



**LES 50 ANS DE L'IES
" POUVOIR ET DEMOCRATIE DANS L'ENTREPRISE "**

11 septembre 2008

**Enjeux et perspectives de la démocratie
dans l'entreprise**

Claude RIOUX

Claude RIOUX
Consultant en relations du travail - Montréal,
Conseiller BIT

Introduction

Le thème de la démocratie dans l'entreprise est toujours d'actualité, certainement depuis les années de l'après-guerre et on ne compte plus les conférences et les commissions d'étude, nationales et internationales, qui en ont traité.

Dans les pays anglo-saxons, cet intérêt pour les questions portant sur la démocratie dans les entreprises s'inscrit dans le cadre de la construction des relations industrielles et remonte au début de l'ère industrielle comme l'attestent les travaux des pionniers, les Webb, Commons, McKenzie King, suivis de ceux des Dunlop, Schlichter, Kerr, Freeman, Kochan, Weiler, Rosow et Kaufman aux États-Unis, Flanders, Clegg, Hyman en Grande-Bretagne ainsi que Dion et Woods au Canada, pour n'en nommer que les plus connus.

Qu'en est-il maintenant? Nous tenterons donc de répondre à cette question en deux volets. Premièrement nous dressons succinctement un état des lieux et nous poursuivrons par quelques perspectives et enjeux quant à l'avenir de la démocratie dans l'entreprise.

Nous limiterons nos remarques à l'Amérique du nord et en parallèle nous retiendrons quelques caractéristiques qui nous apparaissent importantes et distinguent tant la conception que l'évolution de la démocratie dans les entreprises de l'Union européenne.

La démocratie dans l'entreprise en Amérique du nord.

Traiter de la démocratie dans l'entreprise en Amérique du nord peut se comprendre comme l'examen d'un iceberg. Sa partie visible renvoie particulièrement à la forme de la représentation collective exercée par les organisations syndicales. Les autres formes ou approches de représentation sont multiples, disséminées dans un nombre impressionnant de milieux de travail, parfois difficiles à pénétrer et à analyser.

En effet, ce sont dans les entreprises syndiquées où nous retrouvons les mécanismes structurés et pérennes destinés à « donner une voix », cette expression étant prise au sens de la notion « voice » développée par Hirschman (1970) et reprise depuis le début des années 1980, notamment dans les travaux de l'économiste du travail Richard Freeman.

Sous différentes formes, fréquemment objets et résultats de la négociation collective, ces mécanismes mixtes sont en fait l'institutionnalisation de processus qui se déclinent à partir des concepts de la consultation et de l'échange d'information entre la direction et le syndicat, généralement balisés par dispositions contractuelles. Ces mécanismes mixtes sont aussi le lieu où les parties syndicales et patronales traitent les réclamations individuelles voire collectives des salariés, pendant la durée des conventions collectives, communément appelées griefs, au moyen de dispositifs de recours administrés par les représentants de la direction et du syndicat et ultimement par un tiers neutre, l'arbitre de griefs ou de différend. Il n'en n'a toutefois pas été toujours ainsi.

Aux États-Unis

Le cadre institutionnel : le Wagner Act

Avant le Wagner Act (1935), de grandes entreprises avaient conçu des mécanismes de consultation des employés, les « shop committees », s'inspirant par exemple de l'approche

des « Human Relations » de Mayo et des recommandations de McKenzie King aux entreprises contrôlées par les Rockefeller afin de contenir la « question ouvrière », et dans une certaine mesure offrir aux entreprises une alternative à la représentation syndicale et de tenir les syndicats à distance, sinon à l'écart de l'entreprise.

Avec l'adoption du Wagner Act, fut instaurée une disposition pour préciser et réserver la représentation collective des salariés dans l'entreprise aux organisations syndicales, et il en est encore ainsi. Ce modèle interdit les actions des employeurs qui voudraient contourner ou mettre en échec la représentation syndicale par des mécanismes de leur cru. À cet égard, le « National Labor Act (NLRA) », précise qu'un mécanisme de consultation ou un programme de participation impliquant les salariés d'une entreprise, ne peut avoir comme but ou conséquence de traiter et disposer des conditions d'emploi et de rémunération. Cette question est réservée exclusivement à la représentation syndicale, seule habilitée à s'engager par la négociation collective à la détermination des conditions d'emploi.

Ainsi, dans les relations professionnelles à l'américaine, la capacité des salariés de faire valoir et d'exprimer collectivement leurs préoccupations en matière de conditions d'emploi, se comprend et se réalise, exclusivement dans le cadre de la représentation syndicale; seul un syndicat dûment accrédité peut engager la volonté des salariés dans la détermination des ces conditions.

De la transformation des rapports dans l'entreprise

Depuis les années 1970, la situation a changé. Il s'avère que dans la réalité, les programmes de participation se sont répandus dans les entreprises non-syndiquées, fréquemment centrés sur des initiatives liées à la qualité, à la productivité et à l'organisation du travail, et dans ce contexte la direction et les salariés peuvent alors prendre des décisions ayant comme conséquences de modifier ou d'altérer les conditions d'emploi, contrevenant ainsi au NLRA (Commission on the Future of Worker-Management Relations, 1994).

Or, depuis la fin des années 1950 le « membership » syndical, qui représentait alors 30% de la population active, a connu un déclin continu; en 2007 seulement 13,3% de la population active des États-Unis est membre d'un syndicat (USDOL. Union affiliation data from the Current Population Survey. LUU0204899700. 2008). Ajoutons que si l'on retranche le membership syndical provenant du secteur public, le ratio est davantage dramatique dans le secteur privé, où environ seulement 8% des salariés sont membres d'un syndicat.

Puisque qu'au sens du NLRA, la représentation passe obligatoirement par la présence d'un syndicat accrédité, on constate donc, qu'une faible proportion des salariés américains a dans les faits réellement accès des mécanismes de représentation et de consultation dans les entreprises qui répondent à des critères d'ordre public.

Pourtant, des études de cas attestent que des mécanismes de consultation existent bien dans l'ensemble des entreprises américaines. Au cours des années 1980, une abondante littérature, signalons particulièrement les travaux de Kochan, Katz et McKersie (1984,1986), Freeman et Medoff (1984), basée sur des études empiriques, a montré que l'on retrouvait de plus en plus dans les entreprises syndiquées et non-syndiquées comme IBM, des modèles de gestion des ressources humaines qui incluaient des mécanismes de participation des salariés dans l'entreprise.

Ces modèles répondaient, non seulement à l'objectif des dirigeants d'entreprise d'améliorer la performance en adoptant des stratégies prévoyant l'implication des salariés dans certaines décisions notamment au niveau des établissements, le fameux « shopfloor », pour améliorer

par exemple la qualité et la productivité mais aussi voulaient prendre en compte les aspirations professionnelles et la satisfaction au travail de leurs salariés.

Le modèle « Strategic Choice »

À partir de ce constat, ou de cette expérience, s'est amorcé un mouvement de réflexion sur la transformation de l'approche dominante des relations industrielles en Amérique, qui a produit le modèle du choix stratégique (strategic choice) (Kochan, Katz et McKersie.1984). Ce modèle se présente sous deux conditions, c'est-à-dire selon la capacité des acteurs de prendre en termes d'autonomie des décisions d'ordre stratégique dans leurs organisations, entreprises et syndicats, ce qui nécessite un environnement socio-économique institutionnel qui leur ouvre les possibilités d'effectuer de tels choix, et deuxièmement de prendre des décisions qui influent voire transforment leurs rôles et leurs relations.

