

Chapitre 3

Crise et renouveau du rapport salarial fordiste: les enjeux des années 1970-1980

Après une relative période de stabilité, la légitimité de l'entreprise taylorienne-fordienne est sérieusement mise en doute à la suite de nombreux conflits sociaux déclenchés au cours des années soixante-dix. Que s'est-il passé ? C'est, en l'occurrence, l'objet de ce chapitre de répondre à cette question en avançant quelques éléments de réflexion sur la crise du rapport salarial fordiste et les tentatives de son renouvellement au Québec.

1. Crise de l'entreprise taylorienne-fordienne

Les années 1970 s'amorcent sous le signe de la radicalisation des relations de travail. Les symptômes avant-coureurs de ce qui est appelé ici la crise du taylorisme et du fordisme comme modèle d'entreprise et mode de développement, transparaissent d'abord dans toute leur expression du ton «agressif» avec lequel le capitalisme est dénoncé par les syndicats. Les documents syndicaux tels que *L'État rouage de notre exploitation* (FTQ, 1971) et *Ne comptons que sur nos propres moyens* (CSN, 1971) traduisent d'ailleurs l'esprit de cette dénonciation du système capitaliste. Après avoir accepté, en effet, les effets de ce même capitalisme,

les centrales syndicales convergent dorénavant vers la nécessité de l'abolir dans sa forme actuelle. Désormais, il est considéré comme étant une source d'exploitation des travailleurs. Dans un document de la CSN (1971), par exemple, après avoir rappelé le rôle de l'impérialisme, de la bourgeoisie nationale et de l'État capitaliste dans l'exploitation des travailleurs, la centrale montre que les travailleurs payent pour tous les maux du capitalisme, tout simplement parce qu'ils ne sont pas propriétaires des usines dans lesquelles ils travaillent. Avec une planification socialiste, les salariés deviendraient «propriétaires de leur propre travail et [seraient] à même d'en retirer le plein profit eux-même» (p.67). Comparativement aux années cinquante et soixante, il y a donc là un changement total dans la conception syndicale du capitalisme.

Tableau 7
Nombre de grèves, 1960-1985.

1960	30	1973	141
1961	41	1974	126
1962	41	1975	134
1963	58	1976	147
1964	51	1977	199
1965	83	1978	390
1966	119	1979	362
1967	130	1980	293
1968	71	1981	276
1969	57	1982	339
1970	137	1983	358
1971	143	1984	344
1972	128	1985	333

Sources : Bernier, G. Et Boily, R., *Le Québec en chiffres*, Montréal, Collect. Politique et écon., ACFAS, 1986, p. 325 et Centre de recherche et de statistiques sur le marché de travail, Ministère du travail, de la main-d'oeuvre et de la sécurité du revenu, *Grèves et lock-out au Québec*, 1981, Rapport annuel, juin 1982, p. 24.

La radicalisation des luttes apparaît également dans toute sa force lorsqu'on considère quantitativement la vague des grèves qui affluent pendant ces années. L'examen des données publiées par le ministère du Travail, de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu montre clairement que les années soixante-dix font

figure de tournant dans les relations de travail. Le mouvement de grève, qui n'a cessé d'augmenter depuis 1960, ira en s'accroissant d'une façon spectaculaire à partir de la décennie suivante. De 1961 à 1965, en effet, le nombre total de grèves était de 338 alors que de 1966 à 1970, il passait à 675. Ce nombre continue à progresser et s'établit à 1232 entre 1971 et 1975 (tableau 7).

Il y eut, certes, des grèves massives bien avant cette période, mais si on cherche à cerner la nouveauté de leur contenu, il faut circonscrire l'étude aux années 1970. Pendant cette période, en effet, les grèves prennent une expression plus directe quant aux conflits sur les conditions de travail mettant en cause la déqualification du travail, la vitesse de la chaîne et les charges de travail. Il faut également souligner des grèves comme celle de Clix Fasteners Biltrite Furniture qui dénonce le salaire au rendement ou encore celle de Price au Lac St-Jean en 1973 qui s'attaque à l'aménagement des horaires de travail. En dépit de leur diversité, toutes ces grèves ont comme fondement le rejet de l'organisation du travail.

1.1 Crise de l'organisation du travail

En centrant son action sur les conditions de travail, la contestation ouvrière fait de ce thème, et de l'organisation du travail de laquelle elle résulte, l'un des principaux problèmes du milieu du travail dans les années 1970. Sur les 88 entreprises qui ont vécu une grève entre 1978 et 1980 (Larocque, 1984), la plupart ont fait des conditions de travail le motif prioritaire du conflit, suivies dans l'ordre par les salaires, la durée du travail, l'emploi, les droits syndicaux et les politiques économiques de l'entreprise (tableau 8). Lorsqu'il est demandé aux travailleurs de répartir les revendications selon leur degré d'importance, on obtient la même classification : les conditions de travail passent au premier rang (Larocque, 1984). Toutefois, l'étude quantitative, aussi précise soit-elle, ne rend nul compte, à notre avis, du poids des conflits portant sur les conditions de travail, car ceux ayant cet enjeu à leur source ne se déclarent pas comme tels. Dans le principe des revendications, il existe mille façons de formuler les demandes. Or, lorsqu'un groupe de travailleurs choisit de faire la grève, ce n'est jamais pour dénoncer le chronométrage mais plutôt pour

revendiquer, par exemple, une révision des qualifications ou l'intégration des primes dans le salaire et ce, principalement parce que les revendications doivent toujours être formulées d'une façon réaliste et négociable (Coriat, 1979).

Tableau 8

Distribution des thèmes selon leur fréquence pondérée (N : 750)

Thèmes	Rang	Score	Ecart
Conditions de travail	1	1758	74
salaires	2	1832	172
Durée du travail	3	2004	44
Emploi	4	2048	874
Droits syndicaux	5	2922	364
Politiques de l'entreprise	6	3226	

Source : Larocque, A., Les objectifs de grève et les thèmes de revendication des travailleurs salariés québécois, Actes du troisième Congrès de Psychologie du travail de langue française, Paris, 20-23 février 1984, p. 295.

À cet égard, si l'on se penche d'une façon particulière sur le contenu des revendications liées aux conditions de travail (tableau 9), on arrive à la conclusion que les revendications des travailleurs se concentrent essentiellement sur les facteurs d'hygiène, de santé et de sécurité au travail et secondairement, sur la disparition des doubles tâches et la diminution du rythme de travail. En somme, ces aspects mettent en évidence le lien étroit qui existe entre la qualité de vie au travail, la santé et la sécurité des travailleurs et tous les autres aspects de l'organisation du travail. Un document de la CSN illustre d'ailleurs bien cette considération :

Lutter contre les formes multiples de l'organisation du travail (direction, contrôle, vitesse des cadences...), c'est aussi se protéger contre les mauvaises conditions de santé et sécurité au travail. Par exemple, si nous refusions de travailler à des cadences trop rapides, nous limiterions le nombre d'accidents possibles dans un milieu de travail donné (1977 : 5).

Tableau 9
Revendications liées aux conditions de travail

Revendications perçues	N	%	Raisons	N	%
Diminution du rythme de travail		79.0	10.5 Améliorer la productivité	21	2.8
Hygiène, santé et sécurité	348	46.4	Communication et consultation	123	16.4
Structure de communication	25	3.3	Contrôle du travail par les travailleurs	31	4.1
Organisation du travail (responsabilité, initiative)	83	11.3	Participation à la détermination des conditions de travail	44	5.9
Consultation dans les méthodes de production	44	5.9	Respect de santé et de sécurité	470	62.1
Disparition des doubles tâches	97	12.9	Contre-partie des mauvaises conditions salariales	31	4.1
Autres	74	9.9		30	4.0
Total	750	100	Total	750	100

Source : Larocque, A., Les objectifs de grève et les thèmes de revendication des travailleurs salariés québécois, Actes du troisième Congrès de Psychologie du travail de langue française, Paris, 20-23 février 1984, p. 296.

Si le rejet de l'organisation du travail était souvent associé aux industries consommatrices du travail taylorien, il faut noter que ce mouvement a tout de même pénétré toutes les branches. Le cas le plus connu est certainement celui de Steinberg, spécialisé dans le commerce de l'alimentation. Au début des années 1970, des conflits portant sur les conditions de travail (e.g. absence de fenêtres, froid, chaleur), sur la quantité de travail (e.g. nombre de caisses manipulées par jour) et sur le cycle de supervision ébranlent cette compagnie et amènent une réflexion sur l'efficacité du système de production. En outre, la direction se plaint que plusieurs unités connaissent une baisse de productivité et un taux d'absentéisme très élevé oscillant entre 15 et 40% (Brossard et

Simard, 1990 ; Bernier, 1982 ; CDE, 1978). Devant cette désaffection pour le travail, la compagnie ne tardera pas à réagir en implantant un groupe semi-autonome dans le but de réduire les effets néfastes de l'ancien système, mais aussi d'améliorer la productivité et la qualité ainsi que réduire l'absentéisme et les coûts des opérations (Brossard et Simard, 1990).

Une autre particularité du rejet de l'organisation du travail taylorien est qu'il ne se limite pas exclusivement aux seuls travailleurs manuels, mais se généralise également aux emplois de bureau. Par exemple, dans un rapport d'étude qu'effectue Hydro-Québec sur les problèmes des cadres en 1977, le mouvement de déqualification générale que connaissent plusieurs employés se démarque avec force. À l'époque, la direction ne leur demande rien d'autre «que de régler les problèmes du département [et non pas] de penser» (Bernier, 1981 : 33). Les premières contestations du travail allaient cerner les problèmes des «ouvrières de lettres», pour lesquelles les travailleurs vont demander le statut d'employés temporaires syndiqués, pour ensuite se concentrer sur le caractère abrutissant du travail et contester tout ce qui brimait les travailleurs. Ainsi, en dépit de leur diversité, les luttes et les mécontentements des travailleurs ont tous pour objet le rejet des conditions de travail. Qu'elles se focalisent sur le travail parcellisé, les charges de travail ou le salaire au rendement, ces revendications traduisent un «ras-le-bol» général à l'égard des conditions de travail. Celles-ci seront alors propulsées de nouveau à l'avant-scène après avoir été délaissées par le mouvement ouvrier.

