

# **CAHIERS DU CRISES**

Collection Études théoriques

No **ET9301**

**Changement de stratégies à la CSN de l'affrontement  
à la participation dans les entreprises**

par Jacques Boucher

Cahiers du CRISES – Collection Études théoriques - no ET9301  
«Changement de stratégies à la CSN de l'affrontement à la participation dans les entreprises»  
par Jacques Boucher

ISBN : 2-89605-023-X

Dépôt légal : 1993

Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada

# RESUME

L'analyse des stratégies syndicales peut être abordée par différents biais, entre autres en nous arrêtant à la portée organisationnelle de l'action collective ou encore à son aspect plus politique, c'est-à-dire institutionnel. Nous avons choisi ici d'examiner les stratégies de la CSN par rapport à la modernisation sociale des entreprises à partir de la dimension «mouvement social» de l'action syndicale, plus spécifiquement en nous attardant sur le projet véhiculé par la CSN à cet égard, les stratégies qu'elle entend mettre de l'avant pour le réaliser et les représentations des rapports sociaux que l'on retrouve derrière ce projet et ces stratégies.

L'analyse du discours officiel de la CSN de 1970 à 1992 nous permet de constater, tout au long de cette période, une surprenante constance dans le projet syndical de démocratisation des entreprises et de participation des travailleurs à l'organisation de leur travail. Le changement se situe plutôt du côté des stratégies mises de l'avant et cela, en lien avec une profonde transformation des représentations que la CSN se fait des rapports sociaux tant dans l'entreprise que dans la société. Laissant derrière elle une vision d'affrontement de classes et d'action de masse, de projet de démocratisation des entreprises basée sur l'autogestion ouvrière ou leur nationalisation, elle s'est tournée, dans la deuxième partie des années 1980, vers une stratégie de concertation dite «conflictuelle», basée sur un élargissement des objets de négociation, et vers des actions plus circonscrites selon les situations locales et sectorielles.

Ce changement de stratégie syndicale n'est pas indépendant des pressions exercées par la crise, d'autant que celle-ci résulte d'un bris des compromis dans les rapports sociaux. La distorsion notée entre le projet de société de la CSN et son plan d'action ne peut donc se comprendre qu'en resituant l'action syndicale dans le cadre de l'épuisement du fordisme et de la recherche d'un nouvel arrangement social. En effet, les travailleurs et leurs syndicats ont été des acteurs importants dans cette crise et ils restent incontournables pour l'élaboration de nouveaux compromis qui ne peuvent être le résultat que du jeu des rapports sociaux et d'un certain nombre d'essais et d'erreurs.

# Table des matières

## Introduction

|  |    |
|--|----|
| <b>1.0 Une profonde aspiration à la démocratie (1970-1984)</b> ..... | 3  |
| 1.1 Le projet de la CSN.....   | 3  |
| 1.2 Ses positions stratégiques.....                                  | 6  |
| 1.3 Sa représentation des rapports sociaux.....                      | 7  |
| <br>   |    |
| <b>2.0 Un projet ouvert sur la concertation (1985-1992)</b> .....    | 8  |
| 2.1 Le projet de la CSN.....   | 9  |
| 2.2 Ses positions stratégiques.....                                  | 11 |
| 2.3 Sa représentation des rapports sociaux.....                      | 13 |
| <br>   |    |
| <b>3.0 Portée sociale de ces changements</b> .....                   | 15 |
| <br>   |    |
| <b>Conclusion</b> .....  | 19 |

## Introduction

Les syndicats québécois ont changé d'attitude, de discours et de stratégies. Ce changement est généralement admis. C'est sur sa portée, sa signification et ses causes que les interprétations divergent. Pour les uns, il s'agit là d'un retour à la «raison», au rôle authentique du syndicat ou encore à un sain réalisme et à un pragmatisme de bon aloi dans le contexte de crise. Enfin, les syndicats auraient fini par mettre de côté leur penchant trop idéologique, c'est-à-dire marxiste<sup>1</sup>! Pour d'autres, les syndicats seraient en train d'enterrer leur combativité et surtout celle de leurs membres. Ce changement de stratégie et toute cette histoire de concertation constitueraient une trahison de la classe ouvrière ou du moins un risque pour elle<sup>2</sup>.

Outre ces deux interprétations courantes situées à l'opposé, plusieurs analyses de la question syndicale voient dans ces changements de stratégies une conséquence de l'environnement<sup>3</sup>. En effet, la mondialisation des marchés avec ce qu'elle entraîne d'accentuation de la concurrence entre pays et entre entreprises exerce sur ces dernières une pression qui se transmet directement sur les travailleurs et leurs syndicats. Ceux-ci se voient donc forcés de diminuer leurs revendications et de privilégier la conservation de l'emploi plutôt que les exigences salariales. Or ce changement de contexte fait suite à cette période de

---

<sup>1</sup> Cette interprétation est assez largement véhiculée dans la population, mais plusieurs analyses ont aussi insisté sur la radicalisation des syndicats au Québec au cours des années 1960 et 1970 (Rouillard, 1989; Grant, 1990) ou désigné cette période de phase «marxiste» du syndicalisme (Gagnon, 1991a et Lipsig-Mummé, 1991).

<sup>2</sup> Nous retrouvons aussi cette perspective chez des auteurs marxistes (Slaughter, 1988; Panitch et Swartz, 1988; Gill, 1989).

<sup>3</sup> Cette interprétation se retrouve surtout à l'École des relations industrielles (Kochan, Karz et McKersie, 1986) et chez les institutionnalistes (Piore et Sabel, 1984).

prospérité d'Après-Guerre où les rapports entre le travail et le capital étaient régulés sur la base d'un compromis, le fordisme, qui permettait aux ouvriers de négocier le partage des gains de productivité, mais au prix de la non-intervention dans la gestion et de la soumission au modèle tayloriste de l'organisation du travail<sup>4</sup>. Mais à la fin des années 1960, ce compromis social était rompu à l'initiative même des travailleurs qui acceptaient de moins en moins ces conditions de travail, ce qui entraîna une chute importante des taux de productivité, rendant par le fait même de plus en plus difficile les négociations à incidence monétaire.