Ce modèle s'articule autour de trois niveaux de décision mettent en relation les trois acteurs du système, les employeurs, les syndicats et le gouvernement. Le niveau macro social traite de décisions liées à la politique publique, comme en matière d'investissement, de technologie ainsi que du rôle stratégique de la GRH dans l'entreprise. Le niveau méso social s'entend de celui des décisions portant sur les relations industrielles et d'emploi, pour définir des normes de conditions d'emploi notamment par la négociation collective. Finalement le modèle prévoit qu'au niveau micro social, le milieu de travail, des mécanismes appropriés de participation des salariés leur permettent de prendre part à des décisions. Voyons deux exemples on nous retrouvons certains éléments de ce modèle.

Deux cas de figure : Saturn Corporation et le Work in America Institute

- **Saturn Corporation et les TUA**

En 1982, General Motors prit la décision stratégique de fabriquer en Amérique une petite voiture en mesure de concurrencer les voitures japonaises. La société en vint à la conclusion que ce projet ne pouvait réussir en reproduisant le modèle de conditions de travail négociées avec les Travailleurs unis de l'automobile (TUA). De concert avec la direction des TUA, il fut convenu de former un groupe de travail mixte (appelé « Committee of 99 ») chargé d'évaluer les pratiques organisationnelles du travail dans l'industrie de l'automobile au niveau international et de proposer un nouveau modèle d'organisation du travail et de relations professionnelles s'inspirant des meilleures pratiques et s'inscrivant dans la stratégie de développement d'une nouvelle entreprise pour construire cette voiture, la Saturn Corporation.

Ce modèle s'appuyait sur une approche de relations patronales-syndicales inusitée, nettement atypique, construite sur la notion de partenariat entre les acteurs (compagnie et syndicat), répondant à des règles consensuelles de gouvernance organisationnelle à tous les niveaux de décision de Saturn (Bennett et Bozich.1996). Une imposante structure patronale-syndicale fut élaborée, conférant d'une part au syndicat le rôle de « partie prenante » (stakeholder) dans la plupart des décisions stratégiques de l'entreprise. Au niveau de l'atelier le travail fut organisé en unités autonomes, flexibles et polyvalentes, habilitées à prendre les décisions courantes intégrant tant les aspects sociaux du travail que techniques et managériaux, éliminant la traditionnelle supervision hiérarchique.

Ce modèle innovateur, étudié notamment par Tom Kochan, devint une sorte de repère pour les chercheurs, les syndicalistes, les managers des RH et les consultants (par exemple Senge) intéressés par la réorganisation des règles et des procès de travail. De nombreux séminaires, des ateliers de formation et un programme structuré de visites thématiques de l'usine furent

tenus sur cette expérience, qui s'avéra un laboratoire riche d'enseignements et dont la diffusion de certaines innovations furent reprises dans le réseau de GM en Amérique.

Toutefois, cette expérience fut accueillie avec réserve tant par la direction de la société que des TUA. Elle remettait en cause la tradition et le caractère « conflictuel » des relations industrielles américaines, ce qui provoqua d'intenses débats notamment chez les TUA et les militants de la base (le rank and file) et ultimement limita ce modèle au groupe Saturn, confirmant son statut d'expérience atypique.

L'expérience Saturn, tout comme celles de NUMI, co-entreprise de GM et Toyota en Californie, de Volvo à Uddevalla en Suède ou de Suzuki au Canada, furent d'intéressants laboratoires associant la démocratie représentative et la démocratie du milieu de travail au niveau opérationnel. Ces laboratoires ont montré qu'il est particulièrement difficile d'introduire de profonds changements dans l'organisation du travail et des relations entre les acteurs. En effet, dans le cas de Saturn, les directions de GM et des TUA prirent assez rapidement leurs distances de cette expérience qui bouleversait plusieurs de leurs règles et positions politiques et ultimement l'organisation de cette entreprise retraits, adoptant les formes traditionnelles de relations industrielles et de pratiques managériales (Hecksher.2007).

- **Le Work in America Institute**

La deuxième initiative se distingue à prime abord de la première en ce sens qu'il s'agit d'une expérience qui sur trois décennies fit la promotion du partenariat en appuyant les expériences de gestion des RH dans plusieurs entreprises s'inspirant de l'approche stratégique. Fondé par Jerome M. Rosow, cadre supérieur chez Exxon, haut fonctionnaire au US Department of Labor, président de l'Industrial Relations Research Association en 1979 et consultant auprès de l'OCDE et de L'OIT, le « Work in America Institute » regroupa plusieurs grandes entreprises du « Fortune 500 » ainsi que du Canada et quelques grands syndicats. L'Institut avait comme mission jusqu'à ce qu'il cesse ses activités en 2003 de diffuser les innovations dans le milieu de travail. S'inspirant du mouvement de la « Quality of Work Life » et des pratiques de GRH de type « High Performance », l'Institut produisit des études de cas et organisa périodiquement à l'intention de ses membres des séminaires mixtes (employeurs-employés-syndicats) pour diffuser les expériences de réorganisation du travail et les modèles innovateurs de relations dans les milieux de travail. Les travaux et les activités de l'Institut promouvaient l'implication des salariés comme élément stratégique essentiel à la performance des entreprises

Ces deux cas de figure, illustrent, qu'en dépit du déclin de la représentation syndicale aux États-Unis, cette question de la participation dans l'entreprise est d'actualité, que des expériences, parfois atypiques comme celle de Saturn et de quelques autres du même courant (ATT, Ford, Deere, IBM, Kodak, Xerox etc.) permirent aux acteurs de tester les possibilités de la participation dans l'entreprise et le milieu de travail, syndiqué ou non.

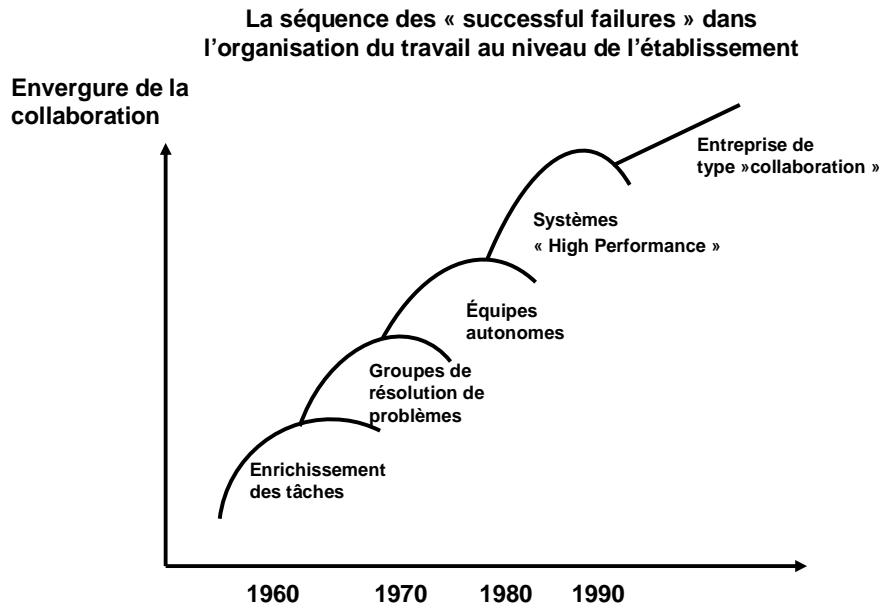
Un survol des pratiques modernes de la participation dans le cadre de la GRH

De manière plus générale, on peut dire qu'au cours des cinquante dernières années, cette question de la participation des salariés a suscité en Amérique bon nombre d'instruments et de pratiques de GRH pour répondre essentiellement à deux questions propres au monde du travail, à savoir comment construire des entreprises performantes au plan de la productivité du travail et répondre aux aspirations des salariés. Nombre de chercheurs ont montré que le fondement de ces questions renvoyait aux limites du modèle taylorien, citons en particulier Piore, Sabel, Kochan, Hecksher, Locke. Dans certains cas ces transformations ont amené de

nouvelles formes de gouvernance, au-delà de la traditionnelle coopération patronale-syndicale (Verma A. and J. Cutcher-Gershenfeld. 1993).