Les conflits sociaux des années 1970 ont conduit, par ailleurs, le patronat à s'interroger sur l'importance des conditions de travail dans ce mouvement de contestation de l'entreprise taylorienne. Les résultats d'une enquête réalisée par le Conseil du Patronat du Québec (C.P.Q.) auprès de plusieurs grandes entreprises (Bulletin d'information : 1977), allaient d'ailleurs diagnostiquer une crise de l'organisation du travail dont un des éléments majeurs sera justement le rejet par les travailleurs des conditions de travail pénibles et le temps supplémentaire. Ils se plaignent également de travailler l'été sans climatisation et l'hiver dans des départements mal isolés du froid. Enfin, les employés critiquent sévèrement les cantines. «Ils sont insatisfaits de l'organisation physique de la salle à manger, de la qualité de la nourriture, de son coût ainsi que du temps alloué pour les repas.» (p. 16). Ils voudraient même retrouver un peu de joie et de gaieté dans la décoration.

La récusation des conditions de travail se révèle également au niveau des normes de production. Les travailleurs interviewés lors de l'enquête du C.P.Q., considèrent que les exigences accrues de production «créent une pression sur les employés qui les rend tendus et insatisfaits et les amène à réduire leur motivation dans bien des cas» (p.14). Ils jugent également que les normes de production ne sont pas réalistes puisque la façon dont elles sont déterminées et imposées engendre beaucoup d'insatisfaction auprès de tous les employés qui ont à les subir. Les employés affichent une grande résistance au système de boni, par exemple. Ils préfèrent, à cet égard, recevoir un salaire sans prime et demandent que ce système ne s'applique pas aux travailleurs plus âgés et qu'au contraire, dans leur cas, un travail moins pénible comportant moins de tension leur soit attribué (p.14). Par ailleurs, les employés se plaignent de l'état de la machinerie. Ils estiment que dans bien des cas, il «est si mauvais qu'il y a risque d'accident et impossibilité d'atteindre leurs standards établis pour obtenir le boni. C'est une source très importante de frustration» (p. 14). De plus, le manque de planification dans la réparation des machines et dans l'achat de matériel nécessaire à la production rend les employés très critiques et aigris vis-à-vis de l'administration.

Il devient clair, à la lumière de ces quelques exemples, que depuis les années 1970, ni le patronat ni les travailleurs ne croient à l'efficacité du taylorisme comme mode d'organisation du travail. Celui-ci, après avoir été délaissé par les travailleurs, occupera alors pendant ces années une place centrale dans la hiérarchie des revendications des salariés. Il existe donc un lien étroit entre le rejet des conditions de travail et l'organisation dont elles se réclament, car, comme le rappelle un document de la CSN à propos des problèmes de santé et de sécurité au travail, «Lutter pour notre santé et sécurité au travail, c'est aussi lutter contre le type d'organisation du travail que nous subissons chaque jour. Par exemple, exiger d'être protégé contre des substances toxiques, c'est obliger ceux qui dirigent le travail de modifier la machinerie ou les procédés dans la production» (Ibid., p. 2).

1.1.1 Fuite du travail : l'exemple de l'absentéisme

En dehors de ce refus collectif du travail industriel, le taylorisme entraîne aussi une série de réactions négatives qui prennent, entre autres, la forme d'une fuite individuelle de la

situation de travail (Durand, 1978). L'absentéisme peut être, à cet égard, un indice significatif de cette évasion. C'est d'ailleurs ce que confirment les analyses du Conseil du Patronat du Québec pour qui l'absentéisme «pèse lourd sur la productivité de la main-d'oeuvre d'une entreprise» (Dufour, 1980 : 13). Alors, le patronat accordera à ce phénomène une place importante dans son analyse de la crise du taylorisme.

L'intérêt des études québécoises en ce qui a trait à l'absentéisme ne date que de quelques années, ce qui explique le manque d'informations sur ce phénomène, comme sur d'autres formes de résistance d'ailleurs, telles que le turn-over et le manque de soin dans la production. Néanmoins, les données recueillies touchant l'ensemble canadien permettent de tracer un portrait général de l'absentéisme et ce, en dépit de la difficulté rencontrée dans la mesure statistique du phénomène. Les données connues sur les absences pour des motifs de maladie dévoilent une montée importante de ce phénomène. En effet, alors qu'il est de 1.2% en 1970, le taux moyen grimpe à 1.9% en 1974. Entre 1962 et 1970, cette proportion est de 1.3% alors qu'elle passe à 1.7% entre 1970 et 1974 (Statistiques Canada, 1972-1973). Quoique les données fassent défaut, on peut dire que le taux d'absentéisme est particulièrement élevé au Québec durant les années 1970. Un document intitulé *Etudes des statistiques du travail* (1972) note, à cet effet, que le taux d'absentéisme pour maladie est le plus élevé de toutes les régions canadiennes. Celui-ci s'établit à 4.5% en 1976, alors qu'il redescend à 3.8% en 1981 (Beaupré, 1987 ; Desbiolles, 1983).

Quoique ce phénomène demeure imprécis, l'intérêt qui allait lui être accordé dans le milieu patronal confirme l'existence réelle du problème de désaffection pour le travail. Une déclaration du Conseil du Patronat du Québec, formulée par un économiste de cet organisme, rend compte parfaitement de l'ampleur de ce phénomène :

Puisque les coûts de l'absentéisme se reflètent nécessairement dans les coûts des biens et services, tous conviendront qu'il s'agit d'un facteur socio-économique pouvant affecter sérieusement la rentabilité de n'importe quelle entreprise (Dumont, 1985 : 2).

Selon le même document, on estime que chaque absence coûte à l'entreprise en moyenne deux cents dollars (200\$) par jour en frais

directs comportant les salaires et bénéfices, de même qu'une somme semblable en frais indirects comportant des frais afférents au remplacement et à la baisse de production. C'est donc dire, pour le patronat, que dans une entreprise de 500 employés ayant une prévalence moyenne d'absence de 8% (40 absences sur 500 salariés), les coûts directs et indirects dépasseront 16 000 \$ par jour (Dumont, 1985 : 2). Cela porte le CPQ. à affirmer que chaque jour d'absence coûte en moyenne 75% plus cher qu'une journée de travail normale. Le Conseil conclut également que l'absentéisme augmente chaque année les coûts de main-d'oeuvre de 6.06% comparativement à 5.3% en Ontario. Devant l'ampleur de ce phénomène, il ira jusqu'à suggérer de mener une lutte radicale contre l'absentéisme «par des contrôles plus rigoureux que par des mesures visant l'amélioration de la motivation des travailleurs» (CPQ, 1988 : 2).

Il est difficile d'expliquer les conséquences de ces nouvelles formes de lutte et de résistance sur la dynamique de la productivité. Néanmoins, elles comportent des effets négatifs, tout particulièrement après 1974.

1.1.2 Baisse des gains de productivité

À côté de la perte d'efficacité de l'organisation du travail, un nouveau symptôme mérite également d'être scruté. Qu'il soit directement lié aux résistances ouvrières ou non, il nous renseigne néanmoins avec force sur l'épuisement du taylorisme comme technique de domination sociale. Nous parlons ici de la baisse de la productivité qui s'effectue à partir de 1974. En effet, après une croissance soutenue au cours des années 1950 et 1960, la productivité connaît à partir de cette année-là un ralentissement considérable. En fait, ce relâchement de la productivité peut se lire sur toute la deuxième moitié des années 1970 et le tournant de la décennie suivante : de 3.56% qu'il était entre 1967 et 1974, le taux de croissance annuel moyen diminue à 1.64% entre 1974 et 1978, et à 0.50% entre 1978 et 1982. (cf. chapitre II, tableau 2).

Fait important à signaler, la chute de la productivité survient alors que les investissements dégringolent aussi d'une façon importante. La chute de la productivité coïncide, en effet, avec la période où la proportion annuelle moyenne des placements financiers est à son plus bas, soit en 1975 avec 1.4% (tableau 10). Les salaires, quant à eux, s'alourdissent dans le produit intérieur

brut (P.I.B.), passant de 56% en 1974 à 58.1% en 1977 (tableau 10). Au total, la baisse de la productivité conjuguée au freinage des investissements et à un alourdissement des salaires dans le P.I.B., aura des effets néfastes sur la croissance du capital. La formation du capital fixe chutera, en conséquence, de 29.0% à 1.04% en 1978 et les bénéfices bruts des sociétés seront quasi nuls entre 1974 et 1977, soit de 0.3% (tableau 11).

Sous une forme collective ou individuelle, les conflits sociaux portant sur les conditions de travail révèlent, en somme, une crise générale de l'organisation taylorienne du travail. Il faut pourtant se garder de réduire le rejet de l'entreprise taylorienne à ces seuls aspects, car cette contestation touche non seulement les conditions de travail, mais elle englobe aussi l'insuffisance des salaires, l'insécurité d'emploi et l'absence de perspective de promotion (Coriat, 1979). En réalité, la crise touche aussi bien le compromis fordiste lui-même que l'organisation du travail.

Tableau 10
Immobilisations/P.I.B. et investissements Québec. 1965-1984

	Immob.	Immob/P.I.B.	Invest	Salaires-PIB
1965	13.40	24.20		52.20
1966	7.52	3.50	9.20	53.70
1967	-6.80	18.90	6.10	56.90
1968	-1.20	17.50	0.60	57.40
1969	6.40	17.10	6.40	58.00
1970	1.20	16.20	1.20	56.70
1971	21.40	18.20	15.70	57.00
1972	16.20	18.30	14.20	55.30
1973	20.80	19.50	6.30	59.30
1974	27.00	20.50	6.60	56.00
1975	24.00	22.40	1.40	57.50
1976	7.00	20.80	9.00	57.90
1977	9.10	20.80	9.50	58.10
1978	0.90	19.40	3.10	57.70
1979	9.80	18.90	10.00	56.80
1980	8.10	18.60	10.10	54.40
1981	7.10	17.80	8.00	54.90
1982	5.30	16.30	6.90	52.40
1983	4.90	15.20	5.30	51.90
1984	8.10	12.80	11.50	51.80

Source : Données compilées à partir de la revue *La situation économique au Québec*, Ministère de l'industrie, du commerce et du tourisme (1965-1984).

