

## Article

---

« Identités ouvrières et syndicales, fusion, distanciation et recomposition »

Paul-André Lapointe

*Sociologie et sociétés*, vol. 30, n° 2, 1998, p. 189-212.

Pour citer cet article, utiliser l'adresse suivante :

<http://id.erudit.org/iderudit/001413ar>

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 <http://www.erudit.org/apropos/utilisation.html>

---

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 : [erudit@umontreal.ca](mailto:erudit@umontreal.ca)

## Identités ouvrières et syndicales, fusion, distanciation et recomposition



PAUL-ANDRÉ LAPOINTE

---

Avec l'émergence de nouvelles identités ouvrières centrées sur une certaine requalification du travail et une identification accrue aux objectifs de l'entreprise de même qu'avec l'établissement de nouveaux modes de coopération patronale/syndicale, la modernisation des entreprises confronte le syndicalisme à de nouveaux défis et dilemmes fondamentaux. Conserver l'allégeance des membres, alors que ceux-ci s'identifient davantage à leur travail et leur entreprise ; participer à la gestion, et donc se préoccuper de rentabilité et de productivité, tout en conservant une nécessaire indépendance et en continuant à défendre les intérêts des membres que pourrait léser la gestion participative ; faire de l'emploi une revendication fondamentale sans pour autant lui sacrifier les salaires et les conditions de travail au quotidien ; se rapprocher de la direction et coopérer avec elle pour trouver des solutions innovatrices et mutuellement avantageuses sans s'éloigner des membres ; tous ces défis et dilemmes affectent considérablement l'avenir du syndicalisme, dans la mesure où ils influencent plus ou moins profondément l'allégeance des salariés à l'égard de leur syndicat dont la légitimité et la force dépendent largement. Le syndicalisme doit en outre relever ces défis dans un contexte qui voit ses sources traditionnelles de pouvoir se réduire, cependant que le patronat assiste au renforcement des siennes. Les relations sociales en milieu de travail, en cours de modernisation, donnent ainsi l'impression d'une reconfiguration majeure : en se rapprochant avec la direction chacun sur des bases différentes, salariés et syndicat fragilisent leurs relations traditionnelles, fondées sur la solidarité ouvrière et l'hostilité envers la direction, alors que de nouvelles relations tardent à se construire. De là un phénomène de distanciation dont les conséquences à long terme pourraient se traduire par un affaiblissement important du syndicalisme en milieu de travail.

Deux thèses s'opposent dans la littérature scientifique, pour expliquer ces phénomènes et leur impact sur l'avenir du syndicalisme. La première thèse veut que les identités de masse et de classe, typiques du fordisme et du syndicalisme d'opposition, s'estompent sous l'action des nouvelles stratégies patronales de mobilisation des salariés tout en affaiblissant grandement le syndicalisme (voir Guest, 1995 ; Linhart, 1994, 1996a et 1996b ; Wells, 1993 et 1996). La seconde thèse souligne l'émergence de nouvelles identités et appartenances productives qui, sur la base d'une requalification du travail et d'une contribution volontaire aux performances économiques de l'entreprise, favorisent une identification à la direction, tandis que se construisent de nouvelles relations patronales/syndicales basées sur la coopération et la recherche de solutions mutuellement bénéfiques à des pro-

blèmes d'intérêt commun (voir Francfort et coll., 1995 ; Laville, 1993 ; Kochan et Osterman, 1994; Walton et coll., 1994). La première thèse met l'accent sur les dimensions structurelles et conflictuelles de la relation d'emploi tout en analysant ce qui disparaît, alors que l'autre s'intéresse davantage à l'étude des phénomènes nouveaux qui émergent dans le sillage des transformations conjoncturelles, remettant en cause les relations traditionnelles et exigeant une coopération de toutes les parties dans un environnement hostile. L'une et l'autre thèses se complètent en ce qu'elles mettent en lumière les changements en cours, l'une insistant sur les menaces, l'autre sur les opportunités qu'ils comportent. Mais l'une et l'autre n'ont rien d'inéluctable, tout dépendant des stratégies des acteurs sociaux, lesquelles s'élaborent dans une structure et une conjoncture données.

Sur la base des concepts d'identités ouvrières et syndicales, qui seront redéfinis dans la première section, nous nous proposons dans cet article de mieux cerner l'impact sur le syndicalisme des transformations en cours dans les milieux de travail. Deux phénomènes majeurs ont été retenus, soit l'émergence de nouvelles identités ouvrières et les nouveaux modes de coopération patronale/syndicale. Ils seront respectivement abordés dans les deuxième et troisième sections. On traitera enfin, dans une quatrième section, de l'impact de ces phénomènes sur les identités syndicales. Deux modèles syndicaux seront alors proposés pour mieux distinguer les orientations auxquelles le syndicalisme est confronté. Cet article a certes principalement une visée théorique. Pour ce faire, il s'appuie sur une revue critique de la littérature pertinente, tant française, anglaise et américaine que canadienne et québécoise. Il repose néanmoins sur une recherche empirique portant sur les transformations de l'organisation et des relations de travail dans les usines du secteur des pâtes et papiers au Québec<sup>1</sup>.

## 1. LE CADRE CONCEPTUEL DES IDENTITÉS OUVRIÈRES ET SYNDICALES

Les identités syndicales en milieu de travail ou, en d'autres termes, les modèles d'action syndicale, sont principalement tributaires des identités ouvrières et de la nature des relations patronales/syndicales, bien qu'elles contribuent en retour à les définir. Il s'établit ainsi une cohérence entre ces trois phénomènes, si bien que les transformations s'opérant au niveau de l'un ou l'autre de ces phénomènes entraînent des changements sur les deux autres. Nous étudierons plus loin les relations du travail, sous la forme qu'elles ont prise récemment dans les nouveaux modes de coopération. Mais au préalable il est nécessaire de mieux définir les concepts d'identités ouvrières et syndicales et de mieux établir les relations qui les unissaient dans la période précédant les changements actuels.

### IDENTITÉS AU TRAVAIL, *COMMITMENT* ET IDENTITÉS OUVRIÈRES

La tradition sociologique de l'action sociale (de Weber à Touraine en passant par Parsons) nous apprend que les comportements humains sont significativement orientés pour et par les acteurs eux-mêmes, tout en étant dans une grande mesure déterminés par les rapports sociaux à l'intérieur desquels ils s'insèrent. Ils sont motivés par les valeurs et les fins poursuivies. C'est en ce sens que Touraine (1966) a analysé la conscience ouvrière et que Sainsaulieu (1985) a mené des recherches sur l'identité au travail. On retrouve une analyse similaire chez les auteurs britanniques et américains qui font appel au concept de *commitment* (Mowday et coll., 1982 ; Barling et coll., 1992 ; Guest et coll., 1993).

Avec son concept d'identité au travail, Sainsaulieu renvoie à la double nature de l'identité : par rapport à soi, en donnant un sens à l'existence individuelle dans sa trajectoire biographique, et par rapport aux autres, en insérant l'individu dans des rapports sociaux spécifiques et au cœur des

1. Subventionnée par le FCAR et le CRSH et menée dans le cadre du CRISES (Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats), cette recherche porte sur les usines suivantes : Cascades Jonquière ; Alma et Kénogami d'Abitibi-Price ; Tembec au Témiscamingue ; Belgo de Stones à Shawinigan ; Tripap à Trois-Rivières et Perkins à Laval. Des étudiants de maîtrise ont été associés à cette recherche, soit Gaétan Drapeau, Maryse Lachance, François Malo et Janet Sarmiento, du Département des relations industrielles de l'université Laval, et Dominique Valchade, du Département de sociologie à l'université du Québec à Montréal.

relations avec les autres. À travers plusieurs publications, Sainsaulieu et son équipe précisent le concept en définissant différentes variables ou dimensions qui le composent. Il est possible de les résumer ainsi : 1) signification du travail, expressive (occasion de réalisation et d'épanouissement) ou instrumentale (moyen de subsistance) ; 2) place du travail dans l'existence individuelle, secondaire ou principale ; 3) relations avec les collègues, solidarité ou individualisme ; 4) relations avec la hiérarchie, acceptation ou rejet ; 5) relations avec les leaders informels, syndicaux ou non ; 6) identification ou non à l'entreprise (Francfort et coll., 1995, pp. 220-221 ; Piotet et Sainsaulieu, 1994, pp. 208-222 ; et Sainsaulieu, 1987, pp. 175). Selon les valeurs attribuées à chacune de ces variables, les auteurs construisent différents modèles d'identités collectives entre lesquels sont répartis les salariés. Les identités sont dès lors façonnées par la nature du travail (son organisation, ses exigences ainsi que le rapport rétribution/contribution, notamment), par les attentes des salariés à l'égard du travail et par la dynamique des relations avec les autres acteurs (collègues, direction et syndicat). Le travail et l'entreprise sont de la sorte considérés comme des lieux et des occasions de socialisation et de formation des identités.

Ainsi précisé, ce concept s'avère fort utile pour étudier la plupart des dimensions des identités au travail, tout en dégageant différents modèles identitaires ; mais, sans doute trop imprégné d'un certain fonctionnalisme qui colore la théorie d'ensemble dont il émerge, il ne prend pas suffisamment en compte les oppositions d'intérêts, de pouvoirs et de valeurs qui sont structurellement construites dans la relation d'emploi et qui ont tendance à davantage polariser les identités au travail. Il néglige en outre à peu près complètement les relations que les salariés établissent avec leur syndicat en milieu de travail.

Paradoxalement, le concept d'*organizational commitment*, pourtant plus clairement issu d'une approche fonctionnaliste, prend en compte les dimensions négligées par le concept d'identité au travail. En effet, il a été introduit à l'origine pour mesurer l'identification des salariés aux objectifs de l'entreprise et l'influence de l'appartenance syndicale à cet égard. Il a suscité tout un courant de recherche sur l'*union commitment* et le *dual commitment*. Sans égard à son objet, le concept de *commitment* comporte trois dimensions : 1) l'identification aux objectifs de l'organisation, entreprise ou syndicat ; 2) la volonté de s'engager à travailler pour réaliser ces objectifs ; 3) la volonté de demeurer longtemps au sein de l'organisation (Barling et coll., 1992 ; Mowday et al., 1982 ; Guest et coll., 1993).

Toutefois, les concepts d'*organizational commitment* et de *dual commitment* posent problème. Tel que défini, le premier concept, portant sur l'allégeance des salariés envers l'organisation, comporte deux limites importantes. D'une part, il ne distingue pas l'organisation des dirigeants qui la contrôlent, négligeant ainsi une leçon fondamentale de la sociologie critique et de la sociologie des organisations, soit que « buts de l'organisation » n'est qu'un euphémisme pour désigner les buts de la direction (Bernoux, 1985). D'autre part, il confond deux formes d'engagement, celui envers la direction et celui envers le travail comme tel, alors qu'elles sont à juste titre distinguées dans d'autres approches. En effet, le concept d'implication ou d'engagement au travail, comme distinct de l'*organizational commitment*, a été maintes fois utilisé dans la littérature sociologique, notamment à propos de la classe ouvrière, qualifiée et gestionnaire (Mallet, 1969), de la conscience professionnelle des producteurs (Kern et Schumann, 1989 ; Francfort et coll., 1995) et de la « conscience fière » des ouvriers professionnels (Touraine et coll., 1985). Nous proposons ici de définir ce concept en référence aux trois dimensions du concept général de *commitment* présentées plus haut, soit : 1) l'adhésion aux objectifs de qualité et d'efficacité dans l'accomplissement du travail, y compris des dimensions de la gestion, dans la mesure où cette dernière influence l'atteinte des objectifs de qualité et d'efficacité ; 2) l'engagement à consentir des efforts pour réaliser son travail et 3) la volonté de le conserver sur une longue période<sup>2</sup>.

Quant au concept de *dual commitment*, défini comme une double allégeance à l'organisation et au syndicalisme, il recèle une ambiguïté importante, étant donné la confusion inhérente au con-

---

2. Pour une définition plus détaillée de ce concept, voir LAPOINTE (1995).

cept d'*organizational commitment*, tel qu'indiqué plus haut. Ainsi, sous ce concept de *dual commitment*, la double adhésion aux objectifs de la direction et à ceux du syndicat n'est pas distinguée de la double adhésion aux objectifs du syndicat et d'un engagement envers le travail. Cette double allégeance aux objectifs du syndicat et à ceux du travail a été bien démontrée par les recherches françaises sur les identités au travail et la conscience ouvrière. Ainsi, les syndicats français en milieu de travail auraient été animés par les ouvriers professionnels, fiers de leur métier et militants (Touraine et coll., 198 ; Sainsaulieu, 1985). Par ailleurs, la double allégeance envers la direction et le syndicat est également possible, dans la mesure où les deux acteurs poursuivent les mêmes objectifs ou des objectifs compatibles. Dans le cas contraire, on est en droit de croire à l'existence d'une « déchirure identitaire », pour reprendre l'expression de Linhart (1996a).