Dans cette mouvance, différentes approches furent proposées et testées dans les entreprises. Le graphique ci-dessous, tiré d'un récent ouvrage de Charles Hecksher (2007), illustre fort bien ce mouvement séquentiel d'initiatives, voire de systèmes, destinées à améliorer la performance des ressources humaines depuis le début des années 1960.

Graphique 1.



Charles Hecksher. 2007. *The Collaborative Enterprise*. Fig.21. Yale U Press.

Ces initiatives et leurs applications reposent sur le concept organisationnel de la « collaboration ». Ce concept dépasse celui de la coopération, à forte connotation institutionnelle et régulatrice, davantage réservé aux acteurs dans le cadre du modèle de représentation propre aux organisations syndicales et aux grandes entreprises syndiquées.

En effet, ces initiatives en appellent un modèle d'organisation du travail misant sur la mobilisation des savoirs et des valeurs individuelles et collectives des ressources humaines (« skill biases »), privilégiant la polyvalence, la flexibilité fonctionnelle, la gestion d'objectifs précis comme la qualité au sein de cercles de qualité, l'aplatissement des niveaux hiérarchiques (lean and mean model) et l'autonomie comme dans le modèle de Saturn. Ces initiatives ont ceci en commun qu'à l'expérience on retient que rapidement leur efficacité atteint un plateau, de sorte qu'une autre initiative lui succède ou encore en complète l'application, tenant compte des résultats, succès ou échecs.

La dernière innovation, l'entreprise de type collaboration (Heckscher. 2007), s'articule à partir de réseaux et de projets transversaux et complexes, souvent globaux, et non-bureaucratiques; alliance de différentes compétences et expertises pour mener à bien un projet d'entreprise dont le principal facteur de production est la connaissance et la qualité de vitesse d'exécution. Ce type d'entreprise sollicite un fort degré d'intégration de la part des salariés, changeant les règles d'imputabilité et met l'emphase sur les résultats.

Nous venons de faire un survol des changements que nous pouvons observer dans la participation des salariés à l'entreprise nord-américaine. Reste à savoir si ces changements constituent des avancées démocratiques.

Une première observation s'impose. Cette approche origine des entreprises et des spécialistes du management de la GRH conscients des limites du modèle taylorien, cristallisé dans des relations, aux niveaux de l'entreprise ou du milieu de travail selon le cas, axées sur le « job control », élément essentiel de l'action syndicale tant dans ses fonctions de négociation collective que de sa participation à de l'administration des règles touchant l'organisation du travail.

En somme...

On pourrait résumer de la manière suivante en affirmant que ces changements ont été introduits unilatéralement, sauf dans les grandes entreprises syndiquées. Plus souvent qu'autrement, l'initiative est venue de la direction, souvent dans un contexte de difficultés dans les affaires de l'entreprise. Par ailleurs, les syndicats ont souvent, aux niveaux national voire local, adopté une attitude de neutralité, parfois attentiste avant de prendre une décision.

Ce type de participation n'a pas été explicitement conçu pour répondre aux aspirations des salariés, bien que nous croyions qu'il soit souvent difficile de bien évaluer la « demande interne » de participation des salariés. Néanmoins, des indications tirées de sondages de salariés, comme lors des travaux de la Commission sur l'avenir des relations professionnelles aux États-Unis tenue sous l'administration Clinton en 1993-1994 et présidée par le professeur John T. Dunlop, révèlent que dans les milieux de travail n'ayant pas instauré de programme de participation, près des deux-tiers des salariés interrogés accueilleraient l'adoption d'un tel programme dans leur milieu de travail (Commission.1994).

Par ailleurs, la démocratie représentative n'a cessé de reculer, le taux de syndicalisation parle de lui-même. Pourtant l'une des recommandations de la Commission Dunlop suggérait de réformer les dispositions du NLRA faisant obstacle à la syndicalisation. D'autre part la Commission proposait de modifier le NLRA, sous dissidence de Doug Fraser, ex-président des TUA, pour lever l'interdiction faite aux entreprises d'établir un programme de participation qui pouvait avoir une incidence sur la détermination des conditions d'emploi dans les entreprises non-syndiquées. Aucune de ces recommandations ne fut retenue.

Nous sommes donc, aux États-Unis, en présence d'un modèle faiblement institutionnalisé, que ce soit tant du point de vue de la législation du travail que de celui produit par la représentation syndicale et incidemment par la couverture des conventions collectives, qui repose essentiellement sur une vision instrumentale de la participation des salariés dans l'entreprise, caractérisée principalement par son aspect volontariste, à la discrétion du management.

Au Canada et au Québec

Une différence importante : la représentation et la couverture syndicale

Pour bien comprendre l'expérience canadienne et québécoise il faut d'abord prendre en compte une distinction essentielle de celle des États-Unis, à savoir le taux de couverture syndicale. En 2008, le taux de couverture syndicale au Canada s'établissait à plus de 30% de la population active et au Québec cette proportion s'établissait à 39,2%. Cette différence notable dans les taux de couverture peut s'expliquer de plusieurs manières.

Des chercheurs américains l'attribuent aux valeurs de la société canadienne qui diffèrent au plan social des valeurs américaines; le sociologue S.M.Lipset a souvent conclu de cette manière. D'autres chercheurs pensent que la pratique syndicale canadienne s'est au cours des

années d'après-guerre démarquée par sa volonté de s'impliquer dans l'action sociale (social unionism), comme l'affirmation du droit des femmes et des minorités, la revendication d'un système d'éducation publique, ainsi que dans la construction du filet de sécurité sociale canadien, inspiré du paradigme de la solidarité sociale tel que conçu en Grande-Bretagne par Beveridge, et développé par l'action politique des socialistes canadiens surtout par le regretté Tommy Douglas, chef du « Commonwealth Cooperative Federation » (CCF) parti politique proche de plusieurs organisations syndicales canadiennes, premier ministre de la Saskatchewan et père du régime public canadien de l'assurance-santé.

Quoiqu'il en soit, pour les fins de cet exposé, limitons nous au fait que la législation du travail au Canada favorise généralement l'accès à la représentation syndicale lorsque nous la comparons avec celle des États-Unis, bien que depuis le milieu des années 1990, nous avons vu dans une province, sous l'impulsion du gouvernement conservateur de l'Ontario, rapprocher la législation du travail de celle des États-Unis.

