

# Changements technologiques et modes régulateurs des relations du travail

Gilles Laflamme and Guylaine Vallée

Volume 42, Number 4, 1987

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/050359ar>  
DOI: <https://doi.org/10.7202/050359ar>

[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

Laflamme, G. & Vallée, G. (1987). Changements technologiques et modes régulateurs des relations du travail. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 42(4), 702–715. <https://doi.org/10.7202/050359ar>

## Article abstract

Most studies dealing with technological change, in spite of their diversity, have a point in common. They attempt to establish the effects of technological change on different aspects of the workplace: volume of work, working conditions, occupational health and safety, work control, etc. The present authors look at change as a factor in workplace relationships rather than as a source of impact. Moreover, they have opted for a strategic approach — as used in organizational sociology — in order to study industrial relations and union control of change.

### The Strategic Approach

The strategic approach is an approach based on organizational sociology. It puts the accent on power relationships and control practices among the organizational actors to understand the real functioning of the organization. According to the strategic approach, each organization must be examined according to its concrete System of activity. The dynamics of the System is composed of the power relationships which guide alliances and the conflicts which characterize a given organization, making it evolve in one sense rather than another. The strategic approach postulates the existence of a formal organization based on both formal rules defined by the organization (organization chart, internal rules, hierarchical structure) and on a System of concrete action. The dynamics of the latter is not based on written rules or the hierarchical structure but on power relationships, which are formed between various bodies within the organization, and can be understood by the use of power.

The strategic approach to the organization has thus been applied according to the postulates examined above, to the study of industrial relations in the context of change. This has been done with the focus on control practices — particularly union control — revealed with regard to change in labour relations. Basing their work on case studies effected in unionized Quebec firms, the authors conclude that three parallel means of regulation monitor situations involving technological change and in turn run parallel to conventional judicial regulation. They include: bypassing the collective agreement, the decentralized «semi-conventional» process, and the negotiation of memoranda of understanding.

- Reference to the article on technological change in the collective agreement

Bypassing the collective agreement is the least frequent of the parallel means of regulation described. It consists of bypassing the relevant article on technological change and substituting for it an implantation procedure, including information as well as decentralized and informal consultation.

- The Decentralized «semi conventional» process

Usually, bypassing negotiated change articles is less precise and what appears is a decentralized «semi-conventional» process. In this case, either the specific practices are added to rights and obligations included in the collective agreement, or the stipulations of the collective agreement are used by the union on the strategic level to increase the control over change.

- Negotiation of memoranda of understanding

The third means of regulation is the most frequent by far. Even firms using the other two moved toward this third means of regulation. In this case, negotiation of written memoranda of understanding is concluded and registered with the Department of Labour, giving them the same legal impact as the collective agreement. Two types of memoranda can be found: those negotiated during the duration of the collective agreement, and those signed at the moment of the signing of the collective agreement. The former relate to modifications unforeseeable at the time of negotiations, and establish specific measures with regard to the change in question. The latter deal with questions of particular interest which do not necessitate a specific article in the collective agreement.

### Conclusion

Two characteristics permit the authors to define the System of concrete action of industrial relations with regard to technological change. They are first, the means of regulation parallel to the collective agreement which occupy an important place and second, the rules derived from these parallel means of control. The latter have a tendency to put aside seniority in order to manage the reduction of the workforce subsequent to changes. Although the limited number of firms studied does not permit generalization of results, it is nevertheless clear that our conclusions and the results of other existing research will allow us to formulate more general questions in future.

Certain studies indicate that the European System of collective negotiations, in recent years, has gone through a diversification of levels of negotiation, decentralization of negotiations, and new practices reducing the impact of negotiations in establishing working conditions. In the United States, Kochan also finds a tendency toward decentralization of negotiations where they were traditionally centralized, the appearance of concession bargaining, the appearance of new means of regulation challenging the collective agreement and relocating decision centres toward operational and strategic levels of the firm, and finally the appearance of non-unionized firms using these same practices of decision making.

The results obtained here tend to dovetail with tendencies observed by such other studies. They also, however, accentuate one point: unions are involved perhaps in spite of themselves, in the establishment of new means of regulation. They also reveal that unions can consider favourable other frameworks than the collective agreement in such a context and accordingly adjust their practice.

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1987

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

# *Changements technologiques et modes régulateurs des relations du travail*

Gilles Laflamme  
et  
Guylaine Vallée

*Envisageant le changement comme enjeu des rapports du travail plutôt que comme source d'impacts, les auteurs adaptent l'approche stratégique à l'étude des relations du travail et du contrôle syndical du changement.*

La plupart des études ayant comme objet le changement technologique ont un point commun, malgré leur diversité: toutes sont des études d'impact, cherchant à saisir les effets du changement technologique sur différents aspects du milieu de travail: volume d'emploi, conditions du travail, santé et sécurité du travail, contrôle sur le travail... Nous envisageons ici le changement comme enjeu des rapports du travail plutôt que comme source d'impacts et nous avons choisi d'adapter l'approche stratégique, une approche utilisée en sociologie des organisations, à l'étude des relations du travail et du contrôle syndical du changement.

