

**La régulation paritaire du changement à l'épreuve de la mondialisation**  
**Globalization and the Joint Regulation of Workplace Change**  
**La reglamentación conjunta del cambio a prueba de la mundialización**

Christian Lévesque and Gregor Murray

Volume 53, Number 1, Winter 1998

La mondialisation, le travail et les relations industrielles  
Globalization, Work and Industrial Relations

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/005290ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/005290ar>

[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

Lévesque, C. & Murray, G. (1998). La régulation paritaire du changement à l'épreuve de la mondialisation. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 53(1), 90–122. <https://doi.org/10.7202/005290ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1998

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/>

# *La régulation paritaire du changement à l'épreuve de la mondialisation*

CHRISTIAN LÉVESQUE

Service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines, École des Hautes Études Commerciales, Montréal.

GREGOR MURRAY

Département des relations industrielles, Université Laval, Québec.

*La mondialisation n'est pas un phénomène qui détermine la capacité de régulation des syndicats à l'échelon des établissements. Son impact ne peut être saisi qu'à travers les dynamiques sociales propres aux milieux de travail touchés par le changement. Cet article identifie les conditions et les ressources associées à la régulation paritaire des changements et évalue en quoi les exigences de cette régulation dans les milieux de travail fortement intégrés à l'économie mondiale diffèrent de celles qui caractérisent les milieux de travail moins orientés vers les marchés internationaux. Nous concluons que le syndicat plus exposé à l'économie internationale doit faire preuve d'une plus forte capacité d'action pour assurer sa présence dans le processus de régulation.*

C'est devenu un lieu commun d'affirmer que la mondialisation provoque une remise en cause des rapports entre syndicats et employeurs. Ces nouveaux rapports se caractériseraient par

---

— Cet article s'inscrit dans le cadre d'un projet de recherche sur les transformations de la représentation syndicale avec l'appui financier de la Confédération des syndicats nationaux (CSN), le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada et le Fonds pour la Formation de Chercheurs et l'Aide à la Recherche. Outre les nombreuses personnes de la CSN qui ont collaboré dans la réalisation de cette recherche, nous tenons à reconnaître la participation de Luc Cloutier, Stéphane Le Queux et Nicolas Roby. Nous remercions également les directeurs de ce numéro thématique, deux évaluateurs anonymes, Francine Jacques et Nicolas Roby pour leurs commentaires sur une version antérieure de ce texte.

l'affaiblissement du pouvoir des syndicats, notamment leur capacité de façonner les changements sur les lieux de travail. La rationalisation des effectifs, la relocalisation de la production et les nouvelles formes d'organisation du travail représenteraient autant de changements sur lesquels les syndicats ont peu ou pas d'emprise. Ainsi, les syndicats n'auraient d'autres choix que de subir les contraintes qu'impose la nouvelle économie mondialisée. Cette thèse illustre jusqu'à quel point la mondialisation s'est imposée, au cours des dernières années, comme un fétiche de l'explication sociale. Si, au demeurant, elle reste plausible, les effets directement observables associés à la globalisation apparaissent beaucoup moins univoques que ne le laisse présager cette thèse. L'étendue de la régulation paritaire du changement dans les entreprises exposées à la mondialisation aussi bien que la capacité de régulation des syndicats constituent des questions empiriques ouvertes et largement indéterminées.

La question qui nous intéresse ici est la suivante : jusqu'à quel point la mondialisation des marchés a un effet structurant sur l'implication du syndicat dans la gestion du changement ? Nous argumentons que la mondialisation n'est pas un phénomène qui détermine la capacité de régulation des syndicats à l'échelon des établissements. Les réalités locales sont beaucoup plus complexes, notamment en raison de l'autonomie relative dont disposent les acteurs organisationnels. Une telle posture théorique conduit à accorder une attention toute particulière aux dynamiques sociales locales qui caractérisent ces contextes de changement. Il ne s'agit pas ici de soutenir que la mondialisation n'a pas de conséquence sur l'action syndicale. Nous souhaitons au contraire illustrer que l'impact de la mondialisation ne peut être saisi qu'à travers les dynamiques sociales propres aux milieux de travail touchés par le changement. Le défi consiste dès lors à identifier les conditions et les ressources qui sont associées à la régulation paritaire des changements et à évaluer en quoi les exigences de cette régulation dans les milieux de travail fortement intégrés à l'économie mondiale diffèrent de celles qui caractérisent les milieux de travail moins orientés vers les marchés internationaux.

Outre une présentation des éléments de problématique et de la méthode de recherche, l'analyse des résultats comporte quatre sections. La première est consacrée à la diffusion des changements sur les lieux de travail selon le degré d'ouverture à l'économie mondiale. La deuxième porte sur l'étendue de la régulation paritaire du changement, tandis que la troisième section examine les liens entre les dynamiques sociales locales et l'étendue de la régulation paritaire du changement. La

quatrième section aborde la question des liens entre les différentes dynamiques sociales, la régulation du changement et la mondialisation.

### *MONDIALISATION, SYNDICAT ET RÉGULATION DU CHANGEMENT*

---

La notion de mondialisation recouvre plusieurs tendances : la mondialisation des marchés, de la production ou des structures de réglementations sociopolitiques, selon Giles (1996) ; ou, encore, la mondialisation de la finance et du capital ; des marchés et des stratégies ; de la technologie, de la R-D et des connaissances correspondantes ; des modes de vie et des modèles de consommation ; des compétences en matière de réglementation et d'autorité ; d'autorité politique ; des perceptions, selon le Groupe de Lisbonne (1995 : 59). Même s'il est généralement admis que la réalisation de ces différentes tendances est plutôt inégale, il est évident que nous vivons une accélération, à la fois, de l'intégration des activités des entreprises à travers les frontières et de la diffusion de la technologie, des modes de gestion et des modèles de production. L'hypothèse la plus courante veut que cette mondialisation des marchés et de la production conduise inexorablement à l'affaiblissement du syndicat. Cet affaiblissement serait la conséquence de deux facteurs : d'une part, l'impératif d'adaptation concurrentielle dans un contexte organisationnel caractérisé par le changement rapide et, d'autre part, le déséquilibre grandissant entre le pouvoir du syndicat et le pouvoir des employeurs internationaux.

L'adaptation des entreprises à l'économie mondiale implique la recherche d'une plus grande flexibilité dans l'organisation du travail, laquelle représenterait désormais une source importante d'avantages concurrentiels pour les entreprises (voir, par exemple, Piore et Sabel 1984 ; Appelbaum et Batt 1994 ; Locke 1995). Ainsi, la mondialisation des marchés, l'augmentation de la concurrence et la diffusion plus rapide de nouveaux modèles de gestion constitueraient autant d'éléments qui accélèrent les processus de changement dans les lieux de travail et bousculent l'organisation de la production et les pratiques du travail dans l'établissement. Plusieurs recherches fournissent un appui empirique à cette proposition. Osterman (1994), dans une étude du secteur manufacturier américain, montre que la présence d'une entreprise sur les marchés internationaux exerce un impact direct sur l'adoption de nouvelles pratiques flexibles de travail. L'exemple le plus connu de ce phénomène, note-t-il, est celui de l'industrie de l'automobile où certaines innovations ont été adoptées seulement après l'intensification de la concurrence internationale, notamment suite à l'entrée en scène des

firmes japonaises (1994 : 179 ; voir aussi Womack *et al.* 1990). Maschino (1992), suite à une étude auprès des entreprises manufacturières au Québec, associe l'adoption de nouvelles pratiques dans l'organisation du travail à l'accentuation de la concurrence internationale sur les marchés domestiques. Les conventions collectives, qui codifient l'organisation du travail, sont du même coup bousculées par ce nouvel environnement économique. À cet égard, Beaucage et Lafleur (1994) montrent que les concessions dans les conventions collectives s'avèrent plus marquées dans les industries exposées à la concurrence internationale ou ayant subi une forte augmentation des importations. De la même manière, l'étude de Bourque et Rioux (1994) dans l'industrie du papier au Québec illustre bien les importantes modifications apportées aux conventions collectives en matière d'organisation du travail dans un contexte de forte concurrence étrangère. Bref, de multiples indicateurs suggèrent que le syndicat local est maintenant obligé d'accepter le changement, voire de le subir.

Le second facteur qui contribuerait à l'affaiblissement du syndicat a trait au pouvoir des parties. L'internationalisation du capital ébranlerait l'équilibre traditionnel de pouvoir qui existait auparavant entre firmes nationales et syndicats nationaux. Les nouvelles technologies de communication et de production, la mobilité du capital, les transferts de production d'une unité à l'autre, d'un pays à l'autre, renforceraient le pouvoir des directions d'entreprise face au syndicat local. Lucio et Weston (1994 : 111), par exemple, insistent sur le pouvoir économique des entreprises multinationales. Par leurs stratégies d'investissement, ces entreprises peuvent récompenser ou punir des établissements, plaçant dès lors les syndicats dans une position plus vulnérable : “ the workforce and its representatives are in effect blackmailed into accepting changes in working practices desired by management ”. Selon Ferner et Edwards (1995 : 247), le recours à des comparaisons coercitives “ is a particularly powerful lever of organizational change where identical production facilities exist in different countries, making cross-plant comparisons more straightforward ; and where collective workforce opposition to the adoption of new practices might be anticipated ”. Osterman (1994) rapporte, d'ailleurs, que les nouvelles pratiques de travail sont plus répandues dans les établissements appartenant à une organisation plus large, comme une entreprise multinationale. S'appuyant sur les écrits de Brown *et al.* (1981), Enderwick (1985 : 94) note que les entreprises à propriété étrangère utilisent le travail de façon plus intensive. En somme, ultime manifestation de faiblesse, dans un tel contexte de comparaisons coercitives, le syndicat ne serait-il pas condamné à s'incliner devant les exigences patronales d'adaptation concurrentielle ?

Si l'effet global de ces deux facteurs sur le syndicat ne peut être nié, les effets directement observables associés à la globalisation sont toutefois moins univoques. Les contextes locaux de changement sont plutôt variés et le rôle du syndicat dans l'implantation des changements plutôt variable. La capacité de régulation du syndicat ne semble pas inversement proportionnelle au degré d'ouverture de l'établissement à l'économie mondiale, même à l'intérieur d'une entreprise multinationale.

D'abord, il n'est pas évident que le changement mène automatiquement à l'affaiblissement du syndicat. Telle est d'ailleurs l'une des conclusions qui se dégage de l'étude de Gallie et Rose (1996) sur l'influence des organisations syndicales en Grande-Bretagne. Ils soulignent qu'en dépit du contexte de changement, l'influence syndicale est demeurée plutôt stable, notamment en raison de l'appui qu'ils obtiennent de leurs membres et de l'orientation des gestionnaires vis-à-vis du syndicat (1996 : 49). Ils en concluent que les divers changements, comme l'introduction de nouvelles technologies, la rationalisation des processus de travail, les mutations dans le salaire relatif et les changements dans les marchés des produits, “ neither favoured nor undermined union influence ”, du moins lorsque des syndicats sont déjà présents dans l'établissement (1996 : 55–56). Si le changement ne conduit pas inexorablement à l'affaiblissement du syndicat, c'est en partie parce que l'approche managériale vis-à-vis des syndicats est loin d'être homogène. Comme l'indique Turner (1991 : 235), les employeurs qui cherchent à apporter des modifications significatives à l'organisation du travail peuvent aussi bien chercher à impliquer le syndicat qu'à l'exclure. Dans leur recherche, Walton *et al.* (1994) mettent bien en évidence la variabilité des approches patronales dans des industries fortement exposées à la mondialisation (papier et pièces automobiles). Alors que certains employeurs ont davantage recours à des stratégies d'exclusion, d'autres, au contraire, tentent plutôt de développer une forme de partenariat avec le syndicat (voir, notamment les cas dans l'industrie des pièces automobiles, Walton *et al.* 1994 : 117–163). Même si l'employeur fait preuve d'ouverture vis-à-vis du syndicat, reste à savoir si le syndicat veut s'engager dans le processus de changement. Or, on sait que les positions syndicales vis-à-vis des nouvelles formes d'organisation du travail peuvent prendre des colorations très différentes (Lapointe et Paquet 1994). Enfin, comme le suggère l'étude de Elger et Smith (1994 : 42–44), la diffusion des innovations en milieu de travail est fortement tributaire à la fois des compromis institutionnels, dont elles sont issues, et des contextes sociaux dans lesquels on tente de les implanter. Bref, au-delà de la mondialisation, il n'en reste pas moins que les processus de changements sont souvent contingents et que les acteurs

organisationnels disposent d'une marge de manoeuvre relative qui leur permet de façonner le processus de changement.