Taux de couverture syndicale

Le taux de couverture syndicale au Canada et au Québec est plus élevé pour les salariés du secteur public que pour ceux du secteur privé. Au Québec, en 2006, les données de l'Institut de la statistique du Québec indiquaient qu'un peu plus de 75% des salariés du secteur public étaient couverts par une convention collective alors que cette proportion était de 27% dans le secteur privé (consultation internet le 21 août 2008). Précisons qu'il est important de souligner que le taux de couverture syndicale reflète fidèlement le taux de salariés membres de syndicats aussi bien au Québec qu'au Canada.

Ces taux de couverture laissent voir un degré plus élevé de pénétration de mécanismes de représentation qu'aux États-Unis, prenant en considération que ce sont les conventions collectives qui prévoient les mécanismes mixtes de représentation collective.

Tableau 1 : Canada et Québec. Taux de couverture syndicale. Population active. Juillet 2008.

Région	Couverture syndicale	2008
		Juillet
Canada	Total des employés, couverts et non couverts par un syndicat	14 784,6
	Couverts par un syndicat	4 490,9
	Non couverts par un syndicat	10 293,7
Québec	Total des employés, couverts et non couverts par un syndicat	3 443,1
	Couverts par un syndicat	1 348,8
	Non couverts par un syndicat ⁶	2 094,3

Statistique Canada. Tableau 282-0073

Enquête sur la population active (EPA), estimations du salaire des employés selon la permanence de l'emploi, la couverture syndicale, le sexe et le groupe d'âge, non désaisonnalisées, mensuel (données en milliers)

Influence des approches américaines nouvelles en GRH

Depuis le début des années 1980, nous pouvons observer, malgré cette distinction fondamentale, certains éléments de convergence des systèmes de relations professionnelles américains et canadiens, quant à la gestion des ressources humaines et de ses stratégies de participation. Ainsi, les grandes entreprises canadiennes, mais aussi bon nombre de petites et moyennes, se sont intéressées et engagées dans les mêmes stratégies identifiées par Charles Heckscher à la figure 1. Nous pensons toutefois que ces stratégies furent introduites au Canada avec un certain décalage. Par exemple, dans l'industrie des produits forestiers le concept de travail en équipe fut implanté au début des années 1980 dans les usines américaines, alors qu'au Canada ce concept est apparu au début des années 1990 (Bourque et Rioux. 1994).

Par ailleurs, au même moment mais plus modestement que l'expérience Saturn, la société Shell Canada, introduisit une forme innovatrice d'organisation du travail à son usine de pétrochimie de Sarnia (Ontario). Privilégiant l'initiative de ses salariés, syndiqués, le travail fut organisé selon le concept d'équipe, dans un contexte de supervision minimale et mettant en valeur l'apprentissage continu et la gestion de nombreuses tâches normalement dévolues au management (Heckscher.1988). Par ailleurs les acteurs de cette usine montrèrent un degré élevé de coopération patronale-syndicale, ce fut à l'époque, au Canada, un cas de figure illustrant les possibilités d'un modèle combinant la démocratie représentative et la participation directe des salariés dans le milieu de travail.

Une innovation sociale dans la participation des travailleurs au Québec : les fonds de travailleurs

Une importante innovation sociale, pérenne, dont les répercussions sur la démocratie dans l'entreprise sont considérables prit origine au Québec en 1983. À l'initiative de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ), le Fonds de solidarité des travailleurs québécois (FSTQ), fut constitué pour permettre aux salariés de participer par leur épargne à la création et au maintien de l'emploi. L'État fut appelé à appuyer cette initiative par un traitement fiscal avantageux, de manière à assurer la stabilité au fonds et lui permettre d'investir dans les PME notamment, contrôlant et mutualisant le risque et favorisant une stratégie de « capital patient ». Ce fonds fut suivi en 1996 par la création d'un fonds semblable, Fondation, cette fois à l'initiative de la Confédération des syndicats nationaux (CSN).

En premier lieu, ces fonds agissent sur l'emploi et sur la pérennité des entreprises dans lesquelles ils investissent. Par ailleurs ces fonds exigent des entreprises concernées de pratiquer une politique de transparence quant à leurs activités et leurs résultats. Ces entreprises sont appelées à contribuer au financement d'un programme de formation sur les aspects économiques et financiers dans l'entreprise destiné à leurs salariés et dispensé par des spécialistes à l'emploi des fonds. De plus, au moment de l'investissement, les fonds procèdent à un audit social qui inclut une évaluation de la nature et de la qualité des relations professionnelles. À notre avis, il s'agit d'une avancée significative, d'autant plus que le FSTQ gère un actif de plus de 7 milliards de dollars canadiens investis à la fin de 2007 dans 1 696 entreprises.

Des transformations structurelles dans l'économie et leur impact : un cas de figure l'industrie des produits forestiers

Les années 1990 virent d'importants développements dans la participation des salariés syndiqués, ce dans le contexte de l'après négociation de l'accord de libre-échanges entre le

Canada et les États-Unis (ALENA en 1992), et de restructurations dans les entreprises industrielles.

Dans plusieurs secteurs industriels tel que ceux de l'automobile, de l'acier, des produits forestiers, de l'aérospatiale, traditionnellement fortement syndiqués, on peut observer un « repositionnement » des relations patronales-syndicales avec en toile de fond d'importants changements structurels dans l'industrie et l'économie canadienne et québécoise, fortement axées sur l'exportation.

Pour élaborer davantage, exposons les transformations qui sont apparues dans le modèle de relations professionnelles de l'industrie des produits forestiers (Bourque et Rioux.1994, 1997, 2002), (Rioux.2008-2).

Essentiellement tournée vers l'exportation de produits de base, cette industrie a connu des changements structurels qui ont entraîné des restructurations d'entreprises d'ailleurs toujours en cours. Parmi les facteurs de changement, signalons un ralentissement notable de la croissance de demande des papiers d'impression voire de diminution dans certains produits, l'émergence de nouveaux pays producteurs sur les marchés d'exportation comme le Brésil, le Chili (Rioux.2008), la question environnementale, la rareté des fibres naturelles et le vieillissement du parc technologique canadien.

Vers la fin des années 1980, les entreprises enclenchèrent un processus de restructuration dont l'une de ses conséquences se traduit par une vaste opération de repositionnement des relations professionnelles. Furent introduites la flexibilité fonctionnelle dans l'organisation du travail, l'allongement de la durée des conventions collectives, la décentralisation des relations patronales-syndicales de la branche vers les usines et dans certains cas diverses innovations en matière de formation continue, de sécurité d'emploi et de rémunération.

Ces transformations ont amené une sorte d'intensification dans les rapports collectifs intégrant la participation des salariés à des activités qui jusque là étaient réservées au management. Par exemple, les salariés furent impliqués dans les processus de gestion de la qualité et des normes environnementales. Des rencontres périodiques furent tenues pour informer les salariés et leurs représentants des résultats. La Fédération des travailleurs du papier et de la forêt (CSN) introduisit en 1993, dans les conventions collectives, un préambule énonçant les valeurs et les objectifs communs aux parties et garantissant le droit à l'information (annexe1). La mise en place de la flexibilité fonctionnelle quant à la tâche et la formation requerra la participation des salariés à l'élaboration de nouvelles règles et façons de faire.

Les initiatives de participation des salariés dans l'entreprise ; quelques résultats empiriques

Deux sources d'information permettent de mieux connaître la nature, la fréquence et les impacts des mécanismes de participation.