Dans un premier temps, nous présenterons succinctement les traits principaux de l'approche stratégique en faisant particulièrement ressortir comment elle diffère de l'approche systémique. Dans un deuxième temps, nous préciserons la notion de contrôle syndical à la lumière de cette approche. Dans un troisième temps, nous décrirons les pratiques de contrôle syndical du changement observées dans quelques entreprises<sup>1</sup>. Enfin, nous dégagerons les modes régulateurs des relations du travail qui ressortent de notre étude.

---

\* LAFLAMME, G. & G. VALLÉE, Département des relations industrielles, Université Laval.

\*\* Il s'agit de la synthèse d'une communication présentée par l'un des auteurs lors du congrès de l'Association canadienne des sociologues et anthropologues de langue française (ACSALF) tenu à Ottawa le 22 mai 1987.

<sup>1</sup> Ce texte expose les résultats d'études de cas réalisées dans trois grandes entreprises syndiquées. Les résultats amassés depuis dans d'autres entreprises tendent à confirmer les tendances relevées. Ces études sont réalisées dans le cadre d'un projet subventionné par le Conseil québécois de la recherche sociale portant sur les modes de régulation des conflits liés aux changements technologiques dans les entreprises des secteurs de l'aluminium et des pâtes et papier.

## L'APPROCHE STRATÉGIQUE

L'approche stratégique est une approche de sociologie des organisations qui privilégie l'étude des rapports de pouvoir et des pratiques de contrôle des acteurs d'une organisation pour en comprendre le fonctionnement réel. Dans l'approche stratégique, toute organisation doit être saisie dans son système d'action concret. La dynamique de ce dernier est constituée des rapports de pouvoir qui orientent les alliances et les conflits qui caractérisent une organisation et la font évoluer dans un sens plutôt que dans un autre. L'approche stratégique postule l'existence d'une organisation formelle constituée de règles formelles que l'organisation s'est définie (organigramme, règles internes, hiérarchie) et d'un système d'action concret dont la dynamique ne repose plus sur les règles écrites ou hiérarchiques mais sur les rapports de pouvoir qui se nouent entre les instances de l'organisation et qui se comprennent par les jeux de pouvoir.

Le concept de système d'action concret permet de démarquer l'approche stratégique de l'organisation de l'approche systémique. L'approche systémique perçoit le système par rapport à un environnement qui le conditionne: les transformations du système sont avant tout analysées comme des réponses à des pressions de l'environnement. Les changements technologiques sont analysés, dans cette perspective, comme une réponse de l'entreprise à une situation de concurrence exacerbée, à une internationalisation des marchés. Le changement technologique serait une réponse technologique du système de production à des pressions économiques.

Si cette dernière assertion n'apparaît pas très nouvelle, c'est qu'elle est reprise par tous les acteurs sociaux qui se prononcent sur le changement: le consensus des acteurs sociaux sur la nécessité de procéder à des changements montre qu'ils partagent une analyse systémique du changement. Autant les syndicats, le patronat, le gouvernement que la majorité des chercheurs s'entendent pour dire que le changement technologique est une des premières réponses que l'entreprise doit apporter aux nombreuses pressions économiques<sup>2</sup>.

Une telle approche ne permet cependant pas de comprendre la spécificité de la réponse technologique aux pressions économiques: une entreprise pourrait, par exemple, considérer, et elle le fait de plus en plus si on en croit les nouvelles stratégies de développement organisationnel, l'action sur les ressources humaines comme un moyen tout aussi efficace de

<sup>2</sup> Ce consensus social sur la nécessité de procéder à des changements technologiques est souligné et décrit dans: Gilles LAFLAMME et Guylaine VALLÉE, *Patronat, syndicats et gouvernement face aux changements technologiques*, collection «Instruments de travail», Département des relations industrielles, Université Laval, 1987, 72 pages.

répondre aux pressions économiques qui l'incitent au changement<sup>3</sup>. L'approche systémique identifie les pressions environnementales comme celles qui incitent l'entreprise au changement mais elle ne permet pas de comprendre pourquoi l'entreprise choisit d'intervenir sur la technologie plutôt que sur les autres facteurs de production<sup>4</sup>.

Les applications de l'approche stratégique à l'étude du changement montrent bien que le système est un construit plus qu'il n'est une réponse à un environnement. Les changements d'un système résultent d'acteurs qui, ayant intégré les pressions de l'environnement, formulent une réponse à ces pressions qui leur est favorable en tant qu'acteurs de l'organisation. La réponse technologique à un environnement sera initiée par certains acteurs d'une organisation qui y gagneront aussi quelque chose<sup>5</sup>. Pour ces acteurs, la résistance au changement est nulle, parce qu'ils y gagnent en pouvoir et en contrôle.