En somme, le concept d'identités ouvrières que nous voudrions retenir se compose de trois types d'engagement ou d'implication, soit envers les objectifs de la direction, du syndicat et du travail. Chacun de ces types d'implication est susceptible de connaître divers degrés d'adhésion (négative ou positive, minimale ou maximale). Bien qu'ayant en partie leurs déterminants propres, ces trois types d'implication s'influencent mutuellement. Ils sont l'objet de stratégies concertées de la part des acteurs sociaux. Par exemple, la direction pourrait notamment chercher à influencer positivement l'implication au travail et négativement l'allégeance syndicale en suscitant chez les salariés une adhésion accrue à ses objectifs.

#### LES IDENTITÉS SYNDICALES

Les identités syndicales, concept proposé par Hyman (1994, 1996, 1997a et 1997b), se traduisent dans des modèles d'action et d'organisation qui inspirent les syndicats. Elles se distinguent selon les dimensions suivantes<sup>3</sup> : la légitimité, le programme, le pouvoir, la démocratie et la solidarité. En définissant chacune de ces dimensions, il est possible de faire apparaître différentes orientations, dont l'agencement donne lieu à diverses configurations.

Un syndicat tire sa légitimité de ses gains au chapitre de l'amélioration des salaires de même que des conditions d'emploi et de travail, du maintien de l'ordre social, de l'équité, de l'expression des salariés et de la participation à la gestion. La reconnaissance et l'appui accordés par les salariés et la direction au syndicat en milieu de travail dépendent de sa capacité d'intervention tant sur les enjeux majeurs collectifs et à long terme, comme l'emploi et les salaires, que sur les problèmes quotidiens et individuels susceptibles de donner lieu à des griefs. Ils dépendent aussi de sa contribution à la solution de ces enjeux et problèmes en faveur des intérêts des salariés qu'il représente.

Le programme syndical se compose des objets sur lesquels le syndicat intervient en milieu de travail. Ces objets sont généralement distingués en deux catégories selon qu'ils appartiennent à la distribution, concernant davantage les termes et les conditions d'emploi, ou à la production, relevant du partage des pouvoirs en milieu de travail et affectant les droits de gérance. Dans le premier cas, il est question de demandes quantitatives, et dans le second cas, de demandes qualitatives (Terry, 1994 et Hyman, 1994). Malgré l'utilité d'une telle distinction, notamment pour périodiser l'action syndicale selon qu'elle porte principalement sur des demandes quantitatives, comme sous le fordisme, ou qualitatives, comme dans l'actuelle modernisation associant la participation syndicale à la gestion, force est de constater qu'elle comporte des limites. D'une part, certaines demandes, comme la sécurité d'emploi, relèvent des deux catégories, c'est-à-dire qu'elles concernent les conditions d'emploi et qu'elles touchent également au partage des pouvoirs, dans la mesure où la ges-

3. Le concept d'Hyman est ici quelque peu retravaillé. Dans ses contributions de 1994 et 1996, dans lesquelles il introduit et définit le concept d'identités syndicales, quatre dimensions lui sont attribuées, soit les intérêts, la démocratie, le programme et le pouvoir. Dans un article publié un an plus tard, l'auteur redéfinit le concept à l'aide de trois nouvelles dimensions, soit la légitimité, l'autonomie et l'efficacité (Hyman, 1997b). Nous avons effectué les regroupements suivants : la dimension « intérêts » a été associée à celles de légitimité, de démocratie et de solidarité ; la dimension « efficacité » a été fusionnée avec celle de légitimité, et enfin, la dimension « autonomie » a été intégrée à celle de programme. Nous nous sommes par ailleurs appuyé sur un autre texte pour mieux définir le concept introduit par Hyman, soit LAPOINTE et BÉLANGER (1996).

tion économique de l'entreprise est appelée à faire preuve de plus de transparence et à prendre en compte d'autres critères. D'autre part, assimiler au fordisme une action syndicale se souciant exclusivement de la distribution ne tient pas suffisamment compte de la mise en place de tout un ensemble de règles, le *job control*, concernant l'organisation du travail et de la production et visant à limiter l'arbitraire patronal et à instaurer davantage d'équité dans l'application des règlements disciplinaires, les charges de travail et les mises à pied. Le programme mis de l'avant par le syndicat ne consiste pas en une simple addition des demandes des salariés. Il réside plutôt en leur conciliation et leur ordonnancement selon certaines priorités, qui se traduisent dans des stratégies particulières, plus ou moins autonomes par rapport à la direction. Plus ces demandes sont diversifiées, nombreuses et complexes, plus le travail de hiérarchisation des demandes devient difficile. Il s'agit alors de trouver des convergences suffisamment fortes pour rallier les membres en dépit d'intérêts divergents.

Le pouvoir syndical en milieu de travail pourrait se définir comme la capacité du syndicat d'atteindre ses objectifs et de faire valoir ses positions, et ce, le cas échéant, en dépit de la résistance, voire de l'opposition, de la direction. Il repose fondamentalement sur la capacité de mobilisation des membres. Hormis les facteurs reliés à la qualité de l'organisation interne (structure, nombre et qualité des militants et des dirigeants, etc.) et à la sensibilisation des membres autour d'enjeux nécessitant une action de leur part, il repose sur certaines sources qu'il convient de préciser. Le pouvoir syndical se distingue selon qu'il repose sur des sources extérieures ou intérieures au milieu de travail. Le pouvoir syndical externe fait appel à trois sources. C'est d'abord le pouvoir de négociation conféré par la situation des marchés (capacité de faire grève et d'empêcher l'employeur de transférer la production d'un milieu de travail à l'autre) (Walton et coll., 1994, p. 56) ; ce qui suppose également, dans la plupart des cas, des alliances sectorielles, voire nationales et internationales, afin de soustraire les salaires et autres conditions d'emploi à la concurrence entre entreprises. Le pouvoir syndical s'appuie également sur les lois du travail qui régissent le comportement des employeurs à l'égard des syndicats et qui accordent des droits aux salariés et à leur syndicat en milieu de travail ; il s'agit notamment des lois relatives à la reconnaissance syndicale, à l'interdiction de l'embauche de briseurs de grève ou aux droits de représentation du personnel. Les syndicats peuvent aussi conclure des alliances avec différentes forces sociales et politiques pour accroître leur rapport de forces dans leurs négociations avec le patronat ou pour promouvoir des changements législatifs ou institutionnels qui leur soient favorables. Quant au pouvoir syndical interne, il repose sur deux sources : il s'appuie d'une part sur les règles de travail et, d'autre part sur le contrôle de l'implication des membres (le retrait ou la participation).

La démocratie représente l'une des dimensions cruciales des identités syndicales, car elle constitue le principal mécanisme qui relie les membres à leur direction syndicale et assure la représentation de leurs intérêts. Elle comporte une double nature : elle est représentative, dans la mesure où les dirigeants sont élus et doivent rendre des comptes à leurs mandants ; elle est participative, dans la mesure où elle fait appel à la mobilisation des membres et à leur participation active aux instances représentatives de même qu'aux débats et discussions présidant à l'élaboration des positions et des stratégies.

La solidarité est la dernière dimension permettant de définir les identités syndicales. Elle renvoie aux liens qui unissent les divers groupes de travailleurs entre eux, au sein d'un même milieu de travail et d'un milieu de travail à l'autre, sur une base sectorielle et régionale, nationale ou internationale. Pour un syndicat en milieu de travail, on parlera de l'existence ou non d'une affiliation externe et, le cas échéant, de la nature de cette affiliation : syndicat replié sur son milieu de travail ou solidaire avec les salariés des autres milieux de travail via des liens étroits avec sa fédération. La solidarité et l'affiliation externe se traduisent dans les structures organisationnelles ainsi que dans la division du travail entre les diverses instances de la structure syndicale.

Chacune de ces dimensions est susceptible de varier dans le temps et selon les contextes institutionnels, l'état des rapports sociaux, la nature des relations patronales/syndicales et les formes prises par les identités ouvrières. Il s'établit entre elles une certaine cohérence qui définit une con-

figuration particulière d'identité syndicale. Cette cohérence apparaît clairement dans le modèle syndical fordiste, dont les principaux traits seront rappelés dans la prochaine section.

#### LA FUSION DES IDENTITÉS OUVRIÈRES ET SYNDICALES SOUS LE FORDISME

Au cours des trente glorieuses, les identités ouvrières et syndicales fusionnent dans l'hostilité envers le patronat (Walton et coll., 1994) et sur la base du compromis fordiste. En vertu de ce dernier, les salariés et leur syndicat acceptent le taylorisme et reconnaissent à la direction des droits étendus en échange d'améliorations graduelles et cumulatives des termes et conditions d'emploi et d'une plus grande équité en milieu de travail. En d'autres termes, le compromis fordiste comporte une double exclusion, celle des salariés dans l'organisation du travail et celle de leur syndicat dans la gestion, en échange d'une inclusion externe dans la consommation (Bélanger et Lévesque, 1994). Dominent alors les identités de classe et de masse (Francfort et coll., 1995 et Sainsaulieu, 1985). Les ouvriers s'impliquent très peu dans un travail exigeant peu de qualifications et exercé dans de mauvaises conditions, et ne s'identifient en général aucunement aux objectifs de la direction. Par contre, ils démontrent une forte loyauté envers leur syndicat, considéré comme responsable de l'amélioration des termes et conditions d'emploi. C'est d'ailleurs ce qui fonde la légitimité du syndicalisme, dont les interventions portent davantage sur la distribution et les demandes quantitatives, bien qu'elles concernent également l'équité, assurée grâce aux règles de travail. Le pouvoir syndical s'appuie principalement sur le marché, soit la capacité de faire grève et de soustraire les termes et conditions d'emploi à la concurrence. La démocratie et la solidarité se caractérisent par la participation, le militantisme et les alliances sectorielles et nationales fortes. En somme, sous le fordisme, identités ouvrières et syndicales se conjuguent pour renforcer le syndicalisme. Cette relation vertueuse sera remise en cause par l'émergence de nouvelles identités ouvrières et par l'établissement de nouveaux modes de coopération patronale/syndicale. Ce sont ces deux phénomènes qui seront étudiés dans les deux prochaines parties.

## 2. L'ÉMERGENCE DE NOUVELLES IDENTITÉS OUVRIÈRES

De nouvelles identités se développent dans le cadre de la modernisation des entreprises. Les transformations organisationnelles à l'œuvre font apparaître chez certaines catégories de travailleurs une nouvelle identité professionnelle, pendant que de nouvelles stratégies patronales s'emploient à promouvoir une nouvelle identité entrepreneuriale.

#### UNE NOUVELLE IDENTITÉ PROFESSIONNELLE

Les transformations identitaires à l'égard du travail, porteuses d'une nouvelle identité professionnelle, proviennent de quatre sources : les changements technologiques, la reconfiguration du système productif, les nouvelles exigences de qualité engendrées par les nouvelles conditions de la concurrence et les changements organisationnels autour du travail en équipe et de l'amélioration de la qualité. En premier lieu, l'automatisation et l'informatisation des procédés de production sont à l'origine de nouveaux postes de travail hautement qualifiés : conducteurs d'installation automatisée, opérateurs-réparateurs, électroniciens, notamment (Kern et Schumann, 1989 ; Francfort et coll., 1995 et Laville, 1993). Par ailleurs, la reconfiguration du système productif autour de la flexibilité et du juste-en-temps nécessite des interventions mentales accrues de vigilance, d'anticipation, d'analyse et de résolution de problèmes. De plus, l'ajout de responsabilités supplémentaires, relativement à l'atteinte des objectifs de qualité, enrichit la qualification d'une dimension gestionnaire. Le travail en équipe se développe également, faisant appel à des capacités accrues de coopération et de communication. Enfin, la reconnaissance des savoir-faire et des qualifications tacites s'accompagne de la mise en place de nouveaux dispositifs participatifs, dans lesquels les ouvriers sont invités à faire part de leurs suggestions pour améliorer la qualité et l'efficacité de même que pour résoudre des problèmes de production. Le travail devient ainsi source de réalisation de soi et suscite un sentiment de fierté parmi les ouvriers requalifiés.

Certaines nuances s'imposent toutefois, lorsque la réalité concrète de la modernisation est prise en compte. D'une part, le phénomène de requalification du travail n'est pas aussi répandu que le laissent croire certaines études (Womack et coll., 1992 ; Kern et Schumann, 1989 ; Laville, 1993), d'autre part, il ne conduit pas nécessairement à une adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise. Même si force est de reconnaître l'existence d'une requalification globale du travail industriel, la requalification du travail ouvrier n'est pas automatique. C'est ainsi que les technologies automatisées et les exigences accrues de qualité ouvrent un nouvel « espace de qualification », dont l'occupation est l'objet d'un choix organisationnel (Eyraud et coll., 1988). Selon les usines, cet espace est occupé dans des proportions variables par des ingénieurs et des techniciens, réduisant d'autant l'ampleur de la requalification du travail ouvrier. De plus, la modernisation fait des perdants parmi les ouvriers, notamment chez ceux qui continuent à exercer un travail essentiellement manuel et dicté par le rythme des machines, chez les métiers dévalorisés, comme les soudeurs, et parmi les ouvriers réservistes, affectés au remplacement des collègues absents ou en congés programmés selon l'horaire de travail. Sans compter que la modernisation engendre diverses formes d'exclusion comme la mise au chômage d'une partie des salariés et le délestage de certains travaux vers des entreprises de sous-traitance.

