

Nouveaux modes de gestion et relations industrielles au Canada

Michel Audet and Laurent Bélanger

Volume 44, Number 1, 1989

L'avenir des relations industrielles dans les Amériques
The Future of Industrial Relations in the Americas
El Porvenir de las Relaciones Industriales en las Americas

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/050474ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/050474ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Audet, M. & Bélanger, L. (1989). Nouveaux modes de gestion et relations industrielles au Canada. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 44(1), 62–96. <https://doi.org/10.7202/050474ar>

Article abstract

Since the beginning of the present decade, the management of modern organisations has gone through important changes in order to cope with a more and more turbulent environment. For some observers of the management scene, these changes are looked upon as "fads" and, for this reason, they are going to make room to new management Systems whose titles are eye-catching. For other observers, the new parameters are the product of ever-going adjustments to a threatening environment. Within this framework, we are going to analyse how these new parameters affect industrial relations Systems.

The changing environment

Environmental changes which create pressures on organisations have already been dealt with by writers on organisations. Four dimensions, at the economy level, deserve to be singled out: industrial structures, conjunctures, market segmentation (product differentiation) and international competition. Technological changes and cultural values shared by people working in organisations are equally important as contextual dimensions.

New organisational parameters

Four parameters have been identified here as being types of adjustments to a turbulent environment.

Toward a more strategic view of human resources management

Human resource function within organisations is marked out for a strategic role, where as, in a recent past, it was more characterized by a reactive stand. This means a leading place for HR function in the corporate strategy formulation and strategic decisions bearing on the future of organisations are influenced a priori by HR considerations before actions are taken. HR departments and managers are then in a position to build a kind of organisational capability which is going to yield a competitive advantage, as technology, capital or marketing does. Recent literature points out that HRM must look at the link between HR strategy and its components in terms of manpower procurement, compensation, labor relations, etc. HR strategy must also match with corporate strategy, this being a requirement for HR optimal contribution to organisational efficiency.

The search for total quality

"Total quality" concept is not only a better substitute for "productivity", but it is taking a forefront place in management thinking and jargon. Productivity improvement, then, is achieved through total quality on the premise that non-quality is getting more expensive for organisations and society as a whole. In 1986, nonquality in Quebec amounts to 15 billions, that is to say, between three to five billions in the secondary sector and nine to ten billions in the commercial sector. It is said that, in America, one employee out of four does not produce anything, being busy to correct errors of others (Business Week, June 8, 1987). Strategies in the area of total quality can be classified in the following manner:

- Actions bearing on customers (innovation and intrapreneurship).

- Employee participation through parallel structures (quality circles, discussion groups, profit and stock-option sharing plans) or through structures integrated to the existing hierarchies taking the form of self-managed work groups, work units, and other applications of socio-tech concepts. This latter category of experimentations becomes more and more popular for the following reasons:

The influence of technology being more felt at the level of work structuring or re-structuring, giving thus to the intervenants more room for socio-tech choices.

The coming-up and so-called "ecologic plants" which tend to be the new way of building organisations of the future.

- The new way of producing goods and services through concepts such as "just in time", Kanban, production "in pull" instead of "in push".

Toward a more personalized HR management

We recognize that HR management must be more personalized in order to match the growing importance of individualism in our society. "People must be accountable for people" is the idea behind organisational climate survey, career planning and development, employee-assistance programmes.

Toward more flexibility

This concept, not yet well defined, is borrowed partly from European management literature and draws the attention of scholars as well as practitioners of HR management. Under this label, we identify at least four types of flexibility which pertain to the structuring of organisations, the structuring of work, compensation and employment flexibility.

These cultural, economic and technological changes and the necessary adjustments made by business enterprises to cope with these changes and to remain competitive are an invitation to question the dominant model of industrial relations. By doing so, we join the cohort of scholars and practitioners searching for alternatives of new paradigms. As a matter of fact, the major impact of these changes can be translated in the emergence of an "alternative industrial relations System". The attached synopsis is a paired list of the characteristics of both Systems: the existing and dominant one as compared to an emergent and alternative System. The cornerstones of that alternative System are the "person at work" and the work group instead of being exclusively based on working conditions and work position. Then, it goes without saying that a multitude of questions can be raised as to the nature and the chances of survival in the future.

As far as its premises are concerned, it seems obvious that the emergence of such System involves major changes at the level of corporate cultures and management philosophies: from a culture strongly oriented toward stability to a culture oriented toward flexibility. As to its nature, such alternative System is based on an idea of collaboration different from the one described in books such as In Search for Excellence, which exemplified behaviors creating an over emotional investment in the life of the organisation at the risk for the employees of losing their personal identity. Instead, it would be more convenient to qualify the type of collaboration which is referred to in this alternative System as being a kind of "enlisted collaboration" instead of a "spontaneous one".

The survival of an alternative System is far from being ascertained. Some contenders would hold that it is a magic way of getting out of the present economic crisis. Supporters would tend to say that the alternative System has reached a point of no return, on the basis that through the years participation is making its way. As a matter of fact, the various applications of socio-tech principles since the beginning of the sixties reveal that innovation in work organisation is possibly a deterrent to Taylorism. However, we should take into account that the intervenants in this industrial relations System do not move at the same pace. For the time being, employers have taken the pole playing a leadership role in agreement with a few important unions within well-identified sectors of the economy. Top-level trade union leaders would hesitate to embark on the collaboration scheme, leaving to affiliates the decision of doing so, whereas State would hold an obvious laissez-faire position.

Nouveaux modes de gestion et relations industrielles au Canada

Michel Audet

et

Laurent Bélanger

Après avoir décrit le contexte dans lequel évoluent les organisations contemporaines, les auteurs cherchent à en dégager l'impact sur le système canadien de relations industrielles, plus particulièrement la gestion des ressources humaines et les relations du travail.

Depuis quelques années les principaux pays industrialisés ont été témoins d'une évolution, pour ne pas dire révolution, dans la gestion des organisations d'où les vocables de nouvelles stratégies patronales,¹ nouvelles tendances en gestion, nouveaux défis en "gestion des ressources humaines" (GRH) ou nouveaux modèles de relations du travail². Pour certains ces nouveaux paramètres organisationnels sont du déjà vu et sont taxés de "mode" en ce sens qu'ils sont cycliques, que les modes anciennes redeviennent populaires, et que le contenu de la gestion est continuellement à la recherche d'un nouveau contenant. Des boîtes à suggestions aux cercles de qualité, ou du développement organisationnel à la gestion stratégique des ressources humaines, il n'y a souvent qu'un pas. Les tenants de cette approche prennent également plaisir à faire le procès des consultants mercantiles, mettant de l'avant des produits de gestion en boîte (*kit*) et ne se souciant guère des traditions de l'organisation et des gens qui la composent. Ces mêmes critiques ne semblent pas digérer les gourous du management tels Archier et Sérieyx, Tom Peeters, John Naisbitt et les autres, qui profitent d'une idée un peu magnétique pour écrire des *best seller* à répétition et faire sonner la caisse aux dépens de gestionnaires avides d'Eldorado et de sensations fortes, faute de pouvoir changer le quotidien.

* AUDET, M. et L. BÉLANGER, Département des relations industrielles, Université Laval, Québec, Canada.

1 Cette expression est véhiculée dans les milieux syndicaux au Québec et plus particulièrement par la FTQ qui tenait un colloque spécial le 28 mai 1987 sous le thème: "Nouvelles stratégies patronales: menace ou défi".

2 *Nouveaux modèles de relations du travail*, 18e colloque de l'École des relations industrielles de l'Université de Montréal, 1987, 225 pp.

Pour d'autres, ces nouveaux paramètres sont la représentation d'une adaptation perpétuelle de nos organisations à un environnement de plus en plus changeant et menaçant pour le statu quo. En effet à l'intérieur de nos organisations les gens évoluent (besoins et attitudes), à l'extérieur les conditions changent (économie, marché, technologie) et par le fait même, tous les acteurs de notre système sont à la recherche de moyens d'adaptation interne et externe, certains prenant pour acquis toutes les données de l'environnement (déterminisme) et d'autres exerçant des pressions pour façonner différemment leur environnement (volontarisme).

Dans les pages qui suivent nous allons tenter d'analyser ces nouveaux paramètres organisationnels en nous servant de cette deuxième approche soit celle de l'adaptation organisationnelle aux défis que pose l'environnement canadien des années 1990, tout en évitant de sombrer dans le sensationnalisme et le culte de l'organisation.

Pour ce faire, nous allons d'abord présenter certaines dimensions de l'environnement soit l'économie, la technologie et les valeurs. Par la suite nous analyserons les paramètres qui s'en dégagent c'est-à-dire une gestion plus stratégique des organisations, la recherche de la qualité totale, la personnalisation de la gestion et finalement la flexibilité. Dans un troisième temps nous tenterons de dégager les impacts de ces nouveaux paramètres sur les relations industrielles.

Mentionnons que, faute de temps et d'espace, nous n'avons pu traiter de façon spécifique les dimensions sociale, politique et juridique au cours de notre analyse de l'environnement. Divers éléments s'y rattachant seront abordés par le biais des autres dimensions traitées. Nous sommes également conscients que les quatre principaux paramètres organisationnels que nous retenons comme étant les conséquences de l'adaptation à un nouvel environnement, sont contestables et qu'il s'agit d'un choix servant de base à une réflexion et à une discussion. Quant aux impacts sur notre système de relations industrielles, nous avons dû nous en tenir à des considérations d'ordre général en sachant fort bien que nous sommes en présence de sous-systèmes fort différents comme en témoigne la gestion des ressources humaines telle que pratiquée dans la PME ou encore dans les secteurs public et parapublic, et même dans le secteur des services. Mentionnons également qu'étant donné l'absence de données empiriques sur le sujet, nous avons cherché à illustrer nos propos à l'aide d'études documentaires et d'études de cas.

ÉVOLUTION DES CONTEXTES

Bien que plusieurs auteurs aient récemment très bien décrit l'évolution des divers contextes dans lesquels évoluent les organisations modernes,³ il demeure toutefois important de rappeler ici les principales dimensions de l'environnement qui exercent des pressions significatives sur l'entreprise c'est-à-dire l'économie, la technologie et les valeurs.

L'économie

Afin de mieux saisir les impacts potentiels de l'environnement économique sur les organisations, nous allons traiter cette dimension sous quatre aspects: structure, conjoncture, concurrence et segmentation des marchés de consommation.

Aspect structurel

Il n'est de secret pour personne qu'on assiste depuis quelques années à un déclin des secteurs traditionnels de l'économie canadienne. La construction navale, la sidérurgie, le pétrole et ses dérivés, pour n'en citer que quelques-uns, n'occupent plus une place prépondérante dans notre économie.

Parallèlement à ce mouvement, nous assistons à un triple phénomène soit une explosion du secteur des services,⁴ une revitalisation de certaines régions industrialisées en déclin dont l'exemple le plus frappant est sans aucun doute le *face lift* du *Waterbelt* américain (Illinois, Wisconsin, Michigan) et finalement, l'apparition d'un nouveau type d'entreprise du secteur manufacturier que l'on qualifie de "haute technicité" (*high Tech*) c'est-à-dire des entreprises qui utilisent des composantes électroniques très perfectionnées pour fabriquer un produit fini⁵. Ces dernières entreprises sont implantées en milieu "incubateur" dans des régions où la présence d'un réseau compétent de sous-contractants est remarquable et où l'environnement écologique et surtout non syndiqué l'est également. Tout comme les États-Unis avec la *Silicone Valley* du début des années 1980 et la route

3 Jean-Pierre BOURBONNAIS, Alain GOSSELIN, "Les défis de la gestion des ressources humaines pour les années 90: un tour d'horizon", *Gestion*, Vol. 13, no 1, février 1988, pp. 23-29.