La résistance au changement se concentrera alors chez les acteurs de l'entreprise qui y perdent en pouvoir par rapport à la situation antérieure:

«Tout changement est accepté dans la mesure où l'acteur pense qu'il y gagne quelque chose et, en tout cas, sent qu'il maîtrise suffisamment les leviers et les conséquences du changement. Celui-ci doit se raisonner en termes de pouvoir: celui qui a le sentiment de perdre ne peut que refuser le changement ou tenter de le freiner.»<sup>6</sup>

Le changement devient alors un enjeu des rapports de pouvoir qui créent la dynamique de fonctionnement de l'organisation. Cette perspective

3 Une étude a par ailleurs souligné le fait que les changements technologiques étaient souvent accompagnés de changements dans d'autres facteurs de production, ce qui tend à confirmer que l'entreprise répond aux pressions économiques par une stratégie de changement dépassant le simple volet technologique. Voir Guylaine VALLÉE, *Les changements technologiques et le travail au Québec: un état de la situation*, Gouvernement du Québec, Commission consultative sur le travail, 1986, pp. 43 à 45.

4 Si le contexte économique incite l'entreprise au changement, ce contexte ne permet pas d'expliquer la nature des changements apportés. Certaines études considèrent le contexte technologique de même que des caractéristiques structurelles propres aux entreprises comme les facteurs expliquant le mieux le recours à des changements de nature technologique. L'état des connaissances technologiques, leur diffusion et leur accessibilité, de même que l'ouverture de l'entreprise vers l'extérieur, la fréquence des recours aux mécanismes de transfert et les ressources techniques internes de l'entreprise favoriseraient une réponse technologique aux pressions économiques. Cette argumentation est développée dans l'étude précédemment citée, pp. 31 à 41. L'approche stratégique permet d'ajouter que ces choix sont le fait d'acteurs pour qui le changement signifie aussi une position de pouvoir renforcée au sein de l'organisation.

5 De nombreuses visites d'entreprises et des discussions avec des gestionnaires nous autorisent à faire l'hypothèse que le changement technologique occasionne une montée du contrôle exercé par les services de génie aux dépens des fonctions plus traditionnelles de l'entreprise comme la gestion du personnel. En témoigne le nombre croissant d'ingénieurs industriels qui tentent de maîtriser l'aspect humain du changement et de l'intégrer à leurs stratégies d'implantation, s'attaquant alors à un domaine réservé auparavant à la fonction «personnel».

6 Philippe BERNOUX, *La sociologie des organisations*, Éditions du Seuil, 1985, p. 194.

sociologique extrêmement féconde ne trouvait aucun écho dans l'étude des relations du travail, qui impliquent pourtant un rapport de forces considérable. L'approche stratégique de l'organisation a donc été transposée, en ce qui a trait du moins aux postulats exposés ci-haut, à une étude des relations du travail à l'égard du changement. Il s'agit de voir les pratiques de contrôle, particulièrement de contrôle syndical, qui se manifestent à l'égard du changement dans les relations du travail.

### DÉFINITION STRATÉGIQUE DE LA NOTION DE CONTRÔLE SYNDICAL

La notion de contrôle syndical a toujours été définie par opposition à celle de contrôle ouvrier. Par contrôle ouvrier, on réfère à une régulation exercée, sur les lieux de travail principalement, par les travailleurs qui établissent des normes de production, de répartition et de charge de travail à partir des contraintes liées à l'environnement technologique, à l'organisation du travail et au type de production<sup>7</sup>. La notion de contrôle syndical réfère plutôt à une conception institutionnelle des relations du travail, voulant que le contrôle syndical s'exerce par le biais d'un encadrement institutionnel et légal des rapports de travail<sup>8</sup>. Le contrôle syndical est alors défini en fonction de variables institutionnelles. L'approche institutionnelle identifie la négociation collective comme le lieu où le pouvoir syndical peut se manifester et la convention collective comme l'expression du contrôle syndical. Nous avons conservé cette première définition que nous avons assimilée à une conception du système formel de relations du travail. En référence à l'approche stratégique développée en sociologie des organisations, nous avons cependant postulé l'existence d'un système d'action concret des relations du travail s'élaborant en parallèle à la régulation institutionnelle et juridique, et où pourrait s'exprimer un certain contrôle syndical

7 Voir à ce sujet: Jacques BÉLANGER, *Job Control and the Institutionalisation of Labour Relations in the Work Place: A Study of Two Engineering Firms in England*, Collection «Instruments de travail», Département des relations industrielles, Université Laval, février 1987, 320 pages. Aussi, Philippe BERNOUX, *Un travail à soi*, Toulouse, Privat, 1981.

8 On peut rattacher aux notions de contrôle ouvrier et de contrôle syndical deux définitions des relations du travail. Les relations du travail peuvent désigner, en sociologie industrielle, les rapports qui se nouent, sur les lieux du travail, entre les personnes et groupes travaillant à la production. C'est cette réalité qu'on désigne par l'expression anglaise «work relations». Les relations du travail peuvent aussi indiquer les rapports institutionnels entre syndicats et employeurs. Cette définition est issue d'une approche institutionnelle propre aux relations industrielles et on la traduit par l'expression anglaise «labour relations». L'étude de Jacques Bélanger, citée précédemment, présente un cadre d'analyse qui intègre les deux définitions: l'auteur explore les liens entre les mécanismes de négociation et les activités liées au processus de travail.

