

## **Syndicats et restructuration économique: introduction** **Unions and Economic Restructuring**

Jacques Bélanger et Gregor Murray

Volume 49, numéro 4, 1994

Syndicats et restructuration économique  
Unions and Economic Restructuring

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/050970ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/050970ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

---

### Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

### ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

---

### Citer cet article

Bélanger, J. & Murray, G. (1994). Syndicats et restructuration économique: introduction. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 49(4), 639–656.  
<https://doi.org/10.7202/050970ar>

---

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1994

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

# *Syndicats et restructuration économique*

## *Introduction*

Jacques Bélanger  
et  
Gregor Murray

Tous s'entendent sur le fait que l'économie mondiale est en période de profonde restructuration. Cela se manifeste notamment par une concurrence internationale accrue, des changements dans la structure de l'emploi et, dans bien des entreprises, par une réorganisation de la production et du travail. Ces changements économiques et sociaux interpellent l'organisation syndicale comme intermédiaire collectif dans la relation d'emploi. Les modes de représentation institutionnalisés durant la période d'après-guerre et incarnés dans les structures et les pratiques syndicales actuelles sont bouleversés par ces changements.

Les organisations syndicales doivent se situer et prendre position par rapport à des enjeux fondamentaux, et ce à plusieurs niveaux. Comment, sur le plan *micro*, réagir aux transformations importantes dans la gestion de la production et le fonctionnement de l'entreprise? Comment, sur le plan *meso*, suivre l'évolution de l'emploi vers de nouveaux secteurs et assurer que les structures et les pratiques organisationnelles prennent en compte les nouvelles identités individuelles et collectives des personnes salariées? Enfin, sur le plan *macro*, comment définir le rôle que les syndicats doivent jouer dans la restructuration des économies nationales, notamment dans un cadre d'internationalisation des rapports économiques? Bien que ces enjeux soient complexes, il faut néanmoins souligner que, selon leur tradition et leurs modalités de fonctionnement, un bon nombre d'organisations syndicales n'ont pas craint d'engager et de stimuler les débats sur ces questions et de mettre de l'avant des politiques qui influencent la dynamique des relations industrielles.

Ce numéro thématique de *Relations industrielles* fait le point sur plusieurs de ces questions et y apporte une contribution. La majorité des articles publiés dans ce numéro s'appuient sur des recherches empiriques réalisées au

---

\* BÉLANGER, J. et G. MURRAY, Département des relations industrielles, Université Laval.

Canada. Ils ont tous, néanmoins, une portée analytique et théorique plus large car ils traitent des défis rencontrés par la plupart des mouvements syndicaux dans les pays industrialisés. Avant de vous recommander leur lecture, nous souhaitons les replacer par rapport à ces enjeux plus larges dont nous avons fait mention, pour ainsi mettre en lumière, du même coup, la structure de ce numéro thématique et les pistes de recherche qui en découlent.

## **TRANSFORMATIONS DANS L'ENTREPRISE**

La diffusion plus grande et l'ampleur des innovations technologiques et organisationnelles apportées par les entreprises présentent certes des problèmes d'adaptation pour le mouvement syndical. En réponse à la globalisation de l'économie et à l'instabilité accrue sur les marchés des capitaux et des produits, les entreprises procèdent à des changements importants dans l'organisation de la production. Or il est de plus en plus évident que cette nouvelle dynamique a des répercussions sur la régulation sociale dans l'entreprise et amène les organisations syndicales locales à redéfinir leur rôle dans le processus de régulation du travail. Tout en assurant le renouvellement de leur force collective, les syndicats doivent prendre position par rapport aux nouvelles formes d'organisation du travail et reconnaître, dans bien des cas, la nécessité de revoir certaines dispositions de la convention collective, qui demeure le point d'appui de la régulation conjointe en Amérique du Nord.

Trois articles de ce numéro apportent un éclairage utile sur ces changements en cours dans l'organisation du travail dans l'industrie manufacturière au Canada. À partir d'études empiriques dans des établissements industriels fortement soumis à la concurrence économique, chacun contribue, de façon bien distincte, à mieux saisir les différentes formes d'implication du syndicat local dans le mouvement actuel de réorganisation du travail.

Le texte de Denis Harrisson et Normand Laplante s'appuie sur une longue période d'observation dans quatre établissements manufacturiers dont les syndicats sont affiliés à la Confédération des syndicats nationaux (CSN). Dans un contexte économique incitant fortement les directions d'entreprises et les syndicats à redéfinir les fondements même de leur relation, les auteurs portent leur attention sur le développement d'une nouvelle relation fondée sur la confiance mutuelle. Ces rapports se nouent dans le cadre d'un processus de changement à l'organisation du travail visant à accroître la flexibilité fonctionnelle. Sans nier pour autant les fondements du conflit, les auteurs insistent sur le développement de rapports beaucoup plus coopératifs, rejoignant ainsi une tendance forte dans la littérature. Mais ils vont plus loin dans cette voie et le véritable apport de leur étude empirique consiste à bien faire ressortir le

cheminement et les conditions selon lesquels se construit cette confiance nécessaire mais souvent fragile entre la direction et le syndicat.