4 On estime présentement au Canada que plus de la moitié des emplois sont créés dans le secteur des services et que cette proportion sera tout près de 80% dans quelques années.

5 CONSEIL ÉCONOMIQUE DU CANADA, *Au courant*, Vol. 8, no 1, 1987, p. 3.

128 en banlieue de Boston, le Québec possède également son *sun belt* canadien avec des régions comme Bromont, Bécancour, et dans un avenir rapproché, le Haut-Richelieu⁶.

Aspect conjoncturel

L'économie des années 1980 est caractérisée par une incertitude et une confiance mitigée des investisseurs et des grandes corporations. Outre l'exemple maintenant classique du lundi noir d'octobre 1987, mentionnons qu'en 1986,⁷ plus de 300 des plus grandes entreprises américaines ont licencié ou mis à pied des milliers de cadres et de salariés. Des secteurs tels l'énergie, les minéraux, la fabrication et les produits chimiques et pharmaceutiques en sont à leur deuxième ou troisième vague de "délestage". Pensons à General Motors (GM) qui a annoncé la fermeture permanente de neuf usines,⁸ à Xérox dont la part de marché est passée de 96 à 46%⁹ en à peine dix ans, ou à des compagnies comme Apple, Wang, ATT et Burroughs qui oeuvrent dans des secteurs de pointe mais qui sont incapables de stabiliser leur niveau d'emploi.

D'autres secteurs, tels les assurances, banques, services financiers, médias de communication et de publicité, en sont à leur première vague de mises à pied.

Les conséquences de ces gestes: déqualification des travailleurs et travailleuses, perte de salaire pour les victimes, instabilité personnelle, professionnelle et familiale¹⁰.

Nous assistons donc, depuis une dizaine d'années, à un renversement des jeux de l'offre et de la demande, en ce sens que les "trente glorieuses" (années 1945-1975) caractérisées par un avantage pour les producteurs (surplus de la demande sur l'offre) ont maintenant fait place à un nouveau déséquilibre, c'est-à-dire un surplus de l'offre sur la demande, où les consommateurs plus éveillés et mieux instruits, ont le choix et où les producteurs se livrent une lutte sans merci, les armes préférées étant les mécanismes d'augmentation de la productivité.

⁶ La région de Bromont est composée d'entreprises comme: IBM, General Electric, Mitel, Hyundai; celle de Bécancour: Aluminerie Bécancour ABI, Norsk Hydro, CIL, SKW; et celle de St-Jean-sur-Richelieu: le secteur du plastique et bientôt, Oerlikon.

⁷ Yves GILSON, "États-Unis: L'industrie jette du lest", *Revue Commerce*, février 1987, p. 82.

⁸ Catherine LECONTE, "GM: La leçon de modestie", *Revue Commerce*, janvier 1988, p. 93.

⁹ T. KOCHAN, R.B. MCKERSIE, P. CAPPELLI, "Strategic Choice and Industrial Relations Theory", *Industrial Relations*, Vol. 23, no 1, Winter 1984, p. 30.

¹⁰ J.P. GRAYSON, *Fermeture d'usines de déqualification: trois études de cas*, Ottawa, Conseil des sciences du Canada, septembre 1986, 31 pp.

La concurrence

La concurrence externe, c'est-à-dire la mondialisation de l'économie et l'explosion des frontières commerciales, a vu naître un nouveau leader parmi les pays producteurs, soit le Japon qui, avec ses voisins asiatiques ont ébranlé les puissances économiques traditionnelles. Bientôt ce sera l'Europe de 1992 qu'il faudra affronter. À ce sujet, référons-nous aux propos d'Hervé Sérieyx:

Aujourd'hui, par exemple, le premier fabricant de whisky dans le monde, ce n'est plus un Américain, ni un Canadien, un Écossais ou un Irlandais, c'est un Japonais qui s'appelle Suntori. Il est aussi le deuxième fabricant de fine cognac et le quatrième fabricant de vins de Bordeaux et, comble de malheur, il est bon! C'est ainsi dans ce nouveau monde-là que se passe la défense de nos emplois et aussi le succès de nos entreprises¹¹.

de même qu'à ceux de Philippe Messine:

Pour la première fois, en 1985, le principal producteur mondial de semi-conducteurs n'est pas américain mais japonais: NEC dépasse cette année-là Motorola et Texas Instruments. Mais ce n'est qu'un début: en 1986, les trois premiers producteurs mondiaux de circuits intégrés sont les Japonais NEC, Hitachi et Fujitsu, reléguant le premier Américain à la quatrième place¹².

Plus près de nous, le récent accord de libre-échange intervenu avec notre voisin du sud, les États-Unis, qui sous une forme ou une autre est irréversible, va obliger nos organisations à mieux gérer toutes leurs ressources, à faire plus de qualité, à gagner plus de temps, bref à se donner des avantages compétitifs.

Non seulement les entreprises canadiennes devront-elles relever ces défis mais elles devront également grossir leur potentiel en termes de ressources afin d'atteindre le marché des États-Unis et de demeurer concurrentielles sur ce marché nord-américain de 250 millions de personnes. Afin de créer ce nouveau potentiel de ressources (humaines, financières, technologiques) les organisations ont deux choix, soit le développement interne ou la croissance par l'externe c'est-à-dire par acquisition et fusion. Il semblerait que les entreprises canadiennes soient plus attirées par la deuxième option compte tenu du temps et des risques encourus. Ainsi, des relations d'affaires directes (acquisition-fusion) ou indirectes (*joint-venture*) sont établies dans un même pays (ex.: Culinar-Interbake) et peuvent même s'établir dans un même continent (ex.: Culinar-Drake), entre continents (ex.: GM-Toyota) ou entre bloc de pays (ex.: USA-Canada *versus* CEE *versus* Asie).

11 H. SÉRIEYX, "L'entreprise du troisième type", dans *La mobilisation des ressources humaines: tendances et impact*, Québec, PUL, 1986, pp. 86-87.

12 Philippe MESSINE, *Les Saturniens: quand les patrons réinventent la société*, Paris, Éditions la Découverte, 1987, p. 19.

De plus, à l'intérieur de notre propre pays et de notre province (concurrency interne), l'État exerce de plus en plus de pression sur la déréglementation de secteurs comme le transport et les institutions financières, ce qui a pour effet de recréer des conditions économiques de libre marché, de la même manière d'ailleurs que la privatisation d'organismes nationalisés replace ceux-ci dans leurs conditions d'origine.

La segmentation des marchés de consommation

Depuis quelques années, nous assistons à un déplacement de la consommation de masse vers une consommation plus sectorisée, par créneau. En effet, la psychographie¹³ nous a donné les "YUP" (*Young Urban Professional*), les "SUBYUP", les "DINK" (*Double Income No Kids*), les "GRUMPIES" (le troisième âge) et les "TAFFIES" (*Technological Advance Families*). Ces créneaux de consommateurs ont des habitudes de vie et de consommation différentes et les entreprises doivent en tenir compte et ajuster leur production de biens et de services selon les caractéristiques de leur clientèle de plus en plus hétérogène. L'explosion du nombre de marques de bière, de confiture, de vêtement, de voitures, de destination-vacances n'en sont que quelques exemples. Un tel ajustement à un marché de consommation de plus en plus personnalisé oblige une multitude d'ajustements des technologies et des processus de production,¹⁴ à la fois au niveau quantitatif et qualitatif, d'où, comme nous le verrons plus loin, une flexibilité accrue de nos organisations.

La technologie

La révolution de la puce et de la cellule nous a donné en héritage des réalités telles la robotique, la conception-fabrication assistée par ordinateur (CAO-FAO), les ateliers flexibles, la bureautique, la télématique et la biotechnologie. Il n'est pas notre propos ici de refaire le procès de l'invasion technologique et de ses méfaits ou bienfaits. Cependant, afin d'en illustrer l'importance, mentionnons simplement que: "Dans le tertiaire, aux États-Unis, le nombre total de 'stations de travail informatiques' [...] devrait passer de 1,5 million en 1985 à 17,5 millions en 1990. À l'usine, la produc-

¹³ À ce sujet voir: Véronique ROBERT, "Le monde selon la psychographie", *Revue Commerce*, septembre 1987, pp. 62-70.

¹⁴ T. KOCHAN, M.J. PIORE, "US Industrial Relations in Transition", in T. KOCHAN ed., *Challenges and Choices Facing American Labor*, Cambridge Mass., MIT Press, 1985, p. 4.

tion automatisée et intégrée par ordinateur représente, selon Robert Howard, 'la plus importante réorganisation du travail industriel depuis l'arrivée de la chaîne d'assemblage il y a plus de soixante-dix ans'¹⁵.

Une telle situation, qui laissait place auparavant à la crainte et la peur viscérale des retombées de la "machine" et du "contrôle informatique", s'avère maintenant un défi et une possibilité de réinventer les milieux de travail et les politiques de main-d'oeuvre visant à assurer la transition du virage technologique.

Ainsi, les systèmes manufacturiers hautement automatisés et flexibles¹⁶ de même que les systèmes informatisés¹⁷ de bureau ne fonctionnent presque jamais comme leurs concepteurs l'avaient prévu. L'intervention humaine nécessaire est beaucoup plus importante que ce qui avait été envisagé.

Les grands problèmes de l'heure sont donc beaucoup plus d'ordre qualitatif en ce sens que l'on doit se préoccuper davantage de l'intégration du système social et du système technique (choix socio-technique) et de la place prépondérante que devra occuper la gestion des ressources humaines¹⁸.

Les valeurs

Le marché du travail est en train de subir des transformations profondes: place aux femmes, renversement démographique, scolarisation de la main-d'oeuvre et précarisation des emplois exerçant des pressions sur les valeurs traditionnelles reliées au travail.

Nous sommes témoins de l'éclatement de valeurs fondamentales comme la religion et la famille qui a laissé une plus grande place au dogme de l'organisation dont les "leaders" sont devenus les idéaux de la jeunesse universitaire. Pensons à laccoca (Chrysler) aux États-Unis, à Gyllenhammar (Volvo) en Suède, à de Benedetti (Olivetti) en Italie, à Tapie en France ou à Bernard Lemaire (Cascades) au Canada.

Mais parmi les valeurs qui se sont les plus transformées, nous remarquons que "l'individualisme" a damé le pion aux "intérêts collectifs". La

¹⁵ P. MESSINE, *op. cit.*, pp. 67-68.

¹⁶ *Ibid.*, p. 74.

¹⁷ J. DAVID MCNEILL, S. DAHAN, "Le traitement de textes et la saisie des données informatisées: sont-ils synonymes de progrès pour les employés de bureau?", *Gestion*, vol. 13, no 1, février 1988, pp. 44-51. Y.C. GAGNON, *Les usagers-opérateurs syndiqués et l'implantation de systèmes informatiques*, Mémoire de MBA, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, décembre 1987, 107 pp.