à l'égard du changement. D'où l'hypothèse que des modes régulateurs parallèles se juxtaposent à la négociation collective pour régler les situations de changements technologiques.

### **LE SYSTÈME D'ACTION CONCRET DES RELATIONS DU TRAVAIL À L'ÉGARD DES CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES**

Trois modes régulateurs parallèles apparaissent venir réguler les situations de changements technologiques et se juxtaposer à la régulation juridique conventionnelle. Il s'agit du mode dérogatoire à la convention collective, du processus décentralisé «quasi-conventionnel» et de la négociation de lettres d'entente.

#### **La dérogation à la clause de changement de la convention collective**

Le mode dérogatoire à la convention collective est le moins fréquent des modes régulateurs parallèles relevés. Il consiste à déroger à la clause de changement technologique apparaissant à la convention collective pour lui préférer une procédure d'implantation, d'information et de consultation décentralisée et informelle. Une entreprise, en particulier, illustre bien cette situation.

Une clause de changement technologique figure à la convention collective de cette entreprise syndiquée depuis 1980. Cette clause comporte trois dimensions: une obligation de préavis de changement de deux mois; l'obligation pour l'employeur de mettre en place à ses frais un programme de formation et de recyclage; une définition stricte des changements technologiques qui exclut toute situation de changement organisationnel. La pratique d'implantation des changements opérés dans cette grande entreprise montre une dérogation à ces trois dimensions. L'information est transmise bien avant le délai prévu; elle est cependant verbale et remise au vice-président syndical de la section de l'usine visée par le changement par le chef de service ou le surveillant de cette section. Il s'agit d'une information échangée au niveau décentralisé. Il appert aussi qu'il n'existe dans cette entreprise aucun département de formation. Lors d'un changement technologique, aucun programme formel de formation n'est mis en place. Ce sont les contremaîtres ou les salariés expérimentés qui, formés par le département de génie industriel, voient au recyclage des autres salariés. Enfin, ce processus décentralisé plutôt informel est appliqué dans tous les cas de changements, qu'ils soient technologiques ou organisationnels. La distinction apportée par la clause de la convention collective entre ces deux types de changements ne trouve aucun écho dans la pratique concrète.

Cette dérogation à la clause négociée, si surprenante qu'elle soit, s'explique par le fait que le mode d'information et de consultation décentralisé existait bien avant qu'une clause de changement technologique n'apparaisse dans la convention collective. Le syndicat est satisfait de cette façon de faire et considère la clause négociée comme une sécurité au cas où l'entreprise serait tentée de modifier le processus d'implantation. Une règle formelle est donc utilisée par le syndicat pour assurer la persistance d'une tradition décentralisée informelle dans laquelle il trouve un avantage.

### **Le processus décentralisé «quasi-conventionnel»**

La plupart du temps, la dérogation aux clauses de changement négociées est moins nette et on assiste plutôt à un processus décentralisé «quasi-conventionnel». Alors, ou bien des pratiques spécifiques viennent s'ajouter aux droits et obligations prévus à la convention collective, ou bien les dispositions de la convention collective sont utilisées par la partie syndicale sur le plan stratégique afin d'amplifier le contrôle qu'elles procurent sur le changement.

Ainsi en est-il des entreprises dont les clauses de changement technologique comportent une obligation de préavis. Dans plusieurs cas, cette obligation est court-circuitée par la tenue de rencontres d'information non prévues à la convention collective et d'initiative patronale. C'est par ces rencontres que les salariés et les syndicats sont informés de la venue prochaine de changements. Dans certaines entreprises, toute consultation syndicale est précédée par la tenue de trois rencontres d'information initiées par l'employeur: une rencontre avec les contremaîtres, une autre avec le syndicat et une troisième avec les salariés qui seront affectés par le changement. L'information qui y est divulguée est d'abord technique. Le syndicat ne semble pas s'opposer, comme on aurait pu s'y attendre, à cette pratique de rencontre directe avec les salariés. Comme il est informé avant eux des changements, il leur communique l'information avant que l'entreprise n'organise sa rencontre. Le syndicat ne s'oppose pas à cette dernière pratique patronale car il maîtrise l'information.

Le processus décentralisé quasi-conventionnel se caractérise aussi par une utilisation stratégique de certaines clauses de la convention collective dans un sens qui ne correspond pas nécessairement à l'esprit de la convention collective. Cela est particulièrement le cas de l'utilisation faite par le syndicat des comités conjoints prévus à la convention collective à l'occasion de changements technologiques.