Ensuite, même s'il est clair que la prolifération des entreprises multinationales peut renforcer la marge de discrétion des gestionnaires, la répartition réelle du pouvoir de décision au sein d'une entreprise multinationale est un phénomène beaucoup plus complexe. Dans une étude auprès de 106 grandes entreprises au Canada, Thompson (1996) n'a pas relevé de différences significatives entre les stratégies des entreprises multinationales, surtout américaines, et celles des entreprises canadiennes dans le domaine des relations industrielles. Un tel résultat correspond aux distinctions établies dans la littérature entre les entreprises ethnocentriques et les entreprises polycentriques. On a souvent soutenu que le contrôle des relations industrielles se prête davantage au contrôle local en raison de la spécificité des régimes institutionnels d'un pays à l'autre. Ferner et Edwards (1995) tentent d'approfondir ces distinctions sans doute trop simplistes. S'appuyant sur la dispersion des ressources de pouvoir au sein des entreprises multinationales, ils font état des différents mécanismes de contrôle, souvent en concurrence les uns avec les autres, qui sont utilisés par les unités locales pour contrer les directives émanant du centre décisionnel. Une telle vision complexifie les formes classiques identifiées dans la littérature sur les entreprises multinationales. Il suffit de noter ici que l'unité locale n'est pas toujours démunie, même dans les formes des multinationales les plus évoluées, par exemple dans la forme géocentrique qui ne dépend plus ni du pays d'origine, ni du pays d'accueil. Telle est justement l'une des conclusions de l'étude de Bélanger, Giles et Grenier (1996) sur la marge de discrétion de deux établissements canadiens d'une même entreprise multinationale. Ainsi, même là où, a priori, on pourrait émettre l'hypothèse d'un écart considérable dans la répartition du pouvoir entre une entreprise multinationale et un syndicat local, il devient impératif d'examiner les conditions précises de la régulation locale.

Enfin, il faut tempérer la portée réelle des menaces de relocalisation de la production ou de désinvestissement dans le cadre des opérations des firmes multinationales car des contraintes s'exercent également sur la mobilité du capital. Enderwick (1985 : 122) note que la menace de relocalisation risque d'être moins accentuée dans les entreprises utilisant une technologie à haute intensité de capital ou reposant sur une forte intégration verticale des opérations. Le renforcement du pouvoir syndical dans le cadre d'une forte intégration des opérations au sein d'une même entreprise multinationale et même entre entreprises, notamment dans le cadre des modèles de production juste-à-temps, a été maintes fois

démonstré au cours des dernières années. Un des exemples les plus éloquent est celui de l'industrie de l'automobile où un problème d'approvisionnement en pièces peut se répercuter bien au-delà du simple rapport entre acheteur et fournisseur.

L'impact de la mondialisation sur la capacité du syndicat d'intervenir dans le changement est complexe et équivoque, d'où la nécessité d'écarter les thèses qui établissent un lien univoque entre la mondialisation et la capacité de régulation des syndicats. Notre objectif principal ici est donc de mieux comprendre sous quelles conditions le syndicat intervient dans le processus de changement et si de telles conditions varient selon le type d'articulation à l'économie mondiale.

### MÉTHODE DE RECHERCHE

Les données présentées ici s'inscrivent dans le cadre d'une étude menée en 1994-1995 en collaboration avec la Confédération des syndicats nationaux auprès de ses 2009 syndicats locaux. Le questionnaire posté à l'ensemble des présidents de syndicat, généralement le responsable syndical pour un milieu du travail en particulier, touchait une variété de thèmes : les changements vécus dans chacun des milieux de travail, les modalités d'implantation de ces changements, la position du syndicat vis-à-vis des nouvelles formes d'organisation du travail, l'approche de l'employeur à l'égard du syndicat, les caractéristiques de l'organisation du syndicat local, le militantisme des membres, la propension du syndicat à recourir à des services spécialisés, à participer aux diverses instances décisionnelles de la centrale et de la fédération auxquelles il est affilié. Au total, 977 syndicats ont complété le questionnaire, ce qui correspond à un taux de réponse de 48,6 %. De ce nombre, 210 syndicats locaux proviennent du secteur manufacturier, notamment des industries de la métallurgie, de la chimie, de l'agro-alimentaire et du papier. Ces 210 syndicats se répartissent dans autant d'établissements et constituent la base de données utilisée dans le cadre de ce texte.

Afin de mieux cerner les conséquences des différents types d'articulation à l'économie mondiale, l'ensemble de ces 210 établissements a été classé selon deux critères : (1) le pourcentage de la production exportée au-delà des frontières canadiennes (si l'entreprise exporte 35 % au plus de sa production) ; (2) l'origine de la propriété de l'entreprise (s'il s'agit d'une entreprise domestique ou d'une entreprise étrangère). Sur la base de ces deux critères, une première distinction a pu être établie entre les établissements dont la propriété relève d'une entreprise canadienne qui exporte moins de 35 % de leur production (marché domestique,  $n = 113$ ) et les établissements dont la propriété est



étrangère ou ceux qui exportent plus de 35 % de leur production (marché international,  $n = 97$ ). Cette seconde catégorie d'établissements, qui évolue sur un marché international, a ensuite été subdivisée selon le type d'articulation à l'économie mondiale : (1) les entreprises domestiques avec une forte orientation vers l'exportation ( $n = 53$ ) ; (2) les firmes étrangères évoluant surtout sur le marché domestique ( $n = 21$ ) ; (3) les firmes étrangères avec une forte orientation vers l'exportation ( $n = 23$ ).

Même si cette construction ne cerne pas toutes les nuances des liens qui peuvent exister entre un établissement du secteur manufacturier et l'économie mondiale, elle a le mérite de saisir plusieurs dimensions significatives. D'abord, elle dépasse le simple rapport au marché des produits en termes d'exportation pour caractériser la vocation internationale des établissements. Ensuite, elle capte un trait distinctif du développement de l'économie canadienne, à savoir l'importance des filiales des entreprises étrangères, notamment américaines, pour desservir le marché canadien<sup>1</sup>. De telles filiales représentent un type d'articulation important à l'économie mondiale, surtout dans un contexte où la libéralisation des échanges commerciaux met à l'épreuve la vocation de telles entreprises. En effet, dans un contexte de protections tarifaires, la productivité de ces filiales était souvent moindre que dans les entreprises mères (Safarian 1973 : 209–217) ; la pression pour le changement dans un contexte de libre-échange nord-américain devrait dès lors être plus forte. Par contre, notre construction ne tient pas compte de l'intensité de la concurrence internationale pour les entreprises domestiques avec une orientation vers le marché domestique. Il s'agit, bien sûr, d'une dimension significative de la concurrence internationale (voir, à ce propos, Beaucage 1996 ; Maschino 1992).

#### *LA MONDIALISATION ET LA DIFFUSION DES CHANGEMENTS SUR LES LIEUX DE TRAVAIL*

Notre questionnaire comprenait plusieurs questions sur les changements implantés dans les lieux de travail au cours des trois dernières années. Une première série de questions cherchait à cerner les variations observées dans la gestion de la main-d'oeuvre, notamment quant au nombre d'employés, à l'utilisation de la sous-traitance et au recours à une main-d'oeuvre occasionnelle ou à temps partiel. Pour

---

1. En 1982, par exemple, les entreprises étrangères détenaient 49 % du capital dans le secteur manufacturier canadien, dont 38 % américaines et 11 % des autres pays. Voir Royal Commission on the Economic Union and Development Prospects for Canada (1985 : 233–234).

chacun des indicateurs proposés, les répondants étaient appelés à nous indiquer s'ils avaient constaté une augmentation, une diminution ou si la situation s'était maintenue au cours des trois dernières années. Une seconde série de questions visait à identifier si, au cours des trois dernières années, l'un ou l'autre des changements suivants avait été introduit dans les milieux de travail : équipes ou groupes de travail, modifications dans les tâches des employés, programmes de qualité, changements technologiques. Les tableaux 1 et 2 exposent ces données selon le degré d'ouverture à l'économie internationale et selon le type d'articulation à l'économie mondiale.

TABLEAU 1  
Diffusion des changements selon le marché dans lequel évolue  
l'établissement ( $n = 210$ )

|   | <i>Marché<br/>domestique</i><br>( $n = 113$ )<br>% | <i>Marché<br/>international</i><br>( $n = 97$ )<br>% |
|---|--|--|
| <i>Gestion de la main-d'oeuvre</i>  |  |  |
| Diminution des effectifs ( $\chi^2 = 12.83$ ; $p = .000$ )  | 25,7   | 49,5   |
| Augmentation dans le recours à une main-d'oeuvre occasionnelle ou à temps partiel ( $\chi^2 = 1.62$ ; $p = .20$ ) | 21,2   | 28,9   |
| Augmentation dans le recours à la sous-traitance ( $\chi^2 = .24$ ; $p = .61$ )                                   | 31,0   | 27,8   |
| <i>Gestion de la production</i>   |  |  |
| Groupes ou équipes de travail ( $\chi^2 = 4.98$ ; $p = .02$ )   | 22,1   | 36,1   |
| Changements dans les tâches ( $\chi^2 = 4.82$ ; $p = .02$ )   | 34,5   | 49,5   |
| Programmes de qualité ( $\chi^2 = 15.38$ ; $p = .000$ )   | 43,4   | 70,1   |
| Changements technologiques ( $\chi^2 = 1.90$ ; $p = .16$ )  | 63,6   | 72,6   |

La remarque la plus évidente à l'examen de ces tableaux est l'ampleur des changements dans les établissements oeuvrant sur un marché international. Comme on peut l'observer à la lecture du tableau 1, les pressions sur l'emploi apparaissent nettement plus intenses dans ces établissements que dans ceux évoluant sur le marché domestique : au cours des trois dernières années, près de la moitié de ces établissements oeuvrant sur le marché international ont réduit leurs effectifs et un peu plus du quart ont davantage recours à des emplois atypiques. Dans les firmes multinationales évoluant sur un marché

international, la rationalisation et la précarisation se conjuguent à une utilisation plus intense de la sous-traitance : 43,5 % de ces firmes ont accentué leur recours à cette pratique.