Il s'agit en fait d'une forme d'implication négociée puisque les employeurs ont besoin d'un tel engagement de la part du syndicat local pour mener à bien les transformations jugées nécessaires dans l'organisation du travail. Si un tel engagement patronal-syndical contribue à appuyer et à légitimer l'innovation, il représente aussi, comme le montre bien l'article de Reynald Bourque et Claude Rioux sur l'industrie du papier au Québec, une occasion pour les syndicats d'avoir accès à l'information stratégique et d'ouvrir de nouveaux enjeux à la négociation. Ce texte montre comment des syndicats, aussi affiliés à la CSN, se sont impliqués fortement dans l'élaboration d'un nouveau compromis social basé sur la flexibilité fonctionnelle et certaines mesures de protection de l'emploi afin de contribuer à la survie de leur usine, dans un contexte de concurrence très vive. L'article retrace bien l'origine et la diffusion rapide de ces accords, de 1989 à 1993, et discute ensuite les implications plus larges de ces développements sur les relations du travail dans cette industrie.

Un troisième article concerne les rapports sociaux dans une entreprise fortement marquée par les restructurations de l'économie mondiale. L'étude de James Rinehart, Christopher Huxley et David Robertson porte en effet sur CAMI, une usine moderne opérée conjointement par General Motors et Suzuki en Ontario et syndiquée par les Travailleurs canadiens de l'automobile (TCA). En quatre étapes sur une période de deux ans, le collectif de chercheurs a réalisé une étude détaillée des rapports sociaux dans cette usine où la direction cherche à implanter le modèle japonais de production, fondé notamment sur les équipes de travail. Après avoir souligné comment les salariés se sont progressivement désillusionnés par rapport à cette forme de gestion, les auteurs expliquent de quelle façon ceux-ci se sont regroupés autour de leur organisation syndicale pour s'opposer de plus en plus ouvertement à la direction, opposition qui a conduit à une grève. S'agit-il d'un événement isolé, voire exceptionnel, en un tel contexte de transplantation du modèle japonais en sol nord-américain? Les auteurs en arrivent à la conclusion contraire. Des tensions similaires à celles observées à l'usine CAMI seraient aussi manifestes dans les autres cas de transplantation, qui font l'objet de beaucoup d'attention dans les médias et dans la littérature spécialisée.

Ces trois articles s'appuient sur des recherches récentes dans les entreprises canadiennes et définissent plusieurs des enjeux auxquels font face les syndicats locaux. Ils mettent aussi en lumière l'apport nécessaire des organisations syndicales plus larges dans l'élaboration d'un projet critique à l'égard de la diffusion de ces nouveaux modèles de gestion. Le renouvellement de la force collective des syndicats repose aussi essentiellement sur le rapport entre

le syndicat et ses membres, qui est au coeur même du deuxième grand problème à aborder, à savoir les transformations sectorielles et identitaires.

## **TRANSFORMATIONS SECTORIELLES ET IDENTITAIRES**

Dans tous les pays industrialisés, l'emploi se déplace vers le secteur des services. Le plafonnement dans la croissance du taux de syndicalisation, voire même son déclin, est fortement relié à ce changement structurel car les syndicats sont généralement faiblement implantés dans les secteurs de forte croissance et fortement implantés dans ceux à faible croissance. Deux défis majeurs se présentent ainsi à ces mouvements syndicaux : comment assurer leur représentativité auprès des salariés dans les secteurs en très forte croissance, notamment les services privés ? Comment maintenir par ailleurs, voire renouveler, le rapport identitaire avec les salariés touchés par la réorganisation de la production ou encore l'émergence de nouvelles préoccupations professionnelles ?

Le secteur des services privés présente souvent des caractéristiques assez différentes des secteurs traditionnels, comme par exemple de plus petites unités de travail, des regroupements plus importants de femmes et des nouvelles formes d'emploi souvent précaires et pour lesquelles la structure syndicale traditionnelle est peu adaptée. Trop souvent, il semble que les formes prédominantes de la structure syndicale soient tributaires d'organisations de grande taille dans le secteur de fabrication. Dans bien des cas d'ailleurs, le financement des services et l'organisation interne reflètent une telle conception. Mais le modèle de production d'après-guerre est en voie de renouvellement et les nouveaux emplois se retrouvent dans d'autres secteurs. L'implantation syndicale dans le secteur des services s'avère donc assez difficile et il est possible que les structures et les services offerts ne rencontrent pas suffisamment les attentes et les besoins de cette large population, par ailleurs très hétérogène, de salariés. Mais quelles sont ces attentes, et pourquoi une proportion appréciable des salariés des services privés veulent-ils se syndiquer ?