Lorsqu'elle se développe parmi les ouvriers, la nouvelle identité professionnelle est susceptible par ailleurs d'entrer en contradiction avec les objectifs de la direction. En effet, elle prend place dans une entreprise dont le premier objectif n'est pas de produire de la qualité, mais bien de générer des revenus, notamment des profits pour le capital investi. Des arbitrages sont à faire entre qualité, quantité et coûts. Ils affectent inévitablement le travail, ses conditions, son rythme et ses méthodes, ainsi que le choix des matières premières et les contrôles de qualité du produit fini, autant de points qui peuvent être source de divergences et de conflits entre ouvriers et direction.

De par sa fragilité, le nouveau système productif est également la source d'un pouvoir accru pour les ouvriers, dans la mesure où il dépend davantage de la qualité et de l'intensité des contributions des ouvriers et surtout de leur volonté et de leur consentement. En effet,

[...] ces qualifications et ces habiletés [requis par le nouveau système productif] sont de peu d'utilité à moins que les travailleurs ne soient motivés à faire un effort aussi bien mental que physique. L'attention, les capacités d'analyse et la créativité requises pour la résolution de problèmes ne peuvent s'obtenir par une supervision étroite ou par le contrôle tatillon utilisés pour assurer la soumission dans un système de production de masse<sup>4</sup>. (Macduffie et Krafic, 1992, p. 211, c'est nous qui traduisons)

Ce nouveau pouvoir et cette conscience professionnelle des ouvriers, qu'autorisent la fragilité du système productif et la requalification du travail, deviennent un enjeu de contrôle pour la direction, qui cherchera à mieux les encadrer pour les arrimer davantage à ses objectifs. C'est notamment ce à quoi s'emploieront certaines stratégies patronales, en cherchant à modifier les identités ouvrières.

#### UNE NOUVELLE IDENTITÉ ENTREPRENEURIALE

Fortement teintées d'unitarisme, ces stratégies patronales s'alimentent à la culture d'entreprise et aux nouvelles pratiques en matière de gestion des ressources humaines, introduites dans les années 1980 et 1990. Elles comportent sans conteste un enjeu culturel crucial, soit « modifier la culture ouvrière » (Martin, 1994) et « gagner les cœurs et les esprits de la main-d'œuvre » (Guest, 1995 ; c'est nous qui traduisons) afin de susciter chez les salariés une identification aux objectifs de la direction et de les inciter à considérer leurs intérêts comme identiques à ceux de la direction (Macduffie, 1995). Dès lors, la modernisation s'accompagne de certaines politiques de gestion des

---

4. « [...] these skills and abilities are of little use unless workers are motivated to contribute mental as physical effort. The attentiveness, analytical perspective, and creativity needed for incremental problem solving cannot be attained through close supervision or the elaborate control used to ensure compliance in a mass production system. » (MACDUFFIE et KRAFIC, 1992, p. 211.)

ressources humaines et de programmes d'implication des employés (*employee involvement*). Certains auteurs ont insisté sur l'existence de politiques de gestion des ressources humaines caractérisées par un engagement élevé envers les salariés et comportant notamment les mesures suivantes : sécurité d'emploi, rémunération variable selon les performances, réduction des statuts, formation accrue et volonté de réduire les problèmes à la source ou de les régler rapidement. Ces avantages seraient offerts aux employés en contrepartie de leur adhésion aux objectifs de la direction et seraient censés neutraliser leur pouvoir de contestation, voire rendre superflue la présence syndicale en milieu de travail (Womack et coll., 1992).

Par ailleurs, l'implication des employés au travail et envers les objectifs de la direction est sollicitée à travers divers programmes. Grâce, entre autres, à l'introduction de comités d'entreprise, de réunions du personnel et de journaux, les communications entre la direction et les salariés sont considérablement accrues. Elles ont pour but de sensibiliser les salariés à la situation (difficile) de l'entreprise, à la compétitivité et aux exigences de qualité, afin d'inciter les salariés à travailler plus et mieux et à consentir aux concessions demandées. Afin d'améliorer l'image de la direction auprès des salariés, elles soulignent également les réalisations et les efforts de la direction pour accroître les performances de l'entreprise et le bien-être des salariés (Hyman et Mason, 1995 ; Lapointe, 1997). D'autres programmes sont aussi introduits, comme les cercles de qualité ou groupes de résolution de problèmes, et ils visent une remontée des informations des salariés vers la direction, tout en favorisant un rapprochement de cette dernière avec ses salariés. Pour Linhart, ces différents programmes d'implication et de gestion des ressources humaines sont les préalables à une réorganisation du travail, parce qu'il est nécessaire de changer les salariés, avant de leur concéder davantage d'autonomie. En effet, « tant qu'[ils] ne seront pas considérés comme des alliés sûrs, acquis aux intérêts de l'entreprise, tels que la direction les définit, mieux vaut ne pas courir le risque de renoncer au taylorisme » (Linhart, 1996b, 74).

Émergerait ainsi ce que Francfort et coll. (1995) ont appelé l'identité entrepreneuriale, fondée sur une identification à l'entreprise et à ses produits et faisant appel à une intériorisation de la logique de développement économique, de satisfaction du client et de marché. Cette identité s'accompagne d'une forte implication au travail et d'une coopération de tous en vue d'assurer la survie et le développement de l'entreprise. C'est également ce que soutient Tixier, qui souligne que cette identification à l'entreprise se fait par contre au détriment d'une identification au syndicalisme :

À une vision verticale des rapports sociaux en termes de classes tend à se substituer une vision horizontale d'individus différenciés, orientés par des valeurs et des représentations communes que fournit l'entreprise [...] L'objectif d'un tel dispositif est de favoriser l'identification des salariés à un lieu communautaire en lutte contre un environnement hostile, le travail commun de l'ensemble permettant la survie de chacun. (Tixier, 1988, pp. 624-625.)

Wells (1996), pour sa part, affirme qu'il ne s'agit pas en l'occurrence de l'émergence d'une nouvelle identité, mais plutôt d'un comportement rationnel des salariés qui, dans un contexte de fragilisation générale de l'emploi et de chômage élevé, craignent tout simplement de perdre leur emploi. D'autres auteurs ont, enfin, mis en doute l'efficacité des nouvelles politiques de gestion des ressources humaines et d'identification à l'entreprise, étant donné l'incohérence des politiques adoptées et l'écart entre le discours et les pratiques. En conséquence, celles-ci auraient peu modifié les identités ouvrières et peu affecté l'identification au syndicalisme (Kelly et Kelly, 1991 ; Guest et coll., 1993).

#### MENACE OU OPPORTUNITÉ POUR LE SYNDICAT

L'émergence de nouvelles identités ouvrières représente pour le syndicat un phénomène à double face : d'une part, il comporte des menaces et, d'autre part, il offre de nouvelles opportunités. L'identification accrue des salariés aux objectifs de leur travail et à ceux de la direction peut certes se traduire par une perte d'allégeance des ouvriers envers leur syndicat, dans la mesure où le contenu des politiques de gestion des ressources humaines est plus ou moins antisyndical et que des

interventions syndicales pertinentes sont absentes. Mais cette conséquence n'est en rien inéluctable, et on a constaté dans certaines recherches l'existence d'une double allégeance envers le syndicat et envers l'organisation, sans qu'il soit précisé si cette dernière allégeance se référait au travail ou à la direction. Il a été également démontré que l'existence d'une double allégeance était fortement liée au climat des relations du travail et à la nature du syndicalisme et de ses interventions en milieu de travail (Sherer et Morishima, 1989 ; Barling et coll., 1992 ; Peetz, 1996 ; Deery, 1995). Les changements dans les identités ouvrières ne nuisent pas nécessairement au syndicalisme. En fait, ils soulèvent des enjeux et ouvrent de nouveaux espaces de débats pouvant servir à alimenter l'action syndicale et à fonder une nouvelle légitimité au syndicalisme. Ainsi, le nouveau pouvoir des salariés dans la production peut devenir source du pouvoir syndical pour peu que le syndicat sache le mobiliser. L'importance accrue des dimensions professionnelles (organisation, formation et qualification) et le fait que la direction cherche à sensibiliser les salariés aux contraintes de la gestion offrent en outre au syndicalisme de nouveaux objets d'intervention, sans doute déterminants pour son avenir. Les transformations actuelles font également apparaître de nouveaux problèmes : l'exclusion et la déqualification de certains postes de travail ; le stress que génèrent les nouvelles formes d'implication ; l'écart entre les promesses de réorganisation et de sécurité d'emploi et la réalité concrète considérablement en retard, encore prisonnière des formes tayloristes et souvent marquée par le *downsizing*. En somme, les transformations identitaires définissent de « nouvelles frontières » pour le syndicalisme, dont les interventions en milieu de travail sont largement influencées par les nouveaux modes de coopération qui caractérisent actuellement les relations patronales/syndicales et sur lesquelles il convient de s'attarder davantage.

### 3. LES NOUVEAUX MODES DE COOPÉRATION PATRONALE/SYNDICALE

L'étude des nouveaux modes de coopération patronale/syndicale, tant au niveau de la théorie qui les fonde que de la pratique qui les rend possibles, exige au préalable de cerner leurs conditions d'émergence, définissant un contexte fort contraignant pour le syndicalisme, et de présenter le compromis sur l'emploi, instrumental ou démocratique, qui est à leur origine.

#### UN CONTEXTE FORT CONTRAIGNANT POUR LE SYNDICALISME

Le contexte actuel de la modernisation des entreprises traduit sans conteste un renversement radical de la situation dominante sous le fordisme. Tout d'abord, les nouvelles conditions de la concurrence ainsi que la mondialisation fragilisent profondément l'emploi et menacent la survie des usines. Ainsi, le rapport de forces lors des négociations collectives s'est massivement déplacé du côté des employeurs, les entreprises pouvant facilement transférer capitaux et production d'une usine à l'autre, voire d'un pays à l'autre, selon les circonstances, pour faire pression sur les syndicats ou pour contrer les effets négatifs des pressions syndicales (Walton et coll., 1994, p. 56). Dans ce nouveau contexte, la grève n'est plus (aussi) efficace. En conséquence, le management possède l'initiative et formule des demandes d'assouplissement et de révision des règles de travail ainsi que des conditions et des termes de l'emploi (Streeck, 1987 ; Voos, 1994). En fait, les entreprises ont largement profité de ce contexte pour opérer une réduction des effectifs, souvent drastique, voire imposer en même temps des concessions salariales et autres. C'est en outre dans ce contexte, notamment à la suite des opérations de *downsizing*, que la participation et la coopération sont sollicitées de la part du management<sup>5</sup>. Cette situation est bien différente de celle des années 1970, où les syndicats prenaient l'offensive, notamment dans les pays européens (Scandinavie et Allemagne), en s'appuyant sur la crise du travail pour revendiquer la démocratie industrielle et accroître la citoyenneté dans l'entreprise (Martin, 1994; Blyton et Turnbull, 1994). Aujourd'hui, la crise du travail est passée au second plan, loin derrière celle de l'emploi, et la participation est offerte, voire confisquée

---

5. Dans toutes les usines étudiées, ce fut effectivement le cas. Il en est de même dans les cas présentés par WALTON et coll. (1994), où le *forcing* pour effectuer les opérations de *downsizing* a précédé le *fostering*.

par le patronat qui l'a réduite le plus souvent à « l'usage instrumental des capacités de réflexion et de créativité des exécutants » et à des formes où « la mobilisation l'emporte sur la conquête démocratique » (Martin, 1994, pp. 193-194 et 300-301). Elle est donc éminemment suspecte pour le mouvement syndical, tout en se révélant nécessaire pour assurer la protection des emplois encore existants. Auparavant rejetée, voire contournée, la participation syndicale à la gestion est par ailleurs aujourd'hui recherchée par les directions d'entreprise, parce qu'elle contribuerait au succès et à la durabilité des innovations organisationnelles, comme l'ont effectivement montré certaines recherches (Eaton et Voos, 1992 ; Cooke, 1994).

Le contexte de modernisation des entreprises et de réorientation du syndicalisme se caractérise de plus par l'affaiblissement des sources traditionnelles du pouvoir syndical. Outre le fait que le déplacement du pouvoir de négociation en direction des entreprises ait rendu la grève inefficace, comme on l'a vu plus haut, le syndicat en milieu de travail a vu se réduire ses deux autres sources traditionnelles de pouvoir. C'est ainsi que les négociations regroupées, sectoriellement ou par entreprise, et les règles de travail ont été considérablement affectées par la décentralisation des négociations et la flexibilité introduite dans les milieux de travail. Les transformations identitaires, analysées plus haut, s'ajoutent enfin pour composer un contexte fort contraignant pour le syndicalisme en milieu de travail. Saura-t-il transformer ces menaces et ces contraintes en opportunités pour se réorienter en vue d'accroître sa présence et son rôle auprès des salariés et de la direction ? Avant de répondre à cette question, il est nécessaire de se pencher sur les enjeux soulevés et les compromis négociés.

