

## Article

---

« Les syndicats et les nouvelles formes d'organisation du travail »

Paul-André Lapointe et Renaud Paquet

*Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 49, n° 2, 1994, p. 281-302.

Pour citer cet article, utiliser l'information suivante :

URI: <http://id.erudit.org/iderudit/050937ar>

DOI: 10.7202/050937ar

Note : les règles d'écriture des références bibliographiques peuvent varier selon les différents domaines du savoir.

---

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter à l'URI <https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

---

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche. Érudit offre des services d'édition numérique de documents scientifiques depuis 1998.

Pour communiquer avec les responsables d'Érudit : [info@erudit.org](mailto:info@erudit.org)

# *Les syndicats et les nouvelles formes d'organisation du travail*

Paul-André Lapointe  
et  
Renaud Paquet

*L'objet de cet article est d'apporter des précisions sur les positions des dirigeants syndicaux locaux à l'égard des nouvelles formes d'organisation du travail. Les résultats de l'enquête par questionnaire auprès de dirigeants locaux de la FTQ, de la CSN et de la CSD démontrent que les positions varient selon la nature des nouvelles formes d'organisation du travail. De façon générale, les positions syndicales sont favorables et elles ont évolué en ce sens au cours des dernières années. La volonté de s'adapter à un environnement changeant, la position de la centrale syndicale et l'expérience passée sont les facteurs qui expliquent le mieux les variations des positions syndicales locales.*

Au nombre des efforts déployés par les entreprises pour répondre aux nouvelles conditions de la production et de la concurrence, les nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) occupent une place primordiale. En effet, selon une enquête effectuée auprès de 5000 entreprises canadiennes de plus de 50 employés, il appert que près des deux tiers des répondants ont, entre 1980 et 1985, introduit une innovation quelconque dans l'organisation du travail (Long 1989). Flexibilité et qualité représentent désormais les objectifs prioritaires du travail et de l'entreprise.

L'introduction de nouvelles formes d'organisation relève, sauf exceptions, des initiatives patronales auxquelles les syndicats réagissent. Les positions qu'ils adoptent peuvent néanmoins s'avérer déterminantes au niveau des résultats obtenus par la réorganisation du travail. Alors que les positions des

---

\* LAPOINTE, P.-A. et R. PAQUET, professeurs, Département de relations industrielles, Université du Québec à Hull.

centrales syndicales québécoises ont été publiquement présentées dans des documents officiels (CSD 1985 et 1988; CSN 1986 et 1991; FTQ 1987 et 1993), celles des dirigeants de leurs syndicats locaux, qui jouent un rôle de premier plan dans les milieux de travail, demeurent encore largement inconnues.

Dans l'étude du travail et des relations industrielles, deux facteurs, la technologie et le marché, ont longtemps été considérés comme exerçant une influence déterminante, sinon un déterminisme certain (Maurice 1980; Elam 1990). Si bien que des entreprises devant répondre aux mêmes contraintes étaient supposées adopter, conformément aux modèles d'analyse dominants, les mêmes réponses organisationnelles, en vertu de principes rationnels et universalistes. C'était la théorie de la convergence. Une sorte de « one best way » dans l'organisation et le fonctionnement des entreprises prévalait alors (Kerr et al. 1960). Cela comportait sans doute une part importante de réalité dans la période de croissance et de stabilité que les sociétés occidentales ont connue durant les « trente glorieuses ». Confrontées à l'analyse de la crise et des stratégies de sortie de crise, des théories récentes (analyse stratégique et théorie de la régulation) ont revu le rôle de la technologie et du marché pour leur assigner une contribution, certes considérable, mais plus modeste à l'égard de l'organisation et des relations de travail. Cette contribution réside plutôt dans la délimitation d'un espace que les acteurs sociaux aménagent selon leurs choix socio-organisationnels (Coriat 1990; Kochan, Katz et McKersie 1986; Crozier et Friedberg 1977). La prise en compte de la stratégie des acteurs sociaux s'avère désormais incontournable. Face aux mêmes contraintes technologiques et marchandes, plusieurs réponses institutionnelles et organisationnelles se révèlent possibles selon les choix et les stratégies des acteurs sociaux.

Dans le cadre des transformations du travail et des relations industrielles en cours depuis le milieu des années soixante-dix, l'analyse des stratégies s'est d'abord concentrée sur celles des employeurs, car ils sont considérés comme les porteurs des innovations en milieux de travail. La littérature spécialisée en gestion abonde en effet d'ouvrages à grand succès qui décrivent les efforts et les réussites des patrons modernistes (notamment Peters et Waterman 1983; Ouchi 1981). Quant au rôle des syndicats, il se confine le plus souvent dans la résistance et la défense du modèle traditionnel, que les offensives patronales cherchent à dépasser (Kochan, Katz et McKersie 1986; Barbash 1986). Ce n'est que récemment que certains syndicats ont adopté une stratégie proactive et offensive (Rankin 1990; CSN 1991). Malgré leur rôle principalement réactif et passif, les syndicats pèsent lourd sur l'évolution des nouvelles formes d'organisation introduites dans les milieux de travail (Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Verma 1991). Une meilleure connaissance de leurs positions<sup>1</sup>, et

---

<sup>1</sup> La définition d'une position est préalable au choix d'une stratégie, soit un ensemble cohérent d'actions visant un but déterminé.

particulièrement celles de leurs dirigeants locaux, présente donc un intérêt majeur.

Quelques auteurs ont étudié les positions syndicales à l'égard des NFOT et ont proposé diverses typologies. Confrontés à l'introduction de NFOT, les syndicats, d'après Cole (1984), peuvent choisir l'une ou l'autre des options suivantes : le retrait, le refus ou l'offensive. C'est ainsi qu'il écrit que les syndicats « peuvent les (NFOT) ignorer, les combattre ou s'impliquer et tenter de les mettre au service des intérêts du syndicat et des membres » (Cole 1984). Selon Parker et Slaughter (1988), les syndicats sont placés devant l'alternative suivante : soit combattre les NFOT ou les faire fonctionner aux bénéfices des membres.

Katz (1988) construit, pour sa part, deux types idéaux de syndicalistes : les « coopératistes » et les « militants » ; les uns favorables et les autres tout à fait opposés aux NFOT. Cette typologie confond plusieurs niveaux d'analyse. Au niveau des relations de travail, Katz associe la coopération aux « coopératistes » et le conflit, aux militants. Cette association oppose deux dimensions, comme si l'une excluait l'autre, alors qu'elles sont toutes deux présentes simultanément et que les mêmes acteurs utilisent l'une et l'autre selon les circonstances et les objectifs poursuivis (Cutcher-Gershenfeld 1991). En appuyant les NFOT, les militants syndicaux ne délaissent pas le conflit au profit de la coopération, ils étendent plutôt le champ d'action du syndicalisme sur un nouvel objet, l'organisation du travail, et pour atteindre leurs objectifs à ce niveau, ils utiliseront tour à tour la coopération et le conflit. Concernant le degré de conviction et d'adhésion pour la cause défendue, la typologie de Katz met en opposition les militants aux autres : sympathisants, indifférents, opposants que la notion de « coopératistes » ne peut pas vraiment regrouper. À l'égard des convictions idéologiques, elle ne fonctionne pas non plus. En effet, à l'intérieur du groupe de militants, opposés aux NFOT, nous retrouvons deux sous-groupes aux idéologies opposées : d'une part, les radicaux qui prônent une transformation fondamentale du capitalisme et pour qui les effets engendrés par les NFOT vont à l'encontre de cet objectif et, d'autre part, les conservateurs, opposés aux changements parce qu'ils considèrent que le système actuel est satisfaisant.