L'article de Jean-Guy Bergeron apporte un éclairage particulier sur ces deux dernières questions. L'auteur tente de mieux cerner les facteurs explicatifs de la propension de ces travailleuses et travailleurs à se syndiquer. S'inspirant d'une littérature américaine déjà assez riche sur la propension à se syndiquer, l'auteur propose un modèle explicatif et le vérifie à partir d'une enquête téléphonique auprès de non-syndiqués oeuvrant dans le secteur des services privés à Montréal et à Toronto. L'article montre que la demande pour les services syndicaux dans ce secteur est réelle mais variable selon certains facteurs, tels la socialisation des individus à l'égard des syndicats, le fait d'appartenir à un groupe de travail cohésif et prosyndical, le sentiment de solidarité envers d'autres travailleurs, le degré de satisfaction au travail, la taille de

l'entreprise, ou encore l'appartenance à certaines catégories professionnelles. L'auteur en conclut que ces données ouvrent la voie vers une certaine implantation syndicale dans ce secteur si capital pour l'avenir du mouvement syndical mais qu'une telle percée requiert des ajustements dans les stratégies et les structures syndicales.

Ce défi est assez révélateur de la multiplication et de la dispersion des identités professionnelles, lesquelles ne cadrent pas facilement avec les structures syndicales existantes qui sont généralement le reflet de la structure industrielle d'antan. Tel est le cas, par exemple, de la forme syndicale prédominante en Amérique du Nord, le syndicalisme industriel. Face à cette recomposition, il faut aussi s'interroger sur la construction et le fonctionnement des structures locales et intermédiaires : les solidarités et les identités à privilégier, les services à assurer et la capacité de les financer, ainsi que la qualité de la vie démocratique. Les syndicats locaux et les structures intermédiaires doivent créer des espaces d'appartenance et des pôles d'attraction autour desquels il est possible de construire un sens d'identité tout en assurant la viabilité financière essentielle au développement de nouvelles instances et de nouveaux services.

Depuis le début des années 1980, la Grande-Bretagne fut certes l'un des laboratoires des plus intéressants pour l'observation des mutations en cours dans le mouvement syndical. L'article de Jeremy Waddington et Colin Whitston nous en trace un portrait riche et éclairant. Partant des principales forces structurelles et institutionnelles agissant sur les organisations syndicales, les auteurs traitent des différentes formes d'adaptation apportées par les organisations syndicales britanniques. Sur le plan des structures nationales, face notamment aux contraintes financières, l'activité de fusion entre différentes organisations s'est considérablement intensifiée. Un deuxième aspect concerne l'intensification de l'activité de recrutement et les efforts coordonnés pour mieux répondre aux besoins des membres actuels et potentiels par les services offerts. Enfin, une troisième source d'adaptation a trait à l'articulation entre les structures locales des syndicats et les autres paliers de l'organisation. Les auteurs croient déceler une tension entre deux notions de démocratie syndicale qui s'affrontent : celle d'une vision de la démocratie parlementaire, qui favorise les droits individuels des syndiqués, et celle de la démocratie participative qui, suggèrent-ils, doit soutenir les nouvelles formes de solidarité si nécessaires pour le renouveau du mouvement syndical.

## **RESTRUCTURATION DU POLITIQUE**

L'État subit d'importantes pressions pour réduire son rôle protecteur sur le marché du travail et plus généralement dans la gestion économique, surtout en ce qui a trait aux politiques industrielles. Signalons la libéralisation des

structures tarifaires et des politiques fiscales, des tentatives de couper certains programmes et transferts sociaux, la déréglementation et les demandes pour un « assouplissement » du droit du travail. Il faut aussi remarquer tous les changements dans la gestion des services publics, surtout par le biais de la soustraction, de la privatisation, des emplois précaires et de la commercialisation de certains services jusqu'alors gratuits.

Cette restructuration du politique pose aux différentes organisations syndicales à la fois tous les problèmes engendrés dans les secteurs touchés par la réorganisation de la production et le défi de maintenir et de renforcer leur capacité d'action politique dans le sens le plus large du terme. Une telle restructuration économique et sociale accentue aussi les divergences de stratégies qui sont profondément ancrées dans les pratiques et les cultures organisationnelles des syndicats.

L'article de Norene Pupo et Jerry White identifie les différents défis posés au mouvement syndical en Ontario par la restructuration économique et tente de dégager les principales réponses stratégiques apportées jusqu'ici. À partir d'un programme d'entrevues auprès des leaders de huit grands syndicats, ils suggèrent une distinction entre les réponses qui correspondent à un syndicalisme d'affaires et celles qui s'inscrivent dans une forme de syndicalisme à dimension sociale (*social unionism*). La première forme, localisée surtout dans le secteur privé, cherche à assurer le maintien des organisations syndicales en cause par le biais du recrutement, d'une plus grande visibilité au sein de la communauté et du développement de nouveaux services pour leurs membres. La seconde, issue notamment mais non exclusivement du secteur public, se préoccupe davantage du changement social et de l'action politique, d'où l'importance des campagnes des centrales syndicales sur diverses questions sociales et le développement d'alliances stratégiques avec d'autres mouvements sociaux.