¹⁸ CONSEIL ÉCONOMIQUE DU CANADA, "Le recentrage technologique", *Au courant*, vol. 8, no 1, 1987, pp. 2-7.

réalisation personnelle, la recherche du confort et l'allergie aux concessions représentent fort bien cette nouvelle conception de "l'homme hédoniste". En d'autres termes, c'est tout le phénomène de "succès dans la vie" qui a évolué d'une conception plutôt matérielle vers une conception de mieux-être personnel¹⁹. Ainsi, les gens recherchent plus qu'un salaire et une sécurité d'emploi: ils recherchent une vie sociale au travail, des expériences qui puissent faire valoir leur potentiel,²⁰ le respect de leur autonomie, un droit d'expression quant à leur travail²¹ et des accommodements pour mieux vivre leur vie familiale (horaire flexible, temps partiel, congé d'étude, année sabbatique, etc.).

Parallèlement à cette montée de l'individualisme, s'est développé un courant de pensée plus politique privilégiant l'équité et la justice dans la société en général. Ce courant s'est traduit, entre autres, par l'enchâssement des droits et libertés de la personne dans la Constitution canadienne.

Les cours de justice semblent d'ailleurs favoriser de plus en plus l'"individu" au détriment des collectivités et remettent en question des prémisses de notre système de relations du travail, telles le droit d'association, le droit à la négociation collective, le droit à la grève, le droit au piquetage, le devoir de représentation du syndicat et les pratiques traditionnelles de GRH (embauche, évaluation, rémunération)²².

À la lumière de la brève analyse que nous venons de faire sur l'évolution récente des dimensions économique, technologique et éthique de l'environnement dans lequel évolue l'organisation, procédons maintenant à établir les grands paramètres de celle-ci eu égard aux pressions exercées par cet environnement.

NOUVEAUX PARAMÈTRES ORGANISATIONNELS

Une gestion plus stratégique des ressources humaines

Autrefois caractérisée par une gestion réactive, subjuguée par les relations patronales-syndicales et dirigée par des "superspécialistes" du person-

19 D. YANKELOVICH, "Work Values and the New Breed", in C. KERR et J.M. ROSOW, *Work in America, the Decade Ahead*, New York, Van Nostrand Reinhold, 1979.

20 Enquête de Sobeco parue dans le *Journal Les Affaires*, 27 février 1988, p. 23.

21 À ce sujet voir: J. RICHARDS, G. MAUSER, R. HOLMES, "What Do Workers Want? Attitudes Towards Collection Bargaining and Participation in Management", *Relations Industrielles*, vol. 43, no 1, 1988, pp. 133-150. Harold BHÉRER, "Le salarié et la gestion générale de l'entreprise" dans *Le Statut du salarié en milieu de travail*, Rapport du XL^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval, Québec, PUL, 1985, pp. 205-222.

22 *Les Chartes des droits et les relations industrielles*, Rapport du XLIII^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval, Québec, PUL, 1988.

nel aux talents de négociateur, la fonction ressources humaines semble de plus en plus appelée à jouer un rôle stratégique dans l'organisation, en réponse au constat établi plus haut.

De plus en plus d'organisations considèrent la fonction ressources humaines comme étant primordiale au point de ne plus la laisser uniquement aux mains des spécialistes du service des ressources humaines. La haute direction prend donc ses responsabilités à cet égard, tout en valorisant la GRH à tous les niveaux de la structure *line* c'est-à-dire du responsable des opérations jusqu'au chef d'équipe en passant par les directeurs de services, surintendants et contremaîtres. Ainsi les cadres hiérarchiques ne laissent plus le soin aux traditionnels services du personnel et aux syndicats de leur dicter leur ligne de conduite face à leurs employés, ils prennent leurs responsabilités et exercent leur pouvoir en ayant comme cible la mission de l'organisation.

Une GRH plus stratégique implique donc une place prépondérante pour les ressources humaines dans la formulation de la stratégie corporative et plus spécialement dans le processus de planification stratégique. Ainsi, au lieu d'agir *a posteriori* en réaction à la détermination des plans organisationnels à moyen et long terme ou d'exercer une mince influence *a priori* par des analyses spécifiques de "superspécialistes" sur les déséquilibres quantitatifs de l'offre et de la demande de travail (planification des effectifs), les hauts gestionnaires du service des ressources humaines sont appelés à participer activement aux instances décisionnelles et à toutes les étapes visant l'élaboration des stratégies et de la mission incluant ce que l'organisation veut projeter comme image de sa gestion des ressources humaines. Une telle façon de faire dans l'entreprise consiste à développer ce que Ulrich appelle *Organizational Capability*,²³ à savoir un potentiel organisationnel qui procurera un avantage compétitif, au même titre que la technologie, les finances et le marketing, et qui permettra à l'organisation de développer des stratégies corporatives qui laisseront la concurrence un pas derrière.

Outre ce rapprochement des spécialistes en GRH et des cadres, de même qu'une intégration de la GRH aux stratégies corporatives,²⁴ une telle conception "stratégique" des ressources humaines dans l'entreprise oblige les professionnels en GRH à prendre en compte la culture organisationnelle,

23 D. ULRICH, "Organizational Capability as a Competitive Advantage: Human Resource Professionals as Strategic Partners", *Human Resource Planning*, vol. 10, no 4, 1987, pp. 169-184.

24 À ce sujet voir G. GUÉRIN, J.Y. LE LOUARN, T. WILS, *L'intégration des ressources humaines à la planification d'entreprise: une justification et un cadre conceptuel*, Document de recherche 88-11, École des relations industrielles de l'Université de Montréal, juin 1988, 42 pp.

à s'impliquer davantage dans le design de la structure et du fonctionnement de l'organisation, à parler le langage corporatif des cadres et à évaluer l'efficacité de la fonction ressources humaines.

En effet, notons que non seulement les ressources humaines doivent participer davantage à l'adaptation optimale de l'organisation à l'environnement externe, en déterminant des choix stratégiques que l'on qualifie de grandes stratégies corporatives (prospecteur-défenseur-analysateur-réacteur dans le langage de Miles and Snow²⁵ ou domination par les coûts-différenciation-concentration dans le langage de Porter,²⁶ mais elles doivent également se préoccuper de l'alignement de la stratégie RH sur la stratégie corporative favorisant ainsi la cohérence et la congruence des activités traditionnelles de GRH (dotation, développement, rémunération, organisation du travail, relations de travail)²⁷.

De cette façon, du moins théoriquement, toutes les énergies, actions et gestes posés dans l'organisation vont dans le même sens, c'est-à-dire dans une perspective à plus long terme d'adaptation à l'environnement et non plus dans une optique de rentabilité à court terme. Un tel constat rejoint d'ailleurs le diagnostic sommaire établi par les spécialistes du Massachusetts Institute of Technology de Boston concernant les faiblesses des organisations américaines quant à la productivité de leurs ressources et à la concurrence²⁸.

Ainsi, compte tenu de la façon dont l'organisation va développer sa stratégie corporative et favoriser son implantation à l'aide, entre autres, d'une stratégie "ressources humaines", les employés seront ou non mobilisés autour de ce qu'il est convenu d'appeler le "projet d'entreprise". Les dirigeants mettent donc en place toute une panoplie de moyens pour communiquer les stratégies et plans organisationnels à tous niveaux: visite du plancher par la haute direction, diffusion d'informations privilégiées sur la situation de l'entreprise dans son marché et sa stratégie, journaux d'entreprise, sessions de socialisation, etc.

²⁵ R. MILES, C.C. SNOW, *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York, Mc Graw-Hill, 1978.

²⁶ M.E. PORTER, *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Économica, 1982, 426 pp.

²⁷ De nombreux cadres conceptuels existent sur ce sujet. À titre d'exemple voir: R.S. SCHULER, "Personnel and Human Resource Management — Choices and Organization Strategy", in S.L. DOLAN et R.S. SCHULER, *Canadian Readings in Personnel and Human Resource Management*, St-Paul, West Publishing Co., 1987, pp. 3-27.

²⁸ MIT, *Interim Results of the MIT Commission on Industrial Productivity*, Boston, 1988.

À la recherche de la qualité totale

Émergence du concept

Une recherche récente menée conjointement par des Européens, des Japonais et des Américains²⁹ démontre que le concept de “productivité par la qualité” ou de qualité totale est très populaire dans ces pays. Au Canada, et plus particulièrement en Ontario et au Québec, l'idée commence à faire son chemin, entre autres à cause des nouveaux modes de gestion imposés aux entreprises de l'industrie de l'automobile.

Une autre recherche menée en 1986³⁰ révèle qu'au Canada, les deux types de programmes les plus importants pour améliorer la productivité dans les organisations sont ceux relatifs à la qualité et à l'implication des employés. On comprend mieux, à la lumière de ces propos, les raisons de l'engouement des dernières années pour la gestion participative et les cercles de qualité ou groupes d'amélioration de la qualité.

Ce combat récent pour “l'amélioration de la productivité par la qualité” repose sur la prémisse que la non-qualité coûte excessivement cher à l'organisation et à la société. Au Québec, en 1986, la non-qualité était évaluée à 15 milliards, soit 3 à 5 milliards dans le secteur secondaire et 9 à 10 milliards dans le secteur tertiaire³¹. Le Canada, pour sa part, vient au 15^e rang des pays industrialisés pour la qualité de ces produits³².

Ces coûts conséquents au travail mal fait dans les entreprises industrielles varient de 5 à 25% du chiffre d'affaires de ces entreprises³³ et peuvent correspondre jusqu'à 10% des coûts de production. Un article du *Business Week*³⁴ intitulé “*The Push for Quality*” faisait état que le quart de la main-d'oeuvre américaine ne produisait rien puisqu'elle était employée à corriger les erreurs produites par les autres employés.

En Amérique du Nord, notre échelon de mesure de la qualité est le pourcentage et il est souvent normal de constater des taux de rejet de 1 à

29 A. DE MEYER, J. NAKANE, J. METLER, K. FERDOWS, “Flexibilité des fabrications: le prochain enjeu de la compétitivité”, *B.I.S.*, 2187, pp. 420-425.

30 G. SPRAAKMAN, S. KOGAWA, W. KOGAWA, “A Survey of Productivity Improvement Practices of Canadian Organizations”, *Optimum*, vol. 18, no 1, 1987, pp. 85-102.

31 Conférence prononcée par Madame Guylaine Saucier, présidente de la Chambre de commerce du Québec, au Congrès de l'Association québécoise pour la qualité, Laval, 29 avril 1987.

32 Congrès de l'Association québécoise pour la qualité, Montréal, 5 juin 1985.

33 Conférence prononcée par Pierre F. Caillibot au Congrès de l'Association québécoise de la qualité, Montréal, 21 mai 1986.

34 “The Push for Quality”, *Business Week*, June 8, 1987, pp. 130-144.

2%. Au Japon, la qualité se mesure en PPM c'est-à-dire en partie par million et il n'est pas rare d'y trouver des entreprises qui opèrent à 10 PPM soit 0,001%.