Tableau 11
Bénéfices des sociétés avant impôt et formation brute du capital fixe.
Québec. 1966-1984

	Bénéfice social avant impôt	Formation brute du capital fixe
1966	5.3	
1967	10.4	
1968	7.1	
1969	10.1	
1970	10.5	9.7
1971	10.3	21.1
1972	19.3	14.8
1973	34.4	21.2
1974	27.2	29.1
1975	0.3	24.0
1976	0.3	5.4
1977	0.2	9.2
1978	21.8	1.4
1979	44.9	9.9
1980	8.8	4.4
1981	6.5	6.5
1982	4.7	3.2
1983	54.3	5.4
1984	22.4	11.1

Source : Données compilées à partir de la revue *La situation économique au Québec*. Ministère de l'industrie, du commerce et du tourisme (1966-1984).

1.2 Remise en cause du compromis fordiste

Les revendications des travailleurs ne se limitent donc pas à la contestation de l'organisation du travail, mais frappent le coeur même de l'entreprise, à savoir le compromis fordiste tel qu'il est codifié dans le contrat de travail. Ce compromis fordiste qui a dominé les années cinquante et soixante, rappelons-le, se caractérise par un double échange : en reconnaissant la domination et l'autorité des gestionnaires sur les lieux de travail et en acceptant, par conséquent, de délaissier les problèmes liés à l'organisation du travail, les syndicats bénéficient, en retour, d'une amélioration de leur pouvoir d'achat de façon à participer aux fruits de la croissance. Or, c'est précisément ces termes d'échange qui allaient être ébranlés à partir des années 1970. Les travailleurs refusent alors de jouer le jeu et se mettent à rejeter non seulement l'autorité et

l'emprise des gestionnaires, mais aussi les modalités des concessions mutuelles qui validaient jusque-là leur exclusion de l'organisation du travail. Les manifestations de cet ébranlement sont nombreuses et touchent aussi bien les formes d'autorité, la rémunération, les mécanismes d'ancienneté que les formes d'emploi et la promotion. À cet égard, la prochaine section se consacre à la présentation de quelques-uns de ces symptômes.

1.2.1 La perte de légitimité des gestionnaires

Parmi les signes de ce bouleversement du compromis fordiste, le rejet de l'autorité et de la hiérarchie occupe une place de grande importance. Si sous le compromis fordiste l'autorité était une règle admise et intériorisée par les parties, à partir des années 1970, cependant, les choses en iront autrement. Les travailleurs refusent dorénavant de reconnaître cette autorité comme *normale* et n'hésitent pas à la dénoncer. Le Conseil du Patronat du Québec (1977) a été le premier, d'ailleurs, à attirer l'attention sur ce phénomène et à s'empresse de lancer à ses membres des avertissements sur la perte de confiance des travailleurs dans la légitimité de la direction. Les premiers dirigeants visés par les mécontentements des travailleurs seront les cadres et les contremaîtres. De l'avis des travailleurs, les cadres supérieurs sont «inaccessibles aux employés. Ces derniers ne les connaissent pas du tout et les considèrent comme vivant dans un tout autre monde» (CPQ, 1977: 13). De plus, les relations qu'ils entretiennent avec les cadres moyens laissent aussi à désirer. En fait, pour les employés, les relations avec ceux-ci sont à peu près inexistantes. En général, l'employé ne parle à peu près jamais à celui-ci, connaît à peine son nom et n'a pas une idée précise de son rôle. En réalité, les employés possèdent une idée très vague de ce qu'est l'organisation et connaissent mal le fonctionnement et le pouvoir décisionnel de la compagnie. Les décisions importantes viennent d'ailleurs et les travailleurs ne sont pas consultés, ils n'en sont même pas informés.

Concernant les relations des travailleurs avec les contremaîtres, l'enquête publiée par le C.P.Q. en 1977 montre que la perte de confiance est telle que «la plupart des employés prétendent ne pas désirer devenir contremaîtres» (p. 16). En fait, les employés soulèvent plusieurs aspects problématiques de leurs rapports. Ils considèrent que les contremaîtres insistent trop sur une production accrue sans tenir compte d'autres facteurs plus

humains et que cette insistance crée beaucoup de stress et de résistance parmi les employés (p. 15). Ils reprochent également aux contremaîtres d'être dépourvus de psychologie, de ne pas comprendre les employés et de manquer d'intérêt pour leurs problèmes et leurs opinions et ce, malgré le programme de formation en relations humaines qu'ils ont suivi. De plus, ils jugent que les contremaîtres ne s'entendent même pas entre eux et que, par le fait même, ils donnent un mauvais exemple à leurs subalternes et minent leur propre légitimité. Enfin, les travailleurs estiment qu'ils sont capables de faire le travail sans contremaîtres, étant donné que la présence de ces derniers ne fait qu'engendrer stress et pression. La perte de légitimité de l'autorité est donc vivement ressentie par le corps des travailleurs.

Toutefois, le rejet de l'autorité ne constitue qu'un seul aspect de cet ébranlement du pouvoir de la direction. Les procédures de négociation sont aussi touchées par la contestation ouvrière et, à cet égard, nous illustrerons ce point à l'aide d'un indice particulier soit celui des revendications ouvrières pour la santé et la sécurité au travail, qui représentent de loin les luttes les plus cruciales dans les années 1970.

1.2.2 Santé et sécurité au travail

Les luttes pour la santé et la sécurité au travail ne sont pas nouvelles. En effet, dès le début du siècle, les pouvoirs publics ont été amenés à légiférer dans ce domaine. C'est le cas notamment de la Loi concernant les responsabilités des accidents adoptée en 1909, de la Loi relative aux accidents du travail et de la Loi concernant la commission des accidents du travail de 1928 et, enfin, de la Loi des accidents du travail du Québec de 1931. Ces législations constituent l'essentiel du cadre juridique d'encadrement des relations de travail en matière de santé et de sécurité mais, en dépit de leur diversité, elles visaient toutes à rendre collective la responsabilité découlant des risques de l'industrialisation. Le point le plus important de ces actes législatifs permettait que les accidents soient compensés à même un fonds alimenté par les cotisations des employeurs. Parallèlement au sanctionnement de ces lois, les partenaires sociaux ont créé une Commission des accidents du travail responsable de leur application. C'était alors l'avènement d'un principe d'assurance mutuelle obligatoire gérée par l'État. Dans le compromis fordiste, l'essentiel des négociations

ayant trait à la santé et sécurité au travail s'est donc centré autour des conditions salariales puisque «les risques étaient pondérés et comptabilisés comme une des variables pour la détermination des salaires» (p. 208). Comme c'était le cas pour les autres aspects des conditions de travail, le salaire compensait là aussi l'insécurité et le danger que pouvaient rencontrer les travailleurs. Ces principes de négociation allaient demeurer ainsi en vigueur jusqu'aux années 1970.

Mais, dans les années 1970 les signes d'essoufflement de ces mécanismes deviennent évidents. La détérioration des conditions de travail ¹ conduisit à une multiplication des luttes sur les exigences de santé et de la sécurité au travail. Le conflit qui s'est déroulé à la Canadian Steel à Montréal pour 700 travailleurs membres de l'Union des métallurgistes unis d'Amérique mérite d'être évoqué en raison de son importance. C'est le 28 septembre 1973 que les 700 travailleurs débraient spontanément réclamant le réengagement de trois de leurs représentants syndicaux qui avaient refusé de travailler dans des conditions jugées dangereuses pour leur santé. C'était le premier conflit de travail depuis 15 ans. Les travailleurs réclamaient le réengagement des trois travailleurs congédiés, la cessation des opérations de peinture jusqu'à ce que les mesures de protection soient mises en place et qu'aucune perte de salaire ni représaille n'aient lieu à cause du débrayage. Les travailleurs décident de rester dans l'illégalité tant et aussi longtemps que les recommandations d'un rapport gouvernemental rédigé en 1972 sur les conditions de travail dans l'usine de Canadian Steel ne soient appliquées.

Le rapport en question suggérait, entre autres, que les opérations de peinture vaporisée soient faites dans des locaux spéciaux munis d'un système de ventilation adéquat et que les travailleurs affectés à ces opérations aient des appareils respiratoires spéciaux (Richard, 1973 : 3). Les travailleurs vont jusqu'à accuser la compagnie de négligence criminelle. Ils ont déposé à cet effet des plaintes devant la Cour des sessions de la paix de Montréal. Ils prétendent qu'ils sont atteints de silicose à divers

1 Entre 1970 et 1976 1,700 travailleurs sont tués au travail et 70,000 blessés gravement. Pour l'année 1975, 295,000 avis d'accidents ont été déclarés à la Commission des accidents du travail (C.A.T.). Près de 500,000 accidents par an pour 2.2. millions de travailleurs (CSN/CEQ : 1984 : 279).

degrés et quelques-uns d'entre eux ont été contraints de cesser le travail depuis qu'ils sont atteints de cette maladie. On souligne également qu'au cours de l'année 1972, 300 employés ont été atteints de silicose (Devoir, 1973 : 3).

La grève de l'Amiante en 1975 est probablement la grève la plus significative durant la première moitié des années 1970 en raison du rôle qu'elle a joué dans la modification du mode de gestion des conflits par le biais de l'intervention étatique dans les normes salariales concernant l'indemnisation de l'amiantose (Bill 52) et plus tard (en 1979) par une refonte globale via la loi sur la sécurité et santé du travail (Loi 17) (Devoir, 1975 : 3).