L'article de Ian Robinson s'interroge sur l'impact de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) sur le pouvoir des mouvements syndicaux au Canada et aux États-Unis. Le pouvoir syndical est bidimensionnel, suggère-t-il, en ce qu'il s'appuie d'une part sur des caractéristiques structurelles et, d'autre part, sur la capacité de mobilisation qui dépend notamment du projet social du mouvement syndical et de la force intrinsèque de sa critique de l'ordre social prédominant. L'auteur croit que, à court terme, l'ALENA ne peut qu'avoir un effet négatif sur la première dimension du pouvoir syndical. Par contre, comme ce fut le cas lors de la dépression des années 1930, cet accord pourrait stimuler la capacité de mobilisation des mouvements syndicaux américain et canadien. À l'appui de cette hypothèse, l'auteur souligne que les principaux mouvements sociaux auront intérêt à joindre leurs efforts dans une critique plus percutante de la vision sociétale sous-jacente au type de

libéralisation des marchés qu'implique l'ALENA. Retenant une distinction similaire à celle avancée par Pupo et White, Ian Robinson fait valoir que le syndicalisme à caractère social, par opposition au syndicalisme d'affaires, pourrait alors en sortir renforcé.

## **PISTES DE RECHERCHE**

À la lumière de ces études, qui reflètent assez justement les principaux thèmes de recherche sur le syndicalisme contemporain, il est possible d'identifier certains problèmes de recherche qui pourraient aiguillonner la suite des travaux. Nous définissons brièvement trois de ceux-ci, qui ont trait à l'identité syndicale, aux implications des changements en cours sur la configuration institutionnelle et, enfin, à la position stratégique des syndicats en cette période de restructuration.

Les mutations actuelles dans l'identité au travail et en dehors du travail salarié rendent le rapport entre l'organisation syndicale et ses membres de plus en plus problématique. Le pouvoir du syndicat réside dans sa capacité réelle de coordonner l'action d'une pluralité d'individus en vue d'atteindre une fin commune. Il lui faut chercher à promouvoir des aspirations et des identités collectives plutôt qu'individuelles, à promouvoir l'identité et les valeurs syndicales en concurrence avec d'autres identités et valeurs (Verge et Murray 1991 : 13). Face à l'hétérogénéité grandissante des statuts de salariés sur le marché du travail, le syndicat est constamment appelé à renouveler le sentiment d'appartenance de l'individu au groupement collectif. Dans ses structures et ses modes d'action, il doit fournir une reconnaissance sociale et une codification des définitions de soi que les individus se donnent dans de multiples situations de travail et dans leurs articulations avec d'autres aspects de leur vie (Tixier 1992). En somme, la restructuration économique pèse lourdement sur la construction et la reconstruction des identités sociales et exige une étude attentive du processus social par lequel celles-ci peuvent se traduire dans une représentation, puis dans une organisation, qui soit collective. L'adaptation syndicale à cette plus grande diversité identitaire, sur les lieux de travail et dans la société plus large, mérite une attention particulière de la part des chercheurs.

Cette question du lien entre l'identité au travail et la cohésion sociale sera probablement exacerbée au cours des prochaines années par le fait que les changements en cours dans la gestion de la production et l'organisation du travail, qui sont bien mis en lumière dans ce numéro thématique, ont des répercussions de plus en plus évidentes sur le compromis institutionnel d'après-guerre en matière de travail. En Amérique du Nord, ce compromis était fondé sur une articulation fine entre une convention collective d'un type particulier et une organisation taylorienne du travail. Telles étaient les deux composantes



d'un mode de régulation du travail qui était cohérent et s'inscrivait bien dans le modèle de production de l'après-guerre, mais qui est aujourd'hui remis en cause par les changements apportés sur les lieux de production. Sans élaborer ici sur le fonctionnement de ce mode de régulation du travail, il s'agit surtout de souligner que, dans sa forme traditionnelle, la convention collective correspondait à un modèle d'organisation du travail qui est maintenant en voie de renouvellement. Rappelons que, dès le début des années 1980, Michael Piore insistait sur ce lien étroit entre la convention collective nord-américaine et l'organisation taylorienne, pour ensuite suggérer les implications possibles d'une remise en cause de ce modèle productif sur l'avenir du mouvement syndical (Piore 1982). Il semble bien que la tension entre l'ancien mode de régulation et celui qui se définit peu à peu, lesquels correspondent à des logiques d'organisation et de régulation sociale différentes, devient de plus en plus évidente pour les acteurs concernés sur les lieux de travail. Bien concrètement, cela signifie que les modifications à la convention collective, pour s'adapter aux nouvelles façons de produire, pourraient prendre plus d'ampleur au cours des prochaines années. Les chercheurs doivent se pencher à la fois sur la nature de ce nouveau compromis et sur la diffusion de ces réformes en dehors de quelques secteurs de pointe (sur ce dernier point, voir Mishel et Voos 1992).