- **Les études de cas**

Entre 1995 et 2004, le Ministère du travail du Canada publia dans la Gazette du travail un grand nombre (nous en avons recensé plus de cinquante) d'études de cas diffusant l'expérience d'entreprises ou encore de nouvelles pratiques. Plusieurs études portent sur la démocratie, la participation et l'implication syndicale dans ces transformations (annexe 2). Ces études préparées par des universitaires analysaient une grande variété d'expériences de participation. Le Ministère québécois du travail fit de même et organisa des séminaires et de colloques.

Dans les entreprises syndiquées la participation est généralement structurée au moyen de comités mixtes, ces comités se retrouvent dans presque toutes les conventions collectives.

- **De quoi traite-on dans ces comités?**
 - **Dans les entreprises syndiquées**

La grande majorité de ceux-ci, 61,4%, se voient confier un « très large mandat ». Ce mandat vise à maintenir le dialogue entre l'employeur et le syndicat au cours de la durée de la convention collective. Depuis les années 1990, notamment dans les secteurs industriels lourds, la durée des conventions collectives s'est allongée passant en moyenne au Québec et au Canada de trois à quatre ans; autre exemple dans le secteur de produits forestiers, la durée moyenne au niveau du Canada est de plus de cinq ans. D'où l'importance de ces comités pour examiner et résoudre les questions et les problèmes qui inévitablement se présentent dans le milieu de travail ainsi qu'au niveau de l'entreprise pendant la durée des conventions collectives. Ces comités veillent à l'application des clauses contractuelles et sont le lieu où les parties échangent de l'information, des points de vue, et essaient de résoudre différents problèmes de relations professionnelles. Nombre de ces comités sont solidement structurés et les représentants des parties, surtout dans les grandes, mais aussi moyennes entreprises, acquièrent une connaissance, voire une expertise qui leur permet de traiter de questions parfois complexes telles que le règlement des griefs des salariés, la sous-traitance, les qualifications et la formation du personnel.

Le tableau 2 illustre bien la diversité des mandats de ces comités et leur incidence sur la couverture en termes de nombre de salariés; ce qui est particulièrement saisissant c'est de constater la fréquence et le taux de couverture, somme toute élevés, des thèmes assez complexes comme l'organisation du travail et la formation.

**Tableau 2. Dispositions de conventions collectives sur les comités mixtes au Canada
Mandats et fréquence
2007**

Types de comités mixtes	CC nombre	CC %	Employés Nombre (M)	Employés %
Très large mandat (plus d'un mandat)	685	48,3	1,718	61,4
Direction des affaires/Partage de l'information	51	3,6	,139	5,0
Sous-traitance	81	5,7	,169	6,0
Relations de travail	345	24,3	,941	33,6
Organisation du travail	391	27,6	,976	34,9
Conditions de travail	432	30,5	1,101	39,3
Formation et éducation	380	26,8	,968	34,6
Changements technologiques	149	10,5	,442	15,8
Environnement de travail	146	10,3	,369	13,2
Aucune disposition	209	14,7	,181	6,5

Source: DRH Canada. 2007.

Échantillon: N= 1 417 CC et 2,8 millions d'employés

○ **Que peut-on constater dans les entreprises non-syndiquées ?**

• **Une étude d'Industrie Canada**

Depuis 1999, Statistique Canada fait une enquête sur le milieu de travail et les employés (EMTE), syndiqués et non-syndiqués par voie d'un sondage. À notre connaissance c'est la source la plus fiable pour apprécier l'état des relations professionnelles (relations du travail et GRH) dans les entreprises non-syndiquées. Il s'agit d'une enquête longitudinale réalisée aux deux ans (1999, 2001 et 2004). Cette enquête couvre les grandes, moyennes et petites entreprises. L'échantillon est très représentatif de la population des entreprises canadiennes, en effet en 1999, 6 322 entreprises et 23 540 employés ont répondu au questionnaire (taux de réponse de 95% et de 83%). En 2004 la participation et les taux de réponse étaient du même ordre.

En 2003, une étude de deux chercheurs du ministère fédéral de l'industrie, (Therrien et Léonard.2003) réalisée à partir des résultats de l'enquête de l'EMTE de 1999 permet aux auteurs d'établir un lien significatif entre certaines pratiques participatives de GRH et la performance économique et l'innovation dans les entreprises. L'étude permet tout d'abord de dresser un portrait, au tableau 3, de la fréquence des pratiques de GRH de types participatives dans le milieu de travail.

Tableau 3. Fréquence des pratiques de participation dans les entreprises. EMTE de 1999. Canada.

Pratiques de GRH et innovation
Étude Industrie Canada à partir des données de l'EMTE

Fréquence des pratiques de participation des employés en proportion des établissements: résultats

Pratiques de participation	Catégorie 1	Cat.2	Cat.3
Suggestions du personnel	0,81	0,39	0,09
Partage de l'information	0,94	0,70	0,19
Équipes de résolution de problèmes	0,80	0,28	0,05
Comités employeurs-employés	0,60	0,21	0,05
Groupes de travail autonomes	0,41	0,10	0,01

Note: 5 pratiques sur 6

Pour les fins de ce texte, nous avons retenu cinq des six pratiques de nature participative retenues dans l'enquête. L'étude examine d'autres pratiques relatives à la rémunération et le partage des résultats, que nous ne traiterons pas.

Les entreprises sont regroupées selon une typologie basée sur la fréquence, le nombre, de ces pratiques dans chaque entreprise. Ainsi, la catégorie 1 inclut les entreprises où l'on retrouve au moins 7 pratiques, (13% de l'échantillon) alors que la catégorie 2 regroupe les entreprises qui déclarent entre 4 et 6 pratiques, celles-ci représentent 43% de l'échantillon.

Les entreprises de ces deux catégories ont adopté largement une politique de partage de l'information, 94% et 70% respectivement. Toutefois, seulement les entreprises de la catégorie 1 recourent systématiquement à des initiatives ou des processus associés à la participation des salariés, notamment par la mise en place de comités employeurs – employés. C'est aussi dans cette catégorie d'entreprises que l'organisation du travail est davantage inclusive, cela se constate par l'utilisation systématique d'équipes de résolution de problèmes, 80%, indiquant l'intégration de l'input des salariés aux processus de décisions, et dans une moindre mesure de groupes de travail autonomes, de l'ordre du concept fonctionnel. Ajoutons que dans la forte majorité des entreprises qui selon l'étude se caractérisent par leur dynamisme technologique (72% d'entre elles) ou qui sont des leaders en innovations (81% d'entre elles), celles-ci ont une politique de partage de l'information dans une proportion de près de 60%, par contre dans seulement 22% de ces entreprises nous retrouvons un comité mixte.

Les résultats nous offrent un portrait plus global que celui résultant de l'analyse de la « production de la négociation collective » en matière de participation. Il nous montre qu'un nombre limité d'entreprises adoptent des mécanismes de participation, mécanismes que l'on peut associer, à différents degrés, à une forme de démocratie d'entreprise.

Positions syndicales

Deux cas de figure : les Travailleurs canadiens de l'automobile (CTC) et la Confédération des syndicats nationaux

Dans ce contexte de repositionnement et de restructuration, des organisations syndicales canadiennes affiliées au Congrès du travail du Canada ou à la Confédération des syndicats nationaux ont pris positions et adopté des politiques d'intervention quant à ces « innovations ». Résumons brièvement les réponses proposées par deux importants syndicats.