Le cas de deux entreprises illustre ceci. Dans ces entreprises, les comités conjoints reçoivent, en vertu de la convention collective, deux mandats: le comité doit voir à l'application de la convention collective pour chacun des salariés affectés par le changement. Il doit alors faire du cas par cas et veiller, pour chaque individu, au respect des droits prévus à la convention collective. Le comité se voit aussi reconnaître un pouvoir de recommandation élargi sur des matières qui ne sont pas prévues à la convention collective; il s'agit toutefois d'un pouvoir de recommandation.

Ce deuxième mandat du comité nous a été présenté comme la principale source de contrôle syndical sur le changement: cette disposition est perçue comme accordant un pouvoir syndical sans précédent sur le changement. L'analyse de quelques cas de changement montre pourtant que c'est dans le cadre du premier mandat du comité que le syndicat exerce le contrôle syndical le plus fort.

Le syndicat cherche alors à amplifier davantage la lourdeur du mode de fonctionnement «cas par cas» qui caractérise le travail du comité, faisant en sorte de retarder l'effet final du changement qu'est la mise à pied. Dans le milieu, on dit que l'on retarde à «fermer la boucle». Cette stratégie est rendue possible par le fait que l'on conseille à chaque salarié affecté d'user au maximum des droits que lui procure la convention collective: retarder au dernier moment son choix de déplacement définitif; décider de prendre des vacances ou des congés au moment où le processus de mouvements de main-d'oeuvre est entamé, ce qui a pour effet de retarder les autres déplacements de la chaîne, etc. On voit donc que le comité, devant consacrer formellement une collaboration patronale-syndicale au changement, permet en réalité au syndicat de retarder sa réalisation. Le contrôle syndical obtenu par l'utilisation stratégique du comité est cependant minime: il s'agit d'un contrôle syndical du rythme des impacts mais non un contrôle du volume d'emploi, ni même un contrôle des effets du changement. Ceux-ci ne sont que retardés par une telle stratégie.

À l'inverse, le syndicat n'exerce aucun contrôle significatif du changement par le biais du pouvoir de recommandation élargi du comité. L'analyse des situations où une telle possibilité existe montre bien que l'initiative appartenait alors à l'employeur.

En effet, lorsque le comité se sert du pouvoir de recommandation élargi, c'est toujours pour mettre en place des mesures favorisant un accès élargi aux pré-retraites. Ces mesures sont mises en place dans les cas où les mises à pied occasionnées par un changement ne peuvent être comblées par l'attrition naturelle. C'est l'employeur qui, au début des travaux du comité, dévoile le nombre de pré-retraites spéciales qu'il est prêt à consentir.



L'assouplissement qui est ainsi consenti à propos des pré-retraites ne donne lieu à aucun accord écrit. Il se réalise par le travail de cas par cas réalisé par le comité auprès des salariés affectés. Les critères d'accès à la pré-retraite ne sont pas modifiés: ils sont simplement appliqués avec plus de souplesse. La convention collective prévoit ainsi que seuls les employés suffisamment malades peuvent bénéficier d'une pré-retraite. Lorsque le comité bénéficie du pouvoir de recommandation élargi, il suggère à des travailleurs âgés, dont l'état de santé n'aurait pu en d'autres circonstances leur faire bénéficier d'une pré-retraite, de recourir à la pré-retraite.

Le contrôle syndical du changement est minime au niveau de ce travail. Le syndicat est parfaitement conscient qu'il ne peut déterminer lui-même les conditions et la quantité de pré-retraites à être accordées. Il semble par ailleurs quelque peu ambivalent face au recours élargi à cette solution. Le syndicat ne semble favorable à cette solution que lorsque les mises à pied sont inévitables. L'employeur trouve, pour sa part, dans ces régimes spéciaux informels de pré-retraite un avantage considérable: en plus d'éviter les mises à pied directes, il peut dispenser la formation à des salariés plus jeunes et rentabiliser alors ses investissements de formation.

Dans l'une des entreprises où le comité conjoint de changement reçoit un mandat comparable, on nous a aussi présenté le pouvoir élargi du comité conjoint de changement comme la source formelle la plus importante de contrôle syndical du changement. Ce point de vue mérite d'être nuancé. Une analyse du mode de fonctionnement du comité a bien montré que si 95% des recommandations du comité sont acceptées par l'entreprise, c'est parce que les représentants patronaux siégeant au comité reçoivent des directives très claires leur indiquant, avant même que les travaux ne débute, les limites au-delà desquelles l'entreprise refuserait d'aller.

### **La négociation de lettres d'entente**

Le troisième mode régulateur observé est de loin le plus fréquent. Même les entreprises qui présentaient des modes parallèles dérogatoires ou quasi-conventionnels décentralisés évoluaient vers ce troisième mode de régulation des situations de changement technologique. Il s'agit de la conclusion de lettres d'entente écrites, déposées au ministère du Travail et ayant donc une portée légale équivalente à la convention collective.