Pour analyser ce changement de l'action syndicale, on ne peut limiter le statut des syndicats à de simples groupes d'intérêt et de revendication, ni même à des groupes de pression politique institutionnalisés. Pour saisir la pleine portée sociale de cette action, il importe de considérer les syndicats comme participant encore du mouvement social, c'est-à-dire comme un acteur social, capable d'initiatives et de projets qui visent l'ensemble de la marche de la société<sup>5</sup>. Pris sur ce plan, le discours d'une organisation syndicale acquiert une portée politique et stratégique<sup>6</sup> qui peut jouer sur l'orientation de la société en tant qu'action<sup>7</sup> et résonance du mouvement social dans les rapports sociaux. De la sorte, tout changement significatif du discours des organisations syndicales non seulement reflète, mais provoque tout aussi bien une modification de ces rapports. C'est bien ce que nous révèle l'analyse du discours officiel de la Confédération des syndicats nationaux (CSN) entre 1970 et 1992. Elle nous place d'abord devant un revirement impressionnant de position à partir du milieu des années 1980, plus précisément avec son congrès d'orientation de 1985, pour atteindre une nouvelle cohérence avec les congrès de 1990 et 1992. Cette même analyse nous apprend d'autre part, que s'est

---

<sup>4</sup> Voir tout particulièrement les analyses de la théorie de la régulation, entre autres, Aglietta (1976), Coriat (1979), Lipietz (1979).

<sup>5</sup> A ce sujet, voir Touraine (1978 et 1984). Nous pensons toutefois que les syndicats québécois ne sont pas complètement institutionnalisés et restent toujours porteurs de mouvement social.

<sup>6</sup> Voir ce que Bourque et Duchastel (1988: 34) disent du discours politique.

<sup>7</sup> Le discours syndical doit être considéré aussi comme une pratique et non pas seulement comme révélateur idéologique (Gagnon, 199 Ib).

maintenue, tout au long de cette période, une surprenante constance dans le projet syndical de démocratisation des entreprises et de participation des travailleurs à la bonne marche de leur travail. Le changement se situe plutôt du côté des stratégies mises de l'avant et cela, en lien avec une profonde transformation des représentations que la CSN se fait des rapports sociaux tant dans l'entreprise que dans la société.

Le présent texte cherche donc à rendre compte de l'évolution de la représentation de la CSN de sa propre action en lien avec sa vision de la société<sup>8</sup>. Cette vision de la société apparaîtra ici à travers sa représentation des rapports sociaux. Quant à son action, elle sera présentée à la fois comme projet et stratégie. La majeure partie du texte est plutôt descriptive, mais en troisième partie, nous proposons quelques pistes d'explication à ce changement.

## **1.0 Une profonde aspiration à la démocratie (1970-1984)**

Au cours des années 1970, le syndicalisme québécois dans son ensemble a connu une phase de radicalisation, habituellement associée aux revendications et luttes du Front commun du secteur public (Rouillard, 1989). Mais, contrairement à ce qu'on pourrait penser, ce radicalisme n'a pas fait défaut aux syndicats des entreprises si on le mesure en termes de jours de travail perdus dans les arrêts de travail (Grant, 1990). Aussi, en dépit du poids relatif de son secteur public, la CSN véhiculait, dans son discours, tout au long de cette période, une préoccupation très marquée pour la modification des rapports de travail dans les entreprises.

### **1.1 Le projet de la CSN**

Entre 1970 et 1984, les rapports du président ou de l'Exécutif au Congrès de la CSN reviennent régulièrement sur le problème de l'exclusion des travailleurs de l'orientation de la production, de la gestion des entreprises et de l'organisation du travail. On considère cette

---

<sup>8</sup> Louis-Marie Tremblay (1972) s'était attardé au même aspect dans son étude sur les idéologies des syndicats québécois de 1940 à 1970.

exclusion comme une source importante de malaise dans l'entreprise, comme "l'une des causes les plus profondes de l'insatisfaction du travailleur" (CSN, 1976: 16). On note que pour les entrepreneurs, les travailleurs "ne doivent demeurer que des exécutants" (CSN, 1972: 21) On dénonce l'aliénation d'une telle organisation du travail et on revendique l'implication des salariés et l'accès à l'information sur la situation des entreprises (CSN, 1974: 37; 1978: 45). Cette déresponsabilisation des travailleurs dans l'entreprise et partant dans la société" constitue "une source significative de la crise sociale" (CSN, 1976:16-17).

Au cours des années 1970, la CSN établissait donc un rapport direct entre l'exclusion des travailleurs au niveau de l'organisation du travail et leur exclusion politique et économique dans la société. En même temps, elle réclamait la participation pour les travailleurs et plus de démocratie pour faire reculer les inégalités (CSN, 1970: 12), pour de meilleures conditions de travail et de vie (CSN, 1976: 15; 1977: 108 et 120), pour avoir un mot à dire sur les plans économique et politique, bref, pour plus de «pouvoir» aussi bien dans la société que dans l'entreprise. Cette organisation syndicale aspirait donc au dépassement de l'organisation tayloriste du travail propre au fordisme au nom de la dignité, de la participation et de la responsabilisation des travailleurs, au nom de la démocratisation des lieux de travail en lien avec la démocratisation de la société. Mais retrouvait-elle, dans les initiatives patronales de réorganisation du travail à partir du milieu des années 1970, des ouvertures de participation et de démocratisation, particulièrement dans celles qui supposent une implication accrue des salariés?

Or, à partir du début des années 1980, la CSN adopta explicitement une position très défensive par rapport aux nouvelles stratégies patronales d'organisation du travail. Cette «modernisation» ne serait en réalité qu'une nouvelle offensive patronale de reconquête de droits de gérance. (CSN, 1980 et 1982) Il s'agissait d'une autre stratégie anti-ouvrière, soit comme nouvelle forme d'exploitation du travail, soit comme processus d'élimination des initiatives et même d'élimination des syndicats. Dans le premier cas, on faisait référence au



renforcement des contrôles classiques du taylorisme (néo-taylorisme ou néo-fordisme)<sup>9</sup>, y compris par les nouvelles technologies, et dans le deuxième, on se rapporte à cette recherche d'implication des salariés par l'identification individuelle aux objectifs de l'entreprise, l'acquiescement à sa culture (modèle californien)<sup>10</sup>.