Afin d'améliorer notre performance en matière de qualité, les "prêcheurs" américains Juran et Deming, qui sont à l'origine de ce mouvement et qui ont été les premiers maîtres à penser des Japonais pendant les années 1950, parcourent aujourd'hui les États-Unis avec le discours suivant:

Pourquoi 1% d'erreur n'est-il pas acceptable? Parce que cela laisserait la place:

- à 200 000 mauvaises prescriptions de médicaments par année;
 - à de l'eau non potable quatre jours par an;
 - à une absence d'électricité, d'eau, de chauffage ou de téléphone pendant 15 minutes chaque jour;
 - à neuf mois mal orthographiés à chaque page de magazine;
- Seriez-vous satisfaits de vivre dans ces conditions?³⁵.

Stratégies de "qualité totale"

Comment les entreprises s'y prennent-elles pour faire de la qualité totale? Citons trois dimensions d'une stratégie visant à améliorer la qualité et par le fait même la productivité.

Actions sur le client

Les actions axées sur le client signifient un renversement des forces de l'organisation. Alors que traditionnellement les analystes de marché et les ingénieurs en recherche et développement déterminaient les caractéristiques du produit à vendre et que toutes les énergies de production et de vente consistaient à écouler les prévisions annuelles, aujourd'hui on se met continuellement à l'écoute du client. On redore le blason et le rôle du vendeur qui le premier peut acheminer des informations privilégiées sur la clientèle, on organise des visites d'"entreprises clientes" pour nos propres employés et on fait de même avec les employés de nos fournisseurs, et finalement, on pratique la "vigie" et la "réactique" afin d'être à l'affût de toutes les opportunités possibles.

Une telle façon de faire réfère à la capacité d'innovation des organisations en regard des besoins potentiels des clients et du milieu. Ce comportement, propre aux entrepreneurs et aux PME, fait maintenant son apparition dans la grande entreprise sous la forme de l'"intrapreneurship". Le défi qui

³⁵ Yves GILSON, "Pourquoi sommes-nous si mauvais?", *Revue Commerce*, octobre 1987, p. 109.

attend ces organisations est de pouvoir faire cohabiter des concepts qui se sont toujours opposés, c'est-à-dire innovation-productivité, et des propagandistes qui n'ont pas toujours fait bon ménage, c'est-à-dire entrepreneurs-gestionnaires.

Ainsi, à l'heure où les programmes de MBA de nos grandes universités sont boudés par le milieu des affaires (car ils forment de bons gestionnaires forts en méthodes quantitatives), les organisations sont à la recherche d'entrepreneurs aux qualités créatrices, dotés du sens politique et du sens de la gestion des ressources humaines³⁶.

Un tel constat nous amène donc à soulever le débat suivant:

La productivité et l'innovation sont-elles des contradictions gérables³⁷ et des concepts qui peuvent s'épanouir sous un même couvert organisationnel permettant à la fois des structures, des pratiques et des cultures contradictoires, au même titre que les hémisphères gauche et droit du cerveau trouvent un sens dans une même tête?

En matière d'innovation, les Nord-Américains sont considérés comme étant "sur-innovateurs" (*overinnovating*) au niveau des produits et sous-innovateurs (*underinnovating*) au niveau des processus de production et du milieu de travail. Ainsi n'est-il pas rare de retrouver dans des entreprises de haute technologie fabriquant un produit technique très innovateur, des employés qui font l'assemblage dans des conditions ergonomiques désastreuses, avec des outils non appropriés, à l'aide de manipulation artisanale d'autant de plusieurs dizaines d'années, en l'absence de contrôle de qualité, sans compter la conception qu'on se fait de l'autorité et du travail à l'intérieur d'une telle organisation.

Ainsi l'innovation sur le plan du produit n'est pas garantie de l'innovation en général dans l'organisation.

Par contre d'autres entreprises ont su prouver le contraire. Cascades au Québec est ce genre d'entreprise qui a su démontrer un leadership d'innovation tant au niveau du produit et du marché, qu'au niveau de sa gestion des ressources humaines.

Un autre cas est la célèbre histoire de Jan Carlzon, président de SAS qui, de 1981 à 1982, a fait passer son organisation d'un déficit de 17 millions

³⁶ Peter GREENE, "Future Executive and Management Training Needs in Canada — A National Survey", *Business Quarterly*, vol. 51, no 4, March 1987, pp. 90-94.

³⁷ H. SÉRIEYX, "Qualité totale et innovation: une contradiction gérable?", *Gestion*, novembre 1987, pp. 46-52. Roger KAPLAN, "Le nouvel esprit d'entreprise: à l'opposé du management", *Harvard — L'expansion*, automne 1987, pp. 88-93.

à des bénéficiaires de 54 millions en inversant son organigramme³⁸. Celui-ci recentra son organisation vers la clientèle et il confia la responsabilité et le pouvoir à tous ceux et celles qui étaient en contact direct avec elle. Le reste de l'organisation se mit alors à travailler pour eux.

Une telle vision de l'entreprise vient donc secouer nos vieilles traditions à savoir que ce sont les ingénieurs qui savent ce qu'est la qualité d'une bonne automobile, ce sont les médecins qui sont les juges d'une bonne qualité des services médicaux, ce sont les joueurs de hockey qui connaissent ce qu'est un bon spectacle, ce sont les supermarchés qui savent ce que je dois acheter comme nourriture et ce sont les professionnels en GRH qui savent ce qu'est une saine gestion des ressources humaines. Laissons plutôt parler les conducteurs, les patients, les spectateurs, les consommateurs et les employés.

Participation des employés

La participation des employés est synonyme de ce que Lester Thurow³⁹ appelle la productivité douce (motivation-coopération-travail d'équipe) par opposition à la productivité dure, celle qu'introduisent les machines et la technologie.

À l'instar de GM qui a subi quelques coups durs récemment avec son fameux projet Saturne dont l'envergure a été coupée de moitié, on peut avancer que: "alléger la hiérarchie, responsabiliser la main-d'oeuvre et créer une vraie solidarité entre l'une et l'autre font infiniment plus qu'une armée de robots pour améliorer la productivité"⁴⁰.

L'implication des employés dans l'organisation peut se diviser en deux grandes catégories⁴¹ soit des actions visant à créer des structures parallèles (cercles de qualité, groupes d'expression, etc.) et des actions visant à intégrer la participation au coeur (structure formelle) de l'organisation (groupes semi-autonomes, cellules de travail, etc.).

Dans l'hypothèse où on associe les mécanismes institutionnalisés de relations du travail (comité de grief, comité patronal-syndical, négociation collective) et de santé-sécurité à la structure formelle du fonctionnement

38 Jan CARLZON, *Renversons la pyramide! Pour une nouvelle répartition des rôles dans l'entreprise*, Paris, InterÉditions, 1986, 221 pp.

39 Lester C. THUROW, *The Zero-Sum Solution*, New-York, Simon and Schuster, 1985.

40 Catherine LÉCONTE, *op. cit.*, p. 98.

41 Jacquie MANSELL, *L'innovation en milieu de travail au Canada: Réflexions sur la situation passée et perspectives d'avenir*, Conseil Économique du Canada, Ottawa, 1987, 45 pp.

d'une organisation, les structures parallèles peuvent être définies comme étant "toute initiative de collaboration et de participation *volontaire* entre employés et représentants de la direction permettant de recueillir des suggestions et de divulguer des informations, en dehors de la négociation collective et de la structure organisationnelle". Les programmes les plus populaires associés à cette catégorie sont sans aucun doute les cercles de qualité ou groupes d'amélioration de la qualité de même que certains programmes de qualité de vie au travail et de participation aux bénéfices ou à la propriété. Ces types de programmes, compte tenu de la pénétration plus faible du syndicalisme et d'une collaboration patronale syndicale plus soutenue, sont plus populaires aux États-Unis qu'au Canada.

Les usines de Ford à Windsor, la ville de Calgary et la compagnie Cyanamid sont des exemples d'entreprises où des structures parallèles sont implantées et où on a pu observer empiriquement des retombées importantes en termes de productivité⁴². Le concept d'entreprise du 3^e type tel que développé par les français⁴³ et faisant état d'un chassé-croisé inter et intra organisationnel par le biais de cercles de maillage, de pilotage et de qualité, est également un exemple de structures parallèles en matière de participation et de mobilisation des ressources humaines.

Quoi qu'efficace en matière d'amélioration de la productivité et de la qualité et en matière de changement technologique et de santé-sécurité au travail, ces types de programmes de participation accusent des limites importantes.

En effet les structures parallèles sont vulnérables car étant parallèles, et par le fait même relativement complémentaires à la structure formelle, leur existence est souvent compromise par des changements dans les postes-clés au niveau de la direction de l'entreprise et du syndicat, ou par des changements pouvant affecter la structure formelle et la négociation collective.

Une deuxième catégorie d'actions en matière d'implication des employés réfère à la structure formelle de l'entreprise, c'est-à-dire des actions portant sur le nombre de niveaux hiérarchiques, sur le fonctionnement des équipes de travail, sur l'organisation technique du travail (polyvalence versus spécialisation), sur la prise de décision traditionnelle, sur la structure de pouvoir et par conséquent, des actions portant sur la protection de l'emploi, la description des tâches, la classification, les structures salariales et les mouvements de main-d'oeuvre. De telles actions de restructuration dont les plus connues sont celles relatives à l'approche socio-technique et aux

⁴² *Op. cit.*

⁴³ G. ARCHIER, H. SÉRIEYX, *L'entreprise du 3^e type*, Paris, Éditions du Seuil, 1984, 214 pp.

groupes semi-autonomes ou cellules de travail, gagnent en popularité depuis quelques années pour deux raisons principales. La première est la pénétration de plus en plus forte de la technologie dans l'organisation (productique et bureautique) affectant de façon significative l'organisation du travail et donnant ainsi l'opportunité aux acteurs de procéder volontairement à un nouveau choix dans l'intégration des systèmes social et technique de l'organisation. (L'industrie nord-américaine de l'automobile est un excellent exemple de ce nouveau choix socio-technique comme en témoigne fort bien le nouveau contenu de la convention collective chez GM à Boisbriand au Québec.)

La deuxième raison est la conception *ex nihilo* des nouvelles usines dites "écologiques" qui servent présentement de leader en Amérique du Nord quant à la façon de concevoir les organisations du futur. Les usines de General Electric à Bromont, de Pratt and Whitney à Halifax, de Honda à Alliston, de l'Alcan à Grande-Baie et de Westinghouse en Ontario font partie de cette nouvelle conception des organisations où l'implication des employés est de toute première importance pour l'efficacité et la qualité de la production de même que pour l'exploitation optimale du matériel technologique.

Bref la participation des employés est une dimension primordiale de la stratégie visant à améliorer la qualité, et en plus de répondre à des impératifs économiques et technologiques de nos organisations modernes, elle répond également à l'évolution de certaines valeurs humaines et sociales chez les employés qui les composent.

Les nouveaux modes de production

Une dernière dimension d'une stratégie visant à améliorer la qualité et la productivité tourne autour de ce que les français appellent la chasse à l'entreprise fantôme ("zéro" stock, "zéro" panne, "zéro" délai, "zéro" défaut, "zéro" papier) et plus particulièrement les nouveaux modes de production où tout se fait juste-en-temps (*JIT*) et où l'approvisionnement en matières premières et la distribution des produits finis se font au jour le jour (*Kanban*) en fonction d'un système de production répondant de plus en plus aux spécificités d'un client et non pas d'une clientèle de masse.