Enfin, Rankin (1990) définit trois positions susceptibles d'être adoptées par les syndicalistes. Une première position affirme que les syndicats doivent prendre l'initiative en réclamant l'introduction de NFOT et contribuer ainsi à la réalisation de ses objectifs fondamentaux de revalorisation du travail ouvrier et de limitation de l'arbitraire patronal. Au contraire, lorsque considérées comme une machination patronale pour intensifier le travail et affaiblir le syndicalisme, les NFOT sont activement combattues. Une position mitoyenne, de « neutralité ambivalente », peut également être adoptée : suite à une demande

de participation de la part de la direction, les syndicats vont choisir de s'impliquer prudemment après une étude en profondeur du projet.

En nous appuyant principalement sur la typologie de Rankin (1990), nous proposons de définir trois positions : une position défensive, opposée à l'introduction des NFOT, dont les effets sont jugés contraires aux intérêts du syndicalisme et des travailleurs; une position critique et réactive, plus ou moins favorable aux NFOT proposées par la direction, selon les avantages qu'elles sont supposées procurer aux travailleurs; enfin, une position offensive, favorable aux NFOT et même proactive, revendiquant une réorganisation du travail, alors considérée comme un moyen pour améliorer les conditions et le contenu du travail et pour élargir le rôle du syndicalisme dans les milieux de travail.

Par ailleurs, dans leurs études des politiques syndicales, la plupart des auteurs considèrent les NFOT comme un ensemble de formes semblables que l'on peut définir d'une manière générale et auxquelles les syndicats réagissent indistinctement, peu importe leur nature particulière. Ainsi, les NFOT sont globalement identifiées soit à la qualité de vie au travail (QVT), à l'implication des employés (« employee involvement » - EI) ou encore à la participation (« worker participation ») en général (Gershenfeld 1987; Kochan, Katz et Mower 1985). Une telle approche globale peut être trompeuse, dans la mesure où elle masque les différences dans les politiques et les stratégies syndicales à l'égard de l'une ou l'autre des NFOT. Dans les faits, les syndicats peuvent être à la fois totalement favorables à une NFOT et tout à fait en désaccord à l'égard d'une autre, alors que la moyenne globale donnera une position de neutralité. Il nous est donc apparu pertinent de distinguer les NFOT les unes des autres, d'après leur contenu et leurs objectifs, en supposant que les positions syndicales varient plus ou moins en conséquence.

Nous avons retenu les sept NFOT suivantes : 1) l'élargissement et/ou l'enrichissement du travail<sup>2</sup>, 2) la rotation, 3) la flexibilité dans les métiers, 4) les groupes semi-autonomes, 5) les cercles de qualité, 6) la qualité totale et 7) la qualité de vie au travail. Les trois premières formes recherchent une plus grande flexibilité par la réduction de la parcellisation et du cloisonnement entre les postes de travail, qui s'étaient si largement développés dans le cadre du taylorisme. Elles s'inscrivent dans le « job redesign » (Rinehart 1986). Les deux premières NFOT s'appliquent aux postes d'opération : l'une ajoutant des tâches plus ou moins qualifiées aux postes déjà existants, alors que l'autre amène un même salarié à remplir tour à tour différents postes de travail, selon une fréquence déterminée. Dans le cadre de la troisième, des métiers traditionnels sont parfois fusionnés et les frontières entre métiers assouplies, permettant

---

<sup>2</sup> Nous avons regroupé ces deux NFOT, parce qu'elles sont trop difficiles à distinguer en pratique.

ainsi aux ouvriers d'un métier d'accomplir des tâches relevant habituellement d'un autre métier. Quant aux groupes semi-autonomes (GSA), ils reposent sur le travail d'équipe, dont les membres sont collectivement responsables de l'accomplissement des tâches à l'intérieur d'un secteur productif. Dans ce cadre, ils se voient attribuer des fonctions de contrôle et de coordination du travail qui appartiennent normalement à la hiérarchie de premier niveau.

D'autres programmes touchent plus particulièrement l'implication au travail, c'est-à-dire la manière avec laquelle le travail est réellement exécuté ou, en d'autres termes, l'attention, l'intérêt et les soins que les ouvriers apportent à leur travail (Lapointe 1992). Ils recherchent une amélioration de la productivité et de la qualité des produits par une implication accrue des salariés. Ce sont les cercles de qualité et les programmes de qualité totale qui se distinguent par ailleurs au niveau de leur contenu. Alors que les uns ont une portée restreinte, limitée à l'identification de solutions à des problèmes, sans nécessairement veiller à l'introduction des solutions trouvées, et qu'ils reposent sur une participation volontaire, les autres possèdent une portée plus globale. En fait, contrairement aux cercles de qualité, les programmes de qualité totale associent tout le personnel tant à l'identification des solutions qu'à leur mise en pratique et s'accompagnent d'une remise en question des responsabilités et des pouvoirs, en attribuant notamment aux salariés le contrôle de la qualité (Hill 1991).

Enfin, la qualité de vie au travail, bien qu'elle ne soit pas associée à des objectifs et à un contenu aussi précis que les autres NFOT, a été également utilisée dans notre recherche, parce qu'elle revenait très souvent tant dans la littérature spécialisée que dans le discours des acteurs concernés. Son usage avait en outre comme objet de vérifier la pertinence d'une décomposition des NFOT.

Quels sont les facteurs qui expliquent les positions des syndicats à l'égard des NFOT? Les facteurs généralement recensés dans la littérature spécialisée relèvent, d'une part, de certaines conséquences attribuées à l'action des NFOT sur le travail, les emplois et le syndicalisme et, d'autre part, de l'idéologie des dirigeants syndicaux. Selon que ces innovations se traduisent par une intensification du travail et un accroissement du contrôle de la direction sur le travail ou qu'elles représentent une amélioration des conditions de travail et la concession d'une autonomie et de responsabilités accrues pour les salariés, elles seront rejetées ou accueillies favorablement (Rinehart 1986; Mathews 1989). Dans la mesure où l'introduction de NFOT se présente comme une condition indispensable pour le maintien des emplois, elles seront acceptées par les syndicats, considérant qu'ils ne possèdent pas d'autre choix (Kochan, Katz et McKersie 1986; Drache 1990). Selon que les changements envisagés constituent une menace pour la survie du syndicalisme ou une occasion pour accroître son pouvoir dans l'entreprise, les syndicats s'y opposeront

ou en feront la promotion (Lemelin 1981; Laporte 1983; Mansell 1987; Thacker et Fields 1987). Les modalités d'introduction des NFOT jouent en outre un rôle important : introduites ou non dans le cadre de négociations patronales syndicales, elles seront plus ou moins bien acceptées.

Dans l'appréciation des effets escomptés de l'introduction des NFOT, les syndicats ne sont pas seulement pragmatiques, ils peuvent aussi se référer à des idéologies concernant la nature du capitalisme et les moyens mis de l'avant pour en assurer le maintien et le développement (Rinehart 1986; Wells 1986; Mansell 1987; Heckscher 1988; Katz 1988; Lemelin 1989; Mathews 1989). Se réclamant d'une idéologie anticapitaliste, les syndicats percevront les NFOT comme autant de moyens pour renouveler, voire renforcer, la domination capitaliste sur le travail. Les syndicats qui sont davantage animés par une idéologie de démocratisation du travail, seront portés à associer les NFOT à un nouveau partage du pouvoir dans les entreprises en faveur des salariés, individuellement ou collectivement.