Le 17 décembre 1972, la CSN publie une étude tendant à montrer que d'une part, l'amiante provoque une dégradation de la santé des travailleurs en quelques années et que d'autre part, la majorité des travailleurs de la production à la Canadian Johns-Mainville d'Asbestos souffrent au moins d'affections bénignes causées par l'amiante. L'étude révèle de plus que 53% des travailleurs ont de la difficulté à respirer au travail. Le pourcentage atteint 65% et 83% chez ceux qui ont 20 ou 30 ans d'expérience. Le tiers des travailleurs déclarent également avoir de la difficulté à respirer. Ces difficultés touchent principalement certaines catégories de travailleurs tels que les alimenteurs, les journaliers, les opérateurs, les préposés aux réparations et les ensableurs.

Quelques mois plus tard, des recherches s'appuyant sur des archives radiologiques de la clinique des compagnies d'amiante à Thetford, réalisés à l'université McGill, révèlent que le taux de mortalité s'accroît de 70% chez les ouvriers dont les radiographies permettent de voir des lésions du tissu pulmonaire parenchyme. Le risque de mourir est ainsi multiplié par quatre. Dans ce contexte, 3,800 mineurs se mettent en grève pendant sept mois. Après sept mois de grève, les travailleurs forcent le gouvernement à intervenir dans le dossier pour imposer des normes salariales. C'est ainsi que le Bill 52 est adopté afin d'indemniser les victimes d'amiantose et de silicose. Plus précisément, le Bill 52 prévoit que :

l'ouvrier atteint d'une incapacité permanente résultant de la silicose ou de l'amiantose établie médicalement par un diagnostic positif a droit à une indemnité forfaitaire [...] en proportion du degré d'incapacité permanente de l'ouvrier ; et, s'il a perdu son emploi à cause de cette incapacité permanente. (article 4).

Des conflits comme ceux des travailleurs de Canadian Steel et de l'amiante dévoilent au grand jour l'incapacité des mécanismes en vigueur jusque-là, de gérer à bien les nouveaux conflits. Le C.P.Q. (1977) note, d'ailleurs, que les travailleurs considèrent dorénavant que l'aspect monétaire utilisé par les entreprises pour compenser les risques au travail est une «attrape». Ils veulent voir s'implanter une gestion préventive et participative en matière de santé et de sécurité au travail. Loin de se contenter d'une simple compensation monétaire, les travailleurs exigent désormais la création de nouveaux mécanismes de gestion qui favoriseraient plutôt leur plus grande participation dans la gestion du système de santé.

C'est ainsi que devant l'appel incessant de la classe ouvrière, le gouvernement provincial sera contraint d'intervenir pour protéger la santé et assurer la sécurité en adoptant en 1979 la Loi sur la santé et la sécurité au travail. Cet acte juridique constitue un tournant décisif dans le régime québécois de santé, puisqu'il fait apparaître dans sa nudité l'incapacité de l'ancien régime de négociation de traiter de la nouvelle controverse liée à la santé des travailleurs. Se situant bien au-delà des questions salariales, la loi va favoriser «un paritarisme entre employeurs et travailleurs et la création d'un réseau de nouvelles institutions pour gérer et réaliser le régime québécois de santé et sécurité» (Bélanger, Lévesque et Plamondon, 1987 : 209). En réalité, cette loi illustre à juste titre l'étendue de l'ébranlement du compromis.

L'enseignement majeur qui découle de l'adoption de cette loi est que le salaire ne suffit plus dans son rôle d'équivalent général pour compenser les risques de travail. Il s'avère dorénavant nécessaire de mettre l'accent sur la prévention et l'inspection des lieux de travail. En effet, comme il est stipulé dans l'article 58 (Lois du Québec, 1979, chap. 63), l'employeur «doit faire en sorte qu'un programme de prévention propre à cet établissement soit mis en application, compte tenu des responsabilités du comité de santé et de sécurité». Ce programme de prévention doit contenir des programmes d'adaptation de l'établissement aux normes prescrites par les règlements concernant l'aménagement des lieux du travail, l'équipement, le matériel et l'organisation du travail (mesures de surveillance de la qualité du milieu de travail et mesures d'entretien préventif) (art. 59). La loi vise donc principalement l'élimination, à la source même, des dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des travailleurs alors qu'auparavant, l'accent était mis sur la réparation.

Pour mieux gérer ce régime de santé et de sécurité au travail, la loi prévoit la création d'un comité regroupant plus de vingt travailleurs appartenant à une catégorie identifiée à cette fin par le règlement (art. 68). Ce comité a plusieurs fonctions parmi lesquelles on distingue la participation à l'identification et à l'évaluation des risques reliés aux postes de travail et au travail exécuté par les travailleurs de même que l'identification de contaminants et de matières dangereuses présents dans les postes de travail (art. 78.3). Ainsi, en mettant l'accent sur la participation, le régime allait favoriser un nouveau partage des pouvoirs dans la gestion du régime de la santé.

Il n'entre pas, cependant, dans l'objet de ce chapitre de discuter l'efficacité de la refonte du régime de santé. Nous voulons tout simplement montrer que la mise sur pied d'une loi sur la santé et la sécurité au travail, favorisant une participation des travailleurs dans ce domaine, confirme une fois de plus l'inaptitude du salaire à poursuivre son rôle d'équivalent général. La perte de ce rôle central resurgit également de l'analyse de certaines autres luttes sociales comme celles menées contre les changements technologiques, par exemple. Ces oppositions montrent, encore une fois, qu'une simple compensation monétaire est incapable de garantir, à elle seule, l'acceptation des effets néfastes des technologies, comme c'était le cas sous le compromis fordiste. Les nombreux conflits qui ont vu le jour pendant les années 1970 témoignent d'ailleurs de cette nouvelle tendance. Le plus important est sans doute celui des employés du quotidien *La Presse* qui, en 1971, s'opposent au contrôle de l'information par les dirigeants du journal (CSN/CEQ : 1984 : 276). Mentionnons également la grève qu'initient les postiers contre les effets de l'automatisation du tri postal en 1970 et 1974 ou encore la grève des travailleurs de Firestone à Joliette qui, en 1976, exigent qu'aucun licenciement ne fasse suite à des améliorations technologiques sans qu'il soit annoncé à l'avance, et que soit également mis au point un plan de recyclage des travailleurs (CSN/CEQ, 1984). L'ensemble de ces luttes confirment encore une fois que le salaire, comme les autres contreparties monétaires, ne suffit plus à faire accepter aux travailleurs les effets préjudiciables de l'organisation du travail. Ils veulent un partage équitable des décisions concernant la santé et la sécurité et les changements technologiques, mais ils espèrent aussi une «démocratisation» des lieux travail.

Toutefois, il faut se garder d'associer les luttes des travailleurs uniquement à des revendications nouvelles car elles portent aussi sur des demandes plus traditionnelles, comme cela a été le cas tout au long de la période fordiste. Parmi celles-ci, une place importante est accordée à l'ancienneté, autour de laquelle, d'ailleurs, s'est mobilisé le mouvement syndical durant les années 1970 pour contrer les abus des certains employeurs. Plusieurs grèves menées au nom de ce principe restent des témoignages vivants de cette remise en cause du compromis. Parmi ces luttes, mentionnons, à titre d'exemple, la grève des travailleurs de la Canadian Gypsum. En 1973, la compagnie refuse de fonctionner selon le principe d'affichage pour combler un poste vacant et refuse également de préconiser l'application du principe de l'ancienneté dans les cas de mise à pied et de promotion (Richard, 1973). C'est ce même principe d'ancienneté qui est également au centre des revendications des Métallos de la FTQ la même année. En effet, les travailleurs exigent que dans l'éventualité de la création d'un poste, la priorité soit accordée à l'employé qui a le plus d'ancienneté (Richard, 1973). Que les travailleurs fussent réduits à lutter pour la défense des principes acquis depuis belle lurette signifie que les mécanismes fordistes sont de plus en plus rigides et inadaptables à la conjoncture des années 1970. En somme, cela confirme, encore une fois, l'ébranlement du compromis qui régissait toute la période fordiste.

Parmi les requêtes traditionnelles principales qui ont réussi à mobiliser le mouvement ouvrier, il faut mentionner également les demandes salariales dont l'étude de Larocque (1984) fait d'ailleurs ressortir l'importance dans la hiérarchie des revendications entre 1978 et 1980. Les travailleurs évoquent comme sources de leur mécontentement les bas salaires, l'inflation, la disparité salariale et le partage des bénéfices. Ce mouvement, on le sait, ne date pas de la fin des années 1970, mais s'est plutôt amorcé dès le début de la décennie au moment où les travailleurs se lancent à l'assaut du patronat et de l'État pour exiger l'indexation des salaires au coût de la vie dans le but de rattraper le pouvoir d'achat amputé par l'inflation. Dès le début, les travailleurs sont unanimes : le seul moyen de rattraper leur pouvoir d'achat consiste dans la réouverture des conventions collectives pour y introduire une clause d'indexation. Or, cette mobilisation pour la protection du pouvoir

d'achat aura pour résultat de généraliser les clauses d'indexation dans les conventions collectives (50% en 1975). À ce titre, et pour les seules années de 1973 et de 1974, 47 nouvelles conventions introduisent ce type de clauses (cf. chapitre II, tableau 4).

Abolir la rigidité du compromis fordiste, telle est donc la clé de lecture des luttes ouvrières, qui vient consolider l'hypothèse d'une crise de l'entreprise taylorienne. Or, cette hypothèse se confirme de nouveau dans la réponse du patronat à cette crise. Devant son aggravation, les acquis fordistes seront les premiers visés par les attaques patronales. Certains mécanismes tels que le pouvoir d'achat et la permanence d'emploi qui ont suscité une stabilité du rapport salarial, deviennent, au yeux du patronat, un obstacle à la sortie de crise. Les directions d'entreprises n'hésiteront donc pas à exercer de fortes pressions sur ces processus en faveur d'un retour à un rapport salarial concurrentiel.