Les lettres d'entente en question sont convenues par les instances qui négocient la convention collective. On retrouve deux types de lettres d'entente suivant le moment où elles sont négociées. Certaines lettres d'entente sont négociées en cours de convention collective: elles viennent régir un

changement non-prévu au moment où la convention collective a été négociée et établissent des mesures spécifiques au changement prévu. Une de ces lettres d'entente venait par exemple établir la priorité de transfert des travailleurs âgés dans une nouvelle section de l'usine. En échange, les travailleurs devaient consentir à y demeurer un an, l'entreprise acceptant à la fin de ce délai de transférer un employé insatisfait des conditions de travail de sa nouvelle tâche à l'emploi qu'il occupait auparavant. Les autres lettres d'entente convenues en cours de convention collective portent sur un même sujet: l'élargissement de l'accès aux pré-retraites et aux retraites anticipées.

Le deuxième type de lettres d'entente se compose de celles qui sont signées au même moment que la convention collective. Elles portent sur des sujets d'intérêt particulier pour lesquels les parties ne considèrent pas qu'il faille rédiger une clause spécifique de la convention. On retrouve à cet effet des lettres portant sur le transfert de main-d'oeuvre entre établissements d'une même entreprise, des lettres établissant une priorité d'embauche des salariés syndiqués lors de la construction d'un nouvel établissement et des lettres élargissant l'accès aux pré-retraites et aux retraites anticipées.

Dans les entreprises où ces lettres d'entente s'ajoutent à un processus de changement qui se réalisait de façon décentralisée, elles dénotent une centralisation et une formalisation du processus de changement. Il faut préciser que, dans ces cas, la négociation des lettres d'entente intervient lors de changements de grande ampleur qui impliquent une modification complète des procédés de production: reconstruction d'un établissement, agrandissement d'un établissement, construction d'un nouvel établissement. Ces situations ne sont pas considérées, selon les conventions collectives de ces établissements, comme des changements technologiques.

## CONCLUSION

Des modes régulateurs parallèles se juxtaposent à la convention collective pour déterminer les procédures de changement technologique. La régulation juridique des rapports du travail se trouve concurrencée. Quatre conclusions s'imposent à la lumière des résultats.

D'une part, il apparaît que la stratégie syndicale face aux changements technologiques est axée sur le contrôle des mises à pied plutôt que sur le contrôle des effectifs. Ce que l'on cherche d'abord à éviter, c'est que les salariés déjà à l'emploi de l'entreprise se retrouvent mis à pied. Les modes régulateurs observés, comme les clauses de la convention collective d'ailleurs, sont orientés vers l'atteinte de ce type de contrôle. L'apparition de modes régulateurs parallèles, si elle change la façon dont le contrôle syndical tend à s'exercer, ne change en rien l'étendue du contrôle potentiel.

La deuxième conclusion tient à la diversité des modes régulateurs observés, même à l'intérieur d'un seul établissement. Dans les établissements où il existait plus d'un mode parallèle à la convention collective, il est possible d'établir un rapport entre la nature du mode régulateur et le type de changement. Lorsque des changements d'adaptation à la machinerie existante sont implantés, les modes parallèles décentralisés trouvent application. Lorsque des changements complets de procédés sont apportés, le recours à un mode régulateur centralisé et formalisé, mais demeurant parallèle, est plus fréquent. Par ailleurs, le fait que l'on retrouve fréquemment des lettres d'entente signées en même temps que la convention collective est intéressant: c'est comme si on attachait à des règles d'une valeur légale équivalente une rigidité différente: ce qui figure dans la convention est de l'acquis, difficile à modifier sans déséquilibrer le reste du texte. Les lettres d'entente permettraient une flexibilité par l'adaptation de ces règles.

Ces modes régulateurs parallèles à la négociation collective se distinguent entre eux par plusieurs caractéristiques: ils sont décentralisés ou centralisés; informels ou formels; entièrement ou partiellement dérogoatoires à la convention collective. Ils ont cependant un point en commun: ils sont ad hoc et s'appliquent à chaque cas particulier de changement. Ce faisant, et c'est là la troisième conclusion que nous dégagons de nos résultats, ils révèlent une stratégie syndicale «situationnelle» à l'égard du changement, le syndicat visant alors à «sauver les meubles». L'organisation syndicale accepte de faire du cas par cas, de considérer chaque changement dans sa spécificité et d'ajuster en conséquence sa stratégie syndicale. Les modes régulateurs parallèles favorisent ou imposent une telle stratégie; ils sont par essence flexibles, plus flexibles que la convention collective.

À travers ces modes régulateurs exprimant une stratégie syndicale situationnelle à l'égard du changement, un élément de contenu ressort constamment: la plupart des mesures issues des discussions patronales-syndicales se déroulant dans des cadres parallèles visent une catégorie de travailleurs: les travailleurs âgés. D'où une question fondamentale qui constitue notre quatrième conclusion: l'effet de ces modes régulateurs ne serait-il pas la remise en cause du principe de l'ancienneté?