## HYPOTHÈSES

Nous avons voulu vérifier certaines hypothèses concernant les politiques des dirigeants syndicaux locaux à l'égard d'un certain nombre de NFOT. Sur la base d'une revue de la littérature, nous formulons les hypothèses suivantes au sujet des facteurs explicatifs. La position du dirigeant syndical local sera influencée par :

- la nature des NFOT, leurs objectifs et leur contenu; en conséquence, nous devrions retrouver des positions différentes selon les NFOT (hypothèse 1);
- son idéologie : l'adhésion à une idéologie anticapitaliste l'amènera à s'opposer aux NFOT (Rinehart 1986; Wells 1986; Katz 1988; Mansell 1987) (hypothèse 2);
- le fait que les discussions sur les NFOT se produiront le plus souvent en dehors du cadre de la négociation collective, où le traditionnel rapport de force syndical-patronal ne peut plus s'exercer de la même façon, se traduira par une opposition aux NFOT (Van Beinum 1985; Laporte 1983) (hypothèse 3);
- la perception que l'introduction des NFOT peut représenter une menace pour la survie du syndicat et affaiblir le degré d'allégeance de ses membres favorisera l'adoption d'une position défensive (Lemelin 1981; Laporte 1983; Mansell 1987; Thacker et Fields 1987) (hypothèse 4);
- la volonté de s'adapter à un nouvel environnement technologique et économique, exigeant des changements au niveau de l'organisation du

travail, incitera le syndicat au choix d'une position offensive (Kochan, Katz et McKersie 1986; Drache 1990) (hypothèse 5).

À ces facteurs explicatifs, nous ajoutons l'influence des politiques de la centrale syndicale, l'âge du dirigeant syndical local et le fait qu'il ait ou non expérimenté les NFOT dans le passé. Si le dirigeant syndical connaît bien la position de sa centrale, sa propre position devrait se rapprocher de cette dernière (hypothèse 6). Sa position sera aussi influencée par l'expérience vécue à l'égard des NFOT. De façon générale, le fait d'avoir eu une expérience directe avec les NFOT réduira la résistance syndicale, les phénomènes étant alors mieux connus et leurs conséquences s'étant avérées moins néfastes ou plus positives qu'anticipées (hypothèse 7). De plus, il est à prévoir que le dirigeant plus âgé sera plus réfractaire aux NFOT, sa pratique syndicale étant plus profondément ancrée à un paradigme de confrontation patronale-syndicale, que l'introduction des NFOT remet en question (hypothèse 8). Enfin, la dernière hypothèse à vérifier concerne l'évolution de la position du dirigeant local. Nous supposons que cette dernière a évolué, au cours des dernières années, vers une position plus offensive (hypothèse 9).

## MÉTHODOLOGIE

En novembre 1991, un questionnaire a été envoyé à 266 dirigeants syndicaux du secteur manufacturier au Québec, chaque dirigeant syndical représentant un établissement et un syndicat local différents. Ces dirigeants appartiennent à des syndicats locaux comptant plus de 50 membres qui sont affiliés soit à la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ), à la Confédération des syndicats nationaux (CSN) ou à la Centrale des syndicats démocratiques (CSD). À la FTQ, 60 questionnaires ont été postés à des unités locales du Syndicat des Métallos, 35 à des unités du SCTP (Syndicat canadien des travailleurs du papier), 25 à des unités des TCA (Travailleurs canadiens de l'automobile) et 11 à des unités de l'UIOVD (Union internationale des ouvriers du vêtement pour dames). À la CSN, 50 questionnaires ont été envoyés à des syndicats locaux de la Fédération de la métallurgie, 30 à des syndicats membres de la Fédération du commerce (secteur manufacturier) et à 25 autres de la Fédération du papier et de la forêt. À la CSD, en collaboration avec les permanents de la centrale, nous avons procédé à un échantillonnage au hasard de 30 syndicats locaux répondant à nos critères à l'égard de la taille et du secteur d'activité économique et pouvant être comparés aux secteurs visés par les deux autres centrales. Au total, 122 questionnaires, soit 46 % des envois, ont été retournés. De ce nombre, 114 ont été retenus, car les autres comptaient trop de réponses manquantes. Notre échantillon se compose de 18 répondants affiliés à la CSD, 33 à la CSN et 63 à la FTQ. Les répondants

appartiennent principalement, dans une proportion de 63,5 %, à quatre secteurs industriels : les pâtes et papiers, les produits du bois, la métallurgie et les mines. Le secteur des pâtes et papier arrive largement en tête avec 30 répondants, soit plus du quart de l'échantillon<sup>3</sup>.

Le questionnaire comprenait quatre parties : 1) des données sur le répondant, son syndicat et son entreprise ; 2) la fréquence et les modalités d'introduction des NFOT dans l'entreprise ; 3) la position du dirigeant à l'égard de chacune de celles-ci et 4) une série de questions permettant de mesurer chacune des variables explicatives et de vérifier les hypothèses. Alors qu'étant donné leur nature, les questions posées dans les deux premières parties n'exigent pas de précisions méthodologiques particulières, il est par contre nécessaire d'apporter certaines précisions sur les indicateurs qui ont servi de mesure aux hypothèses à vérifier dans les deux autres sections.

Dans la troisième partie du questionnaire, le dirigeant devait choisir l'une ou l'autre des trois positions suivantes à l'égard de chacune des NFOT mentionnées dans le questionnaire :

A. Je suis contre l'introduction de cette initiative, car elle va à l'encontre de l'intérêt des membres ;

B. Je suis réticent à l'égard de cette initiative (NFOT), car elle représente une menace aux droits acquis. Je l'appuierai dans des situations où je n'aurai pas le choix. Il faudra alors s'assurer que les protections nécessaires soient en place pour limiter la perte de droits acquis ;

C. J'appuie cette initiative (NFOT), car il s'agit d'un moyen d'améliorer les conditions de travail, de rendre le travail plus intéressant et d'améliorer la sécurité d'emploi en augmentant la productivité du travail.

La première position est identifiée à une position défensive ; elle traduit en effet une opposition et une résistance à l'égard des innovations en milieu de travail et elle se cantonne dans la défense des acquis et la pratique du syndicalisme traditionnel. La position B est qualifiée de position critique ; elle est adoptée en dernier recours et en cherchant à protéger le maximum de droits acquis. La dernière position est associée à une position offensive, dans la mesure où les NFOT sont accueillies positivement et considérées comme porteuses d'améliorations pour le travail de même que mutuellement bénéfiques pour les salariés et la direction.

Afin de mesurer l'évolution, le répondant devait indiquer, pour chacune des NFOT, sa position actuelle et sa position passée. Il ne lui était demandé

---

<sup>3</sup> Même si aucune hypothèse n'avait été formulée à cet effet, nous avons quand même vérifié s'il existait des différences entre les positions des dirigeants des différents secteurs industriels. Il s'est avéré que la variable secteur industriel n'avait aucun effet significatif sur la position du dirigeant syndical.

d'exprimer cette deuxième position que s'il percevait depuis quelques années un changement dans sa position. Il s'agit évidemment d'un outil de mesure imprécis et subjectif, mais quand même susceptible d'indiquer des tendances dans l'évolution des positions syndicales.