Par rapport à la première stratégie, on dénonce l'augmentation des cadences, la rémunération au rendement, la discipline autoritaire, la déqualification, la perte d'emplois (CSN, 1980 et 1982), de même que les effets de cette politique quant à la perte du sens du travail, l'absentéisme, la dégradation de la qualité des produits et des services (CSN, 1984). Pour l'Exécutif de la Centrale, cette réorganisation du travail s'inscrit dans l'histoire de "l'expropriation des moyens du travail et du processus du travail d'entre les mains des travailleurs" (CSN, 1980: 51). Quant à l'autre stratégie, on y voit une récupération insidieuse des travailleurs et même l'imposition d'un véritable projet de société: "nouvelles méthodes d'intégration, d'encadrement idéologique, parfois même de participation limitée à la gestion" (CSN, 1980: 55), récupération des initiatives et des compétences des travailleurs "aux finalités de l'entreprise" (CSN, 1982: 26), récupération même des projets syndicaux (CSN, 1986a). Cette stratégie patronale est considérée comme une attaque anti-syndicale et comme un redéploiement de l'exploitation du travail en vue d'améliorer la qualité des produits, d'accroître la productivité et de faire baisser l'absentéisme au travail.

Mais comment la CSN entendait-elle procéder pour faire reculer cette exclusion des travailleurs de la maîtrise de leur propre travail et faire avancer la démocratie tant dans l'entreprise que dans la société? Quelles stratégies proposait-elle pour neutraliser les dangers des nouvelles approches patronales?

---

<sup>9</sup> Ce modèle est habituellement désigné comme le «néo-taylorisme» ou encore le «néo-fordisme» selon ses variantes (Leborgne et Lipietz, 1988; Bélanger et Lévesque, 1992).

<sup>10</sup> Ce deuxième modèle est souvent appelé «californien» en référence à la typologie de Messine (1987)

## 1.2 Ses positions stratégiques

Pour la CSN de cette période-là, le pouvoir dans la société devait se conquérir et s'exercer d'abord dans l'entreprise et les établissements, c'est-à-dire sur les lieux du travail (CSN 1976: 18). Dans ses textes officiels, la Centrale parlait habituellement de faire reculer les «droits de gérance». Mais il ne s'agissait pas d'un projet de partage de la gestion entre la direction et les travailleurs. La Centrale se montrait d'ailleurs très critique par rapport à la cogestion dans les entreprises et rejetait toute proposition de tripartisme (CSN, 1978: 30). Paradoxalement, elle prônait explicitement la cogestion syndicale et étatique des fonds de pension et semblait vouloir étendre ce type de gestion aux entreprises par la voie de leur nationalisation. D'autre part, elle ne voyait pas très bien comment insérer ces revendications de démocratisation dans le cadre de la négociation collective (CSN, 1970: 12-13), quoiqu'à son congrès de 1977, elle se donnait un objectif d'inclusion dans la négociation de toute une série d'items rattachés à l'organisation du travail et à la gestion:

recherche du contrôle des cadences, des horaires, des conditions pour protéger la santé et la sécurité, recherche du contrôle des investissements en commençant par l'accès aux livres des compagnies, contrôle des plans de retraite, des mises à pied, des droits de gérance. En un mot, élargissement du champ de la négociation collective (CSN, 1977: 121).

Mais en général, pendant cette période, la CSN se proposait de faire reculer les droits de gérance selon une stratégie carrément défensive, dont les maîtres mots sont «résistance» et «riposte» face à cette «offensive» patronale envahissante et «anti-syndicale». Si elle aspirait à la cogestion avec l'Etat au niveau des services et des institutions publiques, elle visait l'autogestion du côté des entreprises privées. Au fond, en réclamant la démocratisation des lieux du travail, la CSN visait, dans son intention, rien de moins que l'autogestion, c'est-à-dire l'investissement ouvrier des lieux du travail, sans compromis ni partage avec les directions d'entreprise. La Centrale ne voyait guère de possibilité de négociation, donc de compromis acceptable pour les travailleurs sur ce terrain. Une stricte autogestion, c'est-à-dire

l'exclusion du patron, était perçue comme le seul moyen pour ces derniers d'entrer sur le terrain de la gestion et de l'organisation du travail, la seule réponse au néo-taylorisme et aux nouvelles approches patronales de contournement des syndicats. Dans une telle perspective, la propriété privée des entreprises était remise en cause. Seule la propriété collective, sous forme d'entreprise nationalisée ou encore de coopérative, paraissait apte à laisser un espace à la participation ouvrière à la gestion, sous forme de cogestion ou encore d'autogestion.

### **1.3 Sa représentation des rapports sociaux**

Cette vision des lieux du travail correspondait à une représentation des rapports sociaux très polarisés entre classes sociales. Une telle représentation était clairement explicitée, dans le discours officiel de la CSN, dès le début des années 1970, particulièrement avec le manifeste *Ne comptons que sur nos propres moyens*. D'entrée de jeu, ce document campe les rapports sociaux sur la base de deux grandes classes sociales en opposition dont l'une regroupe "l'ensemble des travailleurs, ouvriers, ouvrières, petits fonctionnaires, secrétaires, ménagères, agriculteurs" (CSN, 1971: 7). L'autre, appelée «classe possédante ou dominante», se ramifie, quant à elle, en une bourgeoisie américaine, une bourgeoisie anglo-canadienne et une bourgeoisie canadienne-française.

La même représentation «classiste» se retrouve dans les documents officiels de la Centrale tout au long des années 1970. L'ennemi est clairement identifié. Il s'agit du capitalisme, étranger surtout, c'est-à-dire américain et anglo-canadien, qui se présente sous le jour de la haute finance ou encore des grandes entreprises multinationales. Cet ennemi impose une culture, plus spécifiquement une langue, l'anglais, et un mode de vie, l'«American way of life». De plus, il s'est assuré la complicité du gouvernement ou de l'Etat qui, par le fait même, peut devenir lui aussi l'ennemi du peuple, de la classe «laborieuse». Enfin, cet ennemi est irrémédiablement irréformable. Sa domination sur le travail, l'entreprise et la société ne peut être contrecarrée que par l'implantation de

l'autogestion, un projet de classe ouvrière exclusivement, toute cogestion s'avérant impossible dans l'entreprise, quoiqu'elle puisse être désirable avec l'Etat, dans le cas de la gestion d'organisations de financement et d'entreprises nationalisées.

Face à cet ennemi se retrouve donc le «peuple», à la fois victime et résistant. Mais le grand opposant de cet ennemi, c'est le mouvement syndical, seul capable de faire respecter les droits des travailleurs, de faire reculer le droit de gérance, de faire avancer la démocratisation de la société. Car les "intérêts de la majorité de la population sont liés et dépendent des intérêts des travailleurs syndiqués" (CSN, 1978: 40). Même si ce n'est pas explicitement présenté ainsi, les syndicats sont en quelque sorte décrits comme une avant-garde dans la population, faute de parti politique capable de porter les intérêts des travailleurs et de la population.