Les Travailleurs canadiens de l'automobile, exposés à plusieurs des initiatives illustrées dans le graphique de Charles Hecksher, ont adopté dès 1991 une politique sur la réorganisation du travail et la participation des salariés (TCA.1993). Cette politique affirme que le concept de « partenariat » repose sur de fausses promesses puisque que ces initiatives de la direction ne garantissent pas l'emploi, ont pour objectif principal d'améliorer la performance concurrentielle des entreprises et visent principalement à briser la résistance des travailleurs au changement et mettre ces derniers en concurrence les uns les autres. La politique des TCA affirme que les travailleurs sont convaincus de la nécessité d'assurer la qualité et la productivité du travail, mais que ces deux objectifs des entreprises doivent se comprendre des droits et des besoins collectifs des salariés en matière de formation, d'introduction des technologies, du partage des résultats et de la sécurité d'emploi.

La Confédération des syndicats nationaux publiait pour sa part en 1991, un document d'orientation intitulé : « Prendre les devants dans l'organisation du travail » (CSN, 1991). La CSN préconisait une approche « dynamique » de l'action syndicale locale en matière d'organisation du travail, estimant que la remise en cause par les entreprises de certaines règles et pratiques de changement, pouvaient offrir aux syndicats une occasion de participer à modifier, voire transformer le modèle tayloriste dominant de l'organisation du travail, et ainsi s'investir dans un domaine jusque-là traditionnellement réservé au management.

Pour ce faire la CSN proposait aux syndicats des éléments d'orientation de politiques d'intervention et de négociation qui mises ensemble formaient une sorte de corpus

programmatische appuyant les syndicats locaux dans la formulation de leurs réponses et propositions aux exigences des entreprises. Parmi les éléments-clés de ce programme, signalons, l'obligation de transparence dans les rapports syndicaux-patronaux et l'obligation de transmettre l'information, la négociation de mécanismes d'adaptation et de transition, tels que la formation professionnelles mais aussi des compétences sociotechniques des salariés afin de garantir le caractère qualifiant de cette transition, la protection de l'emploi, le tout consigné dans le cadre d'ententes patronales-syndicales. Le document, sert aussi d'instrument de formation, exposant les limites et les problèmes de l'organisation tayloriste du travail, suscitant la réflexion des militants sur le rôle collectif et régulateur du syndicat dans ces processus ou initiatives, lesquelles peuvent privilégier l'individualisation des rapports entre salariés et de distanciation de l'action collective.

Contexte et institutions de participation au Canada et au Québec

La législation canadienne du travail est une responsabilité constitutionnellement partagée entre l'État fédéral et les dix provinces, de sorte que l'on y retrouve à la fois de l'uniformité mais aussi des distinctions qui sont parfois de grande importance.

Le modèle canadien s'inscrit essentiellement dans l'approche volontariste nord-américaine. La législation du travail ne prévoit pas de mécanisme institutionnel de consultation ni de participation dans l'entreprise ni dans l'établissement, cela relève ou bien de la négociation collective ou tout simplement de la stratégie de gestion des RH du management.

Par contre, la législation canadienne du travail du travail relative à la santé et la sécurité, selon la compétence favorise voire exige la formation de comités paritaires.

À cet égard ce n'est qu'en 1978, lors de l'adoption de la loi québécoise sur la santé et la sécurité du travail qu'un mécanisme de participation, le comité paritaire fut introduit dans la loi, comité qui est obligatoire dans les secteurs d'activité désignés prioritaires. De plus cette loi prévoit que tout le système de gestion des accidents du travail et des maladies professionnelles, prévention et réparation, est administré par un conseil paritaire.

Le Québec dispose plus que toute autre province d'institutions de concertation des acteurs sociaux en matière de travail et de main d'œuvre, de formation professionnelle, de régulation des relations professionnelles dans l'industrie du bâtiment et des travaux publics et de santé et de sécurité du travail.

Plus récemment au niveau fédéral, le Parlement du Canada adoptait en 2003 la Loi sur la modernisation de la fonction publique. Cette loi prévoit que tous les ministères et agences du gouvernement canadien, doivent de concert avec les organisations syndicales de fonctionnaires former des comités de consultation patronale-syndicale (Rioux.2005). Il s'agit d'une importante initiative, car pour la première fois une loi institutionnalise la consultation pour un grand nombre de salariés, au-delà de 300 000.

Discussion

Nous débuterons cette discussion en examinant comment s'inscrivent les pratiques et les modèles de participation des nord-américains au niveau international. Nous tenterons tout d'abord de voir ce qu'il en est par rapport à la conception élaborée à l'OIT. L'Organisation internationale du Travail aborde génériquement la démocratie dans l'entreprise par la construction d'un concept universel, le dialogue social. Remarquons tout de suite qu'en Amérique ce terme est très peu utilisée dans les relations professionnelles ni dans les politiques publiques relatives à l'emploi et au travail.

Le dialogue social : l'OIT

Ce concept se définit comme suit :

« L'OIT définit le dialogue social comme incluant tous types de négociations, consultations et échanges d'information entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des questions d'intérêt commun. Le fonctionnement du dialogue social varie d'un pays à l'autre et d'une région à l'autre. Pour exister, le dialogue social requiert:

- Le respect des droits fondamentaux de liberté syndicale et de négociation collective;
- Des organisations d'employeurs et de travailleurs fortes et indépendantes, disposant des capacités et connaissances techniques nécessaires pour participer au dialogue social;
- La volonté politique et l'engagement de toutes les parties pour s'impliquer dans le dialogue social;
- Un appui institutionnel approprié.

Le but premier du dialogue social est de favoriser la recherche d'un consensus et la participation démocratique des principaux acteurs du monde du travail. Des structures et des procédures de dialogue social qui fonctionnent bien sont susceptibles de résoudre d'importantes questions économiques et sociales, d'encourager la bonne gouvernance, de favoriser la paix sociale et la stabilité professionnelle et de stimuler le progrès économique ».

Le modèle nord-américain répond-il à cette définition ?

Comment peut-on situer la réalité nord-américaine par rapport à cette définition ? En premier lieu, le dialogue social en Amérique se déroule dans un contexte de décentralisation des relations professionnelles qui mise sur l'initiative des acteurs, encadrée par une législation particulière, et qui s'appuie entre autre sur la négociation collective. Or, cette activité de négociation a régressé au cours des trente dernières années aux Etats-Unis et s'est maintenue au Canada. L'une des conditions nécessaires selon l'OIT au dialogue social, relative au respect des droits fondamentaux de négociation collective, a connu sa part de problèmes.

Aux Etats-Unis on ne dénombre plus les entraves juridiques à la liberté syndicale, les tactiques déloyales des employeurs de tous secteurs et de toutes tailles pour bloquer la syndicalisation fortement teinté d'une idéologie néolibérale voire hostile particulièrement dans certains états américains. De toute manière le modèle dominant, c'est le modèle de l'entreprise non-syndiquée de sorte que la participation des salariés dans l'entreprise dépend de la volonté du management et des dirigeants des sociétés, selon leur stratégie de gestion des ressources humaines.