Quelles positions stratégiques les syndicats pourraient-ils adopter dans ce contexte ? Cette question constitue le troisième problème de recherche que nous avons à l'esprit. Dans ce contexte particulièrement exigeant pour le mouvement syndical, le problème ne relève pas seulement de l'ordre du stratégique ; l'attention doit d'abord porter sur sa finalité et sur le projet social qui le sous-tend. Pour la plupart des dirigeants syndicaux et des spécialistes de la question, il est maintenant reconnu que les syndicats n'ont pas vraiment le choix de s'engager ou non dans le processus de restructuration des organisations productives (Heckscher 1988 ; Coriat 1990). L'enjeu actuel pour la recherche est donc de mieux concevoir les fondements du compromis social qui prend forme peu à peu, de façon empirique, et de mieux préciser comment les organisations syndicales peuvent évoluer d'une position de contre-pouvoir vers celle d'un véritable acteur tout en assurant le renouvellement de leur force collective, tant au niveau de l'entreprise que sur les plans régional, sectoriel et national. Dans l'étude de ces développements, il importe surtout de garder à l'esprit la nature contradictoire de la relation d'emploi et de ne faire abstraction ni de la dimension coopérative, ni de la dimension conflictuelle qui la caractérisent. Le véritable défi consiste à définir et à élaborer une politique qui concilie l'implication du syndicat et la protection de son autonomie institutionnelle. De là, il lui sera possible d'agir de façon concertée dans les divers champs de décisions, qu'il s'agisse de celles associées à la production ou de celles reliées au développement de l'emploi. Une telle approche qui concilie cette tension permanente entre implication et autonomie saura contribuer au

renouvellement de la régulation conjointe, dans l'entreprise comme sur les autres lieux d'intervention socio-économique.

## RÉFÉRENCES

CORIAT, Benjamin. 1990. *L'atelier et le robot. Essai sur le fordisme et la production de masse à l'âge de l'électronique*. Paris : Christian Bourgeois.

HECKSCHER, Charles. 1988. *The New Unionism*. New York : Basic Books.

MISHEL, Lawrence et Paula B. VOOS, sous la direction de. 1992. *Unions and Economic Competitiveness*. Armonk, New York : M.E. Sharpe.

PIORE, Michael J. 1982. « La crise du mouvement ouvrier aux États-Unis et la crise de la régulation macro-économique ». *La crise économique et sa gestion*, Actes du colloque de l'Association d'économie politique. Montréal : Boréal Express, 111-126.

TIXIER, Pierre-Éric. 1992. *Mutation ou déclin du syndicalisme ? Le cas de la CFDT*. Paris : Presses universitaires de France.

VERGE, Pierre et Gregor MURRAY. 1991. *Le droit et les syndicats*. Québec : Presses de l'Université Laval.

# *Unions and Economic Restructuring*

## *Introduction*

Jacques Bélanger  
and  
Gregor Murray

There is widespread agreement that the world economy is in a period of profound restructuring. Increased international competition, changes in the distribution of employment, and the reorganization of production and work in many firms are but a few of the many indicators of this phenomenon. These economic and social changes challenge the role of the union organization as an intermediary in the employment relationship. Prevailing mechanisms of representation, institutionalized in Canada and elsewhere in the post-war period and now embedded in union structures and practices, are being shaken by these changes.

Union organizations are faced by a number of common problems on several levels. First, at the micro level, how to respond to important changes in the organization of production and the operation of the firm? Secondly, at the meso level, how to adjust to the movement of employment into new sectors of activity and to ensure that their organizational structures and practices reflect new labour market identities, be they individual or collective? Thirdly, at the macro level, in the context of the increasing internationalization of economic relations, what role should unions be playing in the restructuring of national economies? Despite the complexity of these problems, it should be emphasized that a large number of union organizations, as befits their different traditions, have been active participants in debates about the role that they should be playing and have not hesitated to advance strategies that bear significantly on the dynamics of industrial relations.

This thematic issue of *Relations industrielles/Industrial Relations* takes up several of these questions. Although most of the articles collected here are derived from empirical research undertaken in Canada, we believe that they have a wider analytical and theoretical significance because they concern

---

\* BÉLANGER, J., and G. MURRAY, Département des relations industrielles, Université Laval.

challenges faced by most national union movements in the industrialized economies. In this introduction, we seek to locate these articles with regard to the larger challenges faced by labour movements in the context of economic restructuring and, in so doing, outline both the structure of this publication and some of the themes which we believe merit further scrutiny by industrial relations researchers.

## **TRANSFORMATIONS IN THE FIRM**

The extent and the scope of organizational and technological innovations currently being introduced by many firms present important challenges of adjustment for the union movement. In response to the globalization of the economy and the increasing instability of capital and labour markets, many firms are currently undertaking significant changes in the organization of their production and services. It is now increasingly evident that this new context has significant implications for social regulation within the firm and is leading local union organizations to redefine their own roles within the processes of work regulation. While working to renew their own collective strength, unions must also define their position with regard to new forms of work organization. In many cases, this entails a rethinking of certain aspects of the collective agreement, an instrument which remains central to the notion of joint regulation in North America.

Three articles in this issue shed particular light on these changes in work organization in Canadian manufacturing. Each draws on an empirical study of firms subject to increasing economic competition in order to enhance our understanding of the different kinds of local union involvement in the current wave of work reorganization.

The article by Denis Harrisson and Normand Laplante is based on a long period of fieldwork in four Quebec manufacturing plants, of which each has a union affiliated to the Confédération des syndicats nationaux (CSN). In an economic context which exerted strong pressures on both management and labour to redefine the very basis of their relationship, the authors focus on the development of a new set of relations founded on mutual trust. These new relations developed out of a process of change in the organization of work aimed at increasing functional flexibility. While not denying an underlying basis of conflict in the relationship between management and union, the authors focus on the development of more cooperative relations. However, the most interesting part of this study is that it goes beyond the recent literature on this phenomenon and explores the processes and conditions whereby this necessary but often fragile trust between management and the union was constructed.