Cette démocratisation doit passer par le nationalisme tant syndical que culturel (CSN, 1974) et n'est vue comme possible qu'à travers l'Etat, plus précisément les nationalisations d'entreprises, l'établissement d'un système bancaire québécois, la Caisse de dépôt et de placement, la cogestion syndicale et étatique des fonds de pension, en plus de l'accès aux informations sur les entreprises. (CSN, 1977: 97-98) Cette stratégie s'inscrit dans la ligne de l'autogestion au niveau des entreprises et de la cogestion avec l'Etat au niveau des services et institutions publiques. Voyons maintenant comment cette stratégie d'affrontement et la vision sociale qui la sous-tend se sont modifiées à partir de 1985.

## **2.0 Un projet ouvert sur la concertation (1985-1992)**

Lors du congrès de 1984, un doute sur la stratégie défensive gagnait les dirigeants de la Confédération. On la voyait comme un «repli sur soi» qui rétrécit le champ des luttes syndicales. (CSN, 1984: 70) Ce questionnement allait être poussé encore plus loin lors du congrès spécial de 1985 et devait aboutir à un véritable programme d'action syndicale où la

nouveauté ne regarde pas tant le projet syndical comme tel que les stratégies proposées par la Confédération et la représentation des rapports sociaux qui le traverse.

## **2.1 Le projet de la CSN**

Le projet syndical de maîtrise ouvrière sur le travail par la participation à son organisation et même à l'orientation de la production ne fut d'aucune façon abandonné dans la deuxième partie des années 1980. Au contraire, il allait entrer au coeur des préoccupations de la CSN au point de constituer le centre des sujets à discuter au cours des congrès de 1990 et de 1992.

Déjà au congrès de 1988, le Comité exécutif de la Centrale faisait ressortir qu'il existait des situations différentes parmi lesquelles on pouvait trouver de nouvelles formules d'organisation du travail "qui agréaient aux salarié-e-s désireux de rompre la monotonie d'un encadrement autoritaire, etc." (CSN, 1988: 177). On admettait ainsi l'existence, parmi les nouvelles formes d'organisation du travail proposées par les directions d'entreprises, des cas qui pouvaient répondre aux attentes des salariés et, en bout de ligne, aux revendications syndicales quant à une participation réelle à la gestion. De plus, des distinctions étaient clairement établies parmi les projets patronaux. On continuait de rejeter les stratégies néo-tayloriennes et californiennes, mais, en même temps, on reconnaissait des possibilités de participation ouvrière effective, de démocratisation de l'entreprise, y compris dans les cas de direction patronale, c'est-à-dire en dehors de l'autogestion.

Si un doute s'était exprimé en 1984 sur la stratégie défensive de repli, adoptée jusque-là par rapport aux expérimentations de renouvellement de l'organisation du travail, c'est surtout le congrès spécial d'orientation de 1985 (CSN, 1985) qui allait remettre plus fondamentalement en cause l'approche courante de la Centrale vis-à-vis du travail. Par la suite, les instances de la CSN seraient alimentées par les travaux de son service de recherche

sur ces expérimentations<sup>11</sup>, lesquels établissaient des critères de discernement syndical et ouvrier de projets spécifiques de réorganisation du travail.

On peut donc dire qu'à partir de ce moment-là, le projet de la CSN de démocratisation de l'entreprise allait petit à petit devenir un programme d'action. Ceci devenait encore plus clair avec le congrès de 1990 qui adoptait un certain nombre de propositions à l'effet de prendre l'initiative sur le terrain de la démocratisation du travail en poussant, par la négociation, les entreprises à innover tant sur le plan de la technologie que de l'organisation du travail. (CSN, 1990: 70-72) Au cours des deux années suivantes, les syndicats allaient multiplier leur débats sur la question de la participation et vivre différentes expériences de réorganisation (CSN, 1992: 30). A maintes reprises, le journal de la Centrale fit d'ailleurs écho à ces discussions et expérimentations<sup>12</sup>.

Il ne s'agit pas d'une position de principe seulement, mais ce programme est désormais assorti de modalités de plus en plus précises de réalisation, de critères de succès d'un projet de réorganisation du travail. Le président de la Confédération en communiquait douze aux délégués du dernier congrès (Larose, 1992: 8-11). De plus, on insiste régulièrement sur le fait que cette démocratisation du travail vaut non seulement pour les entreprises de production, mais tout autant dans pour les établissements de services. Au-delà de la nécessité interne de répondre à de possibles résistances ou même oppositions à ce programme de la part de certains secteurs de la Centrale, cet objectif indique aussi la préoccupation de la CSN de relier démocratisation du travail et démocratisation sociale, d'en faire un projet de société<sup>13</sup> (CSN, 1990: 26-28; 1992: 8, 38, 42, 45).

---

<sup>11</sup> Voir en particulier CSN (1986b et 1989), Doré et Ferland (1991).

<sup>12</sup> Voir en particulier les nos 322 et 323 de *Nouvelles CSN*.

<sup>13</sup> A son dernier congrès, la CSN établit des liens entre, d'une part, la participation à l'organisation du travail et à la démocratisation du lieu du travail et, d'autre part, le plein emploi, la santé et sécurité au travail, l'équité salariale, la protection de l'environnement, l'intégration des jeunes au travail, la participation de la population dans l'organisation des services, les alliances avec les organisations populaires et communautaires.

Ces objectifs de participation se situent donc dans la continuité du discours officiel de la CSN et de son projet. Cette continuité, les porteurs de ce discours ne manquent pas de la rappeler chaque fois que le sujet est abordé ou que l'on veut avancer une nouvelle proposition de consolidation de cette vision. Sur le plan du contenu de ce projet, on ne peut reconnaître de changement tangible dans le discours de la CSN, sinon des précisions qui sont apportées au plan des critères de discernement de l'authenticité des projets. Cependant, on peut noter que ce projet est devenu central dans les préoccupations de la CSN, qu'il constitue le coeur de son programme d'action. C'est au niveau des stratégies ou des moyens mis en route pour arriver à cette participation réelle que la CSN se démarque beaucoup plus nettement de sa position des années antérieures.