En parallèle, les changements dans l'organisation du travail sont plus répandus sur le marché international que sur le marché domestique (voir tableau 1). Au cours des trois dernières années, un pourcentage plus élevé d'établissements a introduit des équipes de travail (36,1 % versus 22,1%), des programmes de qualité (70,1 % versus 43,4 %) et des modifications dans les tâches des employés (49,5 % versus 34,5 %). Ces résultats, à l'instar des recherches antérieures (Osterman 1994 ; Maschino 1992), indiquent que les changements dans l'organisation de la production sont plus fréquents dans les établissements exposés à la mondialisation. En particulier, les données présentées au tableau 2 montrent que presque toutes les firmes multinationales évoluant sur un marché international ont implanté des programmes de qualité et procédé à des changements technologiques.

Néanmoins, la réponse des établissements aux pressions qu'exerce la mondialisation est loin d'être univoque. L'exemple des firmes multinationales évoluant sur le marché international permettra d'illustrer ce propos. La grande majorité d'entre elles ont mis en place un programme de qualité. Cependant, dans la moitié des cas, l'introduction de ces programmes ne s'accompagne pas d'équipes de travail, alors que dans l'autre moitié, elle implique la création d'équipes. Au risque de schématiser, on voit se dessiner deux approches (Appelbaum et Batt 1994 ; Kochan et *al.* 1995). La première met l'accent sur la normalisation des procédures sans le concours des groupes de travail, leur rôle se limitant essentiellement à respecter les prescriptions formalisées par le bureau des méthodes. La seconde fait pencher la balance du côté des collectifs de travail. Le système de qualité se structure autour d'équipes ou de groupes de travail. L'équipe de travail devient ainsi le maître d'oeuvre de la normalisation des procédures. On observe les mêmes types de variations dans la gestion de la main-d'oeuvre : parmi les établissements ayant instauré un programme de qualité avec des équipes de travail, la moitié de ces établissements ont soit réduit les effectifs, soit intensifié le recours à la sous-traitance ou à une main-d'oeuvre occasionnelle. Ainsi, même dans un contexte, comme celui des firmes multinationales évoluant sur le marché international, où on aurait pu anticiper une certaine homogénéité dans les modèles de changements, on observe beaucoup de mouvements contradictoires. D'un côté on cherche à impliquer davantage les salariés dans l'organisation du travail (groupes ou équipes de travail), de l'autre on intensifie les pressions sur l'emploi (précarisation et rationalisation).

TABLEAU 2  
Diffusion des changements selon le type d'articulation à l'économie mondiale ( $n = 97$ )

|   | <i>Firmes nationales évoluant sur le marché international</i><br>( $n = 53$ )<br>% | <i>Firmes multinationales évoluant sur le marché domestique</i><br>( $n = 21$ )<br>% | <i>Firmes multinationales évoluant sur le marché international</i><br>( $n = 23$ )<br>% |
|---|--|--|---|
| <i>Gestion de la main-d'oeuvre</i>  |  |  |   |
| Diminution des effectifs<br>( $\chi^2 = 2.16$ ; $p = .33$ )   | 43,4   | 61,9   | 52,2  |
| Augmentation dans le recours à une main-d'oeuvre occasionnelle ou à temps partiel<br>( $\chi^2 = .38$ ; $p = .82$ ) | 22,6   | 33,3   | 30,4  |
| Augmentation dans le recours à la sous-traitance ( $\chi^2 = 5.16$ ; $p = .07$ )                                    | 18,9   | 33,3   | 43,5  |
| <i>Gestion de la production</i>   |  |  |   |
| Groupes ou équipes de travail<br>( $\chi^2 = .23$ ; $p = .89$ )   | 34,0   | 38,1   | 39,1  |
| Changements dans les tâches ( $\chi = 3.05$ ; $p = .21$ )   | 45,3   | 42,9   | 65,2  |
| Programmes de qualité ( $\chi^2 = 6.56$ ; $p = .03$ )   | 66,7   | 61,9   | 95,5  |
| Changements technologiques ( $\chi^2 = 7.66$ ; $p = .02$ )  | 64,7   | 71,4   | 91,3  |

En somme, si la mondialisation semble accélérer le processus de changement, il faut reconnaître que ces changements varient en nature et en étendue. Les données ne laissent pas présager qu'un nouveau modèle d'organisation du travail serait en émergence dans les établissements exposés à la mondialisation. Ces résultats, outre qu'ils correspondent à ceux obtenus dans d'autres études similaires (Eaton 1995 ; Osterman 1994), illustrent que les réponses des acteurs face à la mondialisation sont, pour l'essentiel, contingentes, contrairement à ce que des schémas normatifs trop coutumiers laissent présager.

---

*LA RÉGULATION DU CHANGEMENT SUR LES LIEUX DE TRAVAIL*

---

Les transformations en cours dans les entreprises peuvent affecter profondément l'activité de régulation tout comme l'activité de régulation peut influencer le contenu, l'ampleur et la nature des changements introduits dans un milieu de travail. Notre prétention ici n'est pas d'établir le sens du lien de causalité entre la régulation paritaire et la nature des changements. Notre objectif est plus modeste. Il s'agit simplement d'identifier l'étendue de la régulation paritaire du changement, c'est-à-dire le degré d'implication du syndicat dans le processus d'élaboration et d'application des règles liées à l'introduction et au suivi des changements sur les lieux de travail. À un premier niveau, la notion de régulation sert à désigner l'issue des échanges et des confrontations entre la direction et le syndicat concernant les modalités d'implantation du changement. Trois situations peuvent dès lors se présenter : les échanges conduisent à un accord entre la direction et le syndicat ; le syndicat est consulté mais la direction conserve son pouvoir de décision ; la direction prend la décision de façon unilatérale sans aucune forme de consultation auprès du syndicat. Si cette première distinction reste instructive, elle demeure néanmoins incomplète. Un syndicat peut en effet être exclu du processus d'élaboration du changement mais être impliqué dans le pilotage du changement. Ainsi, à un second niveau, la notion de régulation permet de cerner l'étendue des dispositifs ou mécanismes conjoints qui ont trait à la gestion du changement, en particulier les comités paritaires de réorganisation du travail, d'évaluation des emplois, de qualité ou d'amélioration continue. Compte tenu de la diversité des appellations retenues pour désigner des formes souvent similaires de comités paritaires, nous avons opposé deux situations : celle où les acteurs ont implanté au moins un comité paritaire et celle où il n'y en a pas. Le tableau 3 présente les données obtenues auprès des officiers syndicaux sur la régulation des changements dans les établissements composant notre échantillon.

Si on trace un portrait général des cas à l'étude, il ressort du tableau 3 que, dans la majorité des cas, les syndicats ont une certaine emprise sur les changements dans leur milieu de travail, même si elle est variable selon les types de changement. La mise en place d'équipes ou de groupes de travail, comparativement aux autres types de changement, repose davantage sur une logique de régulation paritaire. Dans près de 65 % des cas, elle résulte d'une entente patronale-syndicale, alors que ce pourcentage chute sous la barre des 50 % dans le cas des modifications apportées aux tâches des employés, pour atteindre 32,4 % dans le cas des programmes de qualité. Dans seulement 12,3 % des cas, la décision

d'implanter des équipes de travail a été prise sans aucune forme de consultation, alors que ce pourcentage atteint 36 % pour les programmes de qualité. Les comités paritaires spécialisés sont plus répandus lorsque des équipes ou groupes de travail ont été implantés.

TABLEAU 3  
La régulation paritaire du changement selon les types de changement introduits dans les milieux de travail

| <i>Types de changement introduits au cours des trois dernières années</i> | <i>Modalités d'implantation du changement</i> |  |                                      | <i>Présence de comité patronal-syndical %</i> |
|---|---|--|--------------------------------------|---|
|   | <i>Décision unilatérale %</i>                 | <i>Consultation auprès du syndicat %</i> | <i>Entente patronale-syndicale %</i> |   |
| Groupes ou équipes de travail<br>( <i>n</i> = 57)                         | 12,3  | 22,8                                     | 64,9                                 | 73,3  |
| Changements dans les tâches<br>( <i>n</i> = 85)                           | 25,9  | 25,9                                     | 48,2                                 | 57,5  |
| Programmes de qualité<br>( <i>n</i> = 111)                                | 36,0  | 31,5                                     | 32,4                                 | 57,3  |
| Changements technologiques<br>( <i>n</i> = 132)                           | 35,6  | 25,0                                     | 39,4                                 | 51,1  |

Afin d'obtenir un portrait synoptique de l'étendue de la régulation paritaire du changement, nous avons combiné les données sur l'implication du syndicat dans la mise en oeuvre des changements et la présence ou l'absence de comités paritaires spécialisés. Une telle façon de procéder a le mérite de tenir compte de plusieurs types de changement pour cerner l'étendue de la régulation paritaire, sachant qu'elle varie selon le type de changement retenu (tableau 3) et que plusieurs changements peuvent être introduits dans un établissement au cours d'une période donnée (tableaux 1 et 2). En utilisant un critère conservateur d'implication syndicale, à savoir la présence ou l'absence d'entente patronale-syndicale, on constate que dans 79 établissements sur 169 (46,7 %), au moins la moitié des changements découle d'une entente patronale-syndicale. On est donc ici en présence de syndicats qui, du moins par rapport à d'autres cas à l'étude, sont fortement impliqués dans la régulation du changement. Reste donc 90 établissements (53,3 %) où l'étendue de la régulation paritaire s'avère plus faible, quoique variable en étendue. Dans près de la moitié de ces établissements (*n* = 47), l'étendue de la régulation paritaire peut être

qualifiée de faible. Aucun changement n'est issu d'une entente patronale-syndicale et on ne rapporte pas la présence de comités paritaires spécialisés. Dans l'autre moitié ( $n = 43$ ), on y observe une certaine forme de régulation paritaire qui s'exprime par le biais soit de comités paritaires, soit d'entente patronale-syndicale sur un nombre limité de changements (un sur trois ou quatre), soit l'une et l'autre de ces possibilités.

On peut ainsi distinguer trois profils de régulation paritaire du changement qui se distinguent selon l'étendue de l'implication syndicale : un profil de régulation paritaire forte où le syndicat apparaît comme un acteur central dans le processus de prise de décisions ; un profil de régulation paritaire faible où le syndicat semble assumer un rôle plutôt marginal à la fois dans le processus d'implantation et de suivi des changements ; un profil de régulation paritaire moyenne ou intermédiaire où le rôle du syndicat est confiné soit à une implication minimale dans le processus d'élaboration des changements, soit à assurer le suivi de ces changements dans le cadre des comités paritaires spécialisés.

#### LA DYNAMIQUE SOCIALE DU CHANGEMENT

Il s'agit maintenant d'examiner les caractéristiques des dynamiques sociales associées à chacun des profils de régulation paritaire du changement qui viennent d'être évoqués. Cette analyse devrait nous permettre d'identifier les forces en opposition et en interaction qui renforcent ou atténuent l'étendue de la régulation paritaire. Au-delà de la nature des changements introduits dans les lieux de travail, nous cherchons à caractériser l'acteur patronal et syndical.