Such new relationships at the point of production might be described as a form of negotiated involvement since employers require this kind of commitment from the local union to achieve the transformations in work organization which they believe are necessary. If such a joint union-management commitment supports and indeed legitimizes innovation, it can also, as is well-illustrated in the article by Reynald Bourque and Claude Rioux, provide new opportunities for union access to strategic information and new issues for collective bargaining. Their article examines how a number of unions, also affiliated with the CSN, became deeply involved in the creation of a new "social compromise", based on functional flexibility and certain employment security measures, in order to contribute to the survival of their plants in a context of very intense product market competition. The authors outline the origins and the diffusion of these agreements during the 1989 to 1993 period. They then discuss their implications for the future development of industrial relations in the paper industry.

The third article focuses on the social relations in another firm which has been strongly influenced by the restructuring of the world economy. The study by James Rinehart, Christopher Huxley and David Roberston looks at CAMI, an ultra-modern Ontario factory jointly operated by General Motors and Suzuki and organized by the Canadian Auto Workers Union (CAW). In four stages over a period of two years, their research group conducted a detailed study of social relations in this plant where management had sought to introduce a Japanese style production model, with its particular emphasis on teamwork. After outlining how the workers became progressively more disillusioned with this model, the authors explain how workers mobilized through their union to demonstrate their opposition to it, an opposition which culminated in a strike. Should this be understood as an isolated and quite exceptional event amongst Japanese transplants in North America? The authors suggest that this is not the case. Indeed, they argue that tensions similar to those that they observed at CAMI are evident in many of the other transplants so widely cited in the mass media and the specialist literature.

All three articles, each based on recent studies of Canadian firms, identify some of the major issues which local unions currently face. They also highlight the key role which national union organizations can play in the development of a critical understanding of the spread of new managerial models. The renewal of the collective strength of unions depends in large part on the relationship between the union and its members. Indeed, this is the essence of the second major problem tackled in this thematic issue, namely, changes in sectoral and other identities.

## SECTORAL TRANSFORMATIONS AND CHANGES IN IDENTITY

In all industrialized countries, employment is shifting towards the service sector. The levelling off of the rate of growth in union density and its decline in many countries are strongly linked to this structural change for unions are generally most weakly implanted in sectors characterized by strong employment growth and strongly implanted in sectors where employment growth is fairly weak. Union movements thus face two major challenges. First, how do they secure their presence in strong growth sectors, particularly in the private services? Secondly, how to maintain and indeed renew the identification between unions and workers affected by the reorganization of production or those associated with the emergence of new occupational or professional identities?

The private services sector is generally quite unlike more traditional sectors. For example, there are smaller employment units, higher concentrations of women, and new forms of employment, often more precarious, for which and for whom older forms of union structure are often ill-adapted. Too frequently, the predominant forms of union structure reflect the structural requirements of large units in the manufacturing sector. In many cases, moreover, the financing of services and internal structures reflect such a vision. But the post-war production model is clearly being transformed and new jobs are increasingly located in other sectors. The spread of union representation into private services has proved to be relatively difficult and it can be argued that the structures and services that many unions offer do not sufficiently meet the needs and the aspirations of this very large and quite heterogeneous group of workers. But what in fact are their aspirations and do a significant number of these private service sector workers really want to unionize?

Jean-Guy Bergeron's article addresses these two latter questions. His study seeks to elucidate the factors which explain the propensity of workers in the private service sector to unionize. Drawing on an already rich U.S. literature on the propensity to unionize, Bergeron advances an explanatory model which he tested in a telephone survey of non-unionized workers in the private services in Montréal and Toronto. The article demonstrates that there is indeed a demand for union services in this sector, but that it varies according to a number of factors such as individual socialization with regard to unions, whether one belongs to a cohesive and pro-union work group, the existence of a feeling of solidarity with other workers, the extent of satisfaction with one's current employment, firm size and whether one belongs to certain occupational groupings. The author concludes that these data indicate that unions might well become better established in private services, but that such a breakthrough is likely to require significant adjustments in union strategies and structures.

This challenge is surely linked to the multiplication and dispersion of occupational or professional identities which are often not easily reconciled with existing union structures more in tune with past industrial structures. Such is the case, for example, of industrial unionism, the predominant organizational form for North American unions. The continuing recomposition of identities raises further questions about the construction and the operation of local and intermediary structures: the kinds of solidarities and identities which should be emphasized, the kinds of services which should be offered as well as the ability to pay for them and, not least, the quality of local democracy which results. Local unions and intermediary structures should, in essence, seek to reflect and represent better these shifting identities so that these new groups of workers can develop their sense of belonging to a larger group. At the same time, these local structures must be financially viable so as to ensure the development of new services and new levels of participation.

