégique. Ils sont en mesure d'organiser l'expression collective et de faire les pressions nécessaires pour que les salariés soient écoutés. Ils contribuent à l'institutionnalisation de la participation et lui assurent donc une plus grande longévité. Mais en l'absence d'un point de vue syndical indépendant sur la modernisation, en l'absence d'une représentation des nouvelles aspirations des salariés pour un travail plus qualifié et plus autonome, en l'absence d'un pouvoir syndical fort, ces nouveaux droits collectifs sont seulement formels, comme nous l'avons démontré plus haut. C'est un point que les représentants du "nouveau modèle de relations industrielles" ne prennent pas suffisamment en considération dans leurs études sur la modernisation.

Les syndicats mettent de l'avant une autre conception de la durée: tandis que la direction est fortement incitée à agir en fonction des rendements trimestriels à court terme et que la mobilité de carrière amène les cadres à rester peu de temps dans les milieux de travail, le syndicat procure une vision différente, car son existence dépend de la survie à long terme de l'usine. Alors que les cadres sont peu susceptibles de vivre les conséquences des changements, les syndicats assurent la continuité dans les changements.

Enfin, les syndicats sont porteurs de la solidarité ouvrière. Ils sont ainsi amenés à s'opposer à la concurrence entre les usines (le "whipsawing").

Conclusion

Le syndicat joue un rôle fondamental dans la transformation des entreprises et du travail. Il constitue le principal facteur d'une véritable démocratie au travail et d'un modèle de société progressiste. L'analyse du pouvoir syndical démontre toutefois que la simple institutionnalisation n'est pas suffisante pour qualifier la modernisation. La dimension institutionnelle, plus qu'un cadre formel, comprend en outre la prise en compte du pouvoir syndical et des positions du syndicalisme à l'égard de la modernisation.

⁰ la question de Wells (1993b) à l'effet de savoir si des syndicats forts sont nécessaires pour que la modernisation soit un succès, nous répondons que c'est selon la nature de la modernisation et de la participation syndicale. Si la modernisation se limite au projet patronal, la participation syndicale sera subordonnée et le syndicat sera faible. Si au

contraire le syndicat veut promouvoir son propre projet de modernisation, il adoptera une position offensive qui nécessitera un pouvoir fort et indépendant.

Trois enjeux fondamentaux sont au coeur de la réorientation du syndicalisme. Par rapport à son action dans l'entreprise, choisira-t-il la voie du syndicalisme d'entreprise, soit la participation subordonnée à la japonaise, ou la voie du syndicalisme offensif, soit la participation autonome et indépendante. Épousera-t-il la logique de la compétitivité ou la logique de la solidarité et de la démocratie? Ces choix influenceront largement le type de modernisation que connaîtront les diverses entreprises. Faute de prendre en considération le rôle différencié du syndicalisme selon ses orientations, l'analyse de la modernisation reste largement empreinte de confusion.

Par rapport aux relations de solidarité à l'extérieur de l'usine, le syndicalisme peut choisir de se replier sur soi, en adoptant la voie du patriotisme d'usine et de la compétition inter-établissement. Il peut au contraire opter pour l'instauration de relations de solidarité étroites avec les salariés et les syndicats des autres usines afin de faire échec au projet patronal de concurrence inter-usine. Il peut également s'allier aux collectivités locales en vue de la promotion du développement régional.

Dans ses relations avec le patronat et l'État, le syndicalisme peut se limiter à l'établissement d'un corporatisme étroit. Il peut au contraire élargir ses objectifs jusqu'à la promotion d'un autre type de développement, axé sur de nouvelles solidarités entre toutes les catégories de salariés et avec les nouveaux mouvements sociaux, ainsi que sur la lutte contre toute forme d'exclusion.

L'étude de la modernisation soulève enfin une interrogation sur la spécificité d'un éventuel modèle québécois. Si le marché est considéré comme principal responsable de la modernisation, le Québec n'a pas de spécificité particulière et se situe tout simplement en retard par rapport à ce qui se produit ailleurs en Amérique du Nord. Si au contraire ce sont des facteurs sociaux qui sont privilégiés, comme le travail, comme les stratégies syndicales innovatrices et offensives ainsi que l'insertion des syndicats dans l'ensemble des rapports sociaux, le modèle socio-productif québécois comporte un aspect progressiste ou à tout le moins différent. Enfin, s'il apparaît que les différences entre d'une part, le Québec et le Canada et, d'autre part, les États-Unis sont mieux établies, il faudrait creuser davantage la question des différences entre le Québec et le reste du Canada.