La quatrième partie du questionnaire visait à mesurer les variables *idéologie syndicale*, *menace pour le syndicat*, *adaptation à l'environnement et influence de la position de la centrale*. Pour les trois premières variables, le dirigeant devait répondre à une série de questions dont les réponses étaient exprimées sur une échelle de type Lickert. La variable *idéologie syndicale* comprenait deux questions (Alpha : 0,66), la variable *menace pour le syndicat*, quatre questions (Alpha : 0,71) et la variable *adaptation à l'environnement*, cinq questions (Alpha : 0,78). Quant à la variable *connaissance de la position de la centrale*, elle a fait l'objet d'une seule question où le répondant devait exprimer son degré de connaissance de la position de sa centrale syndicale.

Dans la suite de cet article, nos résultats de recherche seront présentés sous quatre rubriques. La fréquence des NFOT, leur durabilité et leurs modalités d'introduction constitueront les objets d'une première rubrique. Les positions des dirigeants syndicaux locaux et leurs facteurs explicatifs seront étudiés dans les deuxième et troisième parties. Nous nous attarderons enfin sur l'évolution des positions des dirigeants syndicaux locaux.

## RÉSULTATS

### NFOT : fréquence, durabilité et modalités d'introduction

Parmi les 114 établissements industriels étudiés, les NFOT sont très largement présentes. En effet, sur la base des réponses des dirigeants syndicaux interrogés, 90 % des établissements étudiés auraient introduit au cours des dernières années l'une ou l'autre des NFOT retenues dans le cadre de notre étude. Parmi les établissements ayant introduit des NFOT, un peu plus de la moitié (55 %) en comptait moins de quatre, alors que le reste (45 %) en rapportait plus de quatre.

Ce sont les programmes de qualité totale qui sont les plus populaires, car ils ont été introduits dans 54 % des établissements. Viennent ensuite les programmes de flexibilité, soit l'enrichissement et élargissement, la rotation de même que la flexibilité dans les métiers que nous retrouvons respectivement dans 50 %, 48 % et 44 % des établissements. Les cercles de qualité suscitent un engouement comparable, puisqu'ils ont été introduits dans 44 % des établissements. Les programmes de qualité de vie au travail et les groupes semi-autonomes arrivent en dernier lieu, n'ayant été introduits que dans 34 % et 18 % des établissements.

Les programmes de réorganisation du travail connaissent une certaine durabilité (voir le tableau 1), en ce sens que la très grande majorité d'entre eux ont été maintenus après leur introduction. C'est le cas de plus de 75 % de toutes les NFOT introduites, à l'exception des cercles de qualité. Quant à ces derniers, près de la moitié ont été abandonnés après leur introduction. Mais étant donné que nous ne connaissons ni la date de l'introduction ni celle, le cas échéant, de l'abandon des différentes NFOT étudiées, il n'est donc pas vraiment possible de comparer nos résultats avec ceux obtenus par l'enquête de Mansell en 1983 à l'effet que 45 % des innovations ne survivaient que deux ou trois ans (citée par Rankin 1990 : 44).

TABLEAU 1  
Durabilité des NFOT introduites

NFOT	<i>Maintenues</i>		<i>Abandonnées</i>		<i>Total</i>	
	<i>Nb</i>	<i>%</i>	<i>Nb</i>	<i>%</i>	<i>Nb</i>	<i>%</i>
Élargissement/enrichissement	46	81	11	19	57	100
Rotation	44	80	11	20	55	100
Flexibilité dans les métiers	46	90	5	10	51	100
Groupes semi-autonomes	16	76	5	24	21	100
Cercles de qualité	27	54	23	46	50	100
Qualité totale	50	81	12	19	62	100
Qualité de vie au travail	28	74	10	26	38	100

Concernant les négociations préalables à l'introduction des NFOT<sup>4</sup>, nous constatons qu'elles ont lieu principalement pour les programmes de flexibilité. C'est le cas une fois sur deux dans les métiers (flexibilité dans les métiers) et une fois sur trois dans les postes d'opération (enrichissement/élargissement et rotation). Les autres NFOT sont introduites dans la très grande majorité des cas à l'extérieur du cadre de la négociation collective. Le calcul de la moyenne pour les sept NFOT étudiées, indique que le quart de celles-ci ont été introduites à la suite de négociations. Ce résultat est quand même nettement supérieur à celui que Verma et Kochan (1990) ont obtenu en analysant les données

4 Comme la question posée faisait référence au cadre de la négociation collective, une certaine ambiguïté a pu naître dans l'esprit du répondant. Le cadre de la négociation collective a pu être exclusivement identifié aux négociations précédant le renouvellement de la convention collective. D'autres situations de négociations, se déroulant pendant la durée de la convention et dont les résultats ne sont pas consignés dans la convention ou dans une lettre d'entente signée, n'ont peut être pas été prises en compte. En somme, les résultats pourraient sous-évaluer le nombre réel de cas où les NFOT ont été introduites à la suite de négociations, peu importe le moment et la forme.

de Travail Canada sur les conventions collectives. Les auteurs en arrivent à la conclusion que seulement 1,7 % des conventions collectives touchant 500 employés et plus au Canada contenaient des dispositions relatives aux NFOT. En fait les données ne sont pas tout à fait comparables, car elles ne sont pas obtenues de la même source. Néanmoins, force est de conclure que dans l'étude des innovations en milieux de travail, la seule analyse des conventions collectives ne peut donner la mesure exacte de l'ampleur des transformations en cours, car les négociations préalables à l'introduction d'innovations se font souvent dans un cadre autre que celui précédant la signature d'une convention collective (Bergeron, Paquet et Thériault 1993).

Cette situation, caractérisée par la négociation des modalités d'introduction des programmes de flexibilité et son absence dans le cas des programmes de qualité, reflète bien l'action syndicale traditionnelle qui, à l'égard de l'organisation du travail, se limite au « job control ». Dans ce cadre, le syndicat intervient principalement sur les mouvements de main-d'œuvre, les classifications, la rémunération associée à chaque classification et les charges de travail. Comme ils portent sur ces dimensions en vue de les assouplir, il est compréhensible que les programmes de flexibilité fassent l'objet de négociations. Mais, dans la mesure où l'introduction de n'importe quelle NFOT est susceptible de modifier plus ou moins profondément les conditions de travail et dans la mesure également où le syndicalisme cherchera à étendre le champ de son action dans l'entreprise, débordant ainsi les limites de son action traditionnelle, il est prévisible qu'une plus grande proportion de programmes, qu'ils portent sur la flexibilité ou sur la qualité, feront à l'avenir l'objet de négociations patronales-syndicales, préalablement à leur introduction.

### **Les positions des dirigeants syndicaux à l'égard des NFOT**

Comme nous l'avons déjà expliqué plus haut, les répondants devaient choisir, pour chacune des innovations à l'étude, l'une de ces trois positions : une position défensive (opposition), une position critique et une position offensive (appui). Les résultats obtenus sont compilés au tableau 2.

Il apparaît d'abord que par rapport à tous les programmes de réorganisation du travail, c'est la minorité qui s'y oppose en adoptant une position défensive. La majorité des dirigeants syndicaux est donc soit critique, soit favorable (position offensive) aux innovations en milieu de travail. D'ailleurs, le calcul de la moyenne des positions exprimées donne les résultats suivants : en moyenne, les dirigeants ont exprimé à l'égard de l'ensemble des NFOT une position défensive dans une proportion de 27,5 %, une position critique dans une proportion de 35,4 % et une position offensive dans une proportion de 37,1 %. Ces résultats indiquent assez clairement que les syndicats du secteur manufacturier au Québec sont plutôt favorables à la réorganisation du travail.