#### UN COMPROMIS SUR L'EMPLOI : INSTRUMENTAL OU DÉMOCRATIQUE

La modernisation des entreprises et la restructuration économique font apparaître de nouveaux enjeux. Réduction des coûts de main-d'œuvre et de production, flexibilité et implication supérieure des salariés à leur travail en vue d'améliorer l'efficacité et la qualité des produits, tels sont les principaux enjeux pour les directions d'entreprise. L'emploi devient sans conteste la préoccupation majeure pour les salariés et leur syndicat. Revêtent également pour eux une importance considérable d'autres dimensions, comme la formation, l'accès aux informations économiques et financières relatives à l'entreprise et au milieu de travail ainsi que la participation à la gestion, en vue de s'assurer que leurs intérêts soient mieux pris en compte dans les décisions (Walton et coll., 1994, pp. 7-10). Alors qu'ils étaient principalement concentrés sur la distribution et l'équité, les enjeux se déplacent sur la production et la sécurité d'emploi. Comment accroître l'efficacité et l'efficacité sans réduire l'équité au travail et la sécurité d'emploi, voire en les améliorant, tout en procurant une redistribution équitable, tel était le dilemme traditionnel des négociations collectives (Barbash, 1984). Mais, dans le contexte actuel, ce dilemme devient bien plus complexe, parce que toutes les exigences s'amplifient simultanément et que la participation et la coopération, et non plus l'acquiescement et l'accommodement, deviennent les moyens privilégiés pour les atteindre, ce qui nécessite un nouveau partage des pouvoirs et des rôles ainsi qu'une révision du compromis fordiste.

Émerge alors un nouveau compromis autour de ce que certains ont appelé des « coalitions de productivité » : « la coopération avec la direction et l'adhésion aux objectifs centraux de l'entreprise sont échangées contre une sécurité d'emploi accrue et une participation aux décisions stratégiques » (Windloff, 1989, p. 3 ; c'est nous qui traduisons). C'est là un compromis que d'aucuns considèrent comme profitable à tous, mais qui pose problème pour d'autres. Les divergences résident dans la nature de la participation et de la coopération. Selon que ces dimensions sont prises dans une acception strictement instrumentale ou davantage démocratique, les appréciations diffèrent. Pour Kochan et Osterman (1994), la première acception domine, et ces auteurs évaluent de manière positive parce que profitant à chacun les résultats d'une expérience du type Nummi. Ils rejettent comme non pertinentes les critiques touchant son caractère insuffisamment démocratique. C'est ainsi qu'ils écrivent :

Ces critiques passent à côté de ce qui représente le point fondamental de Nummi et de ce livre. Nummi n'a pas été conçu pour être une amélioration de la démocratie industrielle, mais

comme une opération réussie sur le plan économique et qui génère des gains mutuels pour ses propriétaires et ses employés. Sur cette base, l'expérience demeure l'une des mieux réussies en milieu syndiqué dans ce pays<sup>6</sup>. (Kochan et Osterman, 1994, p. 151 ; c'est nous qui traduisons.)

D'autres estiment que ces résultats ne profitent pas nécessairement à tous, parce qu'à long terme, ils sont acquis au prix de l'affaiblissement du syndicat, dont la légitimité et l'existence sont compromises (Hyman, 1994 ; Terry, 1994). C'est en suivant cette piste qu'il convient d'approfondir les nouveaux modes de coopération patronale/syndicale basés notamment sur les négociations intégratives et rendus nécessaires par les nouveaux enjeux et compromis. Il s'agira dans un premier temps d'en évaluer les bases théoriques et les contradictions qui minent son introduction, avant d'étudier leur impact sur le syndicat en milieu de travail.

#### FRAGILITÉ DES BASES THÉORIQUES DE LA COOPÉRATION

Dans le cadre des nouveaux modes de coopération patronale/syndicale, on assiste à la mise en place de nouvelles alliances sur le plan local entre direction syndicale et direction d'usine pour mener à terme restructuration et modernisation, toutes deux susceptibles d'assurer la survie à court et à long terme du milieu de travail. Ces alliances, dites « stratégiques » (Chaykowski et Verma, 1992, p. 451), sont le plus souvent portées par un nouveau mode de négociations, soit les négociations intégratives, communément appelées au Québec « négociations raisonnées », qui se démarquent des négociations traditionnelles à plusieurs égards.

Le concept de négociations intégratives a été introduit par Walton et McKersie dans un ouvrage sur la théorie des négociations collectives, publié en 1965 et réédité au début de l'actuelle décennie (Walton et McKersie, 1991). Cette théorie a été reprise et davantage approfondie dans un autre ouvrage plus récent, publié en 1994 (Walton et coll., 1994). Au cœur de toute négociation collective, les auteurs distinguent trois processus de négociation : négociation sur les objets, structuration des attitudes d'une partie envers l'autre et négociation intraorganisationnelle. Les trois processus sont fortement interdépendants et déterminés par la nature des objets de négociation. Lorsqu'elle porte sur des objets de nature intégrative, soit des différends dont la solution est à somme positive, la négociation est dite intégrative. Tout en prenant en considération les divergences d'intérêts, elle utilise la méthode de résolution de problèmes pour trouver des solutions profitables à tous (*mutual gain bargaining*). Elle suscite une attitude d'ouverture et de confiance mutuelle des parties en cause. Chaque partie cherche à encourager l'unité et le consensus chez l'autre. La négociation intégrative s'appuie sur un partage extensif des informations, la libre expression de toutes les « personnes négociatrices » et la recherche de solutions à des problèmes communs. Elle présente un potentiel élevé d'innovation dans la solution des problèmes. À l'opposé, lorsqu'elle porte sur des objets de nature distributive, la négociation est dite distributive. Elle convient particulièrement pour des objets dont la somme est nulle, les gains d'une partie se faisant au détriment de l'autre. La solidarité d'une partie est construite en développant l'hostilité envers l'autre. Elle fait appel à des tactiques de rétention d'informations et de jeux de pouvoirs. Chacune des formes de négociations se distingue enfin par l'usage d'une stratégie patronale spécifique : la négociation intégrative s'accompagne d'une stratégie de persuasion et de coopération, le *fostering*, alors qu'à la négociation distributive correspond une stratégie d'imposition et d'affrontement, le *forcing*.

La négociation intégrative s'appuie sur les théories du choix rationnel et sur les techniques de résolution de problèmes développées par les psychologues des années 1950 dans leurs études sur la dynamique des groupes (Walton et McKersie, 1991, pp. 126-161). Elle suppose donc des situations dans lesquelles la rationalité instrumentale préside aux interactions entre les acteurs sociaux et « où

---

6. « *These criticisms to some extent miss the main point of both the Nummi case and this book. Nummi is not designed to be an improvement in industrial democracy, but an economically successful operation that produces mutual gains for its owners and employees. On this basis it remains one of the most successful unionized sites in the country.* » (Kochan et Osterman, 1994, p. 151.)

les relations de coopération seraient transparentes dans la réalisation d'une action donnée » (Francfort et coll., 1995, p. 208). Selon Friedberg, de telles situations, pour exister, devraient répondre à quatre conditions : 1) l'existence d'une pénurie importante de ressources vitales pour les acteurs ; 2) un degré élevé d'interchangeabilité des acteurs, soit « la plus ou moins grande facilité avec laquelle chaque acteur peut remplacer ses partenaires traditionnels d'interaction par d'autres » ; 3) l'existence de mesures des performances des actions des divers acteurs, soit des « équivalences entre partenaires actuels et potentiels » enfin 4) la possibilité de refiler à des tiers les coûts d'une transaction entre les acteurs (Friedberg, 1993, pp. 130-140). Or, force est de conclure que les négociations intégratives ne satisfont pas aux deux premières conditions. En fait, celles-ci ne s'appliquent qu'à l'une des parties, soit les salariés, représentés par leur syndicat, dont l'emploi est considérablement fragilisé et qui connaissent ou ont connu d'importantes réductions d'emploi et qui font face à des menaces de fermeture de leur usine. Ils sont en outre facilement interchangeables, en ce sens que la direction peut facilement déplacer la production d'une usine à l'autre et d'un pays à l'autre. La direction est dès lors placée dans une situation tout à fait opposée : l'excédent de main-d'œuvre et de capacité de production lui confère, ainsi qu'aux actionnaires qu'elle représente, une marge de manœuvre et un pouvoir disproportionnés à l'égard des salariés et de leur syndicat. Salariés et direction sont bien insérés dans une relation d'interdépendance, comme le postule la théorie des négociations intégratives, mais c'est une « relation de dépendance asymétrique » (Offe et Wiesenthal 1985), en ce sens que les salariés ont bien davantage à perdre que la direction dans la rupture de cette relation, par exemple en cas de fermeture de l'usine. Le contexte actuel ne vient qu'exacerber cette inégalité fondamentale, consubstantielle à la relation d'emploi. Quant aux deux autres conditions, tout à fait applicables au contexte actuel des négociations intégratives, elles ont pour effet de réduire encore plus le pouvoir des salariés et de leur syndicat, puisque leurs performances productives au travail sont sans cesse comparées à celles des autres usines, dans le cadre de pratiques systématiques de *benchmarking*, les mettant ainsi en concurrence avec les autres usines. Enfin, les possibilités restreintes d'externalisation des coûts d'une entente, par le biais d'une subvention gouvernementale ou d'une augmentation des prix des produits, affaiblissent davantage les salariés que les directions d'entreprise. Tout compte fait, dans le contexte actuel et particulièrement dans le secteur québécois des pâtes et papiers, qui sert de point de référence à cet article, les négociations intégratives ne se déroulent pas dans un cadre d'action où pourrait dominer complètement la rationalité instrumentale. Au contraire, ce cadre d'action ne se caractérise pas par une absence de rapports de pouvoir, mais bien par un déséquilibre prononcé dans la répartition des sources de pouvoir. Cela traduit bien l'affaiblissement des sources traditionnelles du pouvoir syndical, dû au déplacement du pouvoir relatif de négociation en faveur du patronat. Les jeux de pouvoir sont certes encore permis, mais ils avantagent très nettement la partie patronale.

Il y a lieu également de critiquer la distinction entre les enjeux distributifs et intégratifs, qui joue un rôle fondamental dans la théorie des négociations stratégiques. Selon les périodes historiques, selon les instances socio-économiques, au niveau desquelles se déroulent les négociations, et selon les acteurs en présence, un même objet peut revêtir une forme distributive ou intégrative. Les revendications salariales sont un enjeu distributif par excellence au niveau de l'entreprise, selon la théorie en question ; mais au niveau macro-social et économique, elles permettent l'intégration des salariés dans la société de consommation et représentent une demande pour écouler la production de masse. C'est là le cercle vertueux du fordisme. Même au niveau de l'entreprise, les augmentations salariales sont intégratives, dans la mesure où elles compensent la monotonie, l'absence d'intérêt et la pénibilité du travail. Elles servent alors d'équivalent général dans les revendications ouvrières et permettent ainsi aux directions d'entreprise de faire l'économie d'une transformation fondamentale de l'organisation du travail. Par ailleurs, certains objets que l'on dit avoir un potentiel élevé d'intégration, comme la réorganisation du travail, la flexibilité et la qualité, comportent également une nature distributive. Ce sont certes les gages de la survie et de l'expansion de l'entreprise, leur conférant ainsi une nature intégrative. Mais, envisagés sous l'angle de la distribution du pouvoir entre salariés et hiérarchie de premier niveau, ils sont éminemment distributifs : les pouvoirs accrus

des salariés dans l'exercice de leur travail sont le fruit d'une délégation en provenance de la hiérarchie de premier niveau, dont l'existence est remise en question. Il en est de même de la participation syndicale, qui est susceptible de remettre en question les prérogatives de la direction. La démocratisation du travail n'est en fait possible qu'au prix d'un nouveau partage plus égalitaire, ou moins inégalitaire, des pouvoirs. Enfin, la formation, autre enjeu intégratif par excellence, représente des coûts, à court terme du moins, pour la direction et devient donc un enjeu distributif. Tout cela invalide en grande partie la pertinence de cette distinction entre enjeux distributifs et intégratifs.

Néanmoins, il demeure que la coopération patronale/syndicale s'est sans conteste accrue depuis quelque temps. Comment l'expliquer ? Comme nous l'avons déjà dit plus haut, le contexte et la nature des compromis sont des facteurs déterminants et font de la coopération et de la participation syndicale des contreparties nécessaires à la survie de l'usine. Mais il est en outre nécessaire de prendre en compte l'enjeu central de la modernisation, soit d'adapter les relations sociales en entreprise, dans leurs dimensions organisationnelle et institutionnelle, aux nouvelles exigences productives qui requièrent des salariés une contribution significativement plus riche, comme nous l'avons vu plus haut. Il s'agit alors d'accroître l'implication au travail et d'amener les salariés à mettre à contribution leur intelligence, leur attention et leurs efforts physiques pour améliorer la qualité et l'efficacité de la production. Cette contribution supérieure relève d'un consentement volontaire de la part des salariés, que la nature des relations sociales ainsi que les règles de travail influencent considérablement. Pour ce faire, la coopération syndicale est nécessaire, dans la mesure où elle influence les attitudes des salariés : les syndicats jouant un rôle important dans le façonnement des attitudes ouvrières (Walton et coll., 1994, p. 295). La coopération syndicale est requise également pour modifier les règles de travail et pour introduire la flexibilité. Contrairement à certains objets appartenant aux termes et conditions d'emploi, comme les salaires, dont les changements une fois négociés se réalisent automatiquement, d'autres objets, relevant de la sphère de la production, nécessitent une coopération des acteurs après leur négociation pour qu'ils soient réellement introduits, étant donné qu'ils nécessitent des changements d'attitudes et de comportements ainsi que la résolution d'un grand nombre d'obstacles concrets qui surgissent au fur et à mesure de leur mise en pratique, qu'une simple clause de convention renégociable à son terme dans une période éloignée ne peut résoudre (Walton et coll., 1994, 8). Il est en ainsi de la flexibilité. Négociée en 1990 dans l'industrie québécoise des pâtes et papiers, dans l'affrontement et sous la forte pression de la direction, elle n'a été réellement introduite en usine qu'après un changement dans les relations du travail sur la base d'une plus grande coopération, survenue quelques années plus tard, à l'occasion du renouvellement suivant de la convention collective.