Dans le cas de l'acteur patronal, l'accent est mis sur le comportement de la direction de l'établissement vis-à-vis du syndicat. Le répondant était appelé à fournir des indications sur la propension de la direction à adopter des comportements orientés vers le conflit ou vers la coopération. L'analyse en grappe a permis de distinguer trois approches patronales : une approche conflictuelle ( $n = 89$ ) où la direction ne manifeste pas d'ouverture à l'égard du syndicat (elle ne cherche pas à partager les informations financières, à le consulter dans les décisions sur l'avenir de l'établissement ou à l'impliquer dans le fonctionnement quotidien de l'établissement), en même temps qu'elle cherche à réduire la portée de son action (elle essaie de diminuer sa crédibilité, de contourner la convention collective, elle menace périodiquement de fermer l'établissement ou de faire des mises à pied et elle laisse des griefs en suspens pour nuire au syndicat) ; une approche coopérative ( $n = 48$ ) qui se situe à l'antipode de l'approche conflictuelle dans la mesure où la

direction fait preuve d'ouverture à l'égard du syndicat, sans chercher à diminuer sa crédibilité et la portée de ses actions ; une approche mixte ( $n = 25$ ) où la direction manifeste de l'ouverture à l'égard du syndicat tout en tentant de réduire sa crédibilité et la portée de ses actions.

Dans le cas du syndicat, nous avons retenu quatre variables : la taille (le nombre de membres), le degré d'intégration du syndicat local aux instances de la fédération et de la centrale auxquelles il est affilié, l'organisation locale du syndicat et sa position à l'égard de la réorganisation du travail. Le degré d'intégration du syndicat aux instances est évalué à partir de plusieurs indicateurs, notamment l'étendue de son recours aux services spécialisés offerts par sa fédération et sa confédération, la fréquence à laquelle il participe aux diverses instances (congrès de la confédération, de la fédération et du conseil central) et son degré de connaissance des politiques de chacune des instances. Étant donné que les indices retenus pour saisir le degré d'intégration du syndicat sont fortement associés à la taille du syndicat, chacun d'eux a été pondéré selon la taille du syndicat. Ils ont ensuite été cumulés de manière à classer les syndicats dans trois groupes : le premier groupe ( $n = 41$ ) correspond aux syndicats qui, comparativement aux syndicats de taille semblable, sont fortement intégrés aux autres instances dans la mesure où ils utilisent plus fréquemment les services spécialisés offerts par la confédération, participent davantage aux diverses instances et ont une meilleure connaissance des politiques de chacune des instances ; le second groupe ( $n = 49$ ) désigne plutôt les syndicats qui sont faiblement intégrés aux instances dans le sens où ils ont moins fréquemment recours aux services spécialisés offerts par la confédération, participent moins souvent aux diverses instances et n'ont pas une aussi bonne connaissance des politiques de chacune des instances ; le dernier cas ( $n = 71$ ) permet de caractériser les syndicats qui dénotent une position intermédiaire sur chacun des indices d'intégration. Cette variable permet ainsi de dégager un portrait des ressources externes, à la fois techniques et idéologiques, qui peuvent être mobilisées par un syndicat dans un contexte de changement.

Deux dimensions de l'organisation locale du syndicat permettent d'évaluer ses ressources internes. La première, une mesure du degré de sophistication de la structure du syndicat local, distingue les syndicats qui ont des délégués d'atelier ou de département de ceux qui n'ont pas ce type de structure interne. La seconde cherche plutôt à cerner le militantisme des membres. Les officiers étaient appelés à indiquer si leurs membres s'identifiaient aux objectifs du syndicat et s'ils étaient capables d'utiliser des moyens de pression collectifs pour appuyer leurs demandes. Cette variable a ainsi pour objet de désigner un des types d'organisation



syndicale locale défini par P. K. Edwards (1986), à savoir les groupes organisés qui manifestent un fort degré de solidarité syndicale ( $n = 53$ ), par opposition à ceux qui ne combinent pas simultanément ces deux composantes ( $n = 115$ ).

La position des syndicats à l'égard de la réorganisation du travail est loin d'être homogène (voir, en particulier, Lapointe et Paquet 1994). De plus, elle ne se résume pas, comme le montre bien Kumar (1995), soit à appuyer ces démarches de façon inconditionnelle, soit à s'y opposer avec autant de vigueur. Notre construction empirique cherche d'ailleurs à dépasser cette vision un peu trop schématique des positions syndicales en matière de réorganisation du travail. À partir des données obtenues auprès des officiers, nous avons distingué trois positions syndicales<sup>2</sup> : une position d'appui conditionnel ( $n = 68$ ) où le syndicat appuie l'employeur dans les démarches de réorganisation du travail tout en cherchant à maintenir les acquis ou en évitant de s'impliquer directement ; une position d'opposition ( $n = 51$ ) qui se manifeste principalement par un refus de s'impliquer dans les démarches et d'appuyer la direction ; une position d'appui proactif ( $n = 46$ ) où le syndicat, en plus d'appuyer les démarches de réorganisation du travail, s'implique activement, par exemple en réclamant des changements plus importants ou en exerçant des pressions sur l'employeur pour qu'il modifie l'organisation du travail.

C'est donc à partir de l'ensemble de ces variables que nous tenterons de dégager les forces en opposition et en interaction associées aux profils de régulation paritaire du changement. Il s'agit maintenant d'examiner les liens entre ces variables et les profils de régulation. Le tableau 4 présente le résultat des analyses bivariées.

L'étendue de la régulation paritaire est associée aux variations observées dans la gestion de la main-d'oeuvre (extériorisation, précarisation ou réduction de l'emploi). Dans les établissements où on rapporte une intensification des pressions sur l'emploi, le profil de régulation paritaire forte est plus répandu que les deux autres profils.

- 
2. Les répondants devaient indiquer, sur une échelle d'accord et de désaccord, jusqu'à quel point chacun des énoncés suivants correspondait à la position de leur syndicat en matière de réorganisation du travail : le syndicat travaille conjointement avec l'employeur pour résoudre les problèmes reliés aux changements, exerce des pressions sur l'employeur pour modifier l'organisation du travail, cherche avant tout à conserver les droits acquis, s'oppose parce que les changements vont à l'encontre de l'intérêt des membres, les appuie parce qu'ils peuvent améliorer les conditions de travail, revendique des changements plus importants à l'organisation du travail et les appuie pour limiter ou éviter des pertes d'emplois. Suite à une analyse factorielle, qui nous a permis de dégager trois facteurs, nous avons effectué une analyse en grappe, laquelle a permis d'identifier trois positions distinctes vis-à-vis de la réorganisation du travail.

**TABLEAU 4**  
**Analyse comparative des profils de régulation paritaire selon les variables**  
**permettant de caractériser les dynamiques sociales**

| <i>Variables caractérisant les dynamiques sociales</i>  | <i>Étendue de la régulation paritaire</i> |                     |                    |
|---|---|---------------------|--------------------|
|   | <i>Fort</i><br>%                          | <i>Moyenne</i><br>% | <i>Faible</i><br>% |
| <i>Pressions sur l'emploi</i> ( $\chi^2 = 5.85$ , $p = .053$ )  |   |                     |                    |
| (diminution des effectifs, précarisation ou extériorisation de l'emploi ( $n = 106$ ))                  | 39,6                                      | 29,2                | 31,1               |
| <i>Changements dans l'organisation de la production</i> ( $\chi^2 = 24.32$ ; $p = .000$ )               |   |                     |                    |
| Programmes de qualité (sans équipes) ( $n = 66$ )   | 33,3                                      | 33,3                | 33,3               |
| Groupes ou équipes de travail ( $n = 60$ )  | 66,7                                      | 23,3                | 10,0               |
| Changements technologiques ou modifications dans les tâches des employés ( $n = 43$ )                   | 41,2                                      | 16,3                | 39,5               |
| <i>Approche de la direction à l'égard du syndicat</i> ( $\chi^2 = 27.57$ ; $p = .000$ )                 |   |                     |                    |
| Approche mixte ( $n = 25$ )   | 40,0                                      | 36,0                | 24,0               |
| Approche conflictuelle ( $n = 89$ )   | 33,7                                      | 25,8                | 40,4               |
| Approche coopérative ( $n = 48$ )   | 72,9                                      | 20,8                | 6,3                |
| <i>Taille du syndicat local</i> ( $\chi^2 = 16.43$ ; $p = .002$ )                                       |   |                     |                    |
| Moins de 50 membres ( $n = 69$ )  | 40,6                                      | 15,9                | 43,5               |
| Entre 50 et 250 membres ( $n = 51$ )  | 47,1                                      | 31,4                | 21,6               |
| Plus de 250 membres ( $n = 47$ )  | 53,2                                      | 34,0                | 12,8               |
| <i>Organisation locale</i> ( $\chi^2 = 7.05$ ; $p = .13$ )  |   |                     |                    |
| Structuré et militant ( $n = 53$ )  | 56,6                                      | 28,3                | 15,1               |
| Peu structuré et non militant ( $n = 54$ )  | 42,6                                      | 24,1                | 33,3               |
| Structuré ou militant ( $n = 61$ )  | 41,0                                      | 24,6                | 34,4               |
| <i>Intégration du syndicat aux instances syndicales</i> ( $\chi^2 = 5.99$ ; $p = .19$ )                 |   |                     |                    |
| Fort ( $n = 41$ )   | 43,9                                      | 34,1                | 22,0               |
| Moyenne ( $n = 71$ )  | 50,7                                      | 25,4                | 23,9               |
| Faible ( $n = 49$ )   | 36,7                                      | 22,4                | 40,8               |
| <i>Position du syndicat à l'égard de la réorganisation du travail</i> ( $\chi^2 = 14.90$ ; $p = .004$ ) |   |                     |                    |
| Appui conditionnel ( $n = 68$ )   | 47,1                                      | 30,9                | 22,1               |
| Opposition ( $n = 51$ )   | 31,4                                      | 25,5                | 43,1               |
| Appui proactif ( $n = 46$ )   | 65,2                                      | 19,6                | 15,2               |

Plusieurs syndicats interviennent dans un univers particulièrement contraignant où des enjeux contradictoires se conjuguent les uns aux autres. Une proportion non négligeable de syndicats négocie divers changements à l'organisation du travail dans un contexte où les pressions sur l'emploi rendent les choix d'implication ou de non-implication plutôt déchirants en raison de leurs impacts négatifs sur les membres.

Comme on pouvait l'anticiper à la lecture des données exposées au tableau 3, l'étendue de la régulation paritaire varie selon la nature des changements apportés à l'organisation de la production<sup>3</sup>. Dans les milieux où les changements touchent principalement les tâches des employés ou la technologie, la régulation paritaire se polarise autour de deux extrêmes : le syndicat est soit fortement impliqué (41,2 %), soit faiblement impliqué (39,5 %). Dans les milieux où les changements reposent sur la constitution d'équipes de travail, lesquelles s'insèrent dans le cadre de programmes de qualité dans près de 80 % des cas, l'étendue de la régulation paritaire est à la fois moins contrastée et plus prononcée : deux syndicats sur trois sont fortement impliqués dans la régulation des changements. Dans les établissements où les changements sont axés sur des programmes de qualité qui n'impliquent pas la création d'équipes ou de groupes de travail, c'est plutôt un syndicat sur trois qui est fortement impliqué dans la régulation des changements. Dans ces établissements aucun profil de régulation ne semble émerger : l'implantation et le fonctionnement de ces programmes peuvent donc reposer sur des logiques très différentes, d'où la nécessité de les situer par rapport à d'autres éléments contextuels.