Bibliographie

- AFL-CIO. 1994. *The New American Workplace: A Labor Perspective*. Washington D.C.: AFL-CIO, the Committee on the evolution of work.
- APPELBAUM, Eileen et Rosemary BATT, eds, 1994. *The New American Workplace*. Ithaca, New York: IRL Press.
- BANKS, Andy et Jack METZGAR. 1989. "Participating in Management: Union Organizing on a New Terrain", *Labor Research Review*, vol. VIII, n 2, 1-55.
- BÉLANGER, Paul R. et Benoît LÉVESQUE. 1994. "Modernisation sociale des entreprises: diversité des configurations et modèle québécois". La modernisation sociale des entreprises. P.R. Bélanger, M. Grant et B. Lévesque, dir. Montréal: PUM, 17-52.
- BÉLANGER, Paul R. et Benoît LÉVESQUE. 1992. "Éléments théoriques pour une sociologie de l'entreprise". *Cahiers de recherche sociologique*, n 18-19, 55-92.
- BÉLANGER, Paul R. et Benoît LÉVESQUE. 1992. "Amérique du Nord: la participation contre la représentation?". *Travail*, n 24, (hiver 1991-1992), 71-90.
- BÉLANGER, Paul R. et Benoît LÉVESQUE. 1991. "La "théorie" de la régulation, du rapport salarial au rapport de consommation. Un point de vue sociologique". *Cahiers de recherche sociologique*, n 17 17~51
- BÉLANGER, Paul R. et Mario HUARD. 1994. "Vers une démocratisation de l'entreprise: le cas GM-Boisbriand". La modernisation sociale des entreprises. P.R. Bélanger, M. Grant et B. Lévesque, dir. Montréal: PUM, 145-172.
- BÉLANGER, Paul R., Michel GRANT et Benoît LÉVESQUE, dir. 1994. *La modernisation sociale des entreprises*. Montréal: PUM.
- BERGGREN, Christian. 1993. "Lean Production - The End of History". *Work, Employment & Society*, vol. 7, n 2, 163-188.
- BERGGREN, Christian. 1992. *Alternatives to Lean Production Work organization into Swedish Auto Industry*. Ithaca, New York: IRL Press.
- BILODEAU, Guy et Claude RIOUX. 1993. *Pratiques récentes en relations de travail: de nouvelles expériences syndicales*. Conférence présentée au Colloque Gérard-Picard IV, CSN, Québec, novembre 1993, 33 pages.
- BLUESTONE, Barry et Irving BLUESTONE. 1992. *Negotiating the Future A Labor Perspective on American Business*. New York: Basic Books.
- BOURQUE, Reynald. 1993. "L'objet de la négociation collective: adaptation ou innovation". La négociation collective du travail Adaptation ou disparition?. C. Bernier, R. Laflamme, F. Morin, G. Murray et C. Rondeau, dir., Québec, Les Presses de l'Université Laval, 93-118.
- BOYER, Robert et Jean-Pierre DURAND. 1993. *L'Après-fordisme*. Paris: Syros.
- CHAISSON, Garry N. et Joseph B. ROSE. 1991. "Continental Divide: the Direction and Fate of North American Unions", *Advances in Industrial and Labor Relations*, vol. 5, 169-205.
- CHAYKOWSKI, Richard P. et Anil VERMA, eds. 1992. *Industrial Relations in Canadian Industry*. Toronto: Dryden.
- CALURA. 1993. *Rapport annuel Partie II - Syndicats 1991*. STATISTIQUES CANADA, catalogue 71-201.