## **2.2 Ses positions stratégiques**

La CSN continue donc de réprouber les stratégies néo-tayloriennes et de déplorer les effets d'une organisation hiérarchique du travail sur la dignité et la créativité des travailleuses et des travailleurs (CSN, 1986a: 32; 1992: 30). Elle critique également toute attitude syndicale défensive qui laisserait toute latitude aux dérives patronales et entraînerait à plus ou moins long terme des problèmes irrémédiables tant pour les travailleurs que les entreprises. (CSN, 1992: 30)

A partir de son congrès de 1990, la Confédération se propose plutôt de prendre résolument l'initiative, de «prendre les devants» (Doré et Ferland, 1991), ce que plusieurs syndicats ont entrepris au cours des deux années suivantes (CSN, 1992: 30). Sa stratégie défensive des années 1970 et de la première partie des années 1980 laisse la place désormais à une attitude plus offensive, de proposition de projets ou d'amélioration de propositions patronales. Les propositions vont aussi bien du côté de l'incitation à la modernisation technologique (CSN, 1990: 71, 177-178) que du côté des rapports de travail, chaque partie devant y trouver son compte (CSN, 1992: 31).

De telles innovations sont considérées essentielles et les travailleurs ainsi que leurs syndicats doivent en quelque sorte assumer la responsabilité d'amener les employeurs à agir "de façon à soutenir efficacement la concurrence soit intérieure soit internationale" (CSN, 1990: 9), ce qui se traduira en soutien à l'emploi. La CSN présente donc maintenant les syndicats comme les gardiens de l'authenticité de la modernisation des entreprises sans toutefois nier la légitimité de la direction patronale. Elle appuie cette prétention sur le savoir-faire et la créativité des salariés, leur aspiration à la participation, la proximité syndicale de ces connaissances et de ces besoins, ainsi que la continuité de cette revendication dans l'histoire de la Centrale.

Mais au-delà de la constance de cette revendication, la CSN ne s'en tient plus à une stratégie générale, plutôt défensive et centrée sur la revendication. Elle propose plutôt d'examiner les entreprises cas par cas, de s'attacher aux situations particulières, tout comme elle cherche à localiser et régionaliser son implication dans le développement économique et social (Dacosta et Laurendeau, 1992; Bérubé, 1992; CSN, 1992: 35). Aussi, dans son programme, la Centrale se propose-t-elle d'élaborer et d'expérimenter des stratégies sectorielles plutôt qu'un plan d'action uniforme (CSN, 1992: 31 et 59)

Avec ces nouvelles stratégies, la CSN s'éloigne donc de sa visée autogestionnaire pure des années 1970. Par contre, elle ne prône pas la cogestion institutionnalisée dans une simple participation de délégués syndicaux au Conseil d'administration, à la direction de l'entreprise ou de l'établissement, ou encore dans une participation au financement et au profit. Elle projette d'ancrer la participation à plusieurs niveaux: organisation concrète et quotidienne du travail, orientation de la production, information sur l'état de l'entreprise, innovation technologique, politiques sociales et économiques, etc. Une telle implication dépasse la simple gestion formelle pour atteindre le coeur de la production, la maîtrise du travail, pour remettre en cause fondamentalement la domination sur le travail, comme l'avait si bien consolidée le taylorisme. Il faut sans doute parler encore d'autogestion (CSN,



19865: 46), mais d'une forme différente de l'autre. Une autogestion qui n'exclut pas la direction patronale. Nous trouverions-nous devant une nouvelle représentation des rapports sociaux, plus spécifiquement des rapports entre le travail et le capital?

### 2.3 Sa représentation des rapports sociaux

Tout d'abord, il ne faut pas penser que la CSN aurait renoncé à sa vision d'une société structurée par les classes sociales. Dans une allocution au congrès de 1992, le président de la Centrale rappelait aux membres qu'ils sont "toujours en régime capitaliste et que dans un tel régime, il y a des intérêts fondamentaux qui sont contradictoires" (Larose, 1992: 8). Il s'agit d'un «conflit radical» entre le travail et le capital au sein duquel les travailleurs et leurs syndicats cherchent à atteindre leurs objectifs.

Cependant, cette contradiction fondamentale ne semble pas devoir se vivre dans un perpétuel affrontement. Il existe des espaces dans ces rapports où, d'un côté comme de l'autre, on partage une même destinée en quelque sorte, où les intérêts se rencontrent. Aussi la CSN admet-elle que les entreprises font face à des problèmes (CSN, 1992: 66) qui touchent les travailleuses et les travailleurs. Leurs emplois et leurs conditions de travail et de vie dépendent de la santé de l'entreprise. Or, toujours selon la Centrale, la mondialisation actuelle des marchés et la concurrence internationale qui s'ensuit touchent tant les entreprises que les gouvernements et le travail, donc l'ensemble de la population, étant donnée que l'emploi reste un facteur clef de redistribution de la richesse, de la justice sociale.

Dans cette perspective, il est concevable que des approches de réorganisation du travail deviennent positives, parce que basées sur "le partage de valeurs" et "la confiance mutuelle" (CSN, 1990: 10), de sorte que si des "intérêts conflictuels" continuent d'exister entre les travailleurs et les patrons, il s'y trouve également des "objectifs convergents" (31) dans certaines situations. Il ne s'agit certes pas d'une coopération passive, manipulée, mais d'une stratégie offensive qui s'inscrit dans une vision renouvelée des rapports sociaux, sans

occultation des conflits et des luttes, mais sans exclusion non plus, ce qui rend possible la négociation de la participation à la gestion et la transformation de la convention collective. Dans ce cadre, il y a donc place pour une négociation plus large, entre autres, en vue du partage du pouvoir tant à l'intérieur de l'entreprise et de l'établissement que de l'ensemble de la société. La CSN chercherait ainsi à négocier un nouveau compromis social pour faire place au fordisme. L'affrontement de classes aurait cédé la place à une forme de concertation que nous pourrions qualifier de «conflictuelle», ce que le président de la Centrale a lui-même désigné comme la «coopération conflictuelle» (Blanchard, 1992).

Il est difficile de ne pas rattacher ce changement de vision des rapports sociaux à la modification importante qui s'est opérée dans les représentations «identitaires» des travailleuses et des travailleurs ainsi que de leur organisation syndicale. C'est bien ce qui transparaît dans le discours de la CSN (Boucher et Favreau, 1992). Alors que, dans les années 1970, la Centrale identifiait l'appartenance de l'entreprise à la propriété privée et juridique, à partir de 1986, elle élargit son appartenance à l'implication et à l'activité qu'y vivent les travailleurs. Par exemple, en 1986, on dit explicitement dans le rapport de l'Exécutif au Congrès <sup>14</sup> que les entreprises des capitalistes sont d'abord celles des travailleurs.