L'approche de la direction à l'égard du syndicat est également associée à l'étendue de la régulation paritaire. Il n'est pas étonnant de constater qu'une approche coopérative semble renforcer la régulation paritaire. Dans les milieux où l'approche de la direction, telle qu'elle nous a été rapportée par les officiers, est coopérative, le profil de

---

3. Afin d'obtenir un portrait composite des changements touchant la gestion de la production, nous avons distingué trois cas de figure. Le premier (n = 67) désigne les milieux où les changements s'articulent autour des programmes de qualité. L'introduction de programmes de qualité peuvent s'accompagner de changements technologiques, de changements dans les tâches ou, encore, les deux à la fois mais en aucun cas elle n'implique la création d'équipes ou de groupes de travail. Le deuxième cas de figure (n = 60) regroupe des établissements ayant implanté des groupes ou des équipes de travail. Dans la plupart de ces cas (80 %), l'introduction d'équipes ou de groupes se conjugue à la mise en place d'un programme de qualité. Le troisième (n = 48) caractérise les milieux de travail où le changement repose soit sur des changements technologiques, soit sur des modifications dans les tâches effectuées par les employés, mais en aucun cas on n'y retrouve des programmes de qualité ou des équipes de travail.

régulation paritaire forte est nettement plus répandu que les deux autres profils. À l'inverse, dans les établissements où la direction préconise une approche conflictuelle, le profil de régulation paritaire faible est prédominant.

La taille du syndicat de même que sa position à l'égard de la réorganisation du travail sont aussi significativement associées à l'étendue de la régulation paritaire. D'une part, elle est plus prononcée dans les milieux où le syndicat représente un nombre élevé de membres, suggérant ainsi que la disponibilité de ressources renforce la régulation paritaire. D'autre part, l'étendue de la régulation paritaire est plus marquée dans les établissements où les syndicats expriment une position d'appui proactif en matière de réorganisation du travail que dans ceux où ils manifestent une position d'appui conditionnel ou d'opposition. Toutefois, une partie importante des syndicats fortement impliqués adopte soit une position d'appui conditionnel, soit une position d'opposition. Ces résultats illustrent que les syndicats disposent d'une certaine marge de manoeuvre en ce qui concerne leur stratégie d'implication dans les processus de changements.

Afin de dégager les traits distinctifs des dynamiques sociales dans lesquelles se développe chacun des profils de régulation paritaire du changement, l'ensemble des variables présenté au tableau 4 a été introduit dans une équation de manière à identifier les combinaisons de variables qui permettent de maximiser les écarts entre les trois profils de régulation. En raison du nombre de valeurs de la variable dépendante, nous avons opté pour l'analyse discriminante<sup>4</sup>. Les résultats de cette analyse sont reproduits au tableau 5.

Comme on peut le constater à la lecture de ce tableau, huit variables sont significativement associées aux profils de régulation paritaire : deux d'entre elles renvoient aux changements introduits dans les lieux de travail (introduction de programmes de qualité sans équipes et implantation d'équipes ou de groupes de travail) ; deux autres variables désignent l'approche de la direction vis-à-vis du syndicat (approche coopérative et approche conflictuelle) ; quatre variables concernent plutôt les caractéristiques du syndicat (taille, présence d'un syndicat organisé et militant, syndicat qui n'est pas isolé par rapport aux autres

---

4. L'analyse discriminante s'apparente à la régression linéaire, mais elle s'en démarque dans la mesure où elle produit deux fonctions explicatives ( $n - 1$  le nombre de valeurs de la variable dépendante). Pour chacun des groupes, dans notre cas les profils de régulation, on peut calculer la valeur centrale de la fonction (groups centroids), laquelle nous indique la capacité explicative de chacune des fonctions.

**TABLEAU 5**  
**Analyse discriminante : corrélation entre les variables et les deux fonctions discriminantes, F univarié et valeurs centrales pour les trois groupes**  
**(n = 164)**

| <i>Variables caractérisant les dynamiques sociales</i>   | <i>Fonction 1</i><br><i>(coefficients de</i><br><i>corrélation)</i> | <i>Fonction 2</i><br><i>(coefficients de</i><br><i>corrélation)</i> | <i>F univarié</i> |
|--|---|---|-------------------|
| <i>Pressions sur l'emploi</i> (diminution des effectifs, précarisation ou extériorisation de l'emploi) | -0.18   | -0.31   | 2.20**            |
| <i>Changements dans l'organisation de la production</i>  |   |   |                   |
| Programmes de qualité (sans équipes)   | -0.26   | -0.46   | 4.64**            |
| Groupes ou équipes de travail  | -0.53   | -0.14   | 10.00**           |
| Catégorie de référence : changements technologiques ou modifications dans les tâches des employés      |   |   |                   |
| <i>Approche de la direction à l'égard du syndicat</i>  |   |   |                   |
| Approche conflictuelle   | -0.57   | -0.02   | 11.00**           |
| Approche coopérative   | -0.60   | -0.19   | 12.75**           |
| Catégorie de référence : approche mixte  |   |   |                   |
| <i>Taille du syndicat local</i>  |   |   |                   |
| Entre 50 et 250 membres  | -0.11   | -0.23   | 2.20**            |
| Plus de 250 membres  | -0.30   | -0.34   | 4.45**            |
| Catégorie de référence : moins de 50 membres   |   |   |                   |
| <i>Organisation locale</i>   |   |   |                   |
| Structuré et militant  | -0.28   | -0.08   | 2.90**            |
| Peu structuré et non militant  | -0.13   | -0.05   | .67**             |
| Catégorie de référence : structuré ou militant   |   |   |                   |
| <i>Intégration du syndicat aux instances syndicales</i>  |   |   |                   |
| Forte  | -0.04   | -0.28   | .94**             |
| Faible   | -0.27   | -0.08   | 2.58**            |
| Catégorie de référence : moyenne   |   |   |                   |
| <i>Position à l'égard de la réorganisation du travail</i>  |   |   |                   |
| Appui conditionnel   | -0.08   | -0.26   | .98**             |
| Appui proactif   | -0.33   | -0.27   | 4.58**            |
| Catégorie de référence : opposition  |   |   |                   |
| <b>Valeur centrale pour chaque profil de régulation</b>  |   |   |                   |
| Forte (n = 77)   | -0.56   | -0.21   |                   |
| Moyenne (n = 43)   | -0.005  | -0.60   |                   |
| Faible (n = 44)  | -0.98   | -0.21   |                   |
| Coefficient de corrélation canonique   | -0.54   | -0.34   |                   |
| Seuil de signification   | >.001   | -0.07   |                   |

\* p < ; .1 \*\* p < ; .01

instances, position d'appui proactif). La première fonction permet de distinguer les dynamiques sociales dans lesquelles évoluent les profils de régulation paritaire forte et faible, les valeurs centrales de la première fonction s'établissent à .56 pour le profil de régulation paritaire forte, à -.98 pour le profil de régulation paritaire faible et à .005 pour le profil de régulation paritaire moyenne. La seconde fonction sert surtout à caractériser le profil de régulation paritaire moyenne par rapport aux deux autres profils. Les valeurs centrales de la seconde fonction se distribuent de la façon suivante : -.21 pour les profils de régulation paritaire forte et faible et .60 pour le profil de régulation paritaire moyenne.

Si on tente maintenant de caractériser les dynamiques sociales associées à chacun des profils de régulation, on observe que le profil de régulation paritaire forte se développe dans un contexte où, d'une part, des groupes ou des équipes de travail ont été implantés et, d'autre part, la direction adopte une approche coopérative à l'égard du syndicat. Un des traits saillants de la dynamique sociale caractérisant le profil de régulation paritaire forte est l'ouverture de l'employeur vis-à-vis de la participation. Elle s'exprime aussi bien à l'échelon des ateliers de travail par la création d'équipes de travail qu'à l'échelon des relations institutionnelles de travail par l'implication du syndicat dans la gestion quotidienne de l'établissement (approche coopérative). Si la probabilité que le syndicat assume un rôle central dans la régulation du changement semble plus forte lorsque des équipes de travail sont implantées, elle s'accroît lorsque l'introduction des équipes de travail se combine à une approche coopérative de la part de la direction à l'égard du syndicat. Ces données confirment donc une hypothèse couramment renouvelée dans la littérature à l'effet que les changements apportés à l'organisation du travail doivent être analysés dans le cadre plus général des stratégies patronales à l'égard du syndicat.

Le second trait saillant de cette dynamique est la forte capacité d'action du syndicat. Nous ne sommes pas ici en présence d'un syndicat démuné face à l'employeur. De manière générale, ces syndicats, outre qu'ils sont d'assez grande taille, ont une organisation locale sophistiquée et des membres qui s'identifient aux objectifs du syndicat et sont capables d'utiliser des moyens de pression pour appuyer leurs demandes. De plus, ces syndicats ne sont pas isolés par rapport aux autres instances syndicales, témoignant ainsi de leur capacité d'utiliser les ressources externes mises à leur disposition. Cette forte capacité de mobiliser leurs ressources se conjugue à une capacité de développer une position proactive en matière de réorganisation du travail. La capacité du syndicat à mobiliser ses ressources et à formuler un projet autonome en matière

de réorganisation du travail semble renforcer l'étendue de la régulation paritaire du changement.

L'attitude d'ouverture de l'employeur à l'égard de la participation des travailleurs et du syndicat s'inscrit ainsi dans un univers où le syndicat représente un interlocuteur imposant qui a su développer une forte capacité d'action. On pourrait dès lors avancer l'idée que, dans un tel contexte, une stratégie d'exclusion du syndicat pourrait s'avérer un pari risqué pour l'employeur. En plus d'envenimer les relations entre employeur et syndicat, une telle stratégie pourrait remettre en cause la légitimité de ses projets de transformation, lesquels reposent sur l'implication active des salariés dans le cadre des équipes de travail. La forte capacité d'action du syndicat et l'ouverture de la direction vis-à-vis de la participation des employés et de leurs représentants se renforceraient mutuellement pour créer des conditions propices à la régulation paritaire du changement.

La dynamique sociale dans laquelle se développe le profil de régulation paritaire faible se situe à l'antipode de celle qui vient d'être évoquée. Les changements, en plus de reposer sur des programmes de qualité qui n'impliquent pas la création de groupes et d'équipes de travail, sont implantés dans un contexte où la direction a plutôt tendance à privilégier une approche conflictuelle à l'égard du syndicat. Bref, ni la nature des changements, ni le comportement de la direction ne favorisent l'implication effective du syndicat dans la régulation du changement. De plus, le syndicat ne dispose pas des ressources nécessaires pour obliger l'employeur à le considérer comme un acteur central dans le processus de changement : en plus d'être plutôt isolé des autres instances syndicales, le syndicat ne peut s'appuyer sur une organisation locale structurée et militante. Dans un tel contexte, le syndicat ne semble pas avoir la capacité ou encore la volonté de développer une position proactive en matière de réorganisation du travail.

La marginalisation du rôle du syndicat dans la régulation du changement jumelée à sa faible capacité d'action laissent ainsi présager que dans ces établissements le pouvoir de décision demeure largement concentré parmi les gestionnaires, lesquels cherchent à conserver le contrôle du processus d'implantation et d'application des règles guidant les changements dans l'organisation de la production. Cette dynamique contient tous les éléments du cercle vicieux de la régulation unilatérale : l'employeur ne voit pas l'intérêt et n'a pas la volonté d'impliquer le syndicat, lequel n'a pas la capacité, ni par ses ressources externes, ni par ses ressources internes, d'imposer sa présence. Dans un tel contexte, le

syndicat semble condamné à assumer un rôle plutôt marginal dans la régulation du changement.