#### FRAGILITÉ DES PRATIQUES DE COOPÉRATION

La coopération patronale/syndicale est d'une extrême fragilité. Cette situation tient principalement à deux facteurs, soit la réversibilité des stratégies des acteurs et la fragilisation du syndicalisme. Selon les circonstances et les enjeux, les acteurs, engagés dans un processus de coopération basé sur des négociations intégratives, peuvent retourner à des stratégies de contrainte et d'imposition, compromettant ainsi la coopération. Bien que l'un et l'autre acteurs, patronal ou syndical, puissent en théorie l'effectuer, ce retournement stratégique a été beaucoup plus fréquemment observé du côté des directions d'entreprise (Walton et coll., 1994, p. 337), compte tenu du déplacement du pouvoir relatif de négociation à leur avantage dans la conjoncture des dernières années. Mais advenant, dans les années à venir, un changement de la conjoncture sur les marchés à l'avantage des syndicats, rien ne laisse entrevoir qu'ils n'utiliseront pas ce pouvoir dans le cadre de négociations distributives. L'usage combiné de stratégies de persuasion et de contrainte est, quant à lui, beaucoup plus répandu. En effet, la coopération patronale/syndicale en milieu de travail ne change pas les attitudes et les comportements de la direction à un point tel que cette dernière serait amenée à renoncer aux stratégies de contrainte (Walton et coll., 1994, p. 325). En effet, il n'est pas rare de voir le siège social décider unilatéralement la fermeture d'une partie des installations et la réduction des emplois, alors même que la direction locale et le syndicat sont engagés dans un processus de coopération.

Il en est ainsi parce qu'aucune contrainte n'oblige les acteurs, et particulièrement les directions d'entreprise, à s'en tenir aux stratégies de *fostering* et de coopération, si ce n'est l'existence d'un engagement moral et individuel, comme le reconnaissent d'ailleurs les théoriciens de la négociation intégrative (Walton et McKersie, 1991 ; Bourque, 1996b). On se replie alors sur la nécessaire confiance qui doit précéder et encadrer ce type de négociations. La confiance, considérée comme l'une des conditions incontournables de succès de la négociation raisonnée (Bourque, 1996b, citant d'autres théoriciens de la négociation intégrative), pose continuellement problème en l'absence d'un cadre institutionnel approprié. Dans ce vide institutionnel, elle prend alors la forme d'une notion psychologisante (Bernoux, 1995) : elle est associée à des individus singuliers et repose sur la qualité de leurs interrelations. Le développement de relations affectives et de proximité prend alors une très grande importance pour construire et entretenir la confiance entre les « personnes négociatrices », entachant ainsi l'image d'indépendance des représentants syndicaux et favorisant la réduction de la négociation collective à des rapports individuels entre des « personnes négociatrices » coupées de leur appartenance d'origine. En outre, la confiance est fragile et à la merci des conflits. Pour la préserver, ces derniers sont alors subordonnés à la coopération et leur expression n'est permise qu'à l'intérieur des limites de la coopération. Jusqu'où peut-on aller sans compromettre la coopération et le partenariat ? Telle devient la préoccupation majeure dans le traitement des conflits et des différends. Dominent dès lors les impératifs supérieurs du maintien de l'ordre social et de la paix industrielle.

La confiance est d'autant plus valorisée et considérée comme une des conditions de succès et de durabilité de la coopération et des négociations intégratives, que ces dernières, de par les méthodes auxquelles elles font appel, vulnérabilisent l'une et l'autre des parties, advenant le retour à des négociations distributives. En effet, dans le cadre des négociations intégratives, les échanges sont plus ouverts et les contacts plus étroits et plus libres entre les parties. Chaque partie est amenée à utiliser des méthodes qui, en d'autres circonstances, affaibliraient sa position de pouvoir relatif. La présentation d'informations, auparavant cachées, relatives à la position, aux projets et aux besoins réels de chaque partie, l'exploration ouverte de plusieurs solutions de règlement, au lieu d'en promouvoir une seule et d'essayer de convaincre l'autre partie, la libre expression des membres de l'équipe de négociation et la participation d'un grand nombre de personnes aux négociations, dans le cadre de divers comités, représentent autant de méthodes comportant un potentiel élevé de fragilisation des parties. En dévoilant des informations stratégiques et en faisant apparaître les divergences et les divisions au sein de chacune des parties, elle sont susceptibles d'affaiblir leur position de pouvoir relatif. Ce risque a été clairement exprimé en ces termes en regard de la partie syndicale :

Le principal risque que comporte la négociation raisonnée pour les syndicats est leur vulnérabilité face aux employeurs qui abuseraient de la confiance des représentants syndicaux pour leur soutirer des informations susceptibles d'accroître leur rapport de force dans l'éventualité d'un recours aux stratégies et aux tactiques distributives. (Bourque, 1996b, p. 129.)

Mais ce risque, la partie patronale le court tout autant ; sinon, c'est reconnaître, au point de départ, que cette dernière ne joue pas le jeu de la négociation raisonnée ! Ce qui est fort possible, étant donné l'inégale répartition des pouvoirs, dont il a été question plus haut. En vue de se prémunir contre ce risque, on fait appel à la confiance et à la bonne foi des parties : « La seule garantie dont disposent les syndicats à cet égard est la bonne foi de l'autre partie quant à ses intentions et ses objectifs en regard de la démarche de négociations raisonnées. » (Bourque, 1996b, p. 127.)

Dans le cadre des négociations intégratives, le syndicalisme est encore plus fragile, de par sa nature même et étant donné la décentralisation des négociations. La nature du syndicalisme, c'est-à-dire le fait qu'il soit une organisation politique et démocratique regroupant un grand nombre de membres aux intérêts différents et complexes, parfois même contradictoires, rend difficile l'obtention d'un consensus interne. Bien que les salaires et l'emploi soient considérés comme très importants, il n'est pas toujours facile de trouver un dénominateur commun ou un équivalent général entre des demandes de nature diverse. Par exemple, entre les salaires et la sécurité d'emploi, entre l'amélioration ou la protection des conditions de travail et la sécurité d'emploi, les choix et compromis sont difficiles à faire. Devant la diversification accrue du collectif de travail, actuellement observée, le consensus

interne est encore plus difficile à construire. Il en va tout autrement pour la direction, car l'atteinte d'un consensus interne est plus simple de par l'existence d'un dénominateur commun pour régler les divergences, soit la rentabilité mesurée en valeur monétaire. D'autre part, étant donné qu'elle est une organisation administrative, de caractère hiérarchique, qui commande le respect des ordres en provenance du sommet, la direction peut plus aisément imposer une orientation à ses membres (Friedman, 1994 ; Offe et Wiesenthal, 1985). Quant à la décentralisation des négociations, phénomène plus général (Bourque, 1996a) mais qui accompagne toujours les négociations intégratives dans les milieux de travail (Walton et coll., 1994), elle contribue à réduire le pouvoir syndical. Les négociations se déroulant désormais au niveau local, les syndicats locaux ne bénéficient plus du pouvoir que leur procuraient les négociations regroupées au niveau de l'entreprise ou du secteur. Par contre, la direction d'une grande entreprise peut mettre en concurrence les différentes usines, et ainsi disposer d'un pouvoir énorme pour inciter celles-ci à améliorer leurs performances et faire accepter de la sorte ses conditions pour pouvoir bénéficier des investissements convoités (Katz et Macduffie, 1994).

En somme, fragiles tant sur le plan théorique que dans leurs pratiques, les nouveaux modes de coopération reposant sur les négociations intégratives posent un certain nombre de défis et de dilemmes aux syndicats locaux. Selon la manière avec laquelle ils les relèvent et les affrontent, ces derniers redessinent leurs identités et construisent divers scénarios d'évolution.

#### 4. DEUX MODÈLES OPPOSÉS : SYNDICALISME PRAGMATIQUE D'ENTREPRISE OU SYNDICALISME DÉMOCRATIQUE DE SOLIDARITÉS

Les nouveaux modes de coopération introduisent, à l'intérieur du syndicalisme, un certain nombre de tensions sur chacune de ses dimensions constitutives. Chacune de ces tensions définit un continuum de positions susceptibles d'être adoptées par un syndicat en particulier. Ces positions se répartissent entre deux pôles : le premier pôle regroupe des positions plus proches de la direction redéfinissant le syndicalisme autour de l'entreprise, tandis que l'autre pôle correspond à des positions portées par un syndicalisme plus autonome à l'égard de la direction et plus proche des préoccupations des salariés et de l'ensemble du mouvement syndical.

À l'égard de la légitimité, ce sont le rôle et la contribution du syndicalisme qui sont questionnés. Dans le cadre de la traditionnelle division des rôles qui fonde la légitimité des parties, la direction est responsable des résultats économiques, pendant que le syndicat s'assure que ses membres aient leur juste part de ces performances en termes de rémunération et de conditions d'emploi, tout en assurant l'équité dans les rapports entre la direction et les salariés. La protection de l'emploi devenant une préoccupation majeure, voire un objectif fondamental, les rôles et la légitimité du syndicalisme se déplacent vers la participation à la gestion de l'entreprise et à la réorganisation du travail. Ce déplacement s'effectue selon la logique suivante. L'emploi à long terme ne peut être assuré par la seule négociation, une fois les décisions stratégiques prises unilatéralement par le management, et indépendamment des performances économiques et de la compétitivité du milieu de travail et de l'entreprise. Le syndicat en milieu de travail est ainsi appelé à jouer de nouveaux rôles. D'une part, en participant à la gestion au niveau stratégique, il intervient, selon différentes modalités, avant la prise de décisions afin que celles-ci prennent en considération les intérêts des salariés. D'autre part, il est amené à contribuer aux performances économiques en participant à la réorganisation du travail et en maintenant la paix industrielle pour une période plus ou moins prolongée, prenant parfois la forme d'un contrat de longue durée<sup>7</sup>. Quant à sa contribution à la réorganisation du travail, elle a pour but de faciliter l'introduction de la flexibilité et l'atteinte des objectifs de qualité et d'efficacité. Pour ce faire, il s'agit de changer les

---

7. La plupart des contrats de longue durée s'étendent sur une période de six ans. Mais dans certains cas, cette période est beaucoup plus longue. C'est ainsi que récemment, la compagnie Alcan, à son usine Isle-Maligne, à Alma au Saguenay-Lac-Saint-Jean, concluait avec le syndicat indépendant de l'usine un contrat d'une durée de 18 ans, avec renonciation au droit de grève et de lock-out, afin d'assurer la stabilité des opérations dans la nouvelle usine appelée à remplacer la vieille usine. (Reginald HARVEY, « Entente patronale-syndicale bonne pour 18 ans. La stabilité garantie », *Le Devoir*, 10 et 11 janvier 1998, p. C.1.)

règles de travail en conséquence, de participer à l'introduction et au fonctionnement de divers programmes de qualité et de réorganisation et d'inciter les salariés à participer et à s'impliquer davantage dans leur travail. Ces nouveaux rôles d'intervention aux niveaux stratégique et organisationnel impliquent la reconnaissance de la légitimité de la logique d'efficacité, de rentabilité et de compétitivité de l'entreprise capitaliste. Il devient nécessaire de relier les revendications syndicales aux performances et à la politique industrielle de l'entreprise (Streeck, 1987 ; Rubinstein et coll., 1993, pp. 352-353). Les positions d'antagonisme ne sont plus appropriées pour une intervention sur les objets de production et sur l'emploi ; il n'est plus possible de revendiquer sans tenir compte de la situation économique et financière de l'entreprise ; la coopération patronale/syndicale et la participation à la gestion semblent « exiger un engagement à l'égard des principes techniques de la gestion ; une acceptation de la définition des paramètres des problèmes et des enjeux dans les termes de la direction » (Terry, 1994, p. 237 ; c'est nous qui traduisons)<sup>8</sup>. Mais jusqu'où aller dans cette reconnaissance et cet engagement envers les performances de l'entreprise ? Faut-il tout simplement adhérer aux objectifs de l'entreprise ? Comment concilier une logique gestionnaire et une logique de défense des intérêts des salariés ?