L'entreprise n'est donc plus l'affaire des capitalistes seulement. Dans une représentation d'appartenance patronale exclusive, la faiblesse de l'entreprise reste la responsabilité du patron, tandis que la responsabilité syndicale consiste à en tirer la meilleure part possible pour les salariés. Mais dans la nouvelle représentation, elle devient au contraire une responsabilité mutuelle. D'ailleurs, s'il y a crise de productivité et de qualité des produits, elle est en bonne partie engendrée par l'absentéisme au travail, le roulement du personnel, eux-mêmes causés par l'organisation hiérarchique et autoritaire du travail (CSN,

---

<sup>14</sup> "Valoriser notre travail, c'est d'abord nous reconnaître, nous laisser participer démocratiquement à «leurs» entreprises qui sont d'abord les nôtres." (CSN, 1986a: 36)

1988: 207). Le renouvellement de l'organisation du travail devient donc aussi une responsabilité ouvrière et syndicale afin d'amener les entreprises à supporter la concurrence et à maintenir l'emploi.

Ainsi, l'expression de l'appartenance de l'entreprise à ses salariés tout autant qu'à ses propriétaires formels ne semblent pas devoir se poser en termes de propriété juridique. En effet, nous n'avons pu, jusqu'ici, détecter aucune remise en cause de la propriété des entreprises depuis le milieu des années 1980, ni dans les textes officiels, ni dans les interventions des dirigeants ou des délégués dans les ateliers et les plénières des deux derniers congrès. L'objectif de participation et de démocratisation de l'entreprise porté par la CSN semble bien se situer au-delà des rapports de propriété. Il s'agit plutôt de briser la vieille domination autoritariste sur le travail qui empêche les salariés de donner leur pleine mesure et de faire valoir leur savoir-faire dans la gestion de l'entreprise.

### **3.0 Portée sociale de ces changements**

L'étude du discours officiel de la CSN nous montre bien que cette centrale syndicale a profondément changé sa perspective stratégique, mais qu'elle a maintenu son projet fondamental de société où l'on retrouve assez étroitement reliées la démocratisation du milieu du travail et celle de la société. Cette démarche nous permet de voir que ce changement de stratégie coïncide avec une importante évolution de sa représentation des rapports sociaux. Le tableau qui suit nous permet de visualiser ces différences de discours à partir du milieu des années 1980.

|                         | <b>1970-1984<br/>L'affrontement</b>   | <b>1985-1992<br/>La concertation</b>  |
|-------------------------|---|---|
| <b>Projet</b>           | <p>*Revendication : participation démocratisation du travail et de la société</p> <p>*Dénonciation :<br/>- de l'exclusion des ouvriers<br/>- des projets patronaux de réorganisation :<br/>= forme d'exploitation<br/>= récupération<br/>= détournement des syndicats</p> <p>* = projet oppositionnel</p>   | <p>*Maîtrise ouvrière sur le travail et démocratisation du travail et de la société</p> <p>* Dénonciation :<br/>- du néo-taylorisme<br/>- des projets individualistes</p> <p>*Admission d'expérimentations positives</p> <p>*Critères de discernement</p> <p>* = programme d'action</p>                                   |
| <b>Stratégie</b>        | <p>* Stratégie défensive</p> <p>* Faire reculer les droits de gérance</p> <p>* Cogestion avec l'Etat</p> <p>* Autogestion dans les entreprises, i.e. exclusion des directions patronales</p> <p>* = autogestion «exclusive»</p>   | <p>* Stratégie offensive :<br/>- propositions de changement<br/>- «Prendre les devants»</p> <p>* Critique de la position défensive</p> <p>* Approche sectorielle;<br/>syndicat local = interlocuteur privilégié</p> <p>* = autogestion «inclusive»</p>  |
| <b>Rapports sociaux</b> | <p>* Polarisation des conflits de classes</p> <p>* Classe dominante : capitalisme, étranger surtout, avec la complicité de l'Etat<br/>= ennemi du peuple</p> <p>* Classe dominée : travailleurs, peuple<br/>= victime et résistant</p> <p>* Opposition : mouvement syndical surtout<br/>*= affrontement</p> | <p>* Rapports sociaux encore conflictuels</p> <p>* Mais aussi<br/>- partage des effets de la mauvaise santé des entreprises<br/>- partage de certaines valeurs, de certains objectifs<br/>-responsabilité conjointe</p> <p>* Élargissement du champ des négociations</p> <p>*= concertation/coopération conflictuelle</p> |

Pour comprendre ces changements dans les représentations de la CSN, on ne peut faire abstraction du contexte et la direction de la Confédération y fait d'ailleurs assez régulièrement référence dans ses analyses de la situation de crise. Mais on ne peut pas conclure à un automatisme de modification stratégique à tout changement économique et politique. Par exemple, le discours de la CSN n'a pas connu de revirement sensible lors des premières manifestations tangibles de la crise avec les politiques anti-inflationnistes du milieu des années 1970, ni même avec la récession du début des années 1980, bien que l'on puisse admettre que celle-ci ait pu avoir un effet à retardement au milieu des années 1980.

Par ailleurs, on peut chercher des explications du côté du fonctionnement de l'organisation syndicale elle-même au cours de cette période, plus précisément du côté des rapports entre les responsables élus (politiques) et les employés (salariés) de la Centrale d'une part et entre le secteur public et le secteur privé d'autre part. En effet, au début des années 1980, plusieurs comptes-rendus de *Nouvelles CSN* et un certain nombre de textes tant du Syndicat des employés que de l'Exécutif de la Centrale font état d'une divergence importante entre les deux groupes par rapport à l'organisation du travail en équipe à l'intérieur de l'organisation et quant au choix et statut des responsables de ces équipes. Pendant la même période, la Centrale visait l'élargissement du front de négociation face à l'emploi pour englober les secteurs tant privé que public. Mais le secteur public vivait, en 1982 et 1983, une arrière défaite, tandis que le secteur privé, certaines de ses composantes du moins, semblait vouloir adopter une stratégie conciliatrice. Cependant, dans un cas comme dans l'autre, il est hasardeux, surtout dans les limites de ce texte, d'établir un rapport direct entre ces débats et tiraillements internes et l'évolution des positions de la CSN par rapport aux changements de l'organisation du travail. Par contre, on peut établir le lien entre les productions de certains services<sup>15</sup> et certains comités<sup>16</sup> et l'évolution du discours

---

<sup>15</sup> Le Service de recherche et le Service de formation surtout.

<sup>16</sup> Le Comité national de la condition féminine, le Comité national des jeunes et le Comité droit au travail du Conseil central de Montréal entre autres.

de la Confédération. On peut donc avancer que certains groupes clés ont contribué plus particulièrement à la production du discours de la CSN, donc à son évolution.