La dynamique dans laquelle s'insère le profil de régulation paritaire moyenne se distingue de l'une et l'autre des dynamiques qui viennent d'être décrites. D'abord, les changements sont plutôt axés sur des programmes de qualité qui ne reposent pas sur la constitution d'équipes. Ensuite, l'employeur ne privilégie, ni une approche conflictuelle à l'égard du syndicat, ni une approche coopérative. On observe plutôt une approche mixte : tout en faisant preuve d'ouverture vis-à-vis du syndicat, il cherche à réduire, à la fois, sa crédibilité et la portée de ses actions. On notera enfin que nous sommes en présence d'un syndicat d'assez forte taille dont l'action ne repose pas sur une organisation sophistiquée (structure de délégués), ni sur un membership militant. Bref, le syndicat ne semble pas avoir les ressources internes pour assurer sa présence dans le processus de régulation du changement face à un employeur dont l'approche semble pour le moins ambivalente, sinon contradictoire. Dans un tel contexte, le syndicat ne développe pas une position d'appui proactif en matière de réorganisation du travail mais cherche néanmoins à conserver une certaine emprise sur les changements via sa participation dans les comités paritaires spécialisés.

### LA MONDIALISATION

Revenons maintenant à la question initiale, soit celle de savoir si le degré d'exposition à l'économie mondiale est lié à la régulation des changements sur les lieux de travail. Pour fournir des éléments de réponse à cette question, nous avons privilégié deux approches. La première, plus usuelle, consistait à introduire simultanément dans une analyse discriminante les variables caractérisant les dynamiques sociales et celles définissant le degré d'exposition à l'économie mondiale. Une telle procédure visait à évaluer l'influence directe de la mondialisation sur l'étendue de la régulation paritaire. Les résultats de cette analyse<sup>5</sup> suggèrent qu'il n'y a pas de lien direct entre l'étendue de la régulation paritaire et le degré d'exposition à l'économie mondiale, confirmant ainsi

---

5. Notons ici que les résultats demeurent constants lorsque la variable du degré d'exposition à l'économie mondiale est introduite en deux catégories (marché domestique versus marché international) ou en quatre catégories (marché domestique, firmes nationales évoluant sur un marché international, firmes multinationales évoluant sur un marché international, firmes multinationales évoluant sur un marché domestique). Ces résultats suggèrent donc que ni l'exposition à la mondialisation, ni le type d'articulation à l'économie mondiale n'est directement lié à l'étendue de la régulation paritaire.



notre thèse initiale. Dans cette perspective, si on s'entend pour définir le marché dans lequel évolue un établissement comme un ensemble de règles (Friedberg 1993 ; Reynaud et Reynaud 1996), cet ensemble ne supprime pas toutefois les règles élaborées et mises en pratique par les acteurs organisationnels. Les règles issues du marché peuvent certes concourir aux régulations autonomes ou encore les concurrencer mais elles ne se substituent pas aux règles mises en pratique par les acteurs. Elles se conjuguent à ces dernières pour former un construit hybride au sein duquel cohabitent plusieurs sources de régulation. Une telle posture théorique conduit à rejeter toute forme de hiérarchisation axiomatique des sources de régulation et à remettre en cause l'existence d'une super règle, en l'occurrence la mondialisation, qui déterminerait la conduite des acteurs. Elle incite plutôt à analyser de quelles façons les règles du marché façonnent les liens entre les dynamiques sociales et l'étendue de la régulation paritaire.

La seconde approche consistait à vérifier si les patterns de dynamiques sociales qui viennent d'être décrits s'appliquent dans les établissements évoluant sur le marché domestique aussi bien que dans ceux orientés vers le marché international. Pour vérifier cette hypothèse, nous avons effectué des analyses distinctes sur chacun de ces sous-échantillons<sup>6</sup>. Les résultats de ces analyses ne remettent pas en cause ces patterns, mais ils permettent de les nuancer selon le marché dans lequel évolue un établissement. Les résultats des analyses discriminantes pour chacun des sous-échantillons sont exposés au tableau 6.

Dans le sous-échantillon d'établissements évoluant sur le marché domestique, cinq variables sont significativement associées aux profils de régulation paritaire du changement : deux variables concernent les changements introduits dans la gestion de la production (programmes de qualité et équipes ou groupes de travail) ; une a trait à l'approche de l'employeur à l'égard du syndicat (conflictuelle) ; les deux autres caractérisent le syndicat (la taille du syndicat et la présence d'un syndicat organisé et militant). Dans le sous-échantillon d'établissements orientés vers le marché international, quatre des cinq variables associées à la régulation paritaire demeurent significatives, l'autre variable, l'introduction de programmes de qualité, ne l'est pas. Il faut également

---

6. Compte tenu que le nombre de cas dans chacun de ces sous-échantillons est relativement restreint, nous ne pouvions pas introduire simultanément l'ensemble des variables pouvant caractériser les dynamiques sociales du changement. Dans un premier temps, seules les variables significativement associées aux profils de régulation ont été sélectionnées. Dans un second temps, les autres variables ont été introduites de façon successive de manière à identifier d'autres variables susceptibles d'être associées aux profils de régulation.

TABLEAU 6

Analyse discriminante : corrélation entre les variables et les deux fonctions discriminantes, F univarié et valeurs centrales pour les trois groupes selon le degré d'exposition de l'établissement à l'économie mondiale

| <i>Variables caractérisant les dynamiques sociales</i>  | <i>Marché domestique<br/>(n = 84)</i> |                        |                       | <i>Marché international<br/>(n = 80)</i> |                        |                       |
|---|---------------------------------------|------------------------|-----------------------|--|------------------------|-----------------------|
|   | <i>Fonction<br/>1D</i>                | <i>Fonction<br/>2D</i> | <i>F<br/>univarié</i> | <i>Fonction<br/>1I</i>                   | <i>Fonction<br/>2I</i> | <i>F<br/>univarié</i> |
| <i>Pressions sur l'emploi</i><br>(diminution des effectifs, etc.)                                 | -.18                                  | -.21                   | .91**                 | -.29                                     | -.11                   | 1.56**                |
| <i>Changements dans l'organisation de la production</i>   |                                       |                        |                       |  |                        |                       |
| Programmes de qualité sans équipes  | -.30                                  | -.38                   | 2.73**                | -.36                                     | -.12                   | 2.36**                |
| Groupes ou équipes de travail   | -.75                                  | -.12                   | 7.50**                | -.43                                     | -.19                   | 3.49**                |
| Catégorie de référence : changements technologiques ou modifications dans les tâches des employés |                                       |                        |                       |  |                        |                       |
| <i>Approche de la direction à l'égard du syndicat</i>   |                                       |                        |                       |  |                        |                       |
| Approche conflictuelle  | -.60                                  | -.25                   | 5.37**                | -.58                                     | -.02                   | 5.68**                |
| Catégorie de référence : approches coopérative et mixte   |                                       |                        |                       |  |                        |                       |
| <i>Taille du syndicat local</i>   |                                       |                        |                       |  |                        |                       |
| Plus de 250 membres   | -.07                                  | -.61                   | 4.07**                | -.41                                     | -.12                   | 2.98**                |
| Catégorie de référence : moins de 250   |                                       |                        |                       |  |                        |                       |
| <i>Organisation du syndicat local</i>   |                                       |                        |                       |  |                        |                       |
| Structuré et militant   | -.38                                  | -.20                   | 2.37**                | -.21                                     | -.47                   | 2.75**                |
| Catégorie de référence : peu structuré ou non militant  |                                       |                        |                       |  |                        |                       |
| <i>Intégration aux instances syndicales</i>   |                                       |                        |                       |  |                        |                       |
| Forte   | -.12                                  | -.11                   | .33**                 | -.10                                     | -.31                   | 1.05**                |
| Faible  | -.18                                  | -.08                   | .52**                 | -.35                                     | -.40                   | 3.59**                |
| Catégorie de référence : moyenne  |                                       |                        |                       |  |                        |                       |
| <i>Position du syndicat à l'égard de la réorganisation du travail</i>                             |                                       |                        |                       |  |                        |                       |
| Appui conditionnel  | -.08                                  | -.04                   | .11**                 | -.01                                     | -.40                   | 1.46**                |
| Appui proactif  | -.27                                  | -.25                   | 1.65**                | -.49                                     | -.48                   | 6.13**                |
| Catégorie de référence : opposition   |                                       |                        |                       |  |                        |                       |
| <b>Valeur centrale pour chaque profil de régulation</b>   |                                       |                        |                       |  |                        |                       |
| Forte   | -.55                                  | -.19                   |                       | .62                                      | -.18                   |                       |
| Moyenne   | -.18                                  | -.84                   |                       | -.24                                     | -.74                   |                       |
| Faible  | -.73                                  | -.42                   |                       | -.92                                     | -.46                   |                       |
| Coefficient de corrélation canonique  | -.49                                  | -.45                   |                       | -.55                                     | -.43                   |                       |
| Seuil de signification  | .007                                  | .03                    |                       | .003                                     | .08                    |                       |

\*  $p < .1$  \*\*  $p < .01$

ajouter deux variables qui renvoient à l'acteur syndical : sa position en matière de réorganisation du travail et son isolement par rapport aux autres instances syndicales. Comme on peut l'observer à la lecture des valeurs centrales des fonctions pour chacun des groupes, dans chacune des analyses la première fonction (1D et 1I) sert à départager les dynamiques associées aux profils de régulation paritaire forte et faible, alors que la seconde fonction (2D et 2I) permet de caractériser les dynamiques dans lesquelles se développe le profil de régulation paritaire moyenne.

En ce qui concerne les fonctions permettant de distinguer les profils de régulation paritaire forte et faible dans l'un et l'autre des marchés (fonctions 1D et 1I), l'approche de la direction vis-à-vis du syndicat et l'introduction d'équipes de travail semblent avoir un effet structurant sur l'étendue de la régulation paritaire. Le profil de régulation paritaire forte se développe dans les établissements où la direction ne privilégie pas une approche conflictuelle et où les changements impliquent la création d'équipes de travail. À l'inverse, dans les établissements associés aux profils de régulation paritaire faible, la direction adopte une approche conflictuelle et les changements ne reposent pas sur la mise en place d'équipes de travail. Bref, qu'il s'agisse du marché domestique ou international, la nature des changements et l'approche de l'employeur à l'égard du syndicat contribuent à l'émergence d'un profil de régulation paritaire forte ou faible.

Une autre similitude entre les deux marchés a trait à la capacité d'action du syndicat. Cependant, on observe des variations assez importantes selon le marché dans lequel évolue un établissement. Dans les établissements orientés vers le marché domestique, seule l'organisation locale du syndicat est significativement associée aux profils de régulation paritaire forte et faible : la présence d'un syndicat ayant à la fois une structure de délégués et un membership militant semble impulser un profil de régulation paritaire forte, surtout lorsqu'elle se conjugue à une direction qui manifeste de l'ouverture vis-à-vis de la participation des salariés (équipes de travail) et du syndicat (approche non conflictuelle).

Dans les établissements exposés à la mondialisation, la présence d'un syndicat ayant une organisation sophistiquée au plan local et un membership militant ne semble pas constituer une condition suffisante, quoique nécessaire, à une forte implication du syndicat dans la régulation du changement. Encore faut-il être en présence d'un syndicat d'assez grande taille qui, en plus d'avoir une position d'appui proactif en matière d'organisation du travail, n'est pas isolé par rapport aux instances auxquelles il est affilié. Dans les établissements exposés à la

mondialisation, le syndicat doit avoir une plus forte capacité d'action pour imposer sa présence dans le processus de régulation du changement. En particulier, il doit s'appuyer sur les ressources externes, tant idéologiques que techniques, mises à sa disposition et développer un projet autonome vis-à-vis des changements.