Les clauses d'ancienneté, considérées ici uniquement dans leur rapport avec la sécurité d'emploi en période de conjoncture difficile, permettraient de protéger l'emploi des anciens salariés, souvent les plus vieux, aux dépens de celui des plus jeunes. Les conventions collectives ont fait de l'ancienneté le principe autour duquel gravitait tout le statut du salarié dans l'entreprise. Nous avons cependant constaté que, bien que les conventions collectives demeurent inchangées, le principe de l'ancienneté ne constitue plus un absolu. Les pratiques effectives, par ententes parallèles plus ou moins for-

nelles, font que ce sont les travailleurs âgés qui sont touchés par la réduction des effectifs: on établit pour eux des régimes incitatifs de retraite qui permettent de garder les plus jeunes travailleurs et de réduire le nombre officiel des mises à pied. Par cette politique, les réductions de l'emploi ne se traduisent pas par des mises à pied mais par des mises à la pré-retraite.

La crise de l'emploi causée par les changements technologiques indique bien une certaine remise en cause de l'ancienneté, elle-même intégrée à des pratiques de relations du travail nouvelles.

Deux caractéristiques permettent alors de définir le système d'action concret des relations du travail à l'égard des changements technologiques: d'une part, les modes régulateurs parallèles à la convention collective occupent une place importante et, d'autre part, les règles issues de ces formes régulateurs parallèles ont tendance à déroger à l'ancienneté pour gérer la diminution du volume des effectifs consécutive à des changements. Si les quelques entreprises étudiées ne nous autorisent pas à des généralisations, il n'en demeure pas moins que les conclusions qu'on peut en dégager, associées à des résultats de recherches déjà parues, permettent de formuler des questions plus générales. La théorie de la régulation permet une telle mise en perspective.

La théorie de la régulation a bien montré que le mode de production capitaliste a connu trois phases de régulation. Une première phase, la régulation concurrentielle, se caractérisait par un rapport salarial fondé sur la loi de l'offre et de la demande. La vente et l'achat de la force de travail se faisaient dans un contexte de concurrence quasi-parfaite. Une phase de régulation plus rigide a succédé à cette première phase et s'est caractérisée, au niveau des relations du travail, par la définition de divers régimes de relations industrielles dans les pays occidentaux. Le conflit de travail est institutionnalisé; le syndicat est reconnu comme une partie contractuelle valable et perd en partie sa dimension de mouvement politique porteur d'un projet de société. La nature juridique de la vente et de l'achat de la force de travail est de plus en plus encadrée par le contrat collectif de travail, qui succède aux contrats individuels de travail.

Cette deuxième phase de régulation, encore dominante aujourd'hui, connaîtrait cependant certaines brèches. Les théoriciens de la régulation<sup>9</sup> soulignent que la régulation concurrentielle tend à opérer un retour dont la

9 Michel Aglietta, Robert Boyer, Benjamin Coriat et Michael Piore développent la théorie de la régulation dans leurs travaux. Nous avons basé notre présentation sur l'excellente synthèse produite par Paul-André LAPOINTE dans le premier chapitre de sa thèse de maîtrise, *Évolution et crise du rapport salarial fordiste aux usines Jonquière de l'Alcan 1943-1981*, Mémoire présenté à l'Université du Québec à Montréal comme exigence partielle de la maîtrise en histoire, septembre 1985.

tendance à la précarisation du travail ne serait qu'un indice<sup>10</sup>. La trame commune des mutations qui s'opèrent en ce sens est la recherche de flexibilité: flexibilité technologique, flexibilité de gestion, flexibilité dans l'organisation du travail. Ne pourrait-on pas dire que ce même processus de flexibilité est en voie de transformer les relations du travail?

Qu'advient-il des relations du travail telles qu'établies lors de la deuxième phase de régulation? Peut-on dire qu'elles seraient l'objet d'un processus de flexibilisation comparable à celui qui s'opère dans les autres dimensions de l'entreprise capitaliste? Le regroupement des résultats de plusieurs études partielles nous incite à penser que oui. Les tendances que nous avons nous-mêmes relevées seraient aussi un indicateur de cette flexibilisation des relations du travail.

Certaines études indiquent bien que le régime européen de négociation collective connaît ces dernières années une diversification des niveaux de négociation, une décentralisation de la négociation et de nouvelles pratiques venant réduire l'importance relative de la négociation dans l'établissement des conditions de travail<sup>11</sup>. Aux États-Unis, Kochan relève aussi des tendances à la décentralisation de la négociation dans les secteurs où elle était traditionnellement centralisée, l'apparition de la négociation de concessions, l'apparition de nouveaux modes régulateurs venant concurrencer la négociation collective en déplaçant les lieux décisionnels vers les niveaux opérationnels et stratégiques de l'entreprise, et enfin l'apparition d'entreprises non syndiquées qui introduisent aussi ces pratiques de prises de décision aux niveaux stratégiques et opérationnels.

Nos résultats tendent à s'intégrer aux tendances établies par ces études, mais permettent d'insister spécialement sur un point: le syndicat participe, peut-être malgré lui, à l'établissement de modes régulateurs nouveaux. La littérature existante insiste beaucoup sur l'émergence de modes régulateurs d'initiative patronale. Nos résultats montrent que le syndicat peut considérer favorablement des cadres autres que la convention collective et y orienter sa pratique quotidienne.