Citons l'exemple de Woodbridge Foam, un fabricant de banquettes à Saint-Jérôme dans le nord de Montréal qui est fournisseur pour GM à Boisbriand. À l'aide d'un système intégré de gestion des ressources manufacturières permettant de savoir à quel moment une voiture, entrant sur la ligne de production, aura besoin de tel ou tel matériel, cette PME québécoise effectue la livraison de ses produits à toutes les heures à l'usine de GM.

Woodbridge a dû adapter la largeur de ses camions pour faciliter le débarquement rapide tout comme GM a dû percer les murs de l'usine pour faciliter un accès rapide au lieu d'utilisation sur la ligne de montage, éliminant ainsi l'entreposage d'une partie du matériel entrant dans la fabrication d'une voiture⁴⁴. La plupart des fournisseurs américains de pièces d'autos doivent livrer deux fois par jour. La nouvelle usine Hyundai à Bromont, à cause de l'éloignement, vise un délai de livraison, pour certaines pièces, inférieur à huit heures⁴⁵.

Un autre exemple est celui de l'usine "Bose", un fabricant d'enceintes acoustiques à Ste-Marie de Beauce près de Québec dont certains produits surpassent, en qualité, celle des Japonais sur leur propre marché⁴⁶. Cette PME québécoise qui assemble 1 800 enceintes par jour sous 41 produits différents, a réussi récemment à diminuer le temps mort (*set up*) sur la chaîne de production de 18 minutes d'intervalle à environ 3 minutes lors d'un changement de fabrication d'un produit à un autre. C'est ce genre de défi, semble-t-il, que nos organisations devront apprendre à relever si elles veulent continuer à évoluer dans un contexte qui exerce de plus en plus de pression en ce sens.

Gestion plus individualisée et personnalisée

Cette tendance récente en matière de gestion des ressources humaines correspond à la montée de l'"individualisme" dans nos sociétés modernes. Cette gestion plus personnalisée est caractérisée par les éléments suivants:

Changement dans la philosophie de l'encadrement

La responsabilité des cadres de premier niveau en matière de GRH et le renforcement de la relation contremaître-employé ou agent de maîtrise-employé a permis aux travailleurs et travailleuses de retrouver un interlocuteur valable en leur supérieur immédiat. Dans une telle optique, les employés de la base songent moins à faire intervenir le syndicat dans toutes les discussions avec leur supérieur et à court-circuiter ce dernier, soit auprès d'un niveau plus élevé de la hiérarchie ou auprès du service des ressources humaines. L'action se passe dorénavant sur les lieux du travail entre personnes directement impliquées. À ce sujet, mentionnons que l'expérience de la

⁴⁴ *Journal Les Affaires*, 19 mars 1988, pp. S-7.

⁴⁵ *Ibid.*

⁴⁶ *Journal Les Affaires*, 9 avril 1988, p. 43.

médiation préventive, au Québec,⁴⁷ nous a enseigné l'importance pour les organisations d'avoir un premier niveau de gestion compétent en matière de prise de décision et de communication.

Enquêtes et questionnaires

De plus en plus, les organisations recourent à des enquêtes de climat ou questionnaires de qualité de vie au travail et de satisfaction au travail. Cette pratique de gestion, qui a comme conséquence de court-circuiter la structure syndicale de même que les cadres intermédiaires et de premier niveau, a pour but de tâter le pouls de l'entreprise et de prendre la "température" du climat, sans que le message ne subisse la distorsion des intervenants traditionnels.

Gestion des carrières

Contrairement à la tradition et à la croyance populaire, de plus en plus d'employeurs se préoccupent du bien-être de leurs employés sans pour autant s'attendre à une augmentation proportionnelle de la productivité et du rendement. Prenant maintenant conscience que chaque employé a des besoins de croissance personnelle, qu'il est confronté à des étapes marquantes dans sa vie personnelle, professionnelle et familiale, certaines entreprises mettent sur pied des programmes de gestion de la carrière incluant le recours soutenu au counselling et à la relation d'aide. Il va de soi qu'un tel investissement semble bénéficier davantage aux cadres et aux professionnels des grandes entreprises.

Programme d'aide aux employés

Dans la même foulée que la gestion des carrières, les employeurs, conjointement avec les syndicats, ont recours de plus en plus aux programmes d'aide aux employés (PAE) afin de contrer les problèmes dus à l'alcoolisme, à la toxicomanie, à l'épuisement professionnel et autres maladies. Bien que les PAE se trouvent à la fin de la chaîne et récupèrent les problèmes individuels au lieu d'agir sur les causes, il n'en demeure pas moins que c'est une autre pratique de gestion faisant montre d'une plus grande personnalisation dans la gestion des ressources humaines.

⁴⁷ Y. DULUDE, "Le conflit: la gestion au banc des accusés", dans *La mobilisation des ressources humaines: tendances et impact*, Rapport du XLI^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval, Québec, PUL, 1986, pp. 111-132.

Bref, une gestion des ressources humaines plus axée sur l'individu et les équipes de travail, au détriment des collectivités, assume dans une certaine mesure la fonction "d'équité" traditionnellement dévolue au syndicat. Il est cependant important d'ajouter que la GRH, quelles que soient les pratiques qui en découlent, ne pourra jamais se substituer au syndicat.

Flexibilité

Bien que déjà dans les années 1960 on faisait le procès de la bureaucratie, le besoin d'adaptation des organisations modernes et la sédimentation des conventions collectives nous amènent, plus que jamais, à l'aube des années 1990, à condamner la rigidité des organisations. Cette rigidité est caractérisée principalement par la lenteur du cycle de changement organisationnel et surtout par l'apparition de ce que les américains appellent les *organizational walls*⁴⁸. Cette dernière caractéristique nous a permis de constater comment les fonctions organisationnelles étaient isolées l'une de l'autre et par le fait même en position conflictuelle, de même que comment les individus, formés souvent trop techniquement, sont peu enclins à la polyvalence et sont incapables de travailler efficacement en équipe.

Comme nous l'avons déjà souligné et comme c'est une condition *sine qua non* à la gestion stratégique et à la qualité totale, les organisations modernes doivent résolument se mettre à la recherche de la flexibilité. Ce concept populaire a souvent été associé, à tort ou à raison, à bon nombre de situations. Pour notre part nous retiendrons quatre formes de flexibilité.

Flexibilité de la structure

Ce type de flexibilité implique une décentralisation des structures organisationnelles dont l'objectif est de rapprocher l'action des dirigeants vers les clients, et par le fait même, de réduire le temps de réaction dans la prise de décision. Cela veut également dire une réduction du nombre de niveaux hiérarchiques afin de relier le plus directement possible la haute direction et les cadres qui sont sur la ligne de feu (contremaîtres, chefs d'opération, agent de maîtrise, etc.). La flexibilité quant à la structure signifie également la "balkanisation" des organisations en plus petites divisions, unités et centres de profit, ce qui favorise l'"intrapreneurship", l'identité des employés à l'organisation et la "réactive" dans un marché qui lui est propre.

⁴⁸ MIT, *op. cit.*

De plus, la récente conjoncture économique a multiplié les situations de partenariat, d'acquisition et de fusion d'entreprises à l'intérieur comme à l'extérieur du pays. Une telle flexibilité quant aux structures organisationnelles doit également prendre en considération les mixités de cultures d'entreprise et les barrières à l'intégration des entreprises l'une à l'autre.

Flexibilité de l'organisation du travail

La flexibilité à ce niveau implique un intérêt marqué pour la polyvalence, au détriment de la spécialisation. Cela nécessite une qualification plus large des employés et des postes enrichis ou élargis, souvent aménagés à l'intérieur de modules ou cellules de travail. Les conséquences logiques d'une plus grande polyvalence dans l'emploi sont alors une meilleure productivité, un meilleur contrôle de la qualité, une meilleure satisfaction, mais également, une augmentation du stress et de la charge de travail et surtout des pertes d'emplois. À l'instar de grandes entreprises manufacturières comme celles de l'automobile (à Boisbriand, par exemple, les catégories d'emploi sont passées de 45 à 4), et même de l'aluminerie (Alcan et ABI), il semblerait qu'une adaptation de l'organisation à un environnement en évolution et à de nouvelles valeurs chez les employés, passe obligatoirement par le procès de la spécialisation du travail et une plus grande ouverture à la polyvalence.

Flexibilité de la rémunération

Les hauts et les bas de la récente conjoncture économique ont plus que jamais fait prendre conscience aux dirigeants qu'il devient, dans certains secteurs, très difficile, voire impossible, de manoeuvrer avec des conventions collectives de trois ans (fixant les dépenses mais non les revenus durant cette période) avec des planchers d'emploi (sécurité) trop élevés et des augmentations salariales axées sur le coût de la vie. Il devient donc impératif de repenser un nouvel équilibre de la rémunération (globale) fixe et variable en se tournant davantage vers la participation aux résultats corporatifs, aux profits et à la propriété⁴⁹. Une telle approche permettrait aux entreprises de stabiliser leur plancher d'emploi et aux syndicats de garder leurs membres (surtout les plus jeunes). Devant un intérêt plus marqué à la polyvalence, les organisations doivent également repenser toute la rémunération actuelle qui est basée sur le poste, la hiérarchie des emplois et l'ancienneté. Une ouverture s'impose vers une rémunération basée davantage sur l'individu et ses compétences.

49 Pour un état de la question concernant le pour et le contre de la rémunération flexible voir: P. DUBUISSON, "Rémunération au mérite et partage des bénéficiaires touchent moins d'entreprises qu'on le croit", *Les Affaires*, 21 novembre 1987, p. 7.

Flexibilité de l'emploi

À l'instar des entreprises japonaises et américaines influencées par la Théorie Z de Ouchi,⁵⁰ les grandes entreprises canadiennes s'efforcent d'accorder des garanties très importantes au niveau de la sécurité d'emploi, mais pour les employés qui constituent le coeur de l'entreprise (employés qualifiés de production), ce qui est loin de représenter la majorité des membres d'une organisation. Afin de stabiliser l'emploi et de créer le moins de fluctuations possible quant aux mises à pied et aux licenciements, les entreprises mettent en place des cercles de défense pour stabiliser l'emploi⁵¹. On a recours au temps supplémentaire, aux sous-contractants, aux pigistes, aux temps partiels, aux occasionnels, aux employés sur appel, au télé-travail et à toute autre forme d'emploi qui appartient à la classification du travail précaire ou atypique. Cette flexibilité relative du marché du travail, tout en permettant à l'entreprise de mieux s'adapter aux conditions de l'environnement, relance le débat de la protection syndicale des travailleurs et travailleuses précaires, de même que leurs conditions de travail et leur qualité de vie. Certains parlent même de *JIT* quant à la force de travail requise au même titre que le *JIT* s'applique aux ressources manufacturières⁵².

En résumé, la recherche de la flexibilité et de la qualité totale de même qu'une gestion à la fois plus stratégique et personnalisée des ressources humaines sont quatre paramètres organisationnels, relativement nouveaux, caractérisant le comportement des organisations contemporaines face à un environnement de plus en plus turbulent.

Tentons maintenant d'analyser l'impact de ces paramètres organisationnels sur notre système de relations industrielles.