C'est plutôt dans le rapport entre la crise du fordisme et de la transformation graduelle des représentations de la crise, de ses causes et de l'action syndicale elle-même que nous pouvons trouver des éléments pour mieux comprendre le changement du discours syndical. L'analyse qui précède nous montre que la CSN a constamment maintenu son objectif de participation ouvrière à la gestion de l'entreprise. Cette perspective était clairement mise de l'avant dans le rapport du président dès le congrès de 1966<sup>17</sup>. En maintenant cet objectif, les syndicats remettaient en cause l'exclusion des travailleurs de l'organisation de leur travail et de la gestion de l'entreprise propre au rapport salarial fordiste. Sur le plan de son projet social et de l'orientation de la société, la contestation de la CSN a été constante au cours des vingt dernières années. C'est plutôt sur le plan institutionnel, celui du partage du pouvoir dans l'entreprise ou de la stratégie politique, que l'action syndicale avait de la difficulté à s'ajuster. C'est sans doute aussi sur ce terrain qu'elle rencontrait du côté patronal le blocage le plus net.

En effet, en optant pour l'autogestion des entreprises et en rejetant leur cogestion, la CSN visait une transformation générale de la propriété juridique de celles-ci pour en faire des propriétés collectives sous forme de coopératives ou encore d'entreprises d'Etat. Or, en plus de mettre de l'avant un projet radical qui ne suscitait sans doute pas une mobilisation proportionnelle de tous ses membres, elle ne pouvait que découvrir l'inadéquation de cette stratégie par rapport à son projet. D'une part, l'expérience des coopératives n'arrivait pas à se généraliser et elle reste toujours cantonnée dans la dimension des petites et des moyennes entreprises, souvent dans des secteurs où le ralentissement économique est plus fort. D'autre part, dans les entreprises étatiques comme Hydro-Québec ou dans les établissements de service, la cogestion avec l'Etat n'arrivait pas à décoller. Au contraire, les salariés y vivaient,

---

<sup>17</sup> "Une société bâtie pour l'homme" que l'on retrouve également dans Pépin (1987).

surtout à la ferveur de la rationalisation, l'application de certaines méthodes typiques de l'organisation taylorienne du travail (Bélanger et Lévesque, 1988; Boucher, 1988). Bref, l'étatisation des entreprises ne garantissait pas leur démocratisation et le taylorisme pouvait tout aussi bien s'y développer que dans la grande entreprise capitaliste, comme ce fut le cas en Union soviétique (Linhart, 1976).

Enfin, ce changement du discours correspond à de nouvelles identifications des salariés. Identités plus circonscrites, à l'entreprise ou à l'établissement par exemple, mais peut-être encore plus profondément à sa catégorie professionnelle, là où l'on pourrait retrouver un espace de reconnaissance de ses compétences et d'expression de sa créativité. Ainsi, le modèle de syndicalisme industriel, où sont rassemblés la masse des salariés d'un entreprise, toutes professions confondues, ne répondrait plus à ces nouvelles formes d'identification. Ce syndicalisme de masse et de classe, qui s'est construit au coeur du modèle rationaliste taylorien d'organisation du travail dans un mouvement d'opposition à l'autorité (TIXIER, 1988 et 1992), serait définitivement entré en crise, à cause de son incapacité de répondre aux nouvelles identifications des travailleuses et des travailleurs et à leurs aspirations d'implication dans l'organisation quotidienne de leur activité de travail.

## **Conclusion**

Au cours des vingt dernières années, la CSN a vécu une modification importante de sa vision de la réalité sociale et de ses représentations des rapports sociaux. Laissant derrière elle une vision d'affrontement de classes et d'action de masse, elle se tourne vers une stratégie de concertation, basée sur un élargissement des objets de négociation, et vers des actions plus circonscrites selon les situations locales et sectorielles. Si les positions stratégiques et les représentations sociales de la Confédération se sont considérablement transformées entre 1970 et 1990, son projet de participation des salariés à l'organisation de

leur travail et à la gestion de l'entreprise a connu une grande constance dans son histoire des vingt dernières années. Mais on a pu vérifier que dans la première période étudiée, ce projet prenait plutôt l'allure d'un slogan de protestation et de revendication, d'affrontement, tandis qu'à partir de 1990, il acquérait la consistance d'un véritable programme d'action syndicale.

Ce changement de stratégie syndicale n'est pas indépendant des pressions exercées par la crise, d'autant que celle-ci résulte d'un bris des compromis dans les rapports sociaux. La distorsion entre le projet de société de la CSN et son plan d'action ne peut donc se comprendre qu'en resituant l'action syndicale dans le cadre de l'épuisement du fordisme et de la recherche d'un nouvel arrangement social. En effet, les travailleurs et leurs syndicats ont été des acteurs importants dans cette crise et ils restent incontournables pour l'élaboration de nouveaux compromis qui ne peuvent être le résultat que du jeu des rapports sociaux et d'un certain nombre d'essais et d'erreurs.

A cause de cette implication, on peut projeter aussi qu'en mettant à exécution un tel programme d'action, les syndicats seraient en voie de renouer avec ce qui constitue, selon Alain Touraine (1984: 101), l'enjeu central des luttes ouvrières, c'est-à-dire le contrôle de l'organisation du travail et des moyens de production plutôt que de leur propriété. Si une telle hypothèse s'avérait juste, les syndicats se repositionneraient dans l'action propre du mouvement ouvrier, pour en faire un acteur social réactualisé qui, par son action au coeur des rapports de travail, agirait sur l'orientation de la société comme les nouveaux mouvements sociaux le font dans les rapports sociaux en dehors du travail. Dans un tel cas, la nouvelle stratégie de concertation serait profondément conflictuelle et bien loin du nouveau corporatisme ou de la collaboration de classes dont certains la qualifient.