- COOKE, William N. 1992. "Product Quality Improvement through Employee Participation: the Effects of Unionization and Joint Union Management Administration". *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 46, n 1, 119-134.
- COOKE, William N. 1990. *Labor-Management Coopération New Partnerships or Going in Circles?*. Kalamazoo, Michigan: Upjohn Institute.
- CSD. 1985. *Partenaires d'égal à égal C'est un droit!*. Montréal: CSD.
- CSN. 1992. *La CSN et les régions*. Montréal: CSN.
- CSN. 1991. *Prendre les devants dans l'organisation du travail*. Montréal: CSN.
- CSN. 1987. *Petit guide sur les cercles de qualité Une "ballonne" patronale?*. Montréal: CSN.
- CUTCHER-GERSHENFELD, Joël, Anil VERMA et Thomas A. KOCHAN, 1991. "Recent Developments in U.S. Employee Involvement Initiatives: Erosion or Diffusion". *Advances in Industrial and Labor Relations*, vol. 5, JAI Press Inc., 1-32.
- EATON, Adrienne E. 1990. "The Rôle of the Local Union in a Participative Program". *Labor Studies Journal*, vol. 15, n 1, 33-53.
- EATON, Adrienne E. et Paula B. VOOS. 1992. "Unions and Contemporary Innovations in Work Organization, Compensation, and Employee Participation". Unions and Economie Competitiveness. L. Mischel et P.B. Voos, eds, New York: M.E. Sharpe Inc., 173-216.
- FAVREAU, Louis. 1990. "Nouveaux enjeux au sein du mouvement populaire". *Coopératives et développement*, vol. 21, n 2, 5-10.
- FONT AN, Jean-Marc. 1992. "La démocratie économique communautaire". *Revue Possibles*, vol. 16, n 1, 53-64.
- FREEMAN, Richard B. et James L. MEDOFF. 1987. *Pourquoi les syndicats? Une réponse américaine*, traduit de l'américain par P. Hoffman. Paris: Économica.
- FTQ. 1993. *Face aux changements De nouvelles solidarités*. Montréal: FTQ.
- FTQ. 1992. *Même le soleil a des taches*. Rapport de la mission d'observation de la FRQ sur l'organisation du travail en Suède, 19 au 23 octobre 1992. Montréal: FTQ.
- FTQ. 1987. *Nouvelles stratégies patronales Menace ou défi?*. Montréal: FTQ.
- GAGNON, Mona-Josée. 1991. "Le syndicalisme: du mode d'appréhension à l'objet sociologique". *Sociologie et Sociétés*, vol. XXVIII, n 2, 79-98.
- HECKSCHER, Charles.C. 1988. *The New Unionism Employee Involvement in the Changing Corporation*. New York: Basic Books.
- HECKSCHER, Charles.C. 1991. *Leçons à tirer du mouvement syndical aux États-Unis*. Communication présentée au colloque Gérard Picard U. Québec: CSN.
- HERZENBERG, Stephen. 1993. "Whither Social Unionism? Labor and Restructuring in the U.S. Auto Industry". The Challenges of Restructuring North American Labor Movements Respond. J. Jenson et R. Mahon, eds. Philadelphia: Temple University Press, 314-336.
- HYMAN, Robert et Wolfgang STREECK, eds. 1988. *New Technology and Industrial Relations*. New York: Basil Blackwell.
- HOERR, John. 1991. "What Should Unions Do?". *Harvard Business Review*, vol. 69, n 3, 30-45.
- JENSON, Jane et Rianne MAHON, eds. 1993. *The Challenges of Restructuring North American Labor Movements Respond*. Philadelphia: Temple University Press.
- JENSON, Jane et Rianne MAHON. 1993. "North American Labour: Divergent Trajectories". The Challenges of Restructuring North American Labor Movements Respond. J. Jenson et R. Mahon, eds. Philadelphia: Temple University Press, 3-15.
- KATZ, Harry C. 1988. "Policy Debates over Work Reorganization in North American Unions". New Technology and Industrial Relations. R. Hyman et W. Streeck, eds, New York: Basil Blackwell, 220-232.