Les études précédemment citées permettent de considérer les changements technologiques comme s'intégrant à un mouvement de changement beaucoup plus large. Les relations du travail sont souvent considérées com-

<sup>10</sup> Cette thèse est du moins soutenue par Marie-Christine CHALLIER, «Travail atypique et flexibilité: à la recherche du temps choisi», *Revue française des affaires sociales*, no 1, 1986, pp. 77 à 95.

<sup>11</sup> Pour un point de vue récent sur les transformations actuelles des régimes européens de relations industrielles, voir les textes de Guy GROUX et de Jean-François AMADIEU parus dans les actes du 7<sup>e</sup> congrès mondial de l'Association internationale des relations professionnelles, tenu à Hambourg du 1 au 4 septembre 1986.

me échappant à cette dynamique de changement: elles sont plutôt présentées comme l'élément invariant à partir duquel le changement pourrait être contrôlé. Nos résultats nous amènent à penser que le changement est global, qu'il est appelé à modifier l'ensemble du système réglementaire, système dont les relations du travail sont partie.

### ***Technological Changes and Means of Regulation in Industrial Relations***

Most studies dealing with technological change, in spite of their diversity, have a point in common. They attempt to establish the effects of technological change on different aspects of the workplace: volume of work, working conditions, occupational health and safety, work control, etc. The present authors look at change as a factor in workplace relationships rather than as a source of impact. Moreover, they have opted for a strategic approach — as used in organizational sociology — in order to study industrial relations and union control of change.

#### **The Strategic Approach**

The strategic approach is an approach based on organizational sociology. It puts the accent on power relationships and control practices among the organizational actors to understand the real functioning of the organization. According to the strategic approach, each organization must be examined according to its concrete system of activity. The dynamics of the system is composed of the power relationships which guide alliances and the conflicts which characterize a given organization, making it evolve in one sense rather than another. The strategic approach postulates the existence of a formal organization based on both formal rules defined by the organization (organization chart, internal rules, hierarchical structure) and on a system of concrete action. The dynamics of the latter is not based on written rules or the hierarchical structure but on power relationships, which are formed between various bodies within the organization, and can be understood by the use of power.

The strategic approach to the organization has thus been applied according to the postulates examined above, to the study of industrial relations in the context of change. This has been done with the focus on control practices — particularly union control — revealed with regard to change in labour relations.

Basing their work on case studies effected in unionized Québec firms, the authors conclude that three parallel means of regulation monitor situations involving technological change and in turn run parallel to conventional judicial regulation. They include: bypassing the collective agreement, the decentralized «semi-conventional» process, and the negotiation of memoranda of understanding.

- *Reference to the article on technological change in the collective agreement*

Bypassing the collective agreement is the least frequent of the parallel means of regulation described. It consists of bypassing the relevant article on technological change and substituting for it an implantation procedure, including information as well as decentralized and informal consultation.

- *The Decentralized «semi conventional» process*

Usually, bypassing negotiated change articles is less precise and what appears is a decentralized «semi-conventional» process. In this case, either the specific practices are added to rights and obligations included in the collective agreement, or the stipulations of the collective agreement are used by the union on the strategic level to increase the control over change.

- *Negotiation of memoranda of understanding*

The third means of regulation is the most frequent by far. Even firms using the other two moved toward this third means of regulation. In this case, negotiation of written memoranda of understanding is concluded and registered with the Department of Labour, giving them the same legal impact as the collective agreement.

Two types of memoranda can be found: those negotiated during the duration of the collective agreement, and those signed at the moment of the signing of the collective agreement. The former relate to modifications unforeseeable at the time of negotiations, and establish specific measures with regard to the change in question. The latter deal with questions of particular interest which do not necessitate a specific article in the collective agreement.

## **Conclusion**

Two characteristics permit the authors to define the system of concrete action of industrial relations with regard to technological change. They are first, the means of regulation parallel to the collective agreement which occupy an important place and second, the rules derived from these parallel means of control. The latter have a tendency to put aside seniority in order to manage the reduction of the workforce subsequent to changes. Although the limited number of firms studied does not permit generalization of results, it is nevertheless clear that our conclusions and the results of other existing research will allow us to formulate more general questions in future.

Certain studies indicate that the European system of collective negotiations, in recent years, has gone through a diversification of levels of negotiation, decentralization of negotiations, and new practices reducing the impact of negotiations in establishing working conditions. In the United States, Kochan also finds a tendency toward decentralization of negotiations where they were traditionally centralized, the appearance of concession bargaining, the appearance of new means of regulation challenging the collective agreement and relocating decision centres toward operational and strategic levels of the firm, and finally the appearance of non-unionized firms using these same practices of decision making.

The results obtained here tend to dovetail with tendencies observed by such other studies. They also, however, accentuate one point: unions are involved perhaps in spite of themselves, in the establishment of new means of regulation. They also reveal that unions can consider favourable other frameworks than the collective agreement in such a context and accordingly adjust their practice.