1.2.3 Attaque contre le pouvoir d'achat

La pression qui sera exercée sur la formation des salaires constitue la première réponse patronale visant à résoudre la baisse de productivité et la compression des profits en vue d'un retour à des mécanismes plus concurrentiels. Le succès relatif des travailleurs, au début des années 1970, conduit ainsi le patronat et les pouvoirs publics à se coordonner pour freiner le rehaussement des salaires en mettant un terme à l'indexation des salaires au coût de la vie et à l'ajustement au rythme de la croissance. Car, pour le patronat, ce sont, en effet, les acquis salariaux du début des années 1970 qui sont responsables de la progression de la crise, et qui, par conséquent, représentent un obstacle à la hausse de la productivité.

La première tentative de briser le compromis fordiste vient d'abord des pouvoirs publics. Face à la rigidité des formes salariales, le gouvernement libéral de Robert Bourassa réagit en imposant en 1975 des mesures anti-inflationnistes (Lois du Québec, 1975, chap. 16), en concordance avec la loi fédérale C-73. Cette Loi concernant les mesures anti-inflationnistes vient ainsi contrôler un des éléments les plus problématiques des négociations collectives en limitant le prix des biens et services, les marges de bénéfices et les rémunérations (art. 11 et 16). Mais un an plus tard, ces mesures sont abolies avec l'arrivée au pouvoir du Parti

Québécois. Néanmoins, en dépit de l'abrogation de ces mesures, les attaques continuent de plus belle contre le pouvoir d'achat des travailleurs. On assiste, en effet, à une diminution du nombre de conventions collectives dotées d'une clause d'indexation : de 50.8% en 1975, ce nombre tombe à 43.0% en 1980 (cf. chapitre II, tableau 4). Le salaire réel connaît, quant à lui, une baisse considérable, le taux de croissance annuel passant de 3.33% entre 1967 et 1974 à 2.02% entre 1974 et 1978 et à 0.50% entre 1978 et 1982 (cf. chapitre II, tableau 2).

Mais ce n'est pas tout. À ces attaques contre le pouvoir d'achat, il faut aussi ajouter une réorganisation du marché de l'emploi dans le but de rompre la rigidité du contrat de travail. Le patronat va alors se lancer dans la généralisation des emplois précaires pour pouvoir disposer d'une main-d'oeuvre comme bon lui semble, mais aussi pour compresser les effectifs au travail.

1.2.4 Précarisation de l'emploi

La deuxième stratégie patronale qui se répand dans les années 1970 consiste à rechercher une plus grande souplesse dans l'utilisation de la main-d'oeuvre. Cette tactique se traduit principalement par la création d'emplois «atypiques», c'est-à-dire «diverses formes d'emplois temporaires, le développement du travail à temps partiel, de même que la forte croissance d'emplois précaires» (Mercure, 1990 ; p. 2). Si ce phénomène n'est pas récent en soi, son accélération, pendant les années soixante-dix et quatre-vingts, ne laisse guère de doute sur sa pertinence pour les entreprises dans la résolution de la crise. Au Canada, en 1980, 50% de la population active est affectée à des horaires atypiques, comme travailleurs occasionnels ou à temps partiel, comparativement à 30% vingt ans auparavant. Au Québec, l'importance relative des salariés à temps plein est continuellement en baisse depuis, passant de 70% en 1951 à 50% en 1981 (Commission consultative sur le travail, 1986 : 46). La précarisation prend aussi la forme d'une augmentation du travail autonome, c'est-à-dire des emplois à la pige, contractuels et à domicile. Au Québec, on estime ce type de travail à 13.4% en 1982 comparativement à 4.1% en 1976 (CSN, 1991). La précarisation des emplois ne semble épargner aucun secteur d'activité (Bernier, 1982). Dans le système de la santé, par

exemple, on estime, aujourd'hui, à moins de 45% les emplois à temps complet et réguliers, à 22,7% les emplois réguliers, mais à temps partiel, et à 30,8% les emplois à la fois occasionnels et à temps partiels (Bélanger et Lévesque, 1990 : 239).

Une telle stratégie véhiculée par l'ensemble des producteurs a tout d'abord eu pour conséquence la réduction massive de l'emploi et ce, indépendamment des garanties légales qui avaient pu être consenties avant le déclenchement de la crise. Le taux de croissance annuel moyen de l'emploi est passé, en effet, de 2.02% entre 1967 et 1974 à 1.31% entre 1974 et 1978 et à 0.54% entre 1978 et 1982 (cf. chapitre II, tableau 2) alors que le taux de chômage grimpait de 6.6% en 1975 à 13.8% en 1982 (tableau 12). Le recours à ce type d'emploi aura, de plus, pour effet la consécration, au sein des entreprises, d'une polarisation entre les emplois stables et précaires. Dans les premiers on trouve des emplois bien rémunérés, qualifiés et durables, alors que les deuxièmes sont composés des emplois non qualifiés et instables utilisés surtout pour répondre à des besoins immédiats de la production. Dans bien des cas, cette polarisation de l'emploi engendre un durcissement du contrôle de la direction, tant sur les employés stables que temporaires, en raison de la division entre les travailleurs au sein de l'entreprise (Bernier, 1981).

Tableau 12
Emploi et taux de chômage 1965-1984

Année	Chômage	Année	Chômage
1965	4.7	1975	8.1
1966	4.1	1976	8.7
1967	4.6	1977	10.3
1968	3.4	1978	10.9
1969	6.9	1979	9.6
1970	7.9	1980	9.8
1971	8.2	1981	10.3
1972	8.3	1982	13.8
1973	7.4	1983	13.9
1974	6.6	1984	12.8

Source : données compilées à partir de la revue *La situation économique au Québec*, Ministère de l'industrie, du commerce et du tourisme (1965-1984).

Avec le développement du statut précaire de l'emploi, la syndicalisation des travailleurs devient difficile, voire même impossible. En fait, le patronat a souvent déployé ce type de stratégie pour contrecarrer le pouvoir du syndicat même lorsque celui-ci est reconnu au sein de l'entreprise. Le cas de l'usine Pollack à Québec montre à juste titre comment la division des travailleurs en deux pôles ne peut que faire pencher le rapport de force en faveur de l'employeur. Celui-ci profite de ce pouvoir pour réduire, avant même l'expiration du contrat de travail, l'effectif syndical de moitié en diminuant les heures de travail de plusieurs employés à dix neuf heures et demie par semaine, ce qui les exclut automatiquement de l'unité de négociation. C'est ce qui lui permet de garder ses portes ouvertes pendant toute la durée de la grève grâce, notamment, aux salariés à temps partiel (Bernier, 1981 : 52). La conception de ce type d'emploi a donc des conséquences néfastes sur l'utilisation de la main-d'oeuvre et confine les salariés dans des emplois souvent durs et sans protection.

Qu'elles soient menées contre le pouvoir d'achat ou la stabilité de l'emploi, toutes les stratégies patronales convergent vers un seul but : sortir du cercle vicieux de la décroissance. Cette issue est envisagée à travers une dénonciation de la rigidité du rapport salarial fordiste en lui substituant un rapport salarial concurrentiel. Celui-ci se traduit, entre autres, par la recherche d'une grande flexibilité dans l'utilisation de la main-d'oeuvre, par la multiplication des formes de rémunération et des emplois précaires ainsi que par la compression des effectifs. Cette attaque se complète par une autre stratégie, soit celle d'automatiser les lieux de production pour permettre à l'employeur de remplacer les travailleurs par des machines, de diminuer les qualifications du travail et, dans plusieurs cas, d'exercer une plus forte pression sur les salaires.

L'ensemble des indices présentés plus haut abondent donc dans le sens d'une crise de l'entreprise taylorienne-fordienne, une crise qui touche aussi bien l'organisation du travail que les mécanismes particuliers d'exploitation dont elle est le support. En d'autres termes, les revendications des travailleurs expriment le refus du travail déqualifié et abrutissant et des cadences infernales, mais aussi la remise en cause des modalités de la reconstitution et de l'entretien de la force de travail. La clé centrale de lecture de

ces remises en cause est, en l'occurrence, la perte de légitimité du principe salarial qui servait comme équivalent général à toutes les revendications des travailleurs. Le salaire reste certes central, mais il est de plus en plus incapable, à lui seul, de compenser l'exclusion des travailleurs de l'organisation et de la gestion de l'entreprise. Le document de la FTQ, intitulé *Notre place dans l'entreprise* (1973), montre avec force l'ébranlement généralisé du rapport salarial fordiste, puisqu'il met l'accent sur des requêtes touchant des domaines qui n'étaient pas, jusque-là, matière à négociation : a) la formation des équipes et la rotation des postes; b) l'aménagement des horaires ; c) la limitation des cadences ; d) l'élimination du travail à la pièce ; e) la nomination des contremaîtres. À cela il faut ajouter : a) le contrôle du syndicat sur la sous-traitance ; b) la sécurité d'emploi en cas de changements technologiques ; c) la négociation des changements technologiques ; d) le temps supplémentaire volontaire.

De son côté, par ces attaques contre les salaires et la stabilité de l'emploi et par son recours à la rationalisation des méthodes de production, le patronat va aussi contribuer au déchirement du rapport salarial, dans le sens d'un retour à des formes plus concurrentielles. Toutefois, cette stratégie ne parvient pas à augmenter le niveau de productivité ni à canaliser le mécontentement généralisé des travailleurs face à l'entreprise taylorienne. Devant ce constat, le patronat ne tarde pas à reprendre l'initiative mais, cette fois-ci, il vise les conditions de travail. La lecture qu'il fait des problèmes de désaffection pour le travail ne laisse d'ailleurs guère de doute sur la prise de conscience qui commence à s'opérer pendant cette période à l'endroit des problèmes de l'organisation du travail :

Il faudrait que notre économie génère plus de ressources que celles de nos concurrents [...] L'absentéisme pèse lourd sur la productivité de la main-d'oeuvre d'une entreprise [...] la motivation de la main-d'oeuvre canadienne se classe au 19e rang sur 21 pays industrialisés [...] donc, en plus d'un problème d'absentéisme, nous éprouvons des problèmes d'intérêt au travail (Dufour, 1980 : 13).