Since the beginning of the 1980s, Great Britain has certainly provided one of the more fascinating laboratories for the study of change in union movements. The article by Jeremy Waddington and Colin Whitston renders a rich portrait of this change. After outlining the main structural and institutional pressures operating on unions over the last decade, the authors explore the different kinds of adjustment pursued by British unions. In terms of national structures, particularly because of growing financial pressures, the merger activity of national unions has greatly intensified. A second kind of adjustment pursued by these unions has been much greater recruitment activity in tandem with a more coordinated effort to respond to the needs of current and potential members by the range and quality of services offered. A final type of adjustment concerns the links between local unions and other levels of the union organization. The authors point here to a tension between two conflicting notions of union democracy: one is a vision of parliamentary democracy which emphasizes the individual rights of union members, whereas the other is a vision of a more participatory democracy which, they suggest, must underlie the development of new forms of solidarity which are central to union renewal.

## **POLITICAL RESTRUCTURING**

The State is currently experiencing intense pressures to reduce its protective role in the labour market and, more generally, its role in economic management, especially as regards industrial policy. Amongst the many indicators of this phenomenon are the liberalization of tariff barriers and fiscal policies, attempts to cut various social programmes, deregulation and the discourse on the need to make labour law more flexible. Equally important are the changes

in the management of public services, particularly the recourse to sub-contracting, privatization, contingent or precarious employment and the transformation of hitherto free services into commercial endeavours.

This political restructuring poses a double problem for union organizations: first, all of the same difficulties faced by union organizations in other sectors which are affected by the reorganization of production; secondly, the problem of how to maintain and indeed reinforce their capacities for political action in the widest sense of the term. Moreover, the current political and economic restructuring accentuates existing differences — already well-ensconced in their organizational practices and cultures — in the political orientations of unions.

The article by Norene Pupo and Jerry White first identifies several challenges faced by the union movement in Ontario in the context of economic restructuring and then seeks to characterize the main strategies pursued by these unions in the face of these challenges. Drawing on interviews with the leaders of eight large unions, they make a distinction between those responses which are consistent with business unionism and those which might be associated with social unionism. The former, located primarily in the private sector, seeks to maintain existing union organizations through recruitment, greater visibility in the community and the development of new services for its membership. The latter, located primarily but not exclusively in the public sector, is more concerned with social change and political action, hence the importance that it attaches to the campaigns of central labour bodies on different social issues as well as the forging of strategic alliances with other social movements.

The article by Ian Robinson concerns the impact of the North American Free Trade Agreement (NAFTA) on the power of union movements in Canada and the United States. Union power, he suggests, is bi-dimensional. It is based both on the structural characteristics of the labour movement and on its mobilizing capacities, which depend, in particular, on its “social project” and the moral force of its critique of the prevailing social order. Robinson believes that, in the short-term at least, NAFTA is likely to exert a negative influence on this first aspect of union power. On the other hand, as was the case during the depression of the 1930s, he suggests that the agreement might well have a positive influence on the mobilizing capacities of the American and Canadian labour movements. In this regard, he believes that the main social movements share a common interest in developing a more coherent critique of the kind of societal vision underlying the market liberalization theories that gave rise to NAFTA. Drawing on a distinction similar to that advanced by Pupo and White, Robinson argues that social unionism, rather than business unionism, is likely to be reinforced in the process.



## FUTURE RESEARCH

In light of these studies, which in themselves are more widely representative of some of the major themes in current research on unions, it is possible to identify a number of questions for future research. We will briefly discuss three of them: union identity, the implications of current changes for the reconfiguration of industrial relations institutions and, finally, the strategic position of unions in this period of economic restructuring.

Current mutations in identities both at work and beyond raise pressing questions about the relationship between the union and its members, particularly the capacity of unions to represent increasingly diverse groups of workers. The power of a union is derived from its effective capacity to coordinate the actions of a plurality of individuals towards a common objective. Unions must organize and mobilize collective identities and capacities, as opposed to individual ones, to promote union values and identities, most often in competition with other identities and values (Verge and Murray 1991: 13). Faced with the increasingly heterogeneous employment status of many workers in the labour market, the union is constantly obliged to renew individuals' sense of belonging to a larger group. Its structures and methods of action must provide a social recognition and a codification of the various identities which individuals hold in a wide variety of employment situations and in their links with other aspects of their lives (Tixier 1992). The current economic restructuring weighs heavily on the construction and the reconstruction of social identities. Much further study of these social processes is required in order to ascertain how they may or may not be translated into different representative forms as well as into collective organizations.

This question of the link between identity at work and social cohesion will probably be exacerbated in the coming years because the current changes in the organization of work and the management of production, which are much in evidence in the articles collected here, are likely to have increasingly significant repercussions on the post-war institutional compromise in the workplace. In North America, this mode of workplace regulation was based on a highly refined set of linkages between two key components: a particular kind of collective agreement and Taylorist forms of work organization. This compromise was both internally coherent and consistent with the post-war model of production. However, current changes in the workplace are now challenging this compromise. While we cannot fully detail here the changes in this model of regulation, suffice it to emphasize that, at least in its traditional form, the collective agreement corresponded to a model of work organization which is now undergoing significant restructuring. As far back as the early 1980s, Michael Piore emphasized the significance of this articulation between these

key components of the post-war compromise — the collective agreement and Taylorist forms of work organization — and the profound implications of the transformation of this productive model for the future of the labour movement (Piore 1982). It would appear that the tensions between this traditional model of work organization and a new model, which is only slowly beginning to take shape and which is predicated on quite different organizational principles and tenets of social regulation, are increasingly evident for both management and labour in the workplace. In the continuing adaptation to new production methods, important changes in the very nature of the collective agreement are likely to occur in the coming years. Researchers therefore need to focus on both the nature of this new compromise and the extent of its diffusion outside of certain key industrial sectors (see, for example, Mishel and Voos 1992, on this latter point).