Ces résultats appellent deux commentaires. D'abord, même dans un contexte où les contraintes du marché sont plus fortes et où l'employeur, du moins en théorie, dispose de plus de ressources, il reste un espace de négociation lors de l'élaboration de nouvelles formes d'organisation du travail. Le jeu n'est pas nécessairement fixé d'avance, ce qui crée une occasion pour le syndicat de revendiquer des changements. Cependant, dans les établissements orientés vers le marché international, les exigences de l'implication du syndicat dans la régulation du changement semblent plus fortes. Pour instituer une forte régulation paritaire du changement, le syndicat doit mobiliser davantage de ressources, notamment externes, et adopter une position proactive à l'égard des changements en cours en revendiquant des changements plus importants et en exerçant des pressions pour modifier l'organisation du travail. En quelques mots, le syndicat doit avoir une plus forte capacité d'action.

On observe sensiblement la même tendance en ce qui concerne le profil de régulation paritaire moyenne (fonctions 2D et 2I). Dans les établissements évoluant sur un marché domestique, la taille du syndicat (plus de 250 membres) semble constituer une condition suffisante à l'émergence d'un profil de régulation paritaire moyenne. On remarque d'ailleurs que la présence d'un syndicat ayant une structure sophistiquée et un membership militant est négativement associée au profil de régulation paritaire moyenne. Autrement dit, dans ces établissements, la disponibilité des ressources associée à une certaine taille peut constituer une condition minimale à l'implication du syndicat dans le processus de régulation du changement. Dans les établissements exposés au marché international, cette condition n'est pas suffisante. En plus d'avoir une organisation locale sophistiquée et des membres qui s'identifient au syndicat et qui sont capables d'utiliser des moyens de pression pour appuyer leurs demandes, le syndicat ne doit pas être isolé par rapport aux autres instances syndicales. Pour assurer sa présence dans le processus de régulation, il doit être en mesure de mobiliser davantage de ressources internes et externes. Dans ces mêmes établissements, cette forte capacité de mobilisation du syndicat ne s'accompagne pas d'une position proactive en matière de réorganisation du travail. En d'autres termes, pour imposer sa présence, surtout lorsqu'il n'appuie pas les projets de l'employeur, le syndicat ne peut s'isoler des autres instances syndicales et

doit développer une organisation locale à la fois sophistiquée et militante.

En somme, si la mondialisation n'a pas d'effet direct sur l'étendue de la régulation paritaire, les forces et les rationalités en présence lors des changements à l'organisation du travail s'expriment différemment selon le marché dans lequel évolue un établissement. Dans les établissements évoluant sur un marché international, pour imposer sa présence dans le processus de régulation du changement, le syndicat doit mobiliser davantage de ressources. Pour soutenir une stratégie de forte implication dans la prise de décision qui s'appuie sur une position proactive ou, encore, pour maintenir une stratégie d'implication moindre qui ne repose pas sur une position proactive, le syndicat doit être en mesure de mobiliser ses forces à l'interne tout comme à l'externe.

### CONCLUSION

Les résultats de cette étude peuvent être résumés sous trois rubriques : la diffusion du changement dans les milieux de travail ; les traits saillants des dynamiques sociales qui atténuent ou renforcent l'étendue de la régulation paritaire ; les conditions et les exigences de la régulation paritaire dans les établissements fortement intégrés à l'économie mondiale. Partant de ces observations, nous suggérons des pistes de recherche.

Nos résultats indiquent que les changements dans l'organisation de la production (groupes ou équipes de travail, modification des tâches, programmes de qualité, changements technologiques) et dans la gestion de la main-d'oeuvre (diminution des effectifs, augmentation de la précarité) sont plus importants dans les établissements exposés à la mondialisation. Ainsi, les travailleurs dans les établissements orientés vers les marchés internationaux seraient plus fréquemment confrontés à des stratégies dont les effets risquent d'être contradictoires : les pressions sur l'emploi ont d'autant plus de chance de se conjuguer à des programmes pour renforcer l'identification des travailleurs à la finalité de l'entreprise. Ces changements semblent plus répandus dans les firmes multinationales orientées vers les marchés internationaux que dans les firmes nationales orientées vers les marchés internationaux ou les firmes multinationales orientées vers le marché domestique. Si la mondialisation accélère les changements dans les milieux de travail, il demeure que ces changements ne se regroupent pas selon des configurations simples. Comme d'autres chercheurs (voir Osterman 1994), nos tentatives pour dégager des configurations de changements se sont avérées infructueuses. Compte tenu de l'importance et de la variabilité des

dynamiques sociales qui semblent se dégager de nos cas à l'étude, ne devrait-on pas émettre l'hypothèse que les changements sur les lieux de travail suivent une trajectoire incertaine qui correspond rarement aux modèles normatifs que l'on retrouve dans la littérature managériale ? Le défi pour les chercheurs serait alors d'élucider les implications de ces différentes dynamiques sociales sur les configurations de changement et sur leur évolution.

Les résultats sur les liens entre les dynamiques sociales et l'étendue de la régulation paritaire suggèrent quelques pistes de recherche. Rappelons d'abord que l'étendue de la régulation paritaire varie selon la nature des changements introduits : l'introduction d'équipes de travail, dont il convient de le rappeler s'inscrivent, dans près de 80 % des cas, dans le cadre de programmes de qualité, semble renforcer la régulation paritaire, alors que la mise en place de programmes de qualité sans équipes semble l'atténuer. L'étendue de la régulation paritaire semble d'ailleurs s'accroître lorsque l'introduction d'équipes de travail se conjugue à une approche coopérative de l'employeur vis-à-vis du syndicat. À l'inverse, elle diminue lorsque les programmes de qualité sont implantés dans un contexte où l'employeur manifeste de l'hostilité à l'égard du syndicat.

Ces résultats, en plus de renforcer l'hypothèse de Turner (1991) à l'effet que les employeurs peuvent chercher soit à inclure, soit à exclure le syndicat, vont dans le même sens que ceux obtenus par Eaton (1995). L'implication du syndicat est beaucoup plus prononcée lors de l'implantation d'équipes de travail que lors de l'introduction de programmes de qualité (1995 : 38-39). Sous certaines conditions, les changements en cours sur les lieux de travail peuvent constituer une occasion réelle pour le syndicat d'accroître son influence sur l'organisation du travail. L'introduction d'équipes ou groupes de travail semble créer de telles conditions, surtout lorsque la direction privilégie une approche coopérative vis-à-vis du syndicat. Dans le cas de l'introduction de programmes de qualité, la situation est plus ambiguë. Lorsque ces programmes n'impliquent pas la création d'équipes de travail, les probabilités sont nettement moins fortes que le syndicat soit impliqué dans le processus de changement. Sachant que ces programmes sont plus répandus dans les établissements exposés à la mondialisation, il devient impératif de mieux cerner la portée de ces programmes. Comme le suggèrent plusieurs auteurs (Hill 1991 ; Scott 1994 ; Segrestin 1996), si les programmes de qualité peuvent affecter les rapports sociaux de travail, il devient d'autant plus important d'étudier de quelles façons les syndicats peuvent intervenir dans le cadre de ces programmes, surtout dans les établissements exposés à la mondialisation.

Dans ces établissements, les programmes de qualité sont beaucoup plus répandus, renforçant ainsi l'hypothèse de Ferner et Edwards (1995) selon laquelle le " benchmarking " et les stratégies d'émulation des " meilleures pratiques " risquent de devenir des mécanismes de contrôle importants au sein des entreprises multinationales. Cependant, si les gestionnaires locaux sont, du moins en principe, contraints d'implanter des programmes de qualité, nos résultats suggèrent que la nature même de ces programmes (avec ou sans équipes) et leurs modalités d'implantation demeurent ouvertes. Les jeux ne seraient pas alors complètement déterminés, laissant ainsi aux syndicats un espace de négociation.

Cependant, encore faut-il que le syndicat ait les ressources et les capacités pour occuper cet espace de négociation. Nos résultats suggèrent que dans les milieux où la régulation paritaire est intense, le syndicat doit avoir une organisation locale sophistiquée et des membres qui s'identifient aux objectifs du syndicat et qui sont capables d'utiliser des moyens de pression pour appuyer leurs demandes. Il doit également être capable d'utiliser les ressources externes mises à sa disposition et de développer une position proactive en matière de réorganisation du travail, car cette capacité renforce l'étendue de la régulation paritaire du changement. Pour assurer sa présence dans le processus de régulation paritaire, le syndicat doit être capable de mobiliser diverses ressources. Il devient dès lors impératif pour les chercheurs d'identifier les fondements de la capacité d'action des syndicats.

C'est la capacité d'action du syndicat qui distingue les syndicats en mesure d'assurer la régulation paritaire du changement dans les établissements exposés à la mondialisation. Telle est l'une des idées forces qui ressort de cette étude. Dans le secteur international, il faut que le syndicat fasse preuve d'une plus forte capacité d'action pour assurer sa présence dans le processus de régulation. Dans le secteur international comme dans le secteur domestique, l'action du syndicat doit reposer sur des structures locales sophistiquées et sur des membres qui s'identifient aux objectifs du syndicat et qui sont capables d'utiliser des moyens de pression pour appuyer leurs demandes. De plus, et à la différence du syndicat dans le marché domestique, le syndicat, dans le marché international, doit être en mesure de mobiliser ses ressources externes et être capable de formuler un projet autonome en matière de réorganisation du travail. En bref, les exigences de la régulation paritaire paraissent nettement plus élevées dans le secteur international en ce qui a trait à la capacité d'action du syndicat. Ces résultats appuient l'hypothèse que la mondialisation introduit des contraintes nouvelles pour les organisations syndicales, sans pour autant déterminer la capacité de régulation du syndicat. Nous avons justement tenté

d'argumenter que l'impact de la mondialisation sur la régulation du changement dans l'organisation de la production est beaucoup plus complexe et équivoque que ne le laisse présager les thèses univoques sur l'impact de la mondialisation sur le pouvoir du syndicat. Il faut, en effet, mieux comprendre son impact sur les dynamiques sociales locales, sur la structuration des acteurs qui sont désormais obligés de composer avec des nouvelles contingences associées au contexte de mondialisation.

C'est justement sur ce point que nos résultats semblent les plus éloquents. Si différentes stratégies d'implantation du changement s'offrent à l'employeur, c'est la capacité d'action du syndicat, surtout dans le secteur international, qui semble exercer une influence primordiale sur la probabilité que le syndicat puisse négocier des changements dans l'organisation de la production. Notre étude identifie un ensemble de caractéristiques de l'acteur syndical qui renforce sa capacité d'intervenir sur les changements dans l'organisation de la production dans un contexte de mondialisation : un syndicat pouvant articuler ses propres perspectives sur les changements dans l'organisation du travail ; un syndicat disposant des mécanismes de communication avec ses membres par une structure de délégués d'atelier ou de département ; des membres qui s'identifient aux objectifs du syndicat et sont capables d'appuyer leurs demandes ; un syndicat qui peut faire appel à des ressources externes du grand syndicat (soit par des services spécialisés, soit par l'alimentation en idées, en positions et en solidarité lors de la participation aux instances). Pour faire face aux changements les plus caractéristiques des milieux de travail fortement articulés à l'économie mondiale, le syndicat doit activer ses diverses sources de pouvoir de façon beaucoup plus extensive et intensive que dans les secteurs moins fortement articulés à l'économie mondiale. Le syndicat est loin d'être démuné face au changement dans un contexte de mondialisation mais c'est un contexte qui est nettement plus exigeant. Il est alors très important de mieux comprendre, d'une part, comment activer ses diverses sources de pouvoir et, d'autre part, comment cette capacité d'action supérieure influe, le cas échéant, sur les stratégies d'implantation du changement de la part de l'employeur.