IMPACT SUR LES RELATIONS INDUSTRIELLES

Les transformations culturelles, économiques et technologiques de même que les nécessaires adaptations qu'ont dû effectuer les entreprises pour demeurer compétitives, tout en assurant une certaine continuité de l'emploi, sont autant d'éléments qui invitent à une remise en question du

⁵⁰ W.G. OUCHI, *Theory Z: How American Business Can Meet Japanese Challenge*, Reading M.A., Addison Wesley, 1981.

⁵¹ Au sujet des politiques de stabilisation d'emploi voir: L. DYER, F. FOLTMAN, G. MILKOVICH, "Contemporary Employment Stabilization Practices", in T.A. KOCHAN, et T.A. BARROCI, *Human Resource Management and Industrial Relations*, Boston, Little, Brown and Co., 1985, pp. 203-214.

⁵² Y. RESHEF, "Changing Environments and Management IR Practices: Implications for US Trade Unions", *Relations Industrielles*, vol. 43, no 1, 1988, pp. 43 à 60.

modèle dominant des relations industrielles. En effet, en poursuivant une telle réflexion, nous venons grossir la cohorte de ceux qui sont à la recherche d'alternatives, c'est-à-dire de nouveaux paradigmes, de nouvelles visions des personnes et des choses, soit dans le domaine de l'économie politique (on parle d'économie alternative); soit dans le domaine de la santé (de médecine alternative); soit dans le domaine de l'enseignement universitaire (d'université alternative).

Les systèmes de relations industrielles dans les pays fortement industrialisés, du moins dans le secteur privé de leur économie, n'échappent pas à ce questionnement, à cette recherche ou encore à un éventail assez hétéroclite d'expériences. C'est là un phénomène qui s'inscrit dans le "Temps du changement" dont parle Fritjof Capra⁵³ ou encore dans "l'Ère du verseau" si bien décrit par Marilyn Ferguson⁵⁴. On peut donc affirmer dans l'espoir de ne pas se tromper que nous sommes en train de mettre en place un système "alternatif" de relations industrielles ou encore "un nouveau modèle de relations du travail"⁵⁵. La mise en place graduelle, parfois timide, d'un tel système alternatif de relations industrielles constitue, à notre avis, l'impact majeur et important des changements récents tant dans l'environnement des organisations que dans la structure et leur fonctionnement internes.

Nous essaierons donc de faire ressortir les caractéristiques importantes de ce système alternatif des relations industrielles en montrant dans quelle mesure il s'éloigne du modèle dominant pour dégager par la suite certaines implications ou interrogations, comme en fait foi le tableau 1.

La manière la plus appropriée de procéder à un tel exercice est de commencer en partant de ce qu'on connaît bien, c'est-à-dire du "modèle dominant". Pour circonscrire un tel modèle, on retient généralement les caractéristiques ou les postulats suivants⁵⁶:

53 Fritjof CAPRA, *Le temps du changement*, Monaco, Éditions du Rocher, 1983.

54 Marilyn FERGUSON, *Les enfants du verseau*, Paris, Calmann-Lévy, 1980, (traduction de "The Aquarian Conspiracy").

55 *Nouveaux modèles de relations du travail*, op. cit., note 2.

56 Ces énoncés sont tirés d'ouvrages et d'articles qui décrivent le système nord-américain des relations industrielles, plus particulièrement, T. KOCHAN, H.C. KATZ et R.B. MCKER-SIE, *The Transformation of American Industrial Relations*, New York, Basic Books Inc., 1986; Milton DERBER, *Competing Values in American Industrial Relations*, Manoa, Industrial Relations Center, University of Hawaii, 1987, Yonatan RESHEF, "Changing Environments and Management IR Practices", *Relations industrielles* (Québec) vol. 43, no 1, 1988, pp. 43-58; R.B. FREEMAN et J.L. MEDOFF, *What Do Unions Do?* New York, Basic Books, 1984 (français: Pourquoi des syndicats?).

Tableau 1**Table synoptique des caractéristiques des systèmes dominant et émergent des relations industrielles**

| <i>Système dominant</i> | <i>Système émergent</i> |
|---|--|
| 1- Intérêts diamétralement opposés | 1- Convergence des intérêts |
| 2- Affrontement – antagonisme | 2- Collaboration basée sur le respect mutuel |
| 3- Syndicat: un gestionnaire du mécontentement et un instrument efficace d'amélioration des conditions de travail | 3- Syndicat: un actif capable de fournir une contribution significative à l'organisation |
| 4- Syndicats: une menace à la stabilité des opérations | 4- Syndicat: un support à l'innovation |
| 5- Droits et obligations attachées au poste de travail | 5- L'équipe de travail devient la pierre angulaire de l'organisation de travail |
| 6- Salarié – écarté de la prise de décision réelle | 6- Dépassement du rôle d'exécutant vers la prise en charge collective d'un procès de fabrication |
| 7- Au plan de l'efficacité: lenteur, rigidité, mais accent sur les conditions de travail sans recours à la force | 7- Au plan de l'efficacité: productivité accrue, diminution de l'absentéisme et du roulement, meilleure qualité, satisfaction au travail |

Caractéristiques du modèle dominant des relations industrielles

- Les parties dans un processus de détermination conjointe des conditions de travail ont des intérêts diamétralement opposés.
- L'affrontement, l'opposition et la méfiance constituent la trame des rapports sociaux.
- Le syndicat apparaît comme un mal nécessaire et se définit comme un gestionnaire du mécontentement sans généralement remettre en cause les assises même du système capitaliste.
- Le syndicat apparaît aussi comme une menace ou un obstacle majeur aux directions d'entreprises qui se préoccupent avant tout de la continuité ou de la stabilité des opérations.
- Le poste de travail constitue la pierre angulaire sur laquelle s'échafaude les droits et les obligations des parties signataires du contrat de travail. L'accès à un tel poste et sa conservation obéissent à une mécanique précise introduisant une rigidité au moment d'une réorganisation administrative menant souvent à un redéploiement du personnel.

- L'encadrement juridique de la négociation et de l'administration des conventions collectives confère au salarié un statut qui l'écarte généralement de la prise de décision relevant du management et le cantonne dans un rôle d'exécutant.
- En termes d'efficacité, aux yeux des directeurs d'entreprises, il s'agit là d'un système qui introduit de la lenteur, de la lourdeur dans la prise de décisions et compromet la nécessaire adaptation des entreprises aux exigences d'un contexte turbulent. Par contre, lorsqu'on s'arrête à l'efficacité de ce système en utilisant comme critère le degré d'atteinte de l'objectif premier qu'il s'est fixé, à savoir la régulation des conditions de travail sans recours à la force de caractère économique ou politique, nous pouvons affirmer qu'il est relativement efficace puisque bon nombre d'accords collectifs se signent sans un recours effectif à la grève comme ultime moyen de pression. On pourrait également mentionner les retombées positives quant à l'amélioration des conditions de travail des salariés en général.

Caractéristiques d'un système alternatif

En reprenant presque point par point les caractéristiques du système dominant, il est possible d'esquisser à grands traits le profil d'un système "alternatif" et émergent; alternatif au sens d'un substitut au système dominant dans les entreprises syndiquées, sachant bien qu'une telle affirmation frôle le paradoxe, puisque dans le secteur syndiqué, ce n'est pas tellement l'encadrement juridique qui change mais bien la qualité des rapports collectifs qu'on tente d'introduire et de développer.

Ce nouveau modèle de rapports sociaux prend graduellement les traits suivants⁵⁷:

- Le postulat de départ est une certaine convergence des intérêts en présence, à savoir que la recherche d'une plus grande compétitivité pour les entreprises peut s'allier à une garantie de continuité de l'emploi, du moins pour le noyau de la main-d'oeuvre déjà en place qui a acquis sa permanence au sens des contrats de travail en vigueur. Sans promettre un

⁵⁷ On retrouve dans les comptes rendus d'expériences d'innovation en milieu de travail les principaux éléments que nous avons répertoriés: Jacquie MANSELL, *L'innovation en milieu de travail au Canada*, Ottawa, Conseil économique du Canada, 1987; Bert PAINTER, *Developping the Participative Work Place: A Report from Western Canada*, Canadian Council on Working Life, 1987; T.A. KOCHAN et alii, *op. cit.*; Sylvie CAMPBELL et Marcel PEPIN, *Étude sur le "pattern bargaining" ou négociation type dans l'industrie automobile nord-américaine*, École de relations industrielles, Université de Montréal, Monographie no 18, 1988.

emploi à vie ou un poste de travail en particulier, les directions d'entreprises avec la participation des représentants des syndicats, tentent d'incorporer dans la formulation de stratégies d'expansion, de diversification, ou encore de redressement, des mesures visant à assurer une certaine stabilité de l'emploi.

- La collaboration et la coopération basées sur un minimum de confiance et de respect mutuel viennent tempérer le caractère conflictuel des relations ou encore s'y substituer.
- Le syndicat n'apparaît plus comme un mal nécessaire mais comme un actif capable de fournir une contribution significative à la formulation des stratégies, des politiques et l'implantation de formes d'organisation du travail plus productives et plus valorisantes pour les travailleurs concernés.
- L'équipe de travail devient le lieu privilégié d'échanges et de prise de décisions quotidiennes. La coordination de ces équipes est assurée par des comités où siègent des représentants de la direction des entreprises et des représentants syndicaux. C'est le cas, souvent cité, de l'usine de produits chimiques de Shell Canada à Sarnia (Ontario).
- Graduellement, avec l'implantation de nouvelles formes d'organisation du travail, du type "enrichissement vertical des tâches", ou de l'une ou l'autre des applications du modèle socio-technique (le cas de Shell Sarnia, pour citer un exemple), le statut du salarié se modifie par un dépassement du simple rôle d'exécutant vers une prise en charge collective d'un processus de fabrication ou d'une section de celui-ci impliquant une participation réelle à des décisions qui auparavant relevait de la sphère exclusive de la direction. Dans la même foulée, sans énumérer l'éventail des attributions des groupes semi-autonomes ou autogérés, signalons la disparition graduelle du poste de travail pour faire place à des catégories larges d'emplois créant ainsi un *écrasement* de la hiérarchie des classifications et mettant en cause la structure salariale conventionnelle. En effet, on voit apparaître un système de rémunération basé sur le degré de maîtrise des connaissances d'un processus de fabrication plutôt que sur l'évaluation des postes selon des méthodes conventionnelles. On constate ainsi une plus grande polyvalence chez les salariés, venant se substituer au caractère sur-spécialisé ou taylorisé des postes de travail.
- En termes d'efficacité et de satisfaction au travail, de nombreux dirigeants d'entreprises perçoivent ce système alternatif ou émergent des relations industrielles comme une source de productivité du travail plus élevée, une réduction de l'absentéisme et du roulement, une amélioration de la qualité des produits et services, une plus grande implication de tous les salariés dans l'effort de production. Par contre, l'appréciation que les

syndicats font de ces innovations et de leur impact sur la satisfaction globale que leurs membres peuvent en retirer varient, comme on le sait, passablement. Elle va du scepticisme jusqu'à un franc soutien. Certains syndicats voient dans l'application des concepts de flexibilité et de polyvalence une menace aux droits acquis. D'autres, tels les Métallurgistes unis d'Amérique et les Travailleurs de l'énergie et de la chimie, qui ont acquis une compétence dans le domaine, y voient une nouvelle possibilité d'une promotion de la démocratie industrielle tout en maintenant l'efficacité du processus de la négociation collective⁵⁸.