Au Canada, la doctrine juridique et la jurisprudence ont longtemps distingué le droit à la liberté d'association en syndicat du droit à la négociation, ce n'est que tout récemment en 2007, que la Cour suprême du Canada a en quelque sorte renversé ce courant et cette doctrine, en établissant que le droit d'association se comprend aussi du droit à la négociation. Cette distinction affectait plus spécifiquement le droit à la négociation des salariés des secteurs publics et para publics, en le limitant considérablement.

Ce système décentralisé, se traduit par de multiples organisations d'employeurs, généralement faibles et conservatrices, davantage axée sur le lobbying en matière des politiques publiques sur les relations professionnelles. Ainsi, il n'y a pas de dialogue social structuré au centre, sauf pour les quelques exceptions que nous avons signalé au Québec. Les organisations

syndicales sont bien structurées particulièrement efficaces dans la représentation locale et dans une moindre mesure exceptionnellement au niveau de la branche ou du secteur. Donc relativement à cette condition de disposer des capacités de participer au dialogue social force est de noter que dans le contexte qu'elles construisent explicitement ou non, les organisations disposent de peu de leviers pour atteindre des décisions consensuelles et pour développer la participation démocratique des acteurs au sein de processus et mécanismes institutionnels s'appuyant sur des normes, la législation et de solides pratiques sociales. En l'absence d'institutions pérennes et structurées de dialogue social, se perpétue une forte asymétrie dans les rapports et l'échange d'information relative aux relations professionnelles, ce qui à notre avis cause un déficit démocratique qui ne peut se résorber.

Ce modèle demeure discrétionnaire, soumis aux initiatives bureaucratiques ou managériales avancées, en GRH, selon le cas, des organisations privées. La participation possède un caractère instrumental, s'inscrivant dans la quête de performance de l'entreprise sans modification substantielle des relations de pouvoir dans l'entreprise et souvent soumise la plupart du temps à la conjoncture économique et s'intensifiant dans les périodes difficiles de transition et de restructuration, dans le but de faciliter le changement et de réduire la conflictualité au besoin (Dunlop.1985).

Aucun droit citoyen de participation démocratique dans l'entreprise n'émane de cette perspective, si ce n'est que très exceptionnellement comme nous l'avons souligné.

Une brève comparaison avec l'Union européenne

Contrairement à l'approche volontariste nord-américaine, l'Union européenne a emprunté la voie normative pour encourager, certains diront encadrer, le dialogue sociale jusqu'au niveau de l'entreprise. La tradition européenne veut un modèle normatif d'ordre public, à connotation citoyenne, comme dans le modèle allemand, celui des comités d'entreprises français, ou celui de la cogestion d'importants volets du filet de sécurité sociale en Scandinavie.

Bien sûr le comportement des acteurs, en termes d'expertise, de représentativité, de légitimité, de savoir faire, comme l'ont si bien démontré Christian Dufour et Adelheid Hege de l'IRES (2002) participe du succès, de la pérennité et de l'efficacité de ces mécanismes de participation et de consultation. Ce qui nous intéresse davantage, c'est de connaître la perception des représentants des salariés au CEE de la mise en application de la directive.

Tableau 3. Quelques sujets de consultation et la participation dans les CEE en %
(Waddington, IRES, 2007)

Sujets	Traités au CEE
Situation financière et économique de l'entreprise	94,5
Stratégie d'entreprise et d'investissements	90,7
Modification des méthodes de travail	56,4
Fermetures, diminution d'entreprises	80,8
Fusions, rachats, acquisitions	75,7
Nouvelles technologies	55,2
Prévisions d'emploi	68,5
Formation professionnelle	51,6

L'examen des sujets de consultation traités au sein des CEE nous permet de constater que ces derniers sont de nature stratégique, cela reflète le niveau où se situe la consultation ainsi que

les prescriptions de la directive européenne quant aux sujets qui doivent être portés à l'attention des représentants des salariés. Pour un nord-américain, ceci est une avancée appréciable, puisque, comme nous l'avons vu, la consultation en Amérique du nord se limite généralement à des questions de proximité, c'est-à-dire dans le milieu de travail. Dans ces périodes de restructuration, disposer du droit à ce type stratégique de consultation, permet aux acteurs, surtout aux syndicats et aux salariés d'avoir accès à une information directement produite par la direction des entreprises et de questionner ces mêmes directions dans un forum institutionnel, ce qui n'est manifestement pas le cas en Amérique du nord.

Cet aspect mériterait d'être fouillé davantage. Mais ne serait-ce que de ce droit, cette forme de reddition de compte aux parties prenantes (stakeholders), nous apparaît comme un progrès notable dans la démocratie des entreprises, pour les organisations syndicales il s'agit d'une ressource qui peut contribuer à renforcer la solidarité et l'action collective.

Conclusion

La démocratie dans l'entreprise, vue sous l'angle d'un droit citoyen, demeure une conquête. En Amérique du nord le caractère instrumental de la consultation, la situation de la représentation syndicale et la faiblesse du caractère institutionnel des mécanismes de participation et de consultation ne font pas de ces concepts des instruments de dialogue social affirmés selon les droits fondamentaux mentionnés dans la définition de l'OIT. Les salariés participent que très rarement à l'élaboration de ces mécanismes, ils sont essentiellement sollicités à s'impliquer pour atteindre des objectifs sur lesquels ils sont rarement consultés. Bien sûr, on peut admettre que les mécanismes et les pratiques de GRH que nous avons signalé, sont moins aliénants que dans le taylorisme pur et qu'ils contribuent à l'amélioration du milieu de travail. Il n'en reste pas moins que ces mécanismes sont sélectifs, parfois atypiques et ne sont pas fondamentalement de solides moyens d'expression.

Peut-on, être optimiste ? Répondre à cette question n'est pas aisé. Certaines pratiques assez récentes peuvent servir d'aguillons pour tenter d'y répondre. Par exemple on peut penser que le développement du concept de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) puisse servir de levier pour faire la promotion des droits des travailleurs et ainsi démocratiser les milieux de travail. Ou encore, on peut espérer que le programme de travail décent de l'OIT, par ses dimensions relatives à la démocratie économique, la démocratie représentative et les mécanismes de consultation, de diffusion de l'information et de participation peuvent servir de guides et de référentiels dans les entreprises. Encore faudra-t-il que les acteurs soient suffisamment forts et que les États n'hésitent pas à renforcer les institutions par une politique publique du travail et de l'emploi conformes aux conventions internationales, aux critères et objectifs du programme de travail décent.

Tout un chantier !

Le 2 septembre 2008

Annexe 1 : Disposition négociée en 1993 concernant le droit contractuel à l'information

Convention collective de travail entre

Abitibi-Consolidated, Division d'Alma

Et

Le Syndicat national des travailleurs et travailleuses des pâtes et papiers d'Alma (FTPF-CSN)

Article 1

Paragraphe 1.03, Information

À intervalles réguliers, la Compagnie rencontre le Syndicat dans le but de fournir de l'information au sujet des activités de l'entreprise.

Cette information au niveau de l'établissement est de nature comptable et factuelle. Plus spécifiquement, l'employeur transmet au Syndicat par tout moyen approprié les données comptables concernant les prévisions budgétaires, les coûts de production ainsi que des rapports relatifs aux ventes et aux expéditions.

L'Employeur transmet aussi des données statistiques concernant les divers éléments inhérents aux procédés de fabrication tels que le nombre de personne/heure par unité de production, les pourcentages utilisés pour établir l'efficacité et la productivité des équipements ainsi que les données relatives aux intrants utilisés dans la fabrication des produits et les contrôles de la qualité.