What kinds of strategies are unions likely to adopt in this new context? This is the third area of research which we believe should be a focus of industrial relations research on unions. These are especially demanding times for union organizations. Their problems are not only strategic but concern the very nature of union representation and the kind of social project on which they are founded. Most union leaders and industrial relations specialists now agree that unions have little choice but to be involved in some way at least in the current processes of work reorganization (Heckscher 1988; Coriat 1990). The key challenge for researchers is not only to elucidate the nature of the social compromise which is currently being negotiated and defined, quite often in fact rather than by design, but to identify how union organizations can evolve from a position of countervailing power to that of a real actor with its own social strength, be it at the regional, sectoral or national levels. The contradictory nature of the employment relationship, incorporating both cooperative and conflictual dimensions, remains central to an understanding of these developments. The real challenge for unions then is to define and develop a position which reconciles a more significant involvement on a wider range of issues with the maintenance of a real institutional autonomy, so that they might act in a concerted way in different spheres of decision-making, be it with regard to the organization of production in the workplace or the development of employment beyond the workplace. Such an approach, founded on a permanent tension between involvement and autonomy, is likely to contribute to the renewal of the concept of joint regulation in the firm as well as at other levels of socio-economic organization.

## REFERENCES

CORIAT, Benjamin. 1990. *L'atelier et le robot. Essai sur le fordisme et la production de masse à l'âge de l'électronique*. Paris : Christian Bourgeois.

- HECKSCHER, Charles. 1988. *The New Unionism*. New York : Basic Books.
- MISHEL, Lawrence, and Paula B. VOOS, eds. 1992. *Unions and Economic Competitiveness*. Armonk, New York : M.E. Sharpe.
- PIORE, Michael J. 1982. "American Labor and the Industrial Crisis." *Challenge*, Vol. 25, No. 1, 1982, 5-11.
- TIXIER, Pierre-Éric. 1992. *Mutation ou déclin du syndicalisme? Le cas de la CFDT*. Paris : Presses universitaires de France.
- VERGE, Pierre, and Gregor MURRAY. 1991. *Le droit et les syndicats*. Québec : Presses de l'Université Laval.

## LA NÉGOCIATION COLLECTIVE DU TRAVAIL ADAPTATION OU DISPARITION?

Actes du XLVIII<sup>e</sup> Congrès des relations industrielles de l'Université Laval

*Préface*, Gilles LAFLAMME – *Introduction*, Gregor MURRAY – PREMIÈRE PARTIE : OÙ EN SOMMES-NOUS DEPUIS 1944? – *La négociation collective selon le modèle de 1944 est-elle périmée?*, Fernand MORIN – *Nouveaux modèles de négociation collective aux États-Unis et ailleurs*, Michael J. PIORE – DEUXIÈME PARTIE : LES LIMITES, CONTRAINTES ET ADAPTATIONS DU RÉGIME ACTUEL DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE – *Les structures de négociation : adaptation nécessaire?*, Michel GRANT – *La coordination syndicale de la négociation dans le secteur des services*, Lise POULIN – *La coordination des relations du travail chez Desjardins*, Gilles SAVARD – *L'objet de la négociation collective : adaptation ou innovation*, Reynald BOURQUE – *Négociation et coopération face au défi de la restructuration des tâches chez Inglis*, Jean-François BOULET – *Élaboration d'un programme de formation en pétrochimie*, Jean-Yves CHARLAND – *Comment négocier l'adaptation au changement?*, Claude RONDEAU – *La franchise et l'ouverture : une recette de succès de la négociation...*, Gilles LAVALLEE – *L'expérience des Aciers inoxydables Atlas*, Pierre ST-MICHEL – *Bilan de la négociation collective dans les secteurs public et parapublic québécois*, Jean BOIVIN – *La gestion de la qualité : un support à la négociation*, Claude A. BOUTIN – *Une approche contemporaine de la négociation collective dans les secteurs publics*, Bernard DODDRIDGE – TROISIÈME PARTIE : QUE NOUS RÉSERVE L'AVENIR? – *Le contrat social en pleine évolution. Perspectives américaines*, Charles HECKSCHER – *Perspectives québécoises*, Marius DAGNEAU, Clément GODBOUT, Jean-Claude SAVARD, Pierre PAQUETTE et Jean DES TROIS MAISONS – *Annexe : Questions des congressistes*.

ISBN 2-7637-7351-6

1 vol., 1993, XIV p. + 280 p., 27 \$

Librairie de l'Université Laval  
Pavillon Pouliot, Université Laval, Sainte-Foy, Canada, G1K 7P4  
tél. : (418) 656-2320 téléc. : (418) 656-3476