2. Renouveau de l'entreprise taylorienne-fordienne

Face à ces insatisfactions, le patronat va donc être sensible à l'exploration d'autres stratégies de sortie de crise. Celles-ci se traduiront par plusieurs expériences de réorganisation du milieu et d'amélioration des conditions du travail dans le but, justement, de lever les obstacles liés au rendement. L'humanisation du travail sera donc parmi les premières stratégies patronales qui verront le jour au milieu de cette effervescence.

2.1 Les années 1970 : l'humanisation du travail

C'est en effet au cours des années 1970, en réponse immédiate à la crise du travail, que se développent, à l'initiative du patronat et des pouvoirs publics, les premiers signes d'un mouvement d'expérimentation sociale visant à alléger le caractère contraignant du travail taylorien et à diminuer le mécontentement des travailleurs. C'est l'époque de l'humanisation du travail – connue au Québec sous le nom de qualité de vie au travail – époque pendant laquelle émergent plusieurs expériences dont les groupes semi-autonomes, l'enrichissement des tâches et l'horaire flexible.

C'est l'État fédéral qui, le premier, sonne le glas en tenant dès 1973 une conférence sur la qualité de vie au travail puis, en 1977, annonce un premier programme qui va dans ce sens et qui vise principalement à sensibiliser les entreprises et le syndicat à cette approche et à encourager la mise sur pieds de projets et d'initiatives dans cette voie (Riddell, 1985). Voyant là un moyen efficace de tempérer les conflits et d'augmenter la productivité du travail, le gouvernement alloue les fonds nécessaires au financement d'un centre de recherche patronal-syndical visant à améliorer les relations de travail ainsi qu'au soutien de la participation des travailleurs et de leurs organisations syndicales à des colloques et conférences sur la qualité de vie au travail.

De son côté, le patronat considère également ces programmes avec grand intérêt, d'autant plus qu'à l'époque les conflits sociaux ne cessent d'entraver le fonctionnement de leurs entrepri-

ses. Diverses expériences de qualité de vie au travail ont alors vu le jour ici et là. Certaines entreprises procèdent à la fusion des postes et à l'enrichissement des tâches, comme dans le cas du fabricant de produits pharmaceutiques (Johnson & Johnson), ou encore à la rotation des postes, comme chez Hunter Douglas et chez Ciment Lafarge (Bernier, 1982). Ces expériences se généralisent également au secteur tertiaire. On y retrouve des programmes de qualité de vie au travail dans les hôpitaux et dans d'autres entreprises du secteur tertiaire comme chez Roulon Transport (Boisvert, 1980) et chez Steinberg qui implante en 1974 une expérience de groupe semi-autonome à son entrepôt des produits congelés (Simard, 1990).

L'objectif premier de ces expériences est d'alléger l'aspect pénible et l'émiettement du travail industriel et le patronat espère, par ces expériences, minimiser les insatisfactions des travailleurs et rehausser les gains de productivité. Toutefois, ces expériences ne livrent pas concrètement la marchandise car la plupart de ces programmes disparaissent (e.g. le cas de Steinberg en 1982) ou restent lettre morte parce que l'employeur refuse tout simplement de les inscrire dans la convention collective, ou encore parce que les syndicats refusent de les endosser. Néanmoins, même si ces expériences n'ont pas abouti à un renouvellement des formes traditionnelles d'organisation du travail, l'héritage qu'elles laisseront pour les années 1980 ouvrira la voie à l'émergence de nouveaux principes organisationnels.

2.2 Les années 1980 : vers de nouvelles stratégies

Entre les années 1970 et 1980 il n'y a pas de commune mesure. Certes, les années 80 sont bâties sur les ruines des années 70, mais elles s'en démarquent tout de même par leur spécificité. Cette spécificité n'est plus à rechercher du côté de la crise du travail mais plutôt du côté du bouleversement des normes de concurrence. Ainsi, comme l'écrit avec justesse Stankiewicz (1988: 20), «Associer la perte d'efficacité du Taylorisme à la résistance ou à l'opposition des salaires est une idée robuste quand on l'applique aux années 70. Transposé dans le contexte des années 80, cela devient une hypothèse héroïque.» Le taylorisme

continue pourtant à être en crise, mais la dynamique de sa remise en cause ne baigne plus dans la contestation ouvrière.

Devant le chômage particulièrement élevé dans les années 1980, on peut même dire que les problèmes de l'emploi ont supplanté les controverses touchant les conditions de travail. L'étude de Larocque (1984) fait d'ailleurs ressortir l'importance des revendications concernant la protection de l'emploi et stipule que celles-ci, en cas de changements technologiques, de maladie et d'accident, figurent parmi les revendications les plus importantes des travailleurs lors des grèves déclenchées entre 1978 et 1980. Les travailleurs sont plus soucieux de conserver leur emploi que d'améliorer le contenu de la tâche de leur travail ou d'obtenir une promotion dans l'usine étant donné les conséquences sur l'emploi. Les transformations observées au cours des années 1980 cadrent donc mal avec l'hypothèse du renouveau de l'organisation du travail et du compromis fordiste issu de la pression des revendications des travailleurs. Son dépassement ne vient pas alors seulement des comportements des travailleurs, mais d'un ensemble de conditions qui renvoient aux modalités des concurrences.

À cet égard, on note que les années 1980 sont témoins de deux phénomènes qui ont accéléré le renouveau de l'entreprise taylorienne-fordienne : les technologies récentes et les nouveaux principes de la gestion des ressources humaines.

2.2.1 Sur les nouvelles technologies

Contrairement à la période des années 1970, la récente génération des nouvelles technologies – informatique, télématique, bureautique et robotique – intégrées les unes aux autres, ne dépend plus des comportements de la main-d'œuvre et encourage les adaptations rapides que nécessitent l'appareil de production, les innovations techniques ainsi que les besoins du marché. Par ailleurs, ce type de technologie suscite plusieurs possibilités dont la planification des matières premières et des machines, l'élimination du temps mort, l'évitement des goulots d'étranglement, la conception polyvalente dans des produits, etc. Du plus, l'adoption de ces nouvelles technologies s'accommode généralement mal des principes tayloriens. C'est pourquoi elles exigent souvent une abolition de la rigidité de l'organisation du travail en misant, par

exemple, sur la formation, la polyvalence ou le travail d'équipe (Ferland et Bellemare, 1988).

Il est difficile de saisir la complexité des nouvelles technologies au sein des entreprises. Certaines études font ressortir comment, à une même technologie, peut correspondre plusieurs formes d'organisation du travail (Lapointe, 1991) tout simplement parce qu'il n'y a pas de déterminisme technologique. De plus, les effets sur le travail sont multiples. Dans plusieurs cas, ces technologies amènent une qualification du travail (Bernier, 1990) mais, dans d'autres, elles conduisent au contraire à une déqualification de l'emploi. Tout dépend ici du type de rapport salarial qui domine et des caractéristiques de l'industrie en question (Benoît et Brutus, 1987 ; Ferland et Bellemard, 1988). Néanmoins, et c'est le point le plus important, malgré l'aspect négatif des nouvelles technologies, on reconnaît tout de même à celles-ci la possibilité de développer un travail riche et des conditions de travail intéressantes. Tout ceci représente des caractéristiques bien différentes de celles qui se sont développées au cours des années 1970.

Cette présentation se veut certes trop schématique pour caractériser toutes les transformations engendrées par les nouvelles technologies. Elle dégage toutefois leur complexité au sein de la métamorphose des principes d'organisation de la production et du contenu du travail. Ces tendances semblent s'éloigner de celle des années 1970, période pendant laquelle les changements technologiques n'étaient associés qu'à l'approfondissement du taylorisme. Cependant, si les nouvelles technologies constituent un facteur essentiel de changement, elles n'expliquent pas pour autant la globalité du processus de transformation car, même dans les entreprises peu développées technologiquement, on assiste là aussi à une modification des principes tayloriens de plus en plus inadaptables aux nouvelles normes de concurrence. Une place importante est alors accordée aux innovations organisationnelles. Puisant dans une vaste littérature managériale soucieuse de fournir des recettes miracles pour mobiliser les travailleurs, rehausser les gains de productivité et mieux répondre à un environnement incertain, les dirigeants des entreprises se lancent dans différentes expériences de mobilisation des ressources humaines dans le but de renouveler le rapport salarial.

2.2.2 Sur la gestion des ressources humaines

Pour mieux situer la nouveauté, nous pouvons affirmer qu'au milieu des années 1980 les entreprises redécouvrent, au contact des Japonais, les principes de gestion des ressources humaines. Les missions patronales au pays du Soleil Levant se multiplient et les journaux ne manquent pas une seule occasion de rapporter les dernières découvertes japonaises. Toutes les explications sont avancées par le management occidental en vue de percer le mystère du succès de ce pays : culture, loyauté, discipline, contreparties avantageuses pour les travailleurs, etc. Les entreprises organisent même des cours pour leurs gestionnaires dans le but, précisément, de les initier à l'art de diriger à la japonaise.

Les entreprises québécoises s'empresseront elles aussi de mettre en application les recettes japonaises. On parle de cercles de qualité, de l'écoute des employés, de communication, de consultation, de groupes de travail, de culture organisationnelle. De nombreuses expériences voient le jour ici et là et témoignent de l'ampleur que prend le phénomène de la «japonisation» de l'entreprise. Il semble qu'au Canada, par exemple, il n'y aurait pas moins de 2500 cercles de qualité, dont 700 seulement chez IBM (Bélanger, 1985). Plusieurs entreprises d'ailleurs au pays implantent de pareils programmes : Price à Alma, Sico, Firestone, Aciers Atlas, Kruger, Johnson & Johnson, Alcan et General Motors. Toutes ces entreprises visent un seul but, la mobilisation de l'intelligence et de la créativité des salariés pour mieux répondre aux exigences du marché. La clef de l'efficacité et de la compétitivité réside dès lors, pour elles, dans la mobilisation du facteur humain.