La participation à la gestion et à la réorganisation du travail, compte tenu de la mission du syndicalisme dans la défense des intérêts des salariés et notamment lorsqu'ils sont affectés par les décisions de la direction, pose des dilemmes importants. Comment concilier, d'une part, la défense de l'emploi à long terme ainsi que la participation aux décisions et, d'autre part, la protection des intérêts des salariés dans les conflits et les irritants quotidiens concernant l'intensification du travail, le favoritisme, l'introduction de la flexibilité, les routines bouleversées et les acquis remis en question comme les congés mobiles ou le choix de la période de vacances ? Comment défendre les droits des salariés tout en participant à la prise de décisions qui pourraient les léser ? L'indépendance syndicale n'est-elle pas alors compromise ? La réponse à ces questions et la solution à ces dilemmes sont susceptibles de faire appel à deux logiques opposées, représentant deux façons de refonder la légitimité syndicale. Par pragmatisme, les syndicats adhèrent aux objectifs de l'entreprise et adoptent sa logique d'efficacité et de compétitivité, considérée comme déterminante pour la protection de l'emploi, devenue l'objectif primordial auquel sont subordonnés toutes les autres revendications et tous les irritants quotidiens. Le risque encouru par le syndicat en milieu de travail est alors d'être perçu comme, voire de devenir tout simplement, le porte-parole de la direction auprès des salariés et le gardien de l'ordre social à l'usine. Sa légitimité proviendrait alors davantage de la direction que des salariés, car ceux-ci ne verraient pas en quoi la contribution du syndicat à l'amélioration de leurs conditions diffère de celle de la direction. Dans ce cas, la nouvelle légitimité syndicale auprès de la direction est acquise au prix d'une perte de légitimité auprès des salariés. Par contre, animé par une logique de démocratisation du milieu de travail, le syndicat pourrait utiliser la participation pour promouvoir une autre gestion et une autre réorganisation du travail sur la base des critères d'une participation démocratique et d'une amélioration du contenu et des conditions de travail. Il pourrait alors, pour ce faire, s'appuyer sur la conscience professionnelle des salariés. Il pourrait en outre défendre les intérêts de ceux qui sont laissés pour compte et ainsi contribuer à redéfinir une organisation du travail et une gestion comportant moins d'effets négatifs. Mais cela ne peut se produire sans un nouveau partage des pouvoirs tant au niveau de la gestion, entre direction et syndicat, qu'à celui de l'organisation du travail, entre direction et salariés. La légitimité syndicale se consoliderait dans la conjugaison de son rôle traditionnel de distribution et d'équité avec de nouveaux rôles de participation à la gestion et à l'organisation du travail. L'un et l'autre scénarios de refondation ou de consolidation de la légitimité syndicale s'appuient certes chacun sur un programme spécifique.

Le programme syndical concilie les diverses revendications et se traduit dans des stratégies particulières. Deux dimensions sont ici prises en compte, soit son contenu et son degré d'autonomie à l'égard de la direction. Un triple déplacement des objets d'intervention syndicale est observé dans le cadre de la coopération patronale/syndicale : des objets de distribution vers les objets de

8. « [...] seems to require an engagement with technical managerial ideas and concepts ; an acceptance of certain managerially defined parameters of problems and issues » (TERRY, 1994, p. 237.)

production ; des objets dont l'introduction est automatique vers des objets dont l'introduction nécessite une coopération ; enfin, des problèmes quotidiens et de la rémunération vers l'emploi. Une logique commune a tendance à s'imposer en associant ce triple déplacement à une secondarisation, voire une négligence, des problèmes quotidiens. Alors qu'auparavant les problèmes quotidiens et les griefs auxquels ils donnaient lieu constituaient l'essentiel de la vie syndicale entre deux négociations de la convention collective, ils sont aujourd'hui beaucoup moins fréquents et, lorsque présents malgré tout, ils ne prennent plus aussi souvent la forme de griefs. Cela s'explique. En premier lieu, l'intervention sur les objets de production en vue de favoriser la réorganisation du travail et d'accroître l'efficacité et la productivité entraîne une subordination des problèmes quotidiens à l'amélioration de la qualité et de l'efficacité. Tant du côté de la direction que du syndicat, il y a une volonté de subordonner à la coopération ces problèmes et les conflits auxquels ils pourraient donner lieu. Les syndicats cherchent à éviter que les problèmes quotidiens ne prennent la forme de griefs, tandis que la direction veut les éliminer afin d'éviter un trop grand nombre d'irritants avec les salariés (Macduffie, 1995). Les deux parties, lorsque des problèmes surviennent malgré tout, en favorisent le règlement dans un face à face salariés-direction de premier niveau, sans l'intermédiaire du syndicat. Il y a en outre une volonté manifeste d'éviter que des différends sur le « plancher<sup>9</sup> » ne viennent compromettre la coopération aux niveaux supérieurs. La priorité accordée à l'emploi dévalorise enfin les problèmes quotidiens, qui deviennent négligeables comparés à des objectifs beaucoup plus importants. Néanmoins, pour les salariés sur le « plancher », ces problèmes quotidiens demeurent difficiles à supporter. Cette situation contribue dès lors à « délégitimer » l'activité syndicale en un double sens : d'une part, elle rend sa présence moins nécessaire et moins directement visible au travail et d'autre part, elle suscite le mécontentement des salariés qui, à cet égard, se retrouvent sans défense et sans représentation (Bernoux, 1995, dans le cas Sollac-Florange). Sur un autre plan, le programme se distingue par son degré d'autonomie à l'égard de la direction. Sur des objets nouveaux, pour lesquels ils ne disposent pas nécessairement de l'expertise requise, comme l'organisation du travail, la gestion économique et financière de même que la nécessité de prendre en considération les impératifs de compétitivité et de productivité pour assurer la survie de l'entreprise et la protection de l'emploi, il n'est pas toujours facile pour les syndicats de se faire un point de vue indépendant. Se profile dès lors un risque de quasi collusion, c'est-à-dire l'adoption effective du point de vue de l'autre partie, potentiellement préjudiciable à ses propres intérêts, à la suite d'une persuasion (par *fostering*) ou par incapacité de se construire un point de vue indépendant, faute de ressources appropriées. Enfin, les tactiques utilisées dans les négociations intégratives ne favorisent pas l'émergence et l'expression d'un point de vue indépendant parmi les représentants syndicaux. L'insistance accordée au fait qu'il ne faut pas se présenter à la table des négociations avec des positions mais avec des problèmes à résoudre (Cutcher-Gershenfeld et coll., 1996) fait passer au second rang la construction d'un programme autonome et indépendant. D'ailleurs, les théoriciens de la négociation intégrative insistent pour affirmer qu'une bonne séance de résolution de problèmes, faisant montre d'un niveau élevé de confiance et d'échange mutuel, se caractérise par le fait qu'il est impossible de distinguer les interventions des représentants syndicaux de celles de la direction (Walton et McKersie, 1991, p. 152). Il y a ainsi une confusion des rôles de même qu'un brouillage des intérêts et des identités. Sur le terrain, il n'est pas rare de voir les représentants de la direction et ceux du syndicat assis à la même table, défendant un projet d'entente vis-à-vis des salariés. Les alliances sont dès lors renversées : direction et syndicat sont unis pour défendre une entente contre les salariés. En somme, selon l'importance accordée à l'emploi et aux problèmes quotidiens et le degré d'autonomie à l'égard de la direction, le programme syndical peut revêtir différentes formes.

Le pouvoir syndical est aussi considérablement affecté par la nature de la modernisation et le contexte dans lequel celle-ci se déroule, si bien que ses sources traditionnelles en sont grandement affaiblies. La flexibilité introduite et la plus grande coopération entraînent la quasi-disparition des règles de travail (Bacon et Storey, 1993), tandis que la décentralisation des négociations et le dépla-

---

9. Il s'agit d'une traduction littérale de l'expression anglaise *shopfloor*.

cement du pouvoir de négociation en faveur de la direction réduisent de manière appréciable la force que le syndicalisme pouvait tirer de sa position sur le marché du travail. Par contre, de nouvelles sources de pouvoir apparaissent. Les nouveaux systèmes productifs sont fragiles et largement dépendants de la contribution volontaire des salariés, tandis que la direction sollicite intensément leur participation et leur implication. En mobilisant les salariés autour de la participation ou de son retrait, le syndicat peut se donner une source importante de pouvoir, susceptible de compenser en partie l'affaiblissement des sources traditionnelles (Levine, 1995, p. 68 ; Macduffie, 1995, p. 61 ; Hirsch-Kreinsen, 1996, pp. 106-107). En outre, comme la participation syndicale est jugée essentielle à la réorganisation du travail, le syndicat est en position de force pour négocier les termes et les conditions de cette participation (Juravitch, 1996). À l'externe, le syndicalisme peut renforcer son pouvoir en s'alliant avec les groupes sociaux, avec lesquels ils partagent des affinités pour amener l'État à modifier le cadre institutionnel dans un sens favorable à ses intérêts (Hyman, 1994 et 1996). Selon qu'il cherche plus ou moins intensément à compenser par de nouvelles sources l'affaiblissement des sources traditionnelles de son pouvoir, selon qu'il estime avec plus ou moins de conviction que le pouvoir n'est plus nécessaire dans les nouveaux modes de coopération reposant sur la confiance et l'expertise et selon l'importance accordée au pouvoir reposant sur les faits et les arguments (Cutcher-Gershenfeld et coll., 1996, p. 285), le syndicat en milieu de travail se rangera dans des configurations opposées.

La démocratie syndicale représente pour certains la *question essentielle* que soulèvent les nouveaux modes de coopération patronale/syndicale (Bourque, 1996). Deux modèles de démocratie se confrontent. Le premier, de nature simplement représentative et électorale, repose sur une bureaucratisation du syndicalisme. Les dirigeants, sur la base de leur expertise et pour des raisons d'efficacité, sont seuls responsables de la négociation et assument seuls la participation dans les divers comités paritaires où s'effectue la coopération patronale/syndicale. Les membres sont convoqués pour simplement approuver ou rejeter le produit final des ententes ou pour élire les dirigeants. Ainsi, dans le cadre de cette conception élitiste et bureaucratique de la démocratie, les dossiers et les ententes, volumineux, représentant le fruit d'un consensus difficilement obtenu entre les parties, sont présentés en bloc, à accepter ou à rejeter, sans laisser aux membres le temps de bien les comprendre ni la possibilité de les amender. Selon un autre modèle plus participatif, le syndicat mobilise ses membres autour de la définition d'un programme distinctif et de sa réalisation dans le cadre des négociations et des divers comités paritaires, auxquels les membres sont invités à participer en grand nombre. La participation n'est pas de la sorte réservée aux seuls dirigeants. Selon que les syndicats s'identifient à l'un ou l'autre modèle de démocratie, la coopération syndicale avec la direction s'accompagne ou non d'une distanciation à l'égard des membres.

La solidarité externe avec les salariés et les syndicats des autres milieux de travail pose un problème particulier avec la décentralisation des négociations qui accompagnent les nouveaux modèles de coopération. Elle est susceptible de connaître un affaiblissement majeur, en conséquence d'un repli du syndicalisme sur l'entreprise. Car c'est désormais à ce niveau que les principaux enjeux prennent place et que les négociations se déroulent en vue de trouver des solutions spécifiques et locales, mieux adaptées que les solutions globales résultant de négociations centralisées. Se développe ainsi ce que certains appellent un « corporatisme d'usine » qui est en outre renforcé par le jeu des directions centrales d'entreprise qui entretiennent la concurrence entre les usines pour obtenir des investissements susceptibles d'assurer leur survie et leur développement (Katz et Macduffie, 1994). Il n'est d'ailleurs pas rare d'observer, dans une usine en particulier, la création d'une alliance entre la direction locale et les dirigeants du syndicat local en vue de présenter ou défendre le dossier de « leur » usine devant la direction du siège social, dans le but de revendiquer des projets d'expansion ou de modernisation technologique ou tout simplement pour plaider la survie de l'usine, menacée par les politiques industrielles de l'entreprise. Les liens des syndicats locaux avec les fédérations et syndicats nationaux ont tendance à se relâcher. On a même observé des tentatives de désaffiliation, et dans certains cas plus rares, on a assisté à la création d'un syndicat indépendant à la suite d'une désaffiliation (le cas de l'usine Isle-Maligne de l'Alcan à Alma, déjà cité).

À l'encontre de ces tendances, les syndicats locaux peuvent redéfinir leurs liens avec leur affiliation externe sans pour autant les affaiblir, voire en les renforçant. Ainsi, les fédérations et les syndicats nationaux seraient appelés à jouer un rôle primordial auprès des syndicats locaux en mettant à leur disposition une expertise essentielle pour l'intervention sur les nouveaux enjeux de la gestion et de l'organisation du travail, en les aidant à définir un programme autonome (Terry, 1994) et en contribuant à réunir les différents syndicats locaux pour résister à la concurrence inter usines.