**TABLEAU 2**  
**Les positions des officiers syndicaux**  
**à l'égard des NFOT**

<i>NFOT</i>	<i>Position défensive</i>		<i>Position critique</i>		<i>Position offensive</i>		<i>Total *</i>	
	<i>Nb</i>	<i>%</i>	<i>Nb</i>	<i>%</i>	<i>Nb</i>	<i>%</i>	<i>Nb</i>	<i>%</i>
Élargissement/enrichissement	18	17	55	52	33	31	106	100
Rotation	30	26	36	32	48	42	114	100
Flexibilité dans les métiers	36	33	44	40	30	27	110	100
Groupes semi-autonomes	33	36	30	32	30	32	93	100
Cercles de qualité	39	38	33	32	32	30	104	100
Qualité totale	16	16	43	42	43	42	102	100
Qualité de vie au travail	16	15	15	14	75	71	106	100

\* La différence entre le total et le nombre de répondants, soit 114, s'explique par le fait que certains répondants ont indiqué qu'ils ne connaissaient pas le programme en question ou par des réponses manquantes.

Les positions des dirigeants syndicaux sont également variables selon la nature des NFOT. Les cercles de qualité et les groupes semi-autonomes sont les innovations auxquelles les dirigeants sont opposés dans la plus grande proportion, soit en moyenne 37 %, et qu'ils appuient dans la plus faible proportion, soit en moyenne 31 %. Comme nous l'avons vu précédemment, les groupes semi-autonomes sont d'ailleurs le programme qui a été le moins fréquemment introduit dans les milieux de travail. Il est à souligner par ailleurs que la durabilité des cercles de qualité est la plus faible parmi toutes les NFOT. Peut-on en conclure que les positions des dirigeants syndicaux exercent une influence sur la fréquence d'introduction des NFOT et sur leur durabilité? À première vue, une telle conclusion semble plausible, mais il est impossible, à partir des données recueillies, de vérifier une telle relation de causalité. L'explication alternative serait que les dirigeants ont tendance à s'opposer aux initiatives qu'ils connaissent moins bien, parce que rarement introduites, ou à celles dont la durabilité s'est avérée plutôt faible.

Les mesures visant à introduire plus de flexibilité (les trois premières NFOT) dans l'organisation du travail reçoivent un accueil mitigé. Ici, c'est la position critique qui domine, car elle est exprimée par 41,3 % des répondants.

Quant à la qualité totale et la qualité de vie au travail, elles se distinguent nettement des autres innovations. Elles rencontrent la plus faible opposition, seulement 16 % et 15 % des dirigeants s'y opposant, et elles bénéficient de l'accueil le plus favorable, 42 % et 71 % exprimant respectivement une

position offensive pour l'une et l'autre. Rappelons que la qualité totale est l'innovation la plus fréquemment introduite dans les milieux de travail. Les programmes de qualité de vie au travail représentent un cas particulier, étant donné l'immense accueil favorable qu'ils rencontrent. Cet accueil est probablement dû au fait que c'est une innovation dont l'appellation renvoie à un contenu imprécis, mais dont les résultats escomptés seraient largement estimés positifs, à l'égard de l'amélioration de la qualité de vie au travail et donc des conditions de travail. Cela tendrait à confirmer notre hypothèse à l'effet qu'il est mal venu d'étudier indifféremment toutes les formes de réorganisation du travail en utilisant une expression qui les inclut toutes et dont l'appellation renvoie à un contenu jugé a priori favorable.

### Facteurs explicatifs de la position des dirigeants syndicaux

Avant de procéder à l'analyse statistique multivariée des données de l'enquête, il est apparu nécessaire d'écarter quelques innovations, car certaines limites se sont manifestées en cours de route. D'une part, la qualité de vie au travail semble posséder une interprétation qui n'est pas compatible avec les autres NFOT, comme nous l'avons indiqué plus haut. D'autre part, les groupes semi-autonomes constituent l'innovation organisationnelle la moins connue des répondants, ainsi que l'indiquent les chiffres du tableau 2. De plus, ils ont été introduits dans un très petit nombre d'établissements, soit dans 21 cas sur 114. Ces deux éléments nous amènent à douter de l'exactitude des réponses fournies. Il a donc été décidé de retirer ces deux NFOT de l'analyse statistique.

Nous avons effectué un regroupement des cinq autres NFOT en deux catégories, celles concernant la flexibilité dans l'allocation et la répartition des tâches (l'enrichissement et l'élargissement, la rotation et la flexibilité dans les métiers) d'une part, et celles ayant trait à la qualité (la qualité totale et les cercles de qualité), qui relèvent davantage de l'implication au travail, d'autre part. La pertinence de ce regroupement est d'ailleurs confirmée par l'analyse factorielle, ainsi que le révèlent les données du tableau 3. C'est sur la base de ces regroupements que les positions syndicales seront analysées dans les prochains paragraphes.

Bien que le modèle de régression, à l'égard de chacun des regroupements, n'explique que 26 et 27 % de la variance des positions syndicales, il fait tout de même apparaître l'importance de quatre facteurs explicatifs, ainsi qu'on peut le constater à l'étude du tableau 4. Il s'agit de la connaissance de la position de la centrale à laquelle appartient le dirigeant syndical, la volonté de s'adapter à son environnement (nouvelles technologies et concurrence), son âge et son expérience des NFOT. Le premier facteur exerce la plus grande influence et il indique le rôle important que les centrales jouent auprès de leurs membres, en ce sens que les officiers syndicaux ont une forte tendance à

TABLEAU 3  
Analyse factorielle des positions des officiers syndicaux  
à l'égard des NFOT

<i>Regroupement des positions syndicales exprimées</i>	<i>Facteur 1 (Flexibilité)</i>	<i>Facteur 2 (Qualité)</i>
<i>NFOT</i>		
Élargissement/enrichissement des tâches	0,7476	0,1514
Flexibilité entre les métiers	0,7665	-0,1258
Rotation des employés dans différents postes	0,7106	0,0437
Cercles de qualité	-0,1580	0,7504
Qualité totale	0,1749	0,6764

adopter la même position que leur centrale<sup>5</sup>. À l'égard de la flexibilité, le degré de connaissance de la position de sa centrale incite le dirigeant syndical à évoluer vers une position soit critique, soit offensive. Les centrales syndicales encouragent donc leurs membres à manifester un accueil plus favorable pour les diverses formes de flexibilité. Au sujet des programmes de qualité, nos résultats révèlent qu'elles agiraient en sens contraire, incitant ainsi leurs membres à s'opposer plus fortement aux innovations. Cela pourrait s'expliquer par le fait que les centrales, particulièrement la CSN (1986) et la CSD (1985), ont vigoureusement dénoncé les cercles de qualité. Quant à la qualité totale, le phénomène était sans doute encore trop nouveau au moment de notre enquête pour y déceler l'influence des politiques des centrales.