## ■ BIBLIOGRAPHIE

APPELBAUM, Eileen et Rosemary BATT. 1994. *The New American Workplace : Transforming Work Systems in the United States*. Ithaca, New York : ILR Press.



- BEAUCAGE, André. 1996. "Échanges internationaux et concurrence sur le marché du produit : réflexions sur l'évolution du contexte économique du système de relations industrielles". *The Globalization of the Economy and the Worker*. A. Giles, A.E. Smith et G. Trudeau, dir. Québec : CIRA, 23–42.
- BEAUCAGE, André et Charles LAFLEUR. 1994. "La négociation concessive dans l'industrie manufacturière canadienne pendant les années 1980". Actes du XXX<sup>e</sup> congrès de l'Association canadienne des relations industrielles. E. Déom et A.E. Smith, dir. Québec : ACRI, 17–33.
- BEAUCAGE, André et Charles LAFLEUR. 1997. "La négociation concessive dans l'industrie manufacturière canadienne pendant les années 1980". Actes du XXX<sup>e</sup> congrès de l'Association canadienne des relations industrielles. E. Déom et A.E. Smith, dir. Québec : ACRI, 17–33.
- BÉLANGER, Jacques, Anthony GILES et Jean-Noël GRENIER. 1996. "Rationalisation de la production et régulation sociale : une étude comparative chez ABB Canada". *Organizational Practices and the Changing Employment Relationship*. Thomas Knight, dir. Vancouver : CLAMS, University of British Columbia.
- BOURQUE, Reynald et Claude RIOUX. 1994. "Tendances récentes de la négociation collective et de l'organisation du travail dans l'industrie du papier au Québec". *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 49, n° 2, 730–749.
- BROWN, William et al. 1981. *The Changing Contours of British Industrial Relations*. Oxford : Basil Blackwell.
- EATON, Adrienne E. 1995. "New Production Techniques, Employee Involvement and Unions". *Labor Studies Journal*, automne, 19-41.
- EATON, Adrienne E. 1998. "New Production Techniques, Employee Involvement and Unions". *Labor Studies Journal*, automne, 19-41.
- EDWARDS, Paul K. 1986. *Conflict at Work*. Oxford, New York : Basil Blackwell.
- ELGER, Tony et Chris SMITH. 1994. *Global Japanization : The Transnational Transformation of the Labour Process*. London, New York : Routledge.
- ENDERWICK, Peter. 1985. *Multinational Business and Labour*. London : Croom Helm.
- FERNER, Anthony et Paul EDWARDS. 1995. "Power and the Diffusion of Organizational Change within Multinational Enterprises". *European Journal of Industrial Relations*, vol. 1, n° 2, 229–257.
- FRIEDBERG, Erhard. 1993. *Le pouvoir et la règle*. Paris : Éditions du Seuil.
- GALLIE, Duncan et Michael ROSE. 1996. "Employer Policies and Trade Union Influence". *Trade Unionism in Recession*. D. Gallie, R. Penn et M. Rose, dir. Oxford : Oxford University Press, 33–64.

- GILES, Anthony. 1996. "Globalization and Industrial Relations". The Globalization of the Economy and the Worker. A. Giles, A.E. Smith et G. Trudeau, dir. Québec : CIRA, 3–22.
- GROUPE DE LISBONNE. 1995. *Limites à la compétitivité*. Montréal : Boréal.
- HILL, Stephen. 1991. "Why Quality Circles Failed but Total Quality Management Might Succeed". *British Journal of Industrial Relations*, vol. 29, n° 4, 541–568.
- KOCHAN, Thomas A., Jody HOFFER GITTELL et Brenda A. LAUTSCH. 1995. "Total Quality Management and Human Resource Systems : An International Comparison". *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 6, n° 2, 201–222.
- KUMAR, Pradeep. 1995. *Unions and Workplace Change in Canada*. Kingston, Ontario : IRC Press.
- LAPOINTE, Paul-André et Renaud PAQUET. 1994. "Les syndicats et les nouvelles formes d'organisation du travail". *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 49, n° 2, 282–303.
- LOCKE, Richard. 1995. "The Transformation of Industrial Relations ? A Cross-National Review". *The Comparative Political Economy of Industrial Relations*. Kirsten S. Wever et Lowell Turner, dir. Madison, Wisc. : Industrial Relations Research Association, 9–32.
- LUCIO, Miguel Martinez et Syd WESTON. 1994. "New Management Practices in a Multinational Corporation : The Restructuring of Worker Representation and Rights ?". *Industrial Relations Journal*, vol. 25, n° 2, 110–121.
- MASCHINO, Dalil. 1992. "Les changements de l'organisation du travail dans le contexte de la mondialisation économique". *Le marché du travail*, vol. 13, n° 7, 6–8 et 73–90, et n° 8, 6–10 et 73.
- OSTERMAN, Paul. 1994. "How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It ?". *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, n° 2, 173–188.
- PIORE, Michael et Charles C. SABEL. 1984. *The Second Industrial Divide : Possibilities for Prosperity*. New York : Basic Books.
- REYNAUD, Emmanuel et Jean-Daniel REYNAUD. 1996. "La régulation des marchés internes du travail". *Revue française de sociologie*, vol. 37, 337–368.
- ROYAL COMMISSION ON THE ECONOMIC UNION AND DEVELOPMENT PROSPECTS FOR CANADA. 1985. Report. Volume 2. Ottawa : Minister of Supply and Services.
- SAFARIAN, A.E. 1973. *Foreign Ownership of Canadian Industry*. 2e édition. Toronto : University of Toronto Press.
- SCOTT, Andrew. 1994. *Willing Slaves ? British Workers Under Human Resource Management*. Cambridge : Cambridge University Press.

- SEGRESTIN, Denis. 1996. "La normalisation de la qualité et l'évolution de la relation de production". *Revue d'économie industrielle*, n° 75, 291–307.
- THOMPSON, Mark. 1996. "The Industrial Relations Policies of Foreign-Owned Firms in Canada". *The Globalization of the Economy and the Worker*. A. Giles, A.E. Smith et G. Trudeau, dir. Québec : CIRA, 63–76.
- TURNER, Lowell. 1991. *Democracy at Work*. Ithaca : Cornell University Press.
- WALTON, Richard E., Joel E. CUTCHER-GERSHENFELD et Robert B. MCKERSIE. 1994. *Strategic Negotiations : A Theory of Change in Labor-Management Relations*. Boston : Harvard Business School Press.
- WOMACK, James P., Daniel T. JONES et Daniel ROOS. 1990. *The Machine that Changed the World*. New York : Harper Perennial.

## SUMMARY

### Globalization and the Joint Regulation of Workplace Change

The suggestion that globalization has altered the balance of power between unions and management has become commonplace. Faced with increasing capital mobility, downsizing, outsourcing and pressures for workplace change, it is argued that unions at the local level have little choice but to accept workplace changes initiated by the employer. This weakening of union power, it is suggested, is attributable to two factors: the imperative of competition, which is driving contractual concessions and more flexible working practices; and the greater leverage available to multinational firms vis-à-vis local unions.

It is not obvious, however, that the power of a local union is inversely proportional to its degree of exposure to the international economy. The capacity of the local union to influence workplace change is not simply the result of globalization. First, employers may include or exclude the union in the process of workplace change. Secondly, the real distribution of power within multinational firms is often complex, with local managers having considerable discretion over the process of change. Finally, the mobility of capital within multinational firms is limited by both capital intensity and the degree of integration of production operations (for example, just-in-time production techniques). In other words, the impact of globalization on the capacity of the local union to negotiate workplace change is much more complex than the initial hypothesis suggests. This

research attempts to identify the conditions under which local unions can affect the course of workplace change.

To do so, we draw on a detailed survey of local union presidents conducted in collaboration with one of the major union confederations in Quebec. This article examines a sub-sample of 210 local unions operating in 210 establishments in the Quebec manufacturing sector. On the basis of ownership and percentage of production destined for export, these were categorized according to their degree of exposure to the international economy.

We first establish that there is indeed more workplace change taking place in the establishments with international exposure. In particular, there is more pressure on employment (downsizing, use of contractual and part-time labour) and more changes in work organization (changes in job content, teamwork, quality programs).

We then identify the characteristics of workplaces where unions play a greater role in the regulation of workplace change. Our focus is on establishments where there has been a change in job content, the introduction of teams, the introduction of a quality program or technological change in the three years preceding our survey. Local unions were assigned to one of three categories: a strong capacity to regulate workplace change (at least half of the workplace changes resulted in a formal agreement); a medium capacity (either an agreement on one of several changes or the existence of a joint committee on workplace change); or a weak capacity (neither agreements nor a joint committee on workplace change).

What are the characteristics of workplaces where the union demonstrates a stronger capacity to negotiate change? The nature of change (teamwork), cooperative management behaviour, a larger size of the local union, a more sophisticated local union organization (the presence of shop stewards and a greater degree of membership solidarity), the integration of the local union into larger union structures and a proactive union position on work reorganization are all factors associated with a stronger union capacity to negotiate workplace change. This suggests that, when faced with local union strength, an employer wishing to effect workplace change (especially the introduction of teams) cannot easily exclude the local union from the process. Conversely, the introduction of quality programs, more conflictual management behaviour and weak local union resources (isolated from the larger union, less sophisticated local organization and the absence of an autonomous position on work reorganization) are all associated with a

weak local union capacity to influence change. In such circumstances, the employer is more likely to proceed unilaterally.

Does the degree of union involvement in workplace change vary according to the degree of exposure to the international economy? As was argued at the outset, globalization does not overdetermine the social relations of production in the workplace. Rather, it is necessary to scrutinize the way in which it impacts on the social dynamics of production. In the establishments with both a high and a low exposure to the international economy, agreement on workplace change is more likely when teams are being introduced, when management behaviour is more cooperative and where the local union exhibits a sophisticated degree of organization. However, whereas in the establishments with a lower degree of exposure to the international economy union size is an important factor, size is not a determinant of local union capacity to regulate workplace change in establishments with a higher degree of exposure to the international economy. Rather, locals unions able to regulate change in such establishments are also characterized by less isolation from the larger union and a more proactive position on workplace change.

What then does globalization mean for local union capacity to negotiate workplace change? Our results suggest that unions faced with a higher degree of exposure to the international economy must be able to mobilize greater resources in order to influence the course of workplace change. Not only must they draw on a sophisticated local organization which allows the union to communicate with its members and be assured of their support — a condition which also applies to the negotiation of change in establishments with less exposure to the international economy — but they must be able to draw on the technical and ideological expertise of the larger union and the solidarities that the larger union represents, and they must also be able to articulate an autonomous or proactive position on work organization.

## RESÚMEN

### **La reglamentación conjunta del cambio a prueba de la mundialización**

La mundialización no es un fenómeno que sobre determina la capacidad de regulación de los sindicatos a la escala de los establecimientos. Su impacto no puede comprenderse que a través de las

dinámicas sociales propias al medio de trabajo que se ven afectadas por el cambio. Este artículo identifica las condiciones y los recursos asociados a la regulación conjunta de los cambios y evalúa en que las exigencias de la regulación conjunta dentro de los medios de trabajo fuertemente integrados a la economía mundial difiere de aquellos que caracterizan los medios de trabajo menos ligados a los mercados internacionales. Concluimos que los sindicatos mas expuestos a la economía internacional debe demostrar mas capacidad de acción para asegurar su presencia dentro del proceso de regulación.