Selon les orientations adoptées sur les dimensions constitutives de son identité, un syndicat local peut se ranger sous l'un ou l'autre des modèles suivants, un syndicalisme pragmatique d'entreprise ou un syndicalisme démocratique de solidarités. Le premier conjugue une perte de légitimité auprès de ses membres, un programme subordonnant tout à l'emploi et indifférencié de celui de la direction, l'absence de renouvellement de ses sources de pouvoir, une conception bureaucratique et élitiste de la démocratie ainsi qu'un repli marqué sur le milieu de travail. Le second se caractérise plutôt par la redéfinition d'une nouvelle légitimité auprès des membres, un programme distinct de celui de la direction et conciliant les revendications sur l'emploi à la promotion d'une autre forme de gestion et d'organisation du travail, le développement de nouvelles sources de pouvoir, une démocratie participative ainsi que le renouvellement de la solidarité externe. Alors que le premier se dirige vers un affaiblissement, le second prend la voie d'un renforcement et d'une réorientation. Le premier correspond à la figure du syndicalisme d'entreprise (*company unionism*), en lequel différents auteurs voient la seule évolution possible que puisse connaître le syndicalisme dans le cadre des nouveaux modes de coopération (Hyman, 1994 et 1996). Le deuxième modèle est une figure originale que l'on peut construire en regroupant sous un seul modèle les formes alternatives observées dans divers milieux de travail et rapportées dans la littérature. Quelles sont les chances de développement de l'un et l'autre modèle ? Pour tenter de répondre à cette question, il est nécessaire de se pencher sur leurs conditions de développement.

Pour réfléchir sur les conditions permettant la consolidation de l'un et l'autre modèle, on fera appel aux recherches de Terry sur le syndicalisme européen (Terry, 1994). Ce dernier établit une corrélation entre le cadre institutionnel, les structures et les interventions de même que les positions syndicales à l'égard de la réorganisation et de la participation à la gestion. Il distingue trois configurations. Dans un premier cas, notamment représenté par les syndicats allemands, des négociations centralisées sur les salaires et les conditions d'emploi sont associées à une forte présence syndicale en milieu de travail et à une stratégie pro-active : les syndicats interviennent sur les questions de production et mettent de l'avant leur propre point de vue. Dans un deuxième cas, celui de la France, entre autres, des négociations centralisées et une faible présence syndicale en milieu de travail correspondent à des syndicats réactifs et dénonciateurs, ces derniers dénonçant la réorganisation et la participation à la modernisation. Dans un dernier cas, illustré par les syndicats britanniques, toutes les négociations se déroulent au niveau local et la réorganisation est alors l'occasion d'une simple renégociation des salaires et conditions d'emploi. Les questions de production, dans ce cas, ne font pas vraiment partie du programme syndical (Terry, 1994, pp. 228-230). Par ailleurs, Terry énonce trois conditions d'une représentation effective des salariés en milieu de travail : 1) un cadre institutionnel et législatif approprié ; 2) un syndicat central fort et intégré, notamment pour mettre à la disposition du syndicat local l'expertise et les ressources nécessaires pour une participation autonome à la réorganisation et à la gestion du travail et de l'entreprise et 3) un syndicat autonome et fort en milieu de travail (Terry, 1994, pp. 245-246).

## CONCLUSION

En conclusion, rappelons les tensions qui caractérisent actuellement les identités ouvrières et syndicales, et après quoi nous critiquerons les thèses présentées en introduction. Sur le plan des identités ouvrières, les nouvelles technologies et la quête d'efficacité et de qualité s'accompagnent d'une reconnaissance des qualifications et des bénéfices de la participation directe. En vue de mieux les encadrer, les directions d'entreprise développent des stratégies de rapprochement avec les sala-

riés. Émergent alors deux nouvelles identités : l'une axée sur le métier et le travail, l'autre orientée vers l'entreprise. Cette inclusion des salariés dans l'organisation du travail engendre une tendance à la marginalisation, voire à la négation, de l'expression collective, comportant ainsi un risque de manipulation des salariés. L'identification au travail peut, par contre, servir de base à une allégeance accrue au syndicalisme, dans la mesure où ce dernier apporte une contribution importante et significative à la requalification du travail et l'amélioration des conditions de travail. Il n'y a donc pas de logique inéluctable de distanciation entre les salariés et leur syndicat, lorsque ce dernier intervient dans l'organisation et la gestion du travail ; tout est par conséquent largement relié au type d'interventions syndicales.

Dans le cadre des nouveaux modes de coopération patronale/syndicale, l'expression collective est incluse dans les mécanismes de gestion. Mais il y a risque de la perte d'indépendance et d'un affaiblissement du syndicalisme, engendré par la double distanciation à l'égard des membres et du mouvement syndical, renforcée par l'absence d'un cadre institutionnel approprié. Encore là, cette évolution n'est pas irréversible et inéluctable. Un autre scénario, porteur d'un autre modèle d'identité syndicale, est observable empiriquement en pièces détachées, et il peut être construit théoriquement sous la forme d'un scénario plausible. Sa concrétisation exige toutefois des changements au cadre institutionnel pour garantir de nouveaux droits relativement à la participation syndicale à la gestion et à l'organisation du travail et pour consolider la coopération en milieu de travail, tout en la dissociant des seules relations de confiance entre acteurs individuels. Mais davantage de recherches empiriques sont nécessaires pour explorer cette piste. Les différentes études de cas sur les innovations sociales en milieu de travail viennent appuyer cette conclusion. Elles ont bien démontré comment se met en place la coopération dans les milieux de travail. Mais elles ont aussi révélé l'extrême fragilité de ces expériences. Ces dernières sont fragiles en un double sens : d'une part, elles sont soumises aux décisions des directions qui ont le pouvoir de les compromettre et, d'autre part, elles ne garantissent pas suffisamment d'indépendance et d'autonomie à la partie syndicale, étant donné son pouvoir affaibli. Le problème réside dès lors dans la mise en place d'institutions macro-sociales qui puissent renforcer ces expériences et en permettre la diffusion.

Pour comprendre la nouveauté et la complexité des changements à l'œuvre en milieu de travail, les deux thèses que nous avons présentées en introduction sont insuffisantes. En effet, empreinte de nostalgie, la première mesure le présent à l'aune du passé, alors que la seconde, imbuée d'utilitarisme, appréhende la réalité avec le prisme déformant d'un rationalisme réducteur, isolant les comportements des acteurs des rapports sociaux. Étant donné la prédominance de cette seconde thèse dans la pratique et la théorie de la coopération patronale/syndicale, il est nécessaire d'y revenir. Walton et McKersie (1991) proposent, avec le concept de négociations intégratives, un type de négociations qui recèlent un potentiel élevé de coopération et qui se démarquent des situations caractérisées par des jeux de pouvoirs nuisibles aux deux parties, comme les tactiques utilisées dans les négociations distributives. Ils reprennent à cet effet les théories des organisations des années cinquante, centrées sur la rationalité, en négligeant les développements théoriques depuis lors accomplis tant par la théorie des organisations elle-même, notamment avec le concept de la rationalité limitée de H. A. Simons, que par la sociologie des organisations. Ces théories ont bien démontré l'existence des jeux de pouvoir dans les relations entre acteurs au sein des organisations dont le fonctionnement n'est en rien, ou très rarement, centré autour d'une rationalité instrumentale. D'autres travaux sociologiques, notamment ceux d'Offe et d'Hyman, ont bien démontré la pertinence de prendre en compte la nature de la relation d'emploi dans le capitalisme, afin de comprendre les stratégies des acteurs syndical et patronal et la nature différente de leur organisation.

Enfin, les deux thèses présentées au départ ignorent ou ne prennent pas suffisamment en compte les interventions syndicales en milieu de travail, alors que celles-ci jouent un rôle important en regard de l'impact de la modernisation sociale des entreprises sur les identités ouvrières et syndicales. Pour sa part, la première thèse considère que seul un syndicalisme d'opposition est possible et que toute participation syndicale est illégitime. Elle ignore ainsi la nécessité d'une cohérence entre les identités ouvrières et syndicales, bien démontrée par les travaux sociologiques sur les iden-

tités. Un syndicalisme d'opposition, assez semblable au type de syndicalisme dominant sous le fordisme, est certes susceptible de bien représenter les perdants de la modernisation ; mais en quoi pourra-t-il représenter les « gagnants », ceux qui ont développé de nouvelles identités au travail, professionnelle et entrepreneuriale ? Un syndicalisme d'opposition n'est-il pas alors susceptible de s'appuyer sur une base en voie de marginalisation dans les milieux de travail en réorganisation ? Quant à la seconde thèse, en faisant l'économie d'une réflexion théorique et pratique sur les dilemmes que la participation pose au syndicalisme, elle équivaut à la promotion d'un syndicalisme « dépendant » et porteur d'une délégitimation syndicale à l'égard de ses membres, en ce sens que ce syndicalisme n'a pas de programme distinct de celui de la direction. L'une et l'autre thèse, pour des raisons opposées, aboutissent à un scénario d'affaiblissement du syndicalisme. Pour concevoir un scénario de renforcement du syndicalisme, il a été nécessaire de retravailler les concepts d'identités ouvrières et syndicales, afin de mieux cerner les transformations actuellement à l'œuvre en usine. Les études empiriques devraient permettre de tester la validité de ce scénario.

Paul-André LAPOINTE  
Département des relations industrielles  
Université Laval  
Québec (Québec), Canada  
G1K 7P4

#### RÉSUMÉ

La réorganisation du travail et les nouveaux modes de coopération patronale/syndicale affectent considérablement les identités ouvrières et syndicales en milieu de travail. Ils contribuent à l'émergence de nouvelles identités ouvrières autour du métier et de l'entreprise et remettent en cause la légitimité syndicale. En se rapprochant de la direction, séparément et sur des bases différentes, syndicat et salariés fragilisent leurs relations, qui se caractérisent alors par une certaine distanciation affaiblissant le syndicalisme en milieu de travail. Cette évolution n'est toutefois pas inéluctable et elle est fortement influencée par les interventions et les orientations syndicales. S'appuyant sur une analyse théorique et une enquête empirique dans le secteur des pâtes et papiers au Québec, cet article jette un nouveau regard sur l'impact des négociations intégratives sur l'avenir du syndicalisme.

#### SUMMARY

Reorganization of work and new modes of management/union cooperation have a considerable effect on workers' and union identities in the workplace. They contribute to the emergence of new labour identities based on trades and on the firm, questioning union legitimacy. By moving closer to management, separately and on different bases, unions and employees make their relations more fragile and distant, which brings about a weakening of trade unionism in the workplace. This evolution is not however inevitable and it is strongly influenced by union actions and orientations. Based on a theoretical analysis and an empirical survey in the pulp and paper sector in Quebec, this paper throws new light on the impact of negotiations for integration on the future of trade unionism.

#### RESUMEN

La reorganización del trabajo y los nuevos modos de cooperación patronal/sindical afectan considerablemente las identidades obreras y sindicales en el medio de trabajo. Ellos contribuyen a la emergencia de nuevas identidades obreras en torno al oficio y a la empresa y cuestionan la legitimidad sindical. Al acercarse separadamente de la dirección, y en función de bases diferentes, sindicato y asalariados vuelven sus relaciones más frágiles al establecer una distancia que trae aparejado un debilitamiento del sindicalismo en el medio de trabajo. Esta evolución no es sin embargo ineluctable y ella está fuertemente influenciada por las intervenciones y las orientaciones sindicales. Apoyándose sobre un análisis teórico y una investigación empírica en el sector de las pastas y del papel en Quebec, este artículo ofrece una nueva visión sobre el impacto de las negociaciones «integrativas» sobre el futuro del sindicalismo.

#### BIBLIOGRAPHIE

- BACON, Nick et John STOREY (1996), « Individualism and Collectivism and the Changing Role of Trade Unions », dans P. Ackers, C. Smith et P. Smith, (dir.), *The New Workplace and Trade Unionism*, Londres et New York, Routledge, pp. 41-76.
- BACON, Nick et John STOREY (1993), « Individualization of the Employment Relationship and the Implications for Trade Unions », *Employee Relations*, vol. 15, n° 1, pp. 5-17.
- BARBASH, John (1984), *The Elements of Industrial Relations*, Madison, The University of Wisconsin Press.