Un système alternatif: prémisses, nature et chances de survie

Un tel système alternatif de relations industrielles suscite de nombreuses interrogations sur les prémisses qui le fondent, sur sa nature et ses chances de survie.

Les prémisses

Quant aux prémisses sur lesquelles il se fonde, il est bien évident que l'émergence d'un tel système implique un changement majeur des cultures d'entreprises et de la philosophie de gestion des dirigeants. Une culture d'entreprise fortement axée sur la "stabilité"⁵⁹ et qui se traduit par une conformité à la hiérarchie, une division du travail marquée par la rigidité, la recherche d'une uniformité chez les individus, sert de support au système de relations industrielles dominant. Par contre, une culture fortement "axée sur la flexibilité" i.e. qui accorde une place importante à l'expression des salariés sur les lieux de travail, à l'autonomie de mouvement et à l'esprit d'innovation à tous les niveaux, serait un préalable à l'émergence de nouveaux rapports sociaux dans des organisations du travail. Par conséquent, la variable "culture d'entreprise" devient importante dans tout raisonnement stratégique mettant en cause la survie même d'une organisation.

Les modèles existants de gestion stratégique de l'entreprise et des ressources humaines font peu de place à cette variable. Il faudrait donc, lorsqu'on aborde la notion d'appariement des stratégies des ressources humaines aux stratégies d'entreprise, tenir compte de cette variable de façon à évaluer le risque culturel impliqué⁶⁰. Il s'agit là d'un travail qui incombe en

⁵⁸ À ce sujet, voir le résumé qu'en a fait Jacque MANSELL, *op. cit.*

⁵⁹ Alain GOSSELIN, "La revitalisation et la transformation des organisations: un nouveau défi pour la GRH", *Gestion*, vol. 13, no 1, 1988, pp. 38-43.

⁶⁰ Laurent BÉLANGER, *L'intégration des ressources humaines dans l'entreprise via la culture d'entreprise*, Corporation des conseillers en relations industrielles, Actes du Congrès 1987, Montréal, pp. 11-17.

partie aux directions des ressources humaines, de plus en plus présentes dans les comités de planification stratégique. Pour ne pas rester uniquement au niveau du discours, les directeurs des ressources humaines devront adopter une vision pro-active qui se traduit par des actions en amont c'est-à-dire conçues au moment de la formulation des stratégies, au lieu de s'en tenir uniquement à la conception d'actions plus ou moins cohérentes à la demande expresse des chefs hiérarchiques, trop préoccupés par la technologie et les problèmes de fabrication. C'est là une raison que nous avons décrite plus haut dans la perspective d'un appariement des stratégies de ressources humaines aux stratégies d'entreprise.

Le type de collaboration inhérent à ce système alternatif

Quant à la nature même de ce système alternatif de relations industrielles, on peut s'interroger sur le type de collaboration auquel il réfère. Sur ce point, les entreprises non syndiquées du secteur privé, qui possèdent une culture organisationnelle si englobante que les travailleurs et travailleuses risquent d'y perdre leur identité personnelle, présentent un profil différent des entreprises syndiquées à un point tel qu'on serait probablement justifié de parler d'au moins deux systèmes alternatifs de relations industrielles. En effet, ces entreprises dont on fait l'éloge dans le *Prix de l'excellence*⁶¹ ou encore dans la presse d'affaires sont en train de mettre en place toutes les conditions nécessaires à l'apparition de ce qu'Elton Mayo appelait une collaboration spontanée. Tous se souviennent des critiques adressées à cette vision par le biais de la métaphore de la société des aborigènes gouvernés par une élite éclairée (*enlightened management*). Si on invite à gérer la culture de l'entreprise dans le sens de la création de telles conditions, nous croyons que c'est là faire fausse route.

Par contre, dans les entreprises syndiquées où l'on a effectué différentes applications du modèle socio-technique ou bien dans celles où l'on a assisté à la mise en place d'une structure de cercles de qualité et de pilotage en parallèle à la structure existante, il serait plus approprié de parler de collaboration négociée (*enlisted collaboration*). Il faut alors se rappeler que l'implantation de ces nouvelles formes d'organisation du travail, d'une part, et de mécanismes nouveaux d'expression des salariés, d'autre part, sont survenus dans plusieurs cas, suite à une négociation où des concessions salariales et autres ont été faites en contrepartie d'une promesse de la part des directions de faire une place à l'implication réelle des représentants syndicaux et des salariés dans la gestion des entreprises. Donc, dans ce cas, la

⁶¹ T. PETERS et R.H. WATERMAN Jr., *In Search Of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, New York, Harper and Row, Pub., 1982.

notion de "collaboration négociée" comme élément important d'un système alternatif de relations industrielles n'est pas dépourvue de fondement.

Les chances de survie d'un système alternatif

Quant aux chances de survie d'un tel système fondé sur la collaboration négociée plutôt que sur l'affrontement, c'est là une question ouverte à la spéculation. Certains prétendent qu'il s'agit d'un phénomène de conjoncture, plus précisément de sortie de crise. À cela s'ajoutent, bien entendu, les cas d'échecs dont on fait de plus en plus état, ou encore les cas de plafonnement ou d'essoufflement que connaissent surtout les cercles de qualité. D'autres soutiennent qu'il s'agit d'un phénomène de non-retour au système dominant. Il nous semble que les expériences de participation des salariés à la gestion, sous une forme ou sous une autre, débordent la période dite de "mauvaise conjoncture". Qu'il suffise de rappeler les travaux de Rensis Likert,⁶² vers la fin des années 1950, proposant un système participatif de gestion appelé "Système 4" et la création vers la fin des années 1960 de comités mixtes patronaux-syndicaux pour régler des problèmes de relations du travail⁶³.

Donc, depuis fort longtemps, l'idée de participation des travailleurs et des travailleuses fait son chemin, toujours à titre d'antidote parmi d'autres au taylorisme qui demeure encore la forme d'organisation du travail dominante tant dans les usines que dans les services et les grandes bureaucraties du secteur public. L'apport combiné de l'approche sociotechnique et de l'approche japonaise a favorisé, au cours des dernières années, les innovations dans les milieux de travail, donnant lieu à un éventail d'expériences de participation des salariés à la vie des organisations; soit directement, soit par l'intermédiaire de leurs représentants syndicaux.

CONCLUSION

Les transformations dont nous avons fait état et les adaptations nécessaires que les entreprises, surtout du secteur privé, ont dû effectuer marquent un tournant majeur au plan de la conceptualisation et de la pratique

⁶² Rensis LIKERT, *New Patterns Of Management*, Toronto, Mc Graw-Hill Book Co., 1961.

⁶³ D.V. NIGHTINGALE, "Le renouvellement continu — les leçons à tirer d'un programme de la qualité de la vie au travail en Ontario", Commission Macdonald, 22 juin 1984. J. SEXTON, C. LECLERC et M. AUDET, *Le comité syndical-patronal de l'industrie canadienne des textiles*, Ottawa, Travail Canada, 1985, 108 pp.

des relations industrielles au Canada et au Québec. Nous constatons cependant que les acteurs sociaux n'évoluent pas tous au même rythme. Les gouvernements fédéral et provinciaux ont adopté une position évidente de laisser-faire en tant que législateurs, alors qu'à titre d'employeurs ils hésitent à introduire des innovations dans des milieux de travail où l'on observe une forte concentration de travailleurs syndiqués, plus particulièrement au Québec. Ce sont surtout les directions d'entreprises les plus innovatrices ou les plus aculées au pied du mur, du secteur privé, qui ont joué un rôle de "leaders" sur ce plan, avec le support de quelques syndicats des secteurs importants de l'économie. Par contre, les centrales syndicales hésitent toujours à prendre des positions fermes sur le soutien à accorder à de telles innovations, laissant à leurs syndicats l'initiative de modifier leur modèle respectif de relations du travail dans les secteurs où ils oeuvrent.

En brossant ainsi un tableau des transformations majeures et des adaptations d'innovations dans les milieux de travail, nous avons tenté de dégager l'impact de ces phénomènes sur le système dominant des relations industrielles. En ce faisant, nous avons volontairement passé sous silence l'éventail des influences précises et bien circonscrites que ces changements ont pu et continuent à avoir sur l'un ou l'autre des éléments d'un système de relations industrielles.

New Management Approaches and Industrial Relations in Canada

Since the beginning of the present decade, the management of modern organisations has gone through important changes in order to cope with a more and more turbulent environment. For some observers of the management scene, these changes are looked upon as "fads" and, for this reason, they are going to make room to new management systems whose titles are eye-catching. For other observers, the new parameters are the product of ever-going adjustments to a threatening environment.

Within this framework, we are going to analyse how these new parameters affect industrial relations systems.

The changing environment

Environmental changes which create pressures on organisations have already been dealt with by writers on organisations. Four dimensions, at the economy level, deserve to be singled out: industrial structures, conjunctures, market segmentation

(product differentiation) and international competition. Technological changes and cultural values shared by people working in organisations are equally important as contextual dimensions.

New organisational parameters

Four parameters have been identified here as being types of adjustments to a turbulent environment.

Toward a more strategic view of human resources management

Human resource function within organisations is marked out for a strategic role, where as, in a recent past, it was more characterized by a reactive stand. This means a leading place for HR function in the corporate strategy formulation and strategic decisions bearing on the future of organisations are influenced a priori by HR considerations before actions are taken. HR departments and managers are then in a position to build a kind of organisational capability which is going to yield a competitive advantage, as technology, capital or marketing does.

Recent literature points out that HRM must look at the link between HR strategy and its components in terms of manpower procurement, compensation, labor relations, etc. HR strategy must also match with corporate strategy, this being a requirement for HR optimal contribution to organisational efficiency.

The search for total quality

"Total quality" concept is not only a better substitute for "productivity", but it is taking a forefront place in management thinking and jargon. Productivity improvement, then, is achieved through total quality on the premise that non-quality is getting more expensive for organisations and society as a whole. In 1986, non-quality in Québec amounts to 15 billions, that is to say, between three to five billions in the secondary sector and nine to ten billions in the commercial sector. It is said that, in America, one employee out of four does not produce anything, being busy to correct errors of others (*Business Week*, June 8, 1987).

Strategies in the area of total quality can be classified in the following manner:

- Actions bearing on customers (innovation and intrapreneurship).
- Employee participation through parallel structures (quality circles, discussion groups, profit and stock-option sharing plans) or through structures integrated to the existing hierarchies taking the form of self-managed work groups, work units, and other applications of socio-tech concepts. This latter category of experimentations becomes more and more popular for the following reasons:

.The influence of technology being more felt at the level of work structuring or re-structuring, giving thus to the intervenants more room for socio-tech choices.

.The coming-up and so-called "ecologic plants" which tend to be the new way of building organisations of the future.

- The new way of producing goods and services through concepts such as "just in time", Kanban, production "in pull" instead of "in push".

Toward a more personalized HR management

We recognize that HR management must be more personalized in order to match the growing importance of individualism in our society. "People must be accountable for people" is the idea behind organisational climate survey, career planning and development, employee-assistance programmes.