- KATZ, Harry C. 1985. *Shifting Gears Changing Labor Relations in the U.S. Automobile Industry*. Cambridge (Mass.): MIT Press.
- KAUFMAN, Bruce.E. et Morris M. KLEINER, eds, 1993. *Employée Représentation Alternatives and Futures Directions*. Madison: IRRA.
- KELLEY, Maryellen R. et Bennett HARRISON, "Unions, Technology, and Labor-Management Coopération". Unions and Economie Competitiveness. L. Mishell et P. B. Voos, eds. New York: M.E. Sharpe, 247-286.
- KERN, Horst et Charles F. SABEL. 1992. "Trade Unions and Decentralized Production: A Sketch of Stratégie Problems in the German Labour Movement". The Future of Labour Movements. M. Regini, éd. London: Sage Publications, 217-249.
- KOCHAN, Thomas A. 1992. *Transforming Industrial Relations: A Blueprint for Change*. Kingston: Industrial Relations Centre, Queen's University.
- KOCHAN, Thomas A., éd. 1986. *Challenges and Choices Facing American Labor*, 3 éd. Cambridge, (Mass.): MIT Press.
- KOCHAN, Thomas A. et Kirsten R. WEVER. 1991. "American Unions and the Future of Worker Représentation". The State of the Unions. G.Strauss, D.G. Gallagher et J. Fiorito, eds, Madison: IRRA, 363-386.
- KOCHAN, Thomas A., Harry C. KATZ et Robert B. McKERSIE. 1991. "Stratégie Choice and Industrial Relations Theory: An Elaboration". The Future of Industrial Relations. Proceedings of the Second Bargaining Group Conférence. H.C. Katz, éd. Ithaca: Institute of Collective Bargaining New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, 104-119.
- KOCHAN, Thomas A., Harry C. KATZ et Robert B. McKERSIE. 1986. *The Transformation of American Industrial Relations*. New York: Basic Books.
- KOCHAN, Thomas A., Harry C. KATZ et Nancy R. Mower. 1984. *Worker Participation and American Unions Treat or Opportunity?*. Cambridge, (Mass.): MIT Press et Upjohn Institute.
- KUMAR, Pradeep. 1993 a. *Canadian Labour's Response to Work Reorganization*. Kingston: Queen's Papers in Industrial Relations, QPIR 1993-6.
- KUMAR, Pradeep. 1993 b. *From Uniformity to Divergence Industrial Relations in Canada And the United States*. Kingston: IRC Press, Queen' University.
- KUMAR, Pradeep et Noah M. MELTZ. 1992. "Industrial Relations in the Canadian Automobile Industry". Industrial Relations in Canadian Industry. R. P. Chaykowski et A Verma, eds. Toronto: Dryden, 39-86.
- KUMAR, Pradeep et Dennis RYAN. 1988. *Canadian Unions' Response to the Challenge of the 1980s: Perspectives of the Leaders*. Kingston: Industrial Relations Centre, Queen's University.
- LAPOINTE, Paul-André. 1994. "Nouveau syndicalisme: enjeux et débats". Actes du XXXe Congrès de l'ACRI. E.DÉOM et A. E. SMITH, dir., Québec: ACRFCIRA, 117-137.
- LAPOINTE, Paul-André. 1992. "Modèles de travail et démocratisation. Le cas des usines de l'Alcan au Saguenay". *Cahiers de recherche sociologique*, n 18-19,155-183.
- LAPOINTE, Paul-André et Renaud PAQUET. 1994. "Les syndicats et les nouvelles formes d'organisation du travail, les positions des dirigeants syndicaux locaux". *Relations industrielles*, vol. 49, n 2, 282-303.
- LIPIETZ, Alain. 1989. *Choisir l'audace Une alternative pour le XXIème siècle*. Paris: La Découverte.
- MAHON, Rianne. 1992. "Remise en cause des paramètres du post-fordisme au Canada et en Ontario". *Cahiers de recherche sociologique*, n 18-19,185-215.

- MAHON, Rianne. 1990. "From Solidaristic Wages to Solidaristic Work: A Post-Fordist Historié Compromise for Sweden?". *Economie and Industrial Democracy*, vol. 12, n 3, 295-325.
- MAHON, Rianne. 1987. "From Fordism to ?: New Technology, Labour Markets and Unions", *Economie and Industrial Democracy*, vol. 8, n 1, 5-60.
- MAIRE, Edmond. 1987. *Nouvelles frontières pour le syndicalisme*. Paris: Syros.
- MARSHALL, Ray. 1992. "Work Organization, Unions, and Economie Performace". Unions and Economie Competitiveness. L. Mishell et P. B. Voos, eds. New York: M.E. Sharpe, 287-315.
- MARSHALL, Ray. 1991. "Unions and Competitiveness". Empowering Workers in the Global Economy A Labour Agenda for the 1990s. USWA, Toronto: USWA, 75-98.
- MISHELL Lawrence et Paula B. VOOS, eds. *Unions and Economie Competitiveness*. New York: M.E. Sharpe.
- PAQUETTE, Pierre. 1992. "Participation syndicale dans l'entreprise et changement social". *Interventions économiques*, n 24, 119-126.
- PARKER, Mike et Jane SLAUGHTER. 1988. *Choosing Sides: Unions and the Team Concept*. Boston: South End Press.
- PIORE, Michael.J. 1983. "Can the American Labor Movement Survive Re-Gomperization". IRRA 35th Annual Proceedings. Madison: IRRA.
- PIORE, Michael.J. 1991. "The Future of Unions". The State of the Unions. G.Strauss, D.G. Gallagher et J. Fiorito, eds, Madison: IRRA, 387-410.
- RANKIN, Tom. 1990. *New Forms of Work Organization, The Challenge for north American Unions*. Toronto: Presses de l'Université de Toronto.
- RUBINSTEIN, Saul, Michael BENNET et Thomas KOCHAN. 1993. "The Saturn Parnership: Co-Management and the Reinvention of the Local Union". Employée Représentation Alternatives and Futures Directions. B.E. Kaufman et M.M. Kleiner, eds. Madison: IRRA, 339-370.
- SCANNELL, Raymond F. 1993. "Adversary Participation in the Brave New Workplace: Technological Change and the Bakery, Confectionery, and Tobacco Workers' Union". Union Voices Labor's Responses to Crisis. B. Aider et D. Suarez, eds, Albany: State University of New York Press, 79-123.
- SHOSTAK, Arthur B. 1991. *Robust Unionism Innovations in the Labor Movement*. Ithaca: IRL Press.
- SMITH, Anthony E. 1993. "Canadian Industrial Relations in Transition". *Relations industrielles*, vol. 48, n 4, 641-660.
- SORGE, Arndt et Wolfgang STREECK. 1988. "Industrial Relations and Technical Change: The Case for an Extended Perspective". New Technology and Industrial Relations. R. Hyman et W. Streeck, eds, New York: Basil Blackwell, 19-47.
- STRAUSS, Georges, Daniel G. GALLAGHER et Jack FIORITO, eds, 1991. *The State ofthe Unions*. Madison: IRRA.
- STREECK, Wolfgang. 1993. "Training and the New Industrial Relations". Economie Restructuring and Emerging Patterns of Industrial Relations. S.R. SLEIGH, ed, Kalamazoo, Michigan: Upjohn Institute, 167-189.
- STREECK, Wolfgang. 1991. "On the Institutional Conditions of Diversified Quality Production". Beyond Keynesianism The Socio-Economies of Production and Full Employment. E. Matzner et W. Streeck, eds. Aldeshot (England) et Brookfield (Vermont): GrôwerHouse, 21-61.
- SWARTZ, Donald. 1993. "Capitalist Restructuring and the Canadian Labour Movement". The Callenges of Restructuring North American Labor Movements Respond. J. Jenson et R. Mahon, eds. Philadelphia: Temple University Press, 381-402.