<sup>5</sup> Deux précisions sont ici nécessaires. D'une part, l'analyse statistique ne nous indique pas le sens de la relation entre la connaissance de la position de la centrale et celle des dirigeants locaux. Nous supposons ici que c'est la centrale qui influence ses membres, compte tenu de ses orientations, des publications qu'elle diffuse auprès de ses membres et des sessions de formation qu'elle leur dispense. D'autre part, il existe d'importantes différences structurelles entre la CSD, la CSN et la FTQ. Même s'il n'est pas question de ces différences dans cet article, il semble important d'en tenir compte dans l'interprétation des résultats. De façon plus spécifique, il faut prendre en considération le fait que la FTQ a une structure très décentralisée où les syndicats affiliés conservent une très grande latitude quant aux positions qu'ils prennent. Il est donc possible, pour cette raison, que l'influence qu'elle exerce sur ses syndicats locaux soit moindre qu'à la CSN ou à la CSD qui ont des structures beaucoup plus centralisées. Toutefois, l'analyse statistique nous révèle que l'influence de la connaissance de la position de la centrale est une variable significative pour les trois groupes de répondants.

TABLEAU 4  
**Régressions linéaires des facteurs  
 explicatifs des positions syndicales**

	<i>Regroupement flexibilité</i>		<i>Regroupement qualité</i>	
	<i>Coeff. <math>\beta</math></i>	<i>Ratio T</i>	<i>Coeff. <math>\beta</math></i>	<i>Ratio T</i>
Connait la position de la centrale	0,23	2,44 **	-0,54	-4,75 **
Expérience des NFOT	0,06	0,64	0,35	2,33 **
Ideologie anti-capitaliste	-0,13	-1,39	0,04	0,38
Menace pour la survie du syndicat	-0,04	-0,42	-0,11	-1,10
NFOT en dehors de la nego.	-0,08	-0,82	-0,17	-1,78
Besoin de s'adapter à l'environ.	0,19	3,79 **	0,16	1,70
Âge	-0,42	-2,06 *	0,08	0,81
(Constante)	3,95	4,22 **	6,71	12,84 **

\* Significatif à  $> .05$

\*\* Significatif à  $> .01$

R Multiple	0,52	0,51
R <sup>2</sup>	0,27	0,26
R <sup>2</sup>	0,24	0,24

Le rôle des pressions de l'environnement sur les positions syndicales apparaît également important. Devant les menaces qui pèsent sur l'emploi, les dirigeants syndicaux acceptent plus facilement des innovations organisationnelles. Ce résultat confirme ce qui était déjà connu. L'expérience exerce, pour sa part, une influence positive, dans la mesure où elle désamorce les craintes entretenues au sujet des NFOT. Ces deux facteurs mettent en évidence, pourrions-nous dire, le pragmatisme des dirigeants syndicaux. Enfin, l'âge influence aussi de façon significative les prises de positions et conformément aux résultats obtenus, en ce sens que les jeunes ont tendance à accepter plus facilement les innovations, pendant que les plus vieux y résistent dans une plus forte proportion.

Quant aux autres facteurs, soit l'idéologie anticapitaliste, les menaces à la survie du syndicat et le fait que les NFOT soient introduites en dehors du cadre de la négociation, les analyses de régression ne montrent aucune signification statistique. Cela va un peu à l'encontre des affirmations fréquemment rencontrées dans la littérature et largement exprimées dans l'opinion publique.

### Évolution des positions des dirigeants

Pour mesurer l'évolution de leurs politiques dans le temps, nous avons demandé aux dirigeants de préciser leur position actuelle et leur position

passée, dans la mesure où celle-ci avait évolué, et ce pour chaque NFOT. Les résultats compilés sont présentés au tableau 5. De l'analyse des résultats obtenus, il se dégage une évolution favorable des positions des dirigeants locaux de chacune des trois centrales, à l'égard de toutes les NFOT et particulièrement celles concernant la flexibilité. C'est à l'égard des cercles de qualité que les positions sont les plus défensives et qu'elles ont le moins évolué, principalement en ce qui concerne la CSN. Mais globalement, les positions syndicales ont évolué de la défensive vers l'offensive.

**TABEAU 5**  
**Comparaison des positions passées et actuelles**  
**des officiers syndicaux**  
**selon leur affiliation**

	<i>Positions syndicales passées<sup>1</sup></i>	<i>Positions syndicales actuelles<sup>1</sup></i>	<i>Nombre d'officiers ayant changé de positions<sup>2</sup></i>	<i>Probabilité (Test Wilcoxon)</i>
<b>FLEXIBILITÉ</b>				
CSD (16)	2,33	2,46	0-, 3 +	,1088
CSN (33)	1,85	2,07	1-, 12 +	,0027**
FTQ (51)	1,79	1,97	3-, 16 +	,0106*
<b>QUALITÉ</b>				
CSD (15)	1,90	2,13	1-, 5 +	,0747
CSN (29)	1,76	1,91	1-, 7 +	,0357*
FTQ (47)	2,02	2,16	3-, 11 +	,0901
<b>CERCLES DE QUALITÉ</b>				
CSD (16)	1,69	1,81	1-, 3 +	,3613
CSN (32)	1,69	1,75	1-, 3 +	,3613
FTQ (54)	2,00	2,09	2-, 7 +	,2361
<b>QUALITÉ TOTALE</b>				
CSD (16)	2,13	2,44	0-, 4 +	,0679
CSN (31)	1,97	2,19	1-, 8 +	,0382*
FTQ (51)	2,08	2,26	2-, 8 +	,0926

( ) Nombre de répondants

\* Significatif à < .05

\*\* Significatif à < .01

<sup>1</sup> Les données servant à mesurer les positions syndicales sont des moyennes, calculées après l'attribution aux positions des valeurs numériques suivantes : défensif = 1, critique = 2, offensif = 3.

<sup>2</sup> Le signe indique le sens du changement de positions (+ = défensive « critique » offensive; - = offensive « critique » défensive).

Les données du tableau 5 permettent par ailleurs de comparer les positions des dirigeants selon leur affiliation syndicale. À l'exception de leurs positions sur les cercles de qualité, les dirigeants locaux des syndicats affiliés à la CSD affichent une position plus favorable aux NFOT. Quant aux positions des dirigeants locaux de la CSN et de la FTQ, elles se distinguent ainsi : les premiers sont plus défensifs à l'égard de la qualité et les autres à l'égard de la flexibilité. Au point de vue de l'évolution, ce sont les dirigeants locaux de la CSN qui ont connu les changements les plus profonds, suivis par ceux de la FTQ et de la CSD. Les écarts des positions des dirigeants locaux des différentes centrales syndicales s'amenuisent donc et se rapprochent de celles de la CSD, qui prônent depuis plusieurs années déjà une position favorable aux NFOT (CSD 1985 et 1988).

Toutefois, compte tenu des positions récemment adoptées par les centrales syndicales et des sessions de formation qu'elles dispensent actuellement sur la qualité totale, comme c'est le cas à la CSN (1991) depuis un bon moment et à la FTQ (1993) depuis tout récemment, il est permis de croire que les positions présentes et futures des dirigeants syndicaux sont et seront largement en avance sur ce que nous avons mesuré dans notre enquête. Les transformations notées dans cette enquête devraient donc se poursuivre.

## DISCUSSION

La réorganisation du travail représente un phénomène fondamental. Elle prend différentes formes et porte principalement sur la flexibilité et sur la qualité. La durabilité des NFOT est plutôt élevée et environ le quart des innovations est introduit après des négociations entre l'employeur et le syndicat. Les résultats de cette enquête suggèrent que ces négociations occupent une place plus importante que ne le révélaient les études antérieures. Les dirigeants syndicaux sont plutôt favorables aux NFOT et leurs positions se rangent en majorité dans les politiques qualifiées d'« offensive » ou de « critique ». La résistance se révèle un phénomène minoritaire. Il est en outre apparu que ces positions se situent dans le prolongement d'une évolution récente qui a consolidé les positions critiques et offensives au détriment des positions défensives. Tout semble indiquer que cette évolution s'est poursuivie depuis le moment de notre enquête à la fin de 1991.