Au moins une fois par année, la Direction de la papeterie organise une rencontre avec les représentants de la direction de l'entreprise pour communiquer au Syndicat les résultats financiers et pour faire un exposé concernant les orientations de la Compagnie et le développement de l'entreprise.

Aux fins de faciliter l'application des présentes dispositions, il est convenu de respecter les principes suivants :

- La Compagnie convient au besoin de préparer une session de formation des représentants syndicaux dans le but d'expliquer les contenus de l'Information financière ainsi que les méthodes qui y sont appliquées.
- Au besoin le Syndicat peut être accompagné d'un conseiller syndical de la CSN lors de ces rencontres.
- Les parties conviennent d'établir quelles informations peuvent être rendues publiques. Au besoin, les parties peuvent aussi s'engager par écrit à assurer la confidentialité d'informations qui sont présentées.

Annexe 2: Extraits d'études de cas publiées dans la Gazette du Travail. Ministère du travail du Canada. DRHC.

WEB :

http://www110.hrdc-drhc.gc.ca/millieudetravail_workplace/gazette/articles/index.cfm/doc/francais

Banville, Brigitte; HEC Montréal 2004. Rétroaction 360 degrés chez PACCAR du Canada Ltée.

Bélangier, Jacques; Département de relations industrielles, Université Laval 2001 L'influence de la participation des employés sur la productivité : état de la recherche.

**Bourque, Reynald; École de relations industrielles, Université de Montréal 1999
Coopération patronale-syndicale et réorganisation du travail à l'usine QIT-Fer et Titane de Tracy au Québec.**

**Charest, Jean; École de relations industrielles, Université de Montréal 2003
Organisation du système de formation continue dans l'industrie de la construction au Québec
Partenariat et mutualisation.**

Delorme, Marie-Josée; École de relations industrielles, Université de Montréal 1999. La réorganisation du travail à la Raffinerie Shell de Montréal-Est, 1989-1998.

**DesRosiers, Micheline; École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal 1999.
Pratiques innovatrices en milieu de travail : le cas d'une entreprise de génie-conseil, Walsh Automation Inc.**

Dompierre, Geneviève; Langis, Nathalie, Massé Stéphanie École Des Hautes Études commerciales 2003. Gestion par équipes de travail à l'Aluminerie Luralco inc.

Dugas, Nathalie; École de relations industrielles, Université de Montréal 1999. L'expérience du contrat social à l'usine Acier inoxydable Atlas de Tracy au Québec de 1991 à 1998.

Gaétan, Isabelle; Université de Montréal 1999. La négociation raisonnée produit-elle des accords différents?

Kumar, Pradeep; School of Industrial Relations, Queen's University et Murray, Gregor; Département de relations industrielles, Université Laval 2001. Priorités des négociations syndicales dans la nouvelle économie : résultats du sondage mené par DRHC en 2000 sur l'innovation et les changements au sein des syndicats au Canada.

Lachance, Maryse et Lapointe Paul-André Lapointe, Université Laval 1999. Partenariat, participation et tensions : le cas de la papeterie Abitibi-Price – Alma, Québec.

Lam, Helen et Yonathan Reshef, Université de l'Alberta 2000 L'amélioration de la qualité et la réduction des effectifs sont-elles compatibles? La perspective des ressources humaines.

Lapointe Paul-André, Université Laval et Malo, François-Bernard, Université de Toulouse 1. 1999. L'Impact de la démocratie économique du travail, le cas du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec à l'usine Tripap.

Les associés de recherche EKOS (Étude menée par), Évaluation et développement des données, Développement des ressources humaines Canada 1998.

Markus, Julia; Employee Ownership and Incentives Association 2000. Algoma Central Railway-Projet de participation syndicale.

**Payette, Suzanne; Direction de l'information sur les milieux de travail, Programme du travail, Ressources humaines et Développement des compétences Canada 2000
Coopération patronale-syndicale (HIER ET AUJOURD'HUI).**

Bibliographie

- Bennett, Michael E. and Nick Bozich. 1996. Saturn Corporation and UAW Local 1853. Paper presented at the Work in America Institute Productivity Forum Spring Roundtable. Asheville" North Carolina.
- Bourque, Reynald et Claude Rioux, « Tendances récentes de la négociation collective dans l'industrie du papier au Québec », *Relations industrielles / Industrial Relations*, Vol.49, no 4, 1994, 30-59.
- Bourque, Reynald et Claude Rioux, « Industrial Restructuring and Union Response : The Experience of the Fédération des travailleurs du papier et de la forêt in Québec », *Labor Studies Journal*, Vol.22, no 2, 1997, 2-20.
- Bourque, Reynald et Claude Rioux, « Restructuration industrielle et action syndicale locale. Le cas de l'industrie du papier au Québec », *Relations industrielles / Industrial Relations*, Vol. 56, no 2, 2001, 336-364.
- CAW-TCA Canada. 1993. Workplace Issues. Work reorganization: Responding to Lean Production. North York, Willowdale. Ontario.
- Dufour, Christian et Adelheid Hege. 2002. L'Europe syndicale au quotidien. Presses universitaires européennes. P.I.E.- Peter Lang s.a. Bruxelles.
- Dunlop, JohnT. 1985. "Conflict or Cooperation: Which Way is Industrial Relations Heading?" Larry Sefton Memorial Lecture. University of Toronto
- Freeman Richard and James L. Medoff. 1984 What Do Unions Do? New York. Basic Books.
- Heckscher Charles. 1988. The New Unionism. Employee Involvement in the Changing Corporation. New York. Basic Books.
- Heckscher Charles. 2007. The Collaborative Enterprise. New Haven and London. Yale University Press.
- Kochan Thomas, Katz, Harry C. and Robert B. McKersie. 1986. The Transformation of American Industrial Relations. New York. Basic Books.
- Kochan Thomas, Katz, McKersie, Robert B. and Peter Cappelli. 1984. "Strategic Choice and Industrial Relations Theory". *Industrial Relations*. Vol.23. No.1. 16-39.
- Rioux, Claude, « Loi sur la modernisation de la fonction publique fédérale », *Chronique internationale de l'IREs*, no 95, juillet 2005, 17-25.
- Rioux, Claude. 2008. « Les grandes entreprises de l'industrie des produits forestiers au Chili et au Brésil ». Rapport de mission technique avec la Société générale de financement du Québec. Fédération des travailleurs et travailleuses du papier et de la forêt. Québec.
- Therrien et Léonard. 2003. Accroître l'autonomie des employés: une voie vers l'innovation. Industrie Canada. Ottawa.
- US Department of Labor and US Department of Commerce. 1994. Commission on the Future of Worker-Management Relations. Report and Recommendations. Washington. D.C.
- Verma A. and J. Cutcher-Gershenfeld. 1993. « Joint Governance in the Workplace : Beyond Union-Management Cooperation and Worker Participation. » *Employee Representation. Alternatives and Future Directions*. Bruce E. Kaufman and Morris M. Kleiner, eds. Madison Wi. Industrial Relations Research Association
- Waddington, Jeremy. 2007. Union européenne. Douze ans après la directive, quelle est l'efficacité réelle des comités d'entreprises européens ? *Chronique de l'IREs*, No 104-janvier.