## Références bibliographiques

- Aglietta, Michel. 1976. *Régulation et crises du capitalisme*. Paris: Calmann-Lévy.
- Bélangier, Paul R. et Benoît Lévesque. 1988. Une forme mouvementée de gestion du social: les CLSC, *Revue internationale d'action communautaire*. 16/59,49-64.
- Bélangier, Paul R. et Benoît Lévesque. 1992. Amérique du Nord: la participation contre la représentation?, *Travail*, 24,71-90.
- Bérubé, Colette. 1992. Recherche sur la participation des conseils centraux aux organismes et tables de concertation en matière de développement régional et local, in CSN, *Bâtir le Québec des régions*. Montréal: CSN.
- Boucher, Jacques. 1988. Le personnel professionnel dans les cégeps: participer à l'orientation des services ou refuser de disparaître, in CEQ, *A 20 ans, les choix déterminants*. Montréal, CEQ, p. 93-101.
- Boucher, Jacques et Louis Favreau. 1992. *Les identités à la CSN: d'une vision d'avant-garde à une position de solidarités plurielles*. Communication au Colloque *Les identités* de l'Association canadienne des sociologues et anthropologues de langue française, Université de Montréal, 12-14 mai. (à paraître).
- Bourque, Gilles et Jules Duchastel. 1988. *Restons traditionnels et progressifs. Pour une analyse du discours politique*. Montréal: Boréal.
- Coriat, B.. 1979. *L'atelier et le chronomètre*. Paris: Christian Bourgois.
- CSN. 1970. *Procès-verbal de la quarante-quatrième session du Congrès de la CSN*. Montréal: CSN.
- CSN. 1971. *Ne comptons que sur nos propres moyens*. Montréal: CSN.
- CSN. 1972. *Procès-verbal de la quarante-cinquième session du Congrès de la CSN*. Montréal: CSN.
- CSN. 1974. *Procès-verbal du 46e congrès de la CSN*. Montréal: CSN. CSN.
1976. *Procès-verbal du 47e congrès de la CSN*. Montréal: CSN.
- CSN. 1977. *Procès-verbal du 4e congrès spécial et du 48e congrès régulier de la CSN*. Montréal: CSN.
- CSN. 1978. *Elargir nos droits, nos appuis, nos luttes. Procès-verbal du 49e congrès de la CSN*. Montréal: CSN.
- CSN. 1980. *Une force collective organisée avec le peuple. Procès-verbal du 50e congrès de la CSN*. Montréal: CSN.

- CSN. 1982. *Tous ensemble, pour de nouveaux pouvoirs. Procès-verbal du 51e Congrès de la CSN.* Montréal: CSN.
- CSN. 1984. *S'organiser pour travailler et vivre autrement. Procès-verbal: 52e congrès.* Montréal: CSN.
- CSN. 1985. *Avec le monde. Procès-verbal du 7e Congrès spécial.* Montréal: CSN. CSN. 1986a. *Gagner du terrain. Procès-verbal: 53e congrès de la CSN.* Montréal: CSN.
- CSN. 1986b. *Petit guide syndical sur les cercles de qualité. Une «balloune» patronale?.* Montréal: CSN.
- CSN. 1988. *Pour un avenir à notre façon. Procès-verbal: 54e congrès de la CSN.* Montréal: CSN.
- CSN. 1989. *Nos outils d'intervention économique et sociale. Des emplois de qualité en quantité.* Montréal: CSN.
- CSN. 1990. *Miser sur notre monde. Procès-verbal. 55e Congrès de la CSN.* Montréal: CSN.
- CSN. 1992. *Assez! Relançons le progrès. Rapport du Comité exécutif. 56e Congrès.* Montréal: CSN.
- Dacosta, Sylvie et Lucie Laurendeau. 1992. Résultats quantitatifs de l'enquête sur la participation syndicale aux organismes ou tables de concertation en matière de développement régional et local, in CSN, *Bâtir le Québec des régions.* Montréal: CSN.
- Doré, M. et G. Ferland. 1991. *Prendre les devants dans l'organisation du travail.* Montréal: CSN.
- Gagnon, Mona-Josée. 1991a. La participation institutionnelle du syndicalisme québécois: variations sur les formes du rapport à l'Etat, in Jacques T. Godbout (dir.), *La participation politique.* Québec, IQRC, p. 173-274.
- Gagnon, Mona-Josée. 1991b. Le syndicalisme: du mode d'appréhension à l'objet sociologique, *Sociologie et sociétés*, XXIII(2), 79-95.
- Gill, Louis. 1989. *Les limites du partenariat.* Montréal: Boréal.
- Grant, Michel. 1990. Vers la segmentation du syndicalisme au Québec (de la radicalisation au ressac: 1964-1989), in Rodrigue Blouin (dir.), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec.* Cowansville (Que.): Yvon Biais inc., p. 309-341.
- Kochan, Thomas A., Harry C. Katz et Robert B. McKersie. 1986. *The Transformation of American Industrial.* New York: Basic Books.
- Larose, Gérald. 1992. *Exposé au 56e Congrès de la CSN le 13 mai 1992 sur l'organisation du travail.* Montréal: CSN.
- Leborgne, Danièle et Alain Lipietz. 1988. L'après-fordisme et son espace, *Les Temps Modernes*, 501, 75-114.

- Linhart, Robert. 1976. *Lénine, les paysans, Taylor*. Paris: Seuil. Lipietz, Alain. 1979. *Crise et inflation, pourquoi?*. Paris: Maspero.
- Lipsig-Mumme, Caria. 1991. Future Conditional: Wars of Position in the Québec Labour Movement, *Studies in Political Economy*, 36,73-107.
- Messine, Philippe. 1987. *Les saturniens*. Paris: La Découverte.
- Panitch, Léo et Donald Swartz. 1988. *The Assault on Trade Union Freedom*. Toronto: Garamond Press.
- Pépin, Marcel. 1987. *Le nécessaire combat syndical*. Montréal: Acfas.
- Piore, Michael J. et Charles F. Sabel. 1984. *The Second Industrial Divide*. New York: Basic Books.
- Rouillard, Jacques. 1989. *Histoire du syndicalisme québécois*. Montréal: Boréal.
- Slaughter, Jane. 1988. Le "concept d'équipe" dans l'industrie automobile américaine: les implications pour les Travailleurs-unis de l'automobile, in Jacques Desmarais (dir.), *Syndicalisme et société: rapports nouveaux?*. Sillery: PUQ, p. 59-73.
- Tixier, Pierre-Eric. 1988. Stratégie(s) syndicale(s): d'un modèle singulier à un modèle pluriel, in Jacques Desmarais, (dir.), *Syndicalisme et société: rapports nouveaux?*. Sillery: PUQ, p. 19-32.
- Tixier, Pierre-Eric. 1992. *Mutation ou déclin du syndicalisme? Le cas de la CFDT*. Paris: PUF.
- Touraine, Alain. 1978. *La voix et le regard*. Paris: Seuil.
- Touraine, Alain. 1984. *Le retour de l'acteur*. Paris: Fayard.
- Tremblay, Louis-Marie. 1972. *Le syndicalisme québécois*. Montréal: PUM.