Ces changements peuvent avoir été provoqués ou accélérés par la crise économique. Toutefois, nous sommes d'avis qu'il faut y voir beaucoup plus qu'une réaction à cette crise. Le partenariat, la concertation, la participation aux décisions de l'entreprise, l'augmentation de la productivité et l'amélioration de la qualité des produits, la réorganisation du travail, sont autant de

thèmes qui font maintenant partie du discours syndical québécois (CSD 1985 et 1988; CSN 1990 et 1991; FTQ 1991 et 1993).

Deux formes de réorganisation du travail se distinguent particulièrement et méritent une attention spéciale, car elles sont appelées à s'étendre encore plus largement au cours des prochaines années. Les conséquences de leur introduction se manifesteront encore plus clairement, obligeant ainsi les syndicats à prendre position et à adopter des stratégies conséquentes. Ce sont la flexibilité dans les métiers et la qualité totale. Parmi les plus fréquemment introduites dans les établissements manufacturiers, elles concernent deux dimensions différentes de l'organisation du travail et du champ d'intervention du syndicalisme. La flexibilité s'applique à la répartition des tâches et fait partie du domaine traditionnel de l'action syndicale. Sur ce point, les syndicats ont de nombreux acquis qu'ils veulent protéger. Donc, des négociations sont fréquentes et les positions défensives sont relativement importantes.

La qualité totale constitue un cas de figure opposé. Touchant des dimensions du travail, et particulièrement l'implication au travail, sur lesquelles le syndicalisme traditionnel intervient peu, elle était, au moment de notre enquête, introduite sans négociation. Pourtant, c'est à son égard que les dirigeants syndicaux manifestent l'accueil le plus favorable. Il semble y avoir une contradiction apparente entre l'accueil favorable et l'absence de négociations. D'une part, l'accueil favorable peut s'expliquer par la nature du programme de qualité totale, son approche globale de l'entreprise, sa volonté d'associer tout le personnel et sa nouvelle conception du travail ouvrier. D'autre part, l'absence de négociation est probablement explicable par la nouveauté du phénomène, son introduction récente dans les milieux de travail et le fait qu'il porte sur des dimensions du travail relevant plutôt des droits de la direction et conséquemment délaissées par le syndicalisme traditionnel. Par ailleurs, cette absence de négociation soulève des inquiétudes sur la durabilité des programmes de qualité totale et sur leur capacité à réellement satisfaire les intérêts des syndiqués. Néanmoins, les développements récents indiquent clairement que la contradiction apparente soulevée plus haut est en voie de disparaître, car les syndicats s'impliquent maintenant de plus en plus dans la négociation des modalités de l'introduction des programmes de qualité totale et qu'ils participent davantage à leur fonctionnement.

Les affiliations syndicales jouent un rôle important dans la prise de positions des dirigeants syndicaux. En effet, le degré de connaissance de la position de la centrale à laquelle le dirigeant local appartient exerce la plus grande influence sur ses orientations. Force est donc d'accorder la plus grande attention aux politiques développées par les centrales et à la formation qu'elles dispensent à leurs membres. Étant donné par ailleurs que les syndicats adoptent de moins en moins une attitude défensive, les facteurs généralement associés

à la résistance se sont révélés comme jouant un rôle plutôt limité dans leurs prises de position. Il en est ainsi des menaces à la survie du syndicalisme et des idéologies anticapitalistes. Les résultats de cette étude suggèrent également que les dirigeants mieux informés et plus sensibles aux pressions de l'environnement acceptent plus facilement les NFOT. Mais qu'en est-il des membres à la base ? Suivent-ils leurs dirigeants syndicaux ou leur résistent-ils ? C'est une question fondamentale pour l'avenir des changements à l'organisation du travail. Précisons enfin que toute la lumière est loin d'être faite sur les facteurs explicatifs des positions des dirigeants syndicaux et sur leur influence auprès de leurs membres. Une large place est donc laissée à des recherches ultérieures et il est à espérer que les études monographiques qui se déroulent actuellement sur les entreprises en cours de modernisation projeteront un éclairage supplémentaire.

Les dirigeants locaux affiliés aux différentes centrales syndicales partagent des positions de plus en plus similaires. Est-ce à dire que les centrales syndicales se ressemblent de plus en plus ? La CSD aurait-elle ouvert une voie dans laquelle les autres organisations s'engagent actuellement ? Cela va peut-être pour les positions syndicales à l'égard des NFOT qui ont constitué notre objet d'étude. Mais qu'en est-il et qu'en sera-t-il des stratégies mises de l'avant pour mettre en oeuvre ces positions ? L'initiative d'introduire des innovations sera-t-elle ou non laissée à l'entière discrétion de la direction ? Comment seront négociées les conditions de l'introduction des NFOT ? Quel nouveau compromis s'établira ? Quels objectifs seront poursuivis dans le cadre de la mise en place et du fonctionnement des NFOT ? Comment seront-ils atteints ? Les innovations seront-elles l'occasion d'un nouveau partage du pouvoir dans l'entreprise, favorable aux salariés et à leur syndicat ? Voilà autant de questions qui relèvent des stratégies syndicales et les réponses qui y seront concrètement apportées sont susceptibles de différencier plus ou moins largement les centrales syndicales. Enfin, cela représente un terrain d'enquête à investir.