- TCA, (Travailleurs Canadiens de l'Automobile). 1993. *Workpalce Issues Work Réorganisation: Responding to Lean Production*. Texte présenté à The Lean Workplace Conférence. Toronto, 30 septembre - 3 octobre 1993.
- TDQER, Pierre-Éric. 1992. *Mutation ou déclin du syndicalisme Le cas de la CFDT*, Paris: PUF.
- TROY, Léo. 1992. "Convergence in International Unionism, etc. The Case of Canada and the USA". *British Journal of Industrial Relations*, volume 30, n 1, 1-43.
- TURNER, Lowell. 1991. *Democracy at Work Changing World Markets and the Future of Labor Unions*. Ithaca, New York: Cornell University Press.
- USWA (United Steelworkers of America), section canadienne. 1991. Empowering Workers in the Global Economy A Labour Agenda for the 1990s. USWA, Toronto:
- USWA. VERMA, Anil et Joël CUTCHER-GERSHENFELD. 1993. "Joint Governance in the Workplace: Beyond Union-Management Coopération and Worker Participation". Employée Representation Alternatives and Futures Directions. B.E. Kaufman et M.M. Kleiner, eds. Madison: IRRA, 197-234.
- VERMA, Anil et KOCHAN, Thomas A. 1990. "Two Paths to Innovations in Industrial Relations: The Case of Canada and the United States". *Labor Law Journal*, vol. 41, n 8, 601-606.
- WELLS, Donald M. 1993a. "Récent Innovations in Labour-Management Relations: The Risks and Prospects for Labour in Canada". The Callenges of Restructuring North American Labor Movements Respond. J. Jenson et R. Mahon, eds. Philadelphia: Temple University Press, 287-313.
- WELLS, Donald M. 1993b. "Are Strong Unions Compatible with the New Model Of Human Resource Management?". *Relations Industrielles*, vol. 48, n 1, 56-85.
- WELLS, Donald M. 1993e. "Lean Production: The Challenges to Labour". Communication présentée à The Lean Workplace Conférence. Toronto, 30 septembre - 3 octobre 1993.
- YANARELLA, Ernest J. et William C. GREEN. 1994. "The UAW and CAW Confront Lean Production at Saturn, CAMI, and the Japanese Automobile Transplants". *Labor Studies Journal*, vol. 18, n 4, 52-75.
- YATES, Charlotte. 1993. "Curtains or Encore: Possibilities for Restructuring in the Canadian Auto Industry". The Callenges of Restructuring North American Labor Movements Respond. J. Jenson et R. Mahon, eds. Philadelphia: Temple University Press, 337-357.