Ce processus de «japonisation» de l'entreprise se finalise, à la fin des années 1980, par le programme de la qualité totale. Contrairement aux autres projets (e.g. cercles de qualité, écoute, estime de soi) qui sont appliqués d'une façon éclatée et non intégrée, la qualité totale, elle, allait permettre de réunir tous les changements prônés par les entreprises. Derrière ce processus, en effet, c'est toute l'entreprise qui est visée, que ce soit la participation des travailleurs ou la culture d'entreprise-clients. Les entreprises qui se lancent dans cette voie sont non seulement nombreuses (voir Kélada, 1991), mais les pouvoirs publics eux-mêmes

semblent y manifester un grand intérêt qui culmine dans le lancement, en 1991, de la Charte de la qualité totale par le gouvernement du Québec. Par ailleurs, la création des organismes et des centres de recherche pour sensibiliser les entreprises à ce type de programmes, la floraison des firmes de consultants et la publication de revues, comme *Qualité Totale*, montrent jusqu'à quel point le salut des entreprises passe par l'implantation de la qualité totale. Sous le drapeau de cette innovation, le travail humain s'énonce, encore une fois et plus que jamais comme la condition essentielle à la réussite du processus de la qualité totale. Les entreprises investissent alors dans la formation des travailleurs, ils favorisent leur participation et enrichissent leur travail.

Les transformations retracées jusqu'ici laissent entrevoir la complexité du parcours poursuivi par les entreprises québécoises. Après la vague d'humanisation du travail et d'implantation des technologies comme réponse à la crise du travail au cours des années 1970, les entreprises se lancent, dans la décennie qui suit, dans la recherche d'une plus grande flexibilité du travail et de la gestion de la main-d'oeuvre dans le but de répondre aux nouvelles exigences du marché. C'est la ruée vers les cercles de qualité, les boîtes à suggestions, la communication, la culture d'entreprise. D'après les données compilées par Rouleau (1985 : 19), on note que la réorganisation du travail couvre 57% de ces changements alors que 38.5% touchent l'implication des travailleurs aux différents comités d'usine et que 4.5% concernent l'actionnariat. Enfin, le tout culmine, à la fin des années 1980, avec les programmes de la qualité totale sur lesquels misent aujourd'hui plusieurs entreprises pour améliorer leur position concurrentielle.

2.2.3 Diversification des innovations

La direction suivie par les entreprises dans leur recherche d'un nouveau rapport salarial est donc complexe et contradictoire. Cette complexité et ce caractère contradictoire du parcours se reflètent dans la réalité même des innovations organisationnelles. Ainsi, dans la plupart des entreprises ces innovations fonctionnent d'une façon informelle, c'est-à-dire qu'elles ne sont pas inscrites dans les contrats de travail (Pépin, 1992 ; Saucier et Bernier, 1994). Elles entraînent comme conséquences des responsabilités

mal définies, des règles du jeu mal fixées ou même leur disparition pure et simple. En favorisant les contacts directs avec leurs employés, plusieurs employeurs voient, par ailleurs, dans ces changements une stratégie efficace pour éviter ou affaiblir les syndicats. Dans d'autres entreprises, encore, au lieu de fournir aux travailleurs des contreparties (e.g. formation, hauts salaires, promotion) à leur souscription à ces innovations, les dirigeants se contentent d'utiliser ces programmes comme des contreparties en soi. Ainsi, certaines entreprises joueront, par exemple, sur les valeurs, l'écoute, la motivation et ce, non seulement pour atteindre les objectifs recherchés, mais aussi pour récompenser les travailleurs de leur assentiment. D'autres entreprises iront même jusqu'à exiger de leurs travailleurs des concessions sur les salaires, le temps de production ou les congés. En somme, ce que cherchent ces entreprises ce n'est ni plus ni moins que la flexibilité du rapport salarial dans le but de se tailler une place avantageuse dans le marché et ce, au détriment souvent du collectif des salariés.

Il existe pourtant d'autres situations où ces changements sont non seulement reconnus dans les conventions collectives, mais se traduisent par des contreparties avantageuses pour les travailleurs (Lapointe, 1991 ; Huard, 1990). Dans plusieurs cas, en effet, la direction accepte de questionner ses droits de gérance en négociant les changements avec les syndicats et, en retour, ces derniers s'engagent à améliorer la productivité et la qualité des produits. Ici, le processus semble avantageux pour les deux parties puisque la direction s'assure de l'implication des salariés alors que la contribution des travailleurs est reconnue de différentes manières, allant de la participation à l'obtention de hauts salaires ou encore à la promotion.

À la complexité des innovations sociales s'ajoute la diversité des résultats qui en découlent. Certains voient dans ces programmes une stratégie patronale visant à effriter la force de travail, à diminuer les qualifications de l'emploi (Bernier, 1982 ; APR, 1985) ou tendant même à exercer une nouvelle forme de contrôle psychosociale ou culturelle (e.g. Vaillancourt et vaillancourt, 1981). Pour d'autres, par contre, les résultats semblent plus positifs. Selon Lemelin et Lamoureux (1984), 62% des dirigeants de certaines entreprises soulignent que les changements introduits ont débouché sur une amélioration de la productivité, et 67%

d'entre eux auraient même enregistré une hausse significative de la motivation de leurs travailleurs. Ces stratégies sont également considérées, par certains, comme une occasion pour de nouveaux rapports sociaux d'émerger dans l'entreprise (e.g. Audet et al., 1985 ; Kélada, 1991 ; Aktouf, Bédard et Chanlat 1990). Ce caractère contradictoire des résultats ressort aussi clairement des travaux de Bélanger et Lévesque (1992).

En effet, ces auteurs évaluent les innovations selon deux dimensions : la dimension organisationnelle et la dimension institutionnelle. Au niveau organisationnel, on assiste essentiellement à des tentatives d'accentuer la déqualification ou à des efforts de requalification, c'est-à-dire à diverses formes de réorganisation du travail et des technologies, à une implication accrue, à une formation technique et socioculturelle ainsi qu'à des cultures d'entreprises. Quant au compromis, trois voies sont généralement poursuivies par les dirigeants : 1. le maintien des règles du jeu fordiste, 2. la dissolution ou l'affaiblissement des règles collectives ou 3. la reconnaissance des règles collectives avec une participation des travailleurs et des syndicats dans la vie de l'entreprise et un élargissement du champ de négociation pour y inclure les droits de gérance (Ibid). De ce regroupement se dégage un constat de fond, à savoir l'impossibilité de porter un regard définitif et homogène sur les transformations engendrées par les innovations dans les entreprises car celles-ci sont variées, complexes et peuvent se déployer sur plusieurs registres.

2.2.4 Diversité des modèles d'entreprise

Afin de faire ressortir davantage le caractère diversifié et contradictoire des innovations sociales, Bélanger et Lévesque vont encore plus loin dans leur étude sur les innovations sociales, en mettant en évidence non seulement la diversité des innovations organisationnelles, mais aussi celle des modèles d'entreprise. À cet égard, ils identifient pas moins de six configurations, chacune se caractérisant par son propre modèle de travail : 1. le fordisme, 2. le néo-fordisme, 3. le taylorisme corporatif, 4. le fordisme renouvelé, 5. le modèle californien et 6. la démocratie salariale (tableau 13).

Tableau 13
Modèles d'entreprises selon les dimensions institutionnelles
et organisationnelles

Contrat de travail Organisation du travail	Règles collecti- ves et exclusion	Dissolution ou af- faiblissement des règles collectives	Règles collecti- ves inclusion- participation
Déqualification	Fordisme Taylorisme	Néo-fordisme Segmentation Dualisme	Taylorisme (Social-démoc- rate et coopérative)
Requalification Inno- vations organisation- nelles et technologi- ques	Fordisme renouvelé Sécurité d'em- ploi et flexibili- té	Californien Individualisation des salaires -polyvalence -flexibilité des sa- laire et de l'emploi	Démocratie salariale

Source : Bélanger, R. P. et Lévesque, B., «Les relations patronales-syndicales en Amérique du Nord», Paper prepared for the international conference on Return of Work, Production and Administration to Capitalism, October 3-5 1991, Chemnitz, Germany, p. 4.

Pour simplifier leur démarche, nous avons, de notre part, regroupé ces figures en trois tendances qui nous semblent se dessiner à l'heure actuelle dans les entreprises québécoises :

1. Une première tendance est néo-taylorienne et se caractérise par une extension des principes tayloriens par le biais des technologies pour répondre aux exigences des nouvelles conditions de production et de gestion. La stratégie néo-taylorienne accentue la polarisation des qualifications et l'exclusion des travailleurs de l'organisation du travail. C'est la voie choisie par plusieurs entreprises, telle que Calanese à Drummondville. Cette usine de textile synthétique a misé sur d'importants changements technologiques, ce qui a permis d'accroître le caractère continu de la production. Il y a quelques années, 280 nouveaux métiers à tisser sans navette ont remplacé les anciens. Chacun de ceux-ci se branche sur un ordinateur qui permet de mesurer continuellement la productivité des travailleurs. De plus, dans chaque section de tissage, une console de télévision contrôle visuellement les

travailleurs. À la section de teinture, un autre ordinateur dirige les opérations de lavage, de teinture, de débit et de mélange, tâches autrefois attribuées à des ouvriers qualifiés. Comme conséquence de cette innovation, entre 100 et 150 emplois de tisserands ont été abolis, surveillance accrue des travailleurs, déqualification, etc. (CSN, 1983 : 17).

2. Ensuite, se distingue une tendance californienne dans laquelle l'exclusion des travailleurs cesse d'exister en apparence et où ceux-ci ne semblent plus être une simple variable de production. Les travailleurs sont incités, ici, à s'impliquer dans l'organisation du travail par le biais des comités d'usine de façon à diffuser leurs connaissances. Cette stratégie se caractérise principalement par l'individualisation des relations de travail, par la culture d'entreprise et la non-reconnaissance du syndicat. Le cas de Cascades-Kinsey Falls est un exemple significatif de ce type de modèle. En effet, l'entreprise Cascades a adopté une philosophie de gestion ayant une base individuelle, c'est-à-dire axée sur l'incitation au travail grâce au partage d'une portion de profits, sur la participation par actions et sur une hiérarchie restreinte. L'entreprise mise également sur une culture commune partagée à travers un sentiment de solidarité et d'appartenance, une même identification à une figure unificatrice en la personne du président et une même vision des structures et des relations (Aktouf, 1986).