Mentionnons enfin que les directions d'entreprise exerceront une influence considérable sur l'évolution des positions et des stratégies syndicales à l'égard de la réorganisation du travail. Si les expériences présentement en cours s'avéraient un échec et si le mouvement syndical réalisait que ses craintes initiales relatives à l'affaiblissement de son pouvoir étaient fondées, les centrales syndicales auraient vite fait de reculer. Par contre, dans l'éventualité où le patronat se montre crédible dans ses approches et accepte de négocier l'introduction des NFOT, les changements dans les positions syndicales vont sans doute se consolider. Alors, nous pourrions assister à un renforcement du syndicalisme et à une réorientation des relations du travail.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BARBASH, Jack. 1986. « The New Industrial Relations ». IRRA, Spring Meeting, August, 529-533.
- BERGERON, Jean-Guy, Renaud PAQUET et Ginette THÉRIAULT. 1993. « Innovations organisationnelles et conventions collectives ». Montréal, École de relations industrielles, Université de Montréal, 94 pages.
- CENTRALE DES SYNDICATS DÉMOCRATIQUES. 1988. *D'égal à égal dans les décisions, un défi au syndicalisme*. Montréal.
- CENTRALE DES SYNDICATS DÉMOCRATIQUES. 1985. *Partenaires d'égal à égal, c'est un droit*, Montréal.
- COLE, R. 1984. « Some Principles Concerning Union Involvement in Quality Circles and other Employee Involvement Programs ». *Labor Study Journal*, winter, 221-228.
- CONFÉDÉRATION DES SYNDICATS NATIONAUX. 1991. *Prendre les devants dans l'organisation du travail*. Montréal.
- CONFÉDÉRATION DES SYNDICATS NATIONAUX. 1990. *Procès verbal 55<sup>e</sup> Congrès de la CSN, 5 au 11 mai 1990*. Montréal.
- CONFÉDÉRATION DES SYNDICATS NATIONAUX. 1986. *Les cercles de qualité, une baloune patronale*. Montréal.
- CORIAT, Benjamin. 1990. *L'atelier et le robot. Essai sur le fordisme et la production de masse à l'âge électronique*. Paris : Christian Bourgois.
- CROZIER, Michel et Erhard FRIEDBERG. 1977. *L'acteur et le système*. Paris : Seuil.
- CUTCHER-GERSHENFELD, Joël. 1991. « The Impact on Economic Performance of a Transformation in Workplace Relations ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 44, n° 2, 241-260.
- CUTCHER-GERSHENFELD, Joël, Thomas A. KOCHAN et Anil VERMA. 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.
- DRACHE, Daniel. 1990. « New Work Processes, Unregulated Capitalism and the Future of Labour ». *The State, Trade-Unions and Self-Management*. Szell, Blyton et Cornforth, dir. New York : De Gruyter, 163-185.
- ELAM, Mark J. 1990. « Puzzling Out the Post-Fordist Debate : Technology, Markets and Institutions ». *Economic and Industrial Democracy*, vol. 11, n° 1, 10-37.
- FÉDÉRATION DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DU QUÉBEC. 1993. *Face aux changements. De nouvelles solidarités*. Montréal, Colloque sur l'action syndicale dans l'entreprise.
- FÉDÉRATION DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DU QUÉBEC. 1991. *Pour un Québec des Solidarités*. Document de travail du XXII<sup>e</sup> congrès, Montréal.
- FÉDÉRATION DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DU QUÉBEC. 1987. *Nouvelles stratégies patronales, Menace ou défi*. Rapport de colloque, Montréal.
- GERSHENFELD, W.J. 1987. « Employee Participation in Firm Decisions ». *Human Resources and the Performance of the Firm*. M.K. Kleiner, R.N. Block, M. Roomkin et S.W. Salsburg, dir. IRRA, 123-158.

- HILL, Stephen. 1991. « Why Quality Circles Failed but Total Quality Management Might Succeed ». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 29, n° 4, 1991, 541-568.
- KATZ, Harry C. 1988. « Policy Debates over Work Reorganization in North American Unions ». R. Hyman et W. Streeck, dir. 220-232.
- KERR, Clark, John T. DUNLOP, Frederik H. HARBISON et Charles A. MYERS. 1960. *Industrialism and Industrial Man*. Cambridge : Harvard University Press.
- KOCHAN, Thomas A., Harry C. KATZ et Nancy R. MOWER. 1985. « Worker Participation and American Unions ». *Challenges and Choices Facing American Labor*. T.A. Kochan, dir. Cambridge, Mass. : The MIT Press, 271-304.
- KOCHAN, Thomas A., Harry C. KATZ et Robert B. McKERSIE. 1986. *The Transformation of American Industrial Relations*. New York : Basic Books.
- LAPOINTE, Paul-André. 1992. « Modèles de travail et démocratisation. Le cas des usines de l'Alcan au Saquenay, 1970-1992 ». *Cahiers de recherche sociologique*, n° 18-19, 155-183.
- LAPORTE, Jean-Pierre. 1983. *Les syndicats et la gestion participative*. Montréal : Éditions Agence d'ARC Inc.
- LEMELIN, Maurice. 1981. « Les syndicats et les expériences d'organisation du travail ». *La QVT, s'adapter à un monde en pleine évolution*. Ottawa : Travail Canada, 113-122.
- LONG, Richard. 1989. « Factors Affecting the Introduction of Workplace Innovations ». *Rapport du 26<sup>e</sup> Congrès de l'ACRI*, Québec, 483-494.
- MANSELL, Jackie. 1987. *Workplace Innovation in Canada, Reflections on the Past... Prospects for the Future*. Ottawa : Conseil Économique du Canada.
- MAURICE, Marc. 1980. « Le déterminisme technologique dans la sociologie du travail (1955-1980). Un changement de paradigme? ». *Sociologie du travail*, n° 1, 22-37.
- OUCHI, William. 1981. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MA : Addison-Wesley.
- PARKER, Mike et Jane SLAUGHTER. 1988. *Choosing Sides: Unions and the Team Concept*. Boston: South End Press.
- PETERS, Thomas J. et Robert H. WATERMAN. 1982. *In Search of Excellence: Lessons From America's Best-run Companies*. New York: Harper & Row.
- RANKIN, Tom. 1990. *New Forms of Work Organization, The Challenge for North American Unions*. Toronto: University of Toronto Press.
- RINEHART, James W. 1986. « Improving the Quality of Working Life through Job Redesign: Work Humanization or Work Rationalization ». *Revue canadienne de sociologie et d'anthropologie*, vol. 23, n° 4, 507-530.
- THACKER, James W. et Mitchell W. FIELDS. 1987. « Union Involvement in QWL Efforts: A Longitudinal Investigation ». *Personnel Psychology*, vol. 40, n° 1, 97-111.
- TIXIER, Pierre-Éric. 1986. « Management participatif et syndicalisme ». *Sociologie du travail*, n° 3, 353-372.
- VAN BEINUM, Hans. 1985. « What's in a Name? ». Document préparé pour le Centre de la QVT de l'Ontario.

VERMA, Anil et Thomas A. KOCHAN. 1990. « Two Paths to Innovation in Industrial Relations : The Case of Canada and the United States ». *Labour Law Journal*, vol. 41, n° 8, 601-607.

WELLS, Don. 1986. *Soft Sell, Quality of Working Life and the Productivity Race*. Ottawa : Canadian Centre for Policy Alternatives.

## *Local Union Officers' Policies on New Forms of Work Organization*

Flexibility between trades, job rotation, semi-autonomous work groups, quality circles, total quality management, just-in-time: all of these are new forms of work organization (NFWO) which have been part of labour-management discussion, particularly since the beginning of the 1990's. The policies of the labour central organizations on these are pretty well known. But what about local union officers' positions? What are the factors motivating these? Is it correct to claim that the latter have changed?

In November 1991, questionnaire was sent to a sample of 266 officers from various local unions in the Quebec's manufacturing sector. These officers belong to local unions with more than 50 members and affiliated to the QFL, the CNTU or the CDU. A total of 114 questionnaires were returned including 63 from the QFL, 39 from the CNTU and 20 from the CDU.

Key findings from the data and from statistical analysis include the following. The NFWO most often introduced were: total quality (54 %), job enrichment and enlargement (50 %), job rotation (49 %), quality circles (44 %) and flexibility between trades (44 %). After their introduction, initiatives were maintained in the majority of cases (85 %), with the exception of the quality circles (50 % of cases). NFWO are normally introduced outside the collective bargaining process. Officers expressed favourable positions concerning quality of working life, favourable but critical position concerning job rotation and total quality management, critical (ambivalent) positions vis-à-vis job enrichment/jobs enlargement and flexibility between trades, and defensive positions regarding quality circles. Factor analysis resulted in two groupings of officer's positions, the first including initiatives related to the allocation of work and the second to quality. The results of linear regression analysis suggest that policies related to the first group were positively influenced by the officer's willingness to adapt to his/her environment and by the position of his/her labour confederation.

For the second group, the position of the labour confederation exerted a negative influence and the officer's experience with NFWO a positive influence. A trend toward more favourable policies was noticed among the officers of the three labour confederations, especially within the CNTU.