Toward more flexibility

This concept, not yet well defined, is borrowed partly from European management literature and draws the attention of scholars as well as practitioners of HR management. Under this label, we identify at least four types of flexibility which pertain to the structuring of organisations, the structuring of work, compensation and employment flexibility.

Impact on industrial relations

These cultural, economic and technological changes and the necessary adjustments made by business enterprises to cope with these changes and to remain competitive are an invitation to question the dominant model of industrial relations. By doing so, we join the cohort of scholars and practitioners searching for alternatives of new paradigms. As a matter of fact, the major impact of these changes can be translated in the emergence of an "alternative industrial relations system". The attached synopsis is a paired list of the characteristics of both systems: the existing and dominant one as compared to an emergent and alternative system.

The cornerstones of that alternative system are the "person at work" and the work group instead of being exclusively based on working conditions and work position. Then, it goes without saying that a multitude of questions can be raised as to the nature and the chances of survival in the future.

As far as its premises are concerned, it seems obvious that the emergence of such system involves major changes at the level of corporate cultures and management philosophies: from a culture strongly oriented toward stability to a culture oriented toward flexibility.

As to its nature, such alternative system is based on an idea of collaboration different from the one described in books such as *In Search for Excellence*, which exemplified behaviors creating an over emotional investment in the life of the organisation at the risk for the employees of losing their personal identity. Instead, it would be more convenient to qualify the type of collaboration which is referred to in this alternative system as being a kind of "enlisted collaboration" instead of a "spontaneous one".

The survival of an alternative system is far from being ascertained. Some contenders would hold that it is a magic way of getting out of the present economic crisis. Supporters would tend to say that the alternative system has reached a point of no return, on the basis that through the years participation is making its way. As a matter of fact, the various applications of socio-tech principles since the beginning of the sixties reveal that innovation in work organisation is possibly a deterrent to Taylorism.

However, we should take into account that the intervenants in this industrial relations system do not move at the same pace. For the time being, employers have

taken the pole playing a leadership role in agreement with a few important unions within well-identified sectors of the economy. Top-level trade union leaders would hesitate to embark in the collaboration scheme, leaving to affiliates the decision of doing so, whereas State would hold an obvious *laisser-faire* position.

CHARACTERISTICS OF DOMINANT AND ALTERNATIVE INDUSTRIAL RELATIONS SYSTEMS

| <i>DOMINANT SYSTEM</i> | <i>ALTERNATIVE SYSTEM</i> |
|--|---|
| 1. Conflicting interests | 1. Mutual goals |
| 2. Confrontation - antagonism | 2. Collaboration based on mutual respect |
| 3. Union: a manager of discontent and an efficient instrument for improving working conditions | 3. Union: a human asset able to provide a significant contribution to organisational efficiency |
| 4. Union: a threat to stability of operations | 4. Union: a support to innovation |
| 5. Rights and obligations tied to work position | 5. Teamwork as the cornerstone of work organisation |
| 6. Employee away from decision making process | 6. Employee more than an executor, able to take charge of a part of production process |
| 7. Rigidity without necessarily resorting to economic pressures to improve working conditions | 7. Increased productivity, reduced absenteeism and turnover, improved product quality |

Nuevos Modos de gestión y relaciones industriales en Canadá

Desde el principio de esta década, la administración de las organizaciones modernas ha pasado por cambios importantes para poder adaptarse a un ambiente cada vez más turbulento. Para algunos observadores del escenario administrativo, estos cambios son observados como "tendencias de moda" y por esta razón, dan lugar a nuevos sistemas de administración cuyos títulos son atractivos. Para otros observadores, los nuevos parámetros son el producto de los ajustes continuos a un sistema siempre peligroso.

Dentro de este marco, analizaremos como estos nuevos parámetros afectan los sistemas de las relaciones industriales.

El ambiente cambiante

Cambios ambientales que crean presiones en las organizaciones han sido ya tratados por escritores u organizaciones. En el nivel económico, cuatro dimensiones merecen ser mencionadas: estructuras industriales, coyunturas, segmentación del mercado (diferenciación del producto) y competencia internacional. Cambios tecnológicos y valores culturales compartidos por los trabajadores en las organizaciones, son igualmente importantes como dimensiones contextuales.

Nuevos parámetros organizativos

Cuatro parámetros han sido identificados aquí como tipos de ajustes a un ambiente turbulento.

Hacia una visión más estratégica de la administración de los recursos humanos

La función recursos humanos dentro de las organizaciones a sido marcada para desempeñar un papel estratégico, mientras que, en el pasado reciente, estaba más caracterizada por una actitud reaccionaria. Esto significa que la función recursos humanos se convierte en líder en la formulación de estrategias corporativas, y decisiones estratégicas que afectan el futuro de las organizaciones, son influenciadas a priori por las consideraciones de los recursos humanos. Los departamentos de recursos humanos y administrativos, estan entonces en posición de crear una capacidad organizativa, que dará una ventaja competitiva como la tecnología, el capital o los mercados la dan.

La literatura reciente, indica que la administración de los recursos humanos debe ver la unión entre la estrategia de recursos humanos y sus componentes, en términos de la procuración de la mano de obra, compensación, relaciones laborales, etc. La estrategia de recursos humanos debe también armonizar con la estrategia corporativa, como un requerimiento para que los recursos humanos puedan ofrecer su óptima contribución a la eficacia organizativa.

La búsqueda de la calidad total

El concepto "calidad total" no es solo un mejor sustituto para "productividad", sino que ocupa un lugar privilegiado en el pensamiento y el lenguaje de la administración. La lucha reciente por "el mejoramiento de la productividad por la calidad", esta sustentada en la premisa de que la no-calidad cuesta excesivamente caro a las organizaciones y la sociedad en general. En 1986, la falta de calidad en Québec costo 15 billones de dolares, es decir, entre tres y cinco billones en el sector secundario y de nueve a diez billones en el sector comercial. Se ha dicho que, en America, un empleado de cuatro no produce nada, ocupandose de corregir los errores de otros (*Business Week*, 8 de junio, 1987).

Las estrategias en el area de calidad total pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

- Acciones que afectan al consumidor (inovaciones e intrapreneurship)
- La participación del empleado a través de estructuras paralelas (circuitos de calidad, discusiones de grupo, planes de beneficio en las ganancias u opciones en las acciones de la empresa) ó a través de estructuras integradas a las jerarquias

existentes, tomando la forma de grupos de trabajo controlados por los trabajadores, unidades de trabajo, y otras aplicaciones de los conceptos socio-tecnológicos. Esta última categoría es cada vez más popular por las siguientes razones:

La influencia de la tecnología al nivel de la estructuración o re-estructuración del trabajo, da a los participantes más espacio para decidir entre las opciones socio-tecnológicas.

El surgimiento de los llamados "planes ecológicos", que tienden a ser el nuevo estilo de creación para las organizaciones en el futuro.

- El nuevo estilo de producir productos y servicios a través de conceptos como ("Just in time"), Kanban, producción ("in pull") en lugar de ("in push").

Hacia una administración más personalizada de los recursos humanos

Reconocemos que la administración de los recursos humanos, debe ser personalizada para armonizar con la creciente importancia del individualismo en nuestra sociedad. "Gente debe de administrar gente" es la idea atrás de los programas de: la encuesta del clima organizativo, planeación de las carreras y su desarrollo, y asistencia laboral.

Hacia más flexibilidad

Este concepto, aún no bien definido, nació en parte de la literatura administrativa europea llamando la atención de los estudiosos, así como de los practicantes de la administración de los recursos humanos. Bajo este concepto, identificamos al menos cuatro tipos de flexibilidad: la flexibilidad en la estructura de la empresa, en la organización, en la remuneración y en el empleo.

El impacto en las relaciones industriales

Estos cambios culturales, económicos y tecnológicos y los ajustes necesarios hechos por las compañías para manejarlos y mantenerse competitivas son una invitación para cuestionar el modelo dominante de las relaciones industriales. Con esto, nos unimos al grupo de estudiosos y practicantes buscando alternativas o nuevos paradigmas. Es un hecho que el mayor efecto de estos cambios puede ser traducido del surgimiento de un "sistema alternativo de relaciones industriales". La siguiente sinopsis es una lista de las características de los dos sistemas: el existente y dominante, comparado con el emergente y alternativo.

Las bases del sistema alternativo son la "persona en el trabajo" y el grupo de trabajo en lugar de estar basado solamente en las condiciones de trabajo y la posición de trabajo. Por lo tanto, no es necesario mencionar que una multitud de preguntas pueden ser presentadas sobre su naturaleza y sus posibilidades de sobrevivencia en el futuro.

En cuanto a las premisas, parece obvio que el surgimiento de tal sistema, comprende cambios mayores a nivel de culturas y filosofías corporativas: de una cultura fuertemente orientada hacia la estabilidad, a una cultura fuertemente orientada hacia la flexibilidad.

En cuanto a la naturaleza de este sistema alternativo, podemos afirmar que debe basarse en la "colaboración negociada", integrando los sindicatos al proceso en

lugar de evitarlos o ignorarlos. Debemos omitir ciertos comportamientos de empresas "Premios de Excelencia", que originan en empleados muy identificados a la organización, la pérdida de su identidad personal.

La sobrevivencia de este sistema alternativo aún esta muy lejos de estar asegurada. Algunos de los contrincantes afirman que es una manera de escapar de la crisis económica presente. Quienes lo apoyan tenderán a decir que este sistema alternativo ha llegado a un punto del cual no hay retorno en base a que la participación se ha ido incrementando a través de los años. Es más, varias aplicaciones de los principios socio-technológicos desde el comienzo de los sesentas, nos deja ver que la innovación en las organizaciones de trabajo es posiblemente una protección contra el Taylorismo.

Sin embargo, debemos tomar en cuenta que los interventores en este sistema de relaciones industriales no se mueven a la misma velocidad. Por el momento, los empleadores han tomado el liderato con la ayuda de algunos sindicatos importantes dentro de sectores de la economía bien determinados. Las grandes centrales sindicales no dudan de tomar posiciones consistentes y el Estado, sea legislador o empleador, ha adoptado una posición de *laisser-faire*.

CARACTERISTICAS DE LOS SISTEMAS DE RELACIONES INDUSTRIALES DOMINANTE Y ALTERNATIVO

SISTEMA DOMINANTE

1. Intereses conflictivos
2. Confrontación
3. Sindicato: Un administrador del descontento e instrumento eficiente para el mejoramiento de las condiciones de trabajo
4. Sindicato: Un peligro para la estabilidad de las operaciones
5. Derechos y obligaciones atados a la posición en el trabajo
6. El empleado alejado del proceso de toma de decisiones
7. Firmeza, sin necesariamente llegar a sanciones económicas para mejorar las condiciones de trabajo

ISTEMA ALTERNATIVO

1. Metas Mutuas
2. Colaboración basada en respeto mutuo
3. Sindicato: Una ventaja humana que puede proveer una contribución a la eficacia organizativa
4. Sindicato: Un soporte en la innovación
5. Trabajo de equipo como la base de la organización del trabajo
6. El empleado más que un ejecutor, capaz de encargarse de una parte del proceso de producción
7. Incremento en la productividad, ausentismo reducido y como retorno, mejoramiento de la calidad