3. Enfin, une dernière tendance se centre sur un modèle de démocratie industrielle. Cette tactique, très rare, s'appuie sur une reconnaissance syndicale pleine et entière et, par conséquent, sur une négociation collective de l'implication des travailleurs. Ce type de stratégie se distingue par la redéfinition d'un nouveau compromis entre les parties syndicales et patronale qui se base sur une participation des travailleurs avec des contreparties considérables pour les syndicats (sécurité d'emploi, salaires élevés). Le cas de l'Alcan à Shawinigan, est un exemple significatif de cette stratégie. Le syndicat a participé dès le début de la réorganisation du travail à l'aube des années 1990, à l'implantation d'un programme de modernisation sociale. Il a posé comme condition à sa participation au comité de pilotage chargé de coordonner le projet, que ses décisions soient exécutoires et qu'il ait accès à tous les documents, études, résultats, bilans et échéanciers concernant le programme de la qualité et le nouveau système de production dit

«just-in-time». Le syndicat a, entre autres, demandé une amélioration des conditions de travail et de santé-sécurité, l'élimination des contremaîtres, un changement de mentalité de la part des cadres les amenant à s'impliquer eux aussi dans la production et des avantages salariaux considérables (CSN, 1991).

Bien que des recherches récentes sur les relations de travail semblent montrer qu'on tend, au Québec, vers un modèle de travail plus progressiste de type «démocratie industrielle» – comparativement aux modèles étatsunien et canadien qui sont plus conservateurs (Bélanger et Lévesque, 1992) –, les configurations d'entreprises sont encore instables et oscillent même entre plusieurs modèles de travail. Et il n'est pas assuré que l'avenir nous présentera une configuration dominante. Peut-être assistera-t-on à la coexistence de plusieurs formes d'entreprises à l'intérieur d'un même territoire, d'une même région et avec la même fédération syndicale (Lapointe, 1991). En somme, la quête de nouvelles règles tend vers différentes figures d'entreprises et rien n'indique, dans l'état actuel des choses, s'il y aura une figure hégémonique et, si oui, laquelle se diffusera.

Pourtant, et c'est le point sur lequel il faut insister, au-delà de la classification, ces stratégies traduisent l'inefficacité et la limite des règles du jeu traditionnelles qui étaient auparavant basées sur l'exclusion des travailleurs. Du côté patronal, on assiste à un renoncement timide, mais tout de même graduel, du contrôle de l'organisation du travail vers une plus grande participation des travailleurs. Après une période d'hésitation face aux stratégies patronales, les syndicats adoptent de leur côté une position plutôt offensive. Tout en restant vigilante, la FTQ incite, par exemple, ses membres à négocier les projets d'une façon offensive plutôt que défensive. En effet, selon la centrale, les programmes implantés doivent être négociés avec les travailleurs qui, eux, sont encouragés à s'impliquer dès les premières phases de la planification dont chacune doit faire l'objet d'une entente écrite entre les parties : «Il nous appartient d'imposer notre vision du monde du travail actuel et de faire en sorte que les changements qui s'y font et s'y feront porteront aussi notre empreinte» (FTQ, 1987 : 31). Quant à la CSN (1985 ; 1991 ; Boucher ; 1992), sa position s'est considérablement modifiée depuis quelques années. La centrale exhorte dorénavant ses membres à adopter, eux aussi, une stratégie offensive, à

conquérir de nouveaux terrains et de nouveaux pouvoirs tout en tenant compte des aspirations nouvelles des salariés. En ce qui a trait, enfin, à la CSD, elle a toujours reconnu la nécessité de collaborer avec l'employeur afin d'améliorer les conditions et la qualité de vie au travail. Elle encourage donc ses membres à prendre des initiatives et à proposer de nouvelles formes d'organisation du travail qui semblent, selon elle, un moyen plus efficace de démocratiser l'entreprise que ne l'est la remise en cause de la propriété privée (Denis, 1978 ; CSD, 1983).

Au terme de cette présentation générale, il ressort donc qu'en l'espace de deux décennies, les acteurs sociaux ont emprunté plusieurs parcours à la recherche d'un nouveau rapport salarial, dont l'humanisation du travail, les nouvelles technologies et les ressources humaines. Tout cela dans le but de répondre à la crise du travail et à un marché qui se caractérise de plus en plus par l'incertitude, la diversification et la prééminence de la qualité du produit. En fait, et c'est le point le plus important, même si les rapports sociaux obéissent «à un ordre et tendent à s'adapter à des formes typiques» (Lipietz, 1990 : 14), le compromis n'est pas donné d'avance ; il est issu d'un long processus de maturation et d'apprentissage (Coriat, 1991). Une dernière conclusion ressort également de cette présentation, soit que le renouvellement du rapport salarial dans les entreprises ne dépend pas uniquement des stratégies du patronat et du management, mais relève aussi de la capacité du mouvement syndical à changer les règles du jeu. En somme, le renouveau du rapport salarial découle de l'état des rapports de force dans l'entreprise et du type de compromis qui se noue entre les acteurs sociaux.

Les années soixante-dix représentent un tournant décisif dans l'histoire des relations de travail au Québec, comme partout ailleurs dans les pays capitalistes. Tournant décisif parce que pour la première fois, après une longue période de stabilité et de paix dans les relations sociales de travail, la légitimité de l'entreprise taylorienne est sérieusement mise en doute. Tournant décisif aussi, parce que, contrairement au passé, ce questionnement nécessite un renouvellement des bases de l'entreprise taylorienne-fordienne. Tournant décisif, enfin, parce que ce processus n'implique pas uniquement les syndicats, mais aussi le patronat.

Il y eut certes des signes avant-coureurs de cette mise en doute bien avant les années 1970, mais c'est au cours de cette période que se manifestent avec force les contradictions qui allaient mener à l'éclatement de l'entreprise taylorienne-fordienne. Ces signes sont multiples. Ils résident, entre autres, dans la dénonciation des principes du capitalisme par les syndicats, dans la radicalisation de leurs actions, dans la montée des conflits sociaux et des formes variées de résistance et dans la détérioration des gains de productivité. Si leurs manifestations demeurent multiples, le terrain sur lequel ils s'acheminent ensemble est le même : l'organisation du travail et le compromis fordiste.

Comme nous l'avons mentionné tout au long des années fastes du fordisme, les syndicats ont accepté les effets pervers de l'organisation du travail taylorienne et ont reconnu également que cet espace était du ressort exclusif de la direction. À partir des années 1970, cependant, une nouvelle logique se dessine. Les conflits de travail font de l'organisation du travail le thème prioritaire dans leurs revendications. Cette idée a pu se frayer un chemin essentiellement parce que se développe à l'époque, dans le secteur industriel comme dans le tertiaire, chez les travailleurs manuels comme chez les travailleurs de bureau, chez le patronat comme chez les syndicats, un intérêt soudain pour les conditions de travail et tout ce que cela comporte en termes de travail déqualifié, salissant et dangereux. Les manifestations les plus évidentes de cet état de fait sont, bien entendu, les conflits sociaux mais aussi le désintérêt au travail, l'absentéisme et le roulement du personnel. Cet intérêt à l'égard des conditions de travail a mis en branle un questionnement de l'organisation du travail dont elle est le support, et a suscité une réflexion en profondeur chez le patronat.

Mais il faut se garder de réduire l'opposition uniquement à l'ébranlement de l'organisation du travail. Le bouleversement touche également le compromis fordiste qui s'est réalisé au Québec entre 1960 et 1970 et qui se caractérisait par l'attribution, au patronat, de l'entier contrôle de la gestion de l'organisation du travail et de la production et, au syndicat, de la garantie d'une progression salariale en fonction du coût de la vie et d'un partage de la productivité. Du côté syndical, les attaques seront dures à l'endroit du contenu de la convention collective fordiste et plus

particulièrement en regard de la rémunération, de l'ancienneté et de l'emploi, mais ce, dans le sens du maintien du compromis fordiste. Du côté patronal, ces luttes porteront aussi sur le contenu de la convention collective mais dans le sens, cette fois-ci, d'un retour à des formes plus concurrentielles du rapport salarial. Les attaques contre le pouvoir d'achat de même que le développement des emplois précaires, le recours à des méthodes de rationalisation ainsi que l'amélioration des conditions de travail, constitueront alors l'essentiel de la politique patronale élaborée dans le but de sortir de la crise.

À l'aube des années 1980, l'entreprise taylorienne-fordienne est donc en éclat mais, contrairement aux années 1970, elle ne gît plus dans la contestation. La mondialisation des échanges, le changement des formes de la concurrence et la transformation des règles du marché amènent les entreprises à rechercher d'autres stratégies pour répondre à cet environnement incertain. Les ressources humaines semblent la stratégie la plus sollicitée par les entreprises parce qu'elle cadre aussi bien avec les nouvelles technologies qu'avec les innovations organisationnelles.

Aujourd'hui, au début des années 1990, beaucoup de tactiques ont vu le jour dans le but, justement, de renouveler le rapport salarial. Pourtant, aucun contour de ce nouveau rapport ne semble se dessiner à l'heure actuelle. Au contraire, la recherche d'une nouvelle relation sociale de travail révèle la complexité du cheminement propre aux diverses entreprises jusqu'à maintenant. Tout porte donc à croire que les années 1990 réserveront plusieurs configurations, riches en contenu mais contradictoires quand à leurs enjeux. Comme ce fut le cas pour les relations de travail sous le fordisme, ne faudrait-il pas un recul de plusieurs décennies avant de caractériser le rapport salarial en émergence ?