- BARLING, Julian, Clive FULLAGAR et E. Kevin KELLOWAY (1992), *The Unions and Its Members. A Psychological Approach*, New York et Londres, Oxford University Press.
- BÉLANGER, Paul R. et Benoît LÉVESQUE (1994), « Modernisation sociale des entreprises : diversité des configurations et modèle québécois », dans P. R. Bélanger, M. Grant et B. Lévesque (dir.), *La Modernisation sociale des entreprises*, Montréal, PUM, pp. 18-52.
- BERNOUX, Philippe (1995), *La Sociologie des entreprises*, Paris, Seuil.
- BLYTON, Paul et Peter TURNBULL (1994), *The Dynamics of Employee Relations*, Basingstoke, Macmillan.
- BOURQUE, Reynald (1996a), « Les nouvelles tendances de la négociation collective en Amérique du Nord », dans G. Murray, M. L. Morin et I. Da Costa, (dir.), *L'état des relations professionnelles. Traditions et perspectives de recherche*, Sainte-Foy et Toulouse, Les Presses de l'université Laval et Octares, pp. 329-250.
- BOURQUE, Reynald (1996b), « Négociation raisonnée et démocratie syndicale », in Confédération des syndicats nationaux, *Actes du Colloque Gérard Picard V. Le Travail en mutation : de nouveaux enjeux pour la démocratie*, Montréal, CSN, pp. 111-131.
- BOYER, Robert (1995), « The Future of Unions : Is the Anglo-Saxon Model a Fatality, or Will Constrasting National Trajectories Persist ? », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 33, n° 4, pp. 545-556.
- CHAYKOWSKI, Richard P. et Anil VERMA (eds.) (1992), *Industrial Relations in Canadian Industry*, Toronto, Dryden.
- COOKE, William N. (1994), « Employee Participation Programms, Group-Based Incentives, and Company Performance : A Union-Nonunion Comparison », *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 47, n° 4, pp. 594-609.
- CUTCHER-GERSHENFELD, Joel, Donald POWER et Maureen McCABE-POWER (1996), « Global Implications of Recent Innovations in U.S. Collective Bargaining », *Relations industrielles*, vol. 51, n° 2, pp. 281-301.
- DEERY, Stephen (1995), « The Demise of the Trade Union as a Representative Body ? », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 33, n° 4, pp. 537-543.
- DURAND, Jean-Pierre (dir.) (1996a), *Le Syndicalisme au futur*, Paris, Syros.
- DURAND, Jean-Pierre, (1996b), « Le compromis productif change de nature », dans J.-P. Durand, (dir.), *Le Syndicalisme au futur*, Paris, Syros, pp. 19-58.
- EATON, Adrienne E. et Paula B. VOOS (1992), « Unions and Contemporary Innovations in Work Organization, Compensation, and Employee Participation », dans L. Mischel et P. B. Voos, (dir.), *Unions and Economic Competitiveness*, New York, M.E. Sharpe Inc., pp. 173-216.
- EYRAUD, François, Alain D'IRIBARNE, Marc MAURICE et Frédérique RYCHENER (1988), « L'apprentissage par les entreprises des technologies flexibles : une recombinaison d'acteurs et l'émergence de nouvelles professionnalités », dans P. Cohendet, T. Malsch, M. Hollard et P. Veltz (dir.), *L'Après-taylorisme. Nouvelles Formes de rationalisation dans l'entreprise en France et en Allemagne*, Paris, Économica, pp. 163-178.
- FRANCFORT, Isabelle, Florence OSTY, Renaud SAINSAULIEU et Marc UHALDE (1995), *Les Mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.
- FREEMAN, Richard B. (1995), « The Future for Unions in Decentralized Collective Bargaining Systems : US and UK Unionism in an Era of Crisis », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 33, n° 4, pp. 519-536.
- FRIEDBERG, Erhard (1993), *Le Pouvoir et la règle*, Paris, Seuil.
- FRIEDMAN, Raymond A. (1994), *Front Stage, Backstage : The Dramatic Structure of Labor Negotiations*, Cambridge, Mass., MIT Press.
- GUEST, David E. (1995), « Human Resource Management, Trade Unions and Industrial Relations », dans J. Storey (dir.), *Human Resource Management. A Critical Text*, Londres et New York, Routledge, pp. 110-141.
- GUEST, David, Riccardo PECCEI et Andrea THOMAS (1993), « The Impact of Employee Involvement on Organisational Commitment and "Them and Us" Attitudes », *Industrial Relations Journal*, vol. 24, n° 3, pp. 191-200.
- GUEST, David E. et Philip DEWE (1991), « Company or Trade Union : Which Wins Workers' Allegiance ? A Study of Commitment in the UK Electronics Industry », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 29, n° 1, pp. 75-96.
- HIRSCH-KREINSEN, Hartmut (1996), « Allemagne : le retour des conseils de travailleurs ? », dans J.-P. Durand (dir.), *Le Syndicalisme au futur*, Paris, Syros, pp. 95-116.
- HYMAN, Richard (1997a), « La géométrie du syndicalisme : une analyse comparative des identités et des idéologies », *Relations industrielles*, vol. 52, n°1, pp. 7-38.
- HYMAN, Richard (1997b), « The Future of Employee Representation », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 35, n° 3, pp. 309-356.
- HYMAN, Richard (1996), « Changing Union Identities in Europe », dans P. Leising, J. Van Leeput et J. Vilrocx, (dir.), *The Challenges of Trade Unions in Europe*, Aldeshot, Edward Elgar, pp. 53-73.
- HYMAN, Richard (1994), « Changing Trade Union Identities and Strategies », dans R. Hyman et A. Ferner, (dir.), *New Frontiers in European Industrial Relations*, Oxford, Blackwell, pp. 108-139.
- HYMAN, Jeff et Bob MASON (1995), *Managing Employee Involvement and Participation*, Londres, Sage Publications.
- JURAVICH, Tom (1996), « Empirical Research on Employee Involvement : A Critical Review for Labor », *Labor Studies Journal*, vol. 21, n° 2, pp. 52-69.
- KATZ, Harry et John Paul MACDUFFIE (1994), « Collective Bargaining in North America », dans P. VOOS, (dir.), *Contemporary Collective Bargaining in the Private Sector*, Madison, IRRRA, pp. 181-223.
- KELLY, John (1996), « Union Militancy and Social Partnership », dans P. Ackers, C. Smith et P. Smith, (dir.), *The New Workplace and Trade Unionism*, Londres et New York, Routledge, pp. 77-109.
- KELLY, Joyn et Caroline KELLY (1991), « "Them and Us" : Social Psychology and "The New Industrial Relations" », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 29, n° 1, pp. 25-48.
- KERN, Horst et Michaël SCHUMANN (1989), *La Fin de la division du travail ?*, Paris, Maison des sciences de l'homme.
- KOCHAN, Thomas A. et Paul OSTERMAN (1994), *The Mutual Gains Enterprise*, Boston, Harvard Business School Press.

- LAPOINTE, Paul-André (1997), « Cascades Jonquière : entre le modèle de la réalité et la réalité du modèle », dans M. Grant, P. R. Bélanger et B. Lévesque, (dir.), *Nouvelles Formes d'organisation du travail*, Montréal et Paris, L'Harmattan, pp. 41-82.
- LAPOINTE, Paul-André (1995), « La réorganisation du travail : continuité, rupture et diversité », dans R. Blouin, R. Boulard, P. A. Lapointe, A. Larocque, J. Mercier et S. Montreuil (dir.), *La Réorganisation du travail, efficacité et implication*, Sainte-Foy, Presses de l'université Laval, pp. 3-43.
- LAPOINTE, Paul-André (1994), « Modernisation sociale des entreprises et redéfinition des Identités ouvrières », dans J. Hamel et J.Y. Thériault, (dir.), *L'identité*, Actes du Colloque ACSALF 1992, Montréal, Éditions Méridien, pp. 334-356.
- LAPOINTE, Paul-André et Paul R. BÉLANGER (1996), « La participation syndicale à la modernisation sociale des entreprises », dans G. Murray, M. L. Morin et I. Da Costa. (dir.), *L'état des relations professionnelles. Traditions et perspectives de recherche*, Sainte-Foy et Toulouse, Les Presses de l'université Laval et Octares, pp. 284-310.
- LAVILLE, Jean-Louis (1993), « Participation des salariés et travail productif », *Sociologie du travail*, n° 1, pp. 27-46.
- LAZES, Peter et Jane SAVAGE (1996), « A Union Strategy for Saving Jobs and Enhancing Workplace Democracy », *Labor Studies Journal*, vol. 21, n° 2, pp. 96-121.
- LINHART, Danièle (1996a), « L'approche française de l'évolution du travail et de l'entreprise », dans G. Murray, M. L. Morin et I. Da Costa (dir.), *L'état des relations professionnelles. Traditions et perspectives de recherche*, Sainte-Foy et Toulouse, Les Presses de l'université Laval et Octares, pp. 126-150.
- LINHART, Danièle (1996b), « Souffrance individuelle et action collective », dans J.-P. Durand (dir.), *Le Syndicalisme au futur*, Paris, Syros, pp. 57-78.
- LINHART, Danièle (1994), *La Modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte.
- MacDUFFIE, John Paul (1995), « Workers' Roles in Lean Production : The Implications for Worker Representation », dans S. Babson, (dir.), *Lean Work : Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*, Detroit, Wayne State University Press, pp. 54-69.
- MacDUFFIE, John Paul et John F. KRAFCIK (1992), « Intregrating Technology and Human Resources for High-Performance Manufacturing : Evidence from the International Auto Industry », dans T.A. Kochan et M. Useen, (dir.), *Transforming Organizations*, New York, Oxford, Oxford University Press, pp. 209-226.
- MALLET, Serge (1969), *La Nouvelle Classe ouvrière*, Paris, Seuil.
- MARTIN, Dominique (1994), *La Démocratie industrielle. La Participation directe dans les entreprises*, Paris, PUF.
- MOWDAY, Richard T., Lyman W. PORTER et Richard M. STEERS (1982), *Employees-Organization Linkages*, New York et Londres, Academic Press.
- MÜLLER-JENTSCH, Walther (1985), « Trade Unions as Intermediary Organizations », *Economic and Industrial Democracy*, vol. 6, n° 1, pp. 3-33.
- OFFE, Claus et Helmut WIESENTHAL (1985), « Two Logics of Collective Action », dans K. Offe, *Disorganized Capitalism*, Cambridge, Mass., MIT Press, pp. 170-220.
- PEETZ, David (1996), « Unions, Conflict and the Dilemma of Co-operation », *Journal of Industrial Relations*, vol. 38, n° 4, pp. 548-570.
- PIOTET, Françoise et Renaud SAINSAULIEU (1994), *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques (PFNSP) et ANACT.
- RUBINSTEIN, Saul, Michael BENNETT et Thomas KOCHAN (1993), « The Saturn Partnership : Co-Management and the Reinvention of the Local Union », dans B. E. Kaufman et M. M. Kleiner (dir.), *Employee Representation*, Madison, IRRRA, pp. 337-370.
- SAINSAULIEU, Renaud (1987), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques et Dalloz.
- SAINSAULIEU, Renaud (1985), *L'identité*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques et Dalloz.
- SHAIKEN, Harley, Steven LOPEZ et Isaac MANKITA (1997), « Two Routes to Team Production : Saturn and Chrysler Compared », *Industrial Relations*, vol. 36, n° 1, pp. 17-45.
- SHERRER, Peter D. et Motohiro MORISHIMA (1989), « Roads and Roadblocks to Dual Commitment : Similar and Dissimilar Antecedents of Union and Company Commitment », *Journal of Labor Research*, vol. X, n° 3, pp. 311-330.
- STOREY, John et Nicolas BACON (1993), « Individualism and Collectivism : into the 1990s », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 4, n° 3, pp. 665-684.
- STREECK, Wolfgang (1987), « The Uncertainties of Management and the Management of Uncertainty : Employers, Labor Relations and Industrial Adjustment in the 1980s », *Work, Employment & Society*, vol. 1, n° 3, pp. 281-308.
- TERRY, Michael (1994), « Workplace Unionism : Redefining Structures and Objectives », dans R. Hyman et A. Ferner, (dir.), *New Frontiers in European Industrial Relations*, Oxford, Blackwell, pp. 223-249.
- TIXIER, Pierre-Éric (1992), *Mutation ou déclin du syndicalisme ?*, Paris, PUF.
- TIXIER, Pierre-Éric (1988), « Légitimité et modes de domination dans les organisations », *Sociologie du travail*, n° 4-88, pp. 615-629.
- TIXIER, Pierre-Éric (1986), « Management participatif et syndicalisme », *Sociologie du travail*, n° 3-86, pp. 353-372.
- TOURAINÉ, Alain, (1966), *La Conscience ouvrière*, Paris, Seuil.
- TOURAINÉ, Alain, Michel WIEVIORKA et François DUBET (1985), *Le Mouvement ouvrier*, Paris, Fayard.
- VOOS, Paula B. (1994), « An Economic Perspective on Contemporary Trends in Collective Bargaining », dans P. B. Voos (dir.), *Contemporary Collective Bargaining in the Private Sector*, Madison, IRRRA, pp. 1-23.
- WALTON, Richard E. (1985), « From Control to Commitment in the Workplace », *Harvard Business Review*, vol. 63, n° 2, pp. 77-84.

- WALTON, Richard E. et Robert B. McKERSIE (1991), *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, 2<sup>e</sup> édition, Ithaca, ILR Press.
- WALTON, Richard E., Joel E. CUTCHER-GERSHENFELD et Robert B. McKERSIE (1994), *Strategic Negotiations A Theory of Change in Labor-Management Relations*, Boston, Harvard Business School Press.
- WELLS, Donald M. (1996), « New Dimensions for Labor in a Post-Fordist World », dans William C. Green et Ernest J. Yanarella (dir.), *North American Auto Unions in Crisis. Lean Production as Contested Terrain*, Albany, State University of New York Press, pp. 191-207.
- WELLS, Donald M. (1993), « Are Strong Unions Compatible with the New Model Of Human Resource Management ? ». *Relations Industrielles*, vol. 48, n<sup>o</sup> 1, pp. 56-85.
- WINDOLF, Paul (1989), « Productivity Coalitions and the Future of European Corporatism », *Industrial Relations*, vol. 28, n<sup>o</sup> 1, pp. 1-20.
- WOMACK, James P., Daniel T. JONES et Daniel ROSS (1992), *Le Système qui va changer le monde*, Paris, Dunod.