

## Relations industrielles Industrial Relations



# Relations industrielles et nouveaux systèmes productifs : recherche, politiques et pratiques Industrial Relations in the New Workplace: Research, Policy and Practice

Anthony Giles, Paul-André Lapointe, Gregor Murray et Jacques Bélanger

Volume 54, numéro 1, 1999

Relations industrielles et nouveaux systèmes productifs  
Industrial Relations in the New Workplace

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/051218ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/051218ar>

[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 ce document

Giles, A., Lapointe, P.-A., Murray, G. & Bélanger, J. (1999). Relations industrielles et nouveaux systèmes productifs : recherche, politiques et pratiques. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 54(1), 3–25. <https://doi.org/10.7202/051218ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1999

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/>

**é**rudit

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

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

# *Relations industrielles et nouveaux systèmes productifs*

## *Recherche, politiques et pratiques*

ANTHONY GILES  
PAUL-ANDRÉ LAPOINTE  
GREGOR MURRAY  
JACQUES BÉLANGER

Au cours des dernières décennies, un large consensus s'est établi sur le fait que des changements profondément enracinés modifient la façon dont la production et le travail sont organisés, la manière dont les salariés et les employeurs traitent les uns avec les autres et la façon dont les gouvernements cherchent à modeler la société.

Il y a, bien sûr, une foule d'explications de ces changements, qui vont du simple déterminisme technologique aux thèses de conspiration de l'ensemble des élites faisant revivre les méthodes du XIX<sup>e</sup> siècle qui visent à faire accomplir plus de travail pour moins de rémunération. Il existe aussi un clivage profond entre les personnes ravies des nouveaux régimes de travail naissants, qui entrevoient avec confiance le seuil d'un autre âge d'or du capitalisme, et celles qui décrivent ces changements en esquissant le portrait alarmant d'un monde composé de moins de travailleurs et divisé entre une élite de « travailleurs du savoir » et une sous-classe de dépossédés, de désenchantés et de personnes touchées par le chômage. Et nous ne devons pas oublier les sceptiques qui soutiennent que la rhétorique de l'innovation et du changement ne devrait pas entraver la continuité historique des relations d'emploi dans les sociétés capitalistes. Disons, pour mêler les référents culturels, comme se doit de le faire une revue bilingue : plus ça change, plus c'est pareil, mais *the times they are a changing*.

C'est sur ce fond de débats vigoureux et de préoccupations largement répandues que le Département des relations industrielles de l'Université Laval et le Réseau canadien de recherche sur les milieux de travail ont

---

- GILES, A., P.-A. LAPOINTE, G. MURRAY et J. BÉLANGER, Département des relations industrielles, Université Laval, Québec.

coparrainé, en septembre 1997, un colloque international sur les relations industrielles et les nouveaux systèmes productifs.

Ce colloque avait pour objectif de stimuler le débat sur les possibilités et les défis qu'offre l'émergence de nouveaux systèmes de production<sup>1</sup>. Nous avons publié un appel de communications scientifiques sur les relations industrielles dans le contexte des nouveaux modèles d'organisation de la production. Plus de cinquante propositions ont été soumises, dont la plupart étaient d'une qualité peu commune. En se fondant sur les critères de qualité et de pertinence, de même qu'en essayant d'établir un équilibre entre des méthodes et des approches théoriques différentes, un groupe d'experts a entrepris la tâche difficile de procéder à la sélection des études à retenir parmi cette riche profusion. Les articles publiés dans ce numéro spécial de *Relations industrielles/Industrial Relations* ont été évalués subséquemment par des examinateurs externes et acceptés pour publication<sup>2</sup>.

Les auteurs des études acceptent tous la proposition de base du colloque, à savoir que le travail est en profonde mutation. Les lecteurs n'auront pas de mal à déceler les différences qui se manifestent au fil des articles quant à la nature des changements, à leurs causes profondes et à leur évolution probable, mais ces différences sont secondaires par rapport aux questions et aux thèmes plus précis abordés dans chacune des études. Dans la suite de cette introduction, nous présenterons les quatre thèmes définis et traités au cours du colloque et établirons le lien de chaque article avec ces thèmes<sup>3</sup>.

### *LES NOUVEAUX MODÈLES DE PRODUCTION ET LA NATURE DU TRAVAIL*

---

Les chercheurs éprouvent beaucoup de difficultés à tracer les contours et à comprendre les fondements du ou des nouveaux modèles de production en train de prendre forme. Cela exige de dépasser l'engouement actuel à l'égard de la gestion de la qualité totale, de la réingénierie des procédés ou quoi que ce soit d'autre, pour mieux rendre compte des principes centraux qui définissent les nouveaux modèles.

1. L'aide financière pour la tenue de ce colloque est venue du Programme de partenariat patronal-syndical de Développement des ressources humaines Canada, du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, du ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie, du ministère de l'Emploi et de la Solidarité, du ministère du Travail, du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec, ainsi que du Département des relations industrielles de l'Université Laval.
2. Nous publierons bientôt, sous la forme d'un volume, d'autres études présentées dans le cadre du colloque et sur chacun des thèmes centraux.
3. Un cinquième thème, sur les politiques publiques, a été traité durant le colloque.

Les innovations technologiques et organisationnelles peuvent prendre une variété de formes. Il y a d'ailleurs un débat important sur leurs permutations diverses, à la fois théoriques et observées, et sur leur valeur relative. Parmi ces formes, Boyer et Hollingsworth (1997 : 194) distinguent un certain nombre de solutions de rechange à la production de masse uniformisée : a) la production différenciée, qui entraîne une réduction du volume ; b) la production de masse de qualité diversifiée, qui combine délibérément les avantages découlant de la différenciation des produits avec des quantités de production importantes ; c) la production adaptative et réactive, qui se construit à partir de la redéfinition constante des niches du marché et de l'utilisation la plus rapide possible des nouvelles technologies. On peut décrire une autre solution de rechange, la spécialisation souple, comme étant la fabrication d'une gamme, vaste et changeante, de produits différenciés qui se sert de machines polyvalentes et fait appel à des travailleurs qualifiés et capables d'adaptation (Hirst et Zeitlin 1997 : 221). Chacune de ces distinctions, et elles ne représentent que quelques-unes des possibilités déjà définies dans les publications scientifiques, comporte certaines configurations se rapportant aux diverses dimensions du processus de production, soit au plan des cycles de production, soit à celui des relations avec la clientèle ou encore à celui des réseaux de fournisseurs et de sous-traitants. Les choix précis découlant de l'organisation de la production ont des conséquences importantes sur la caractérisation générale des nouveaux modèles.

Le rôle que jouent les compétences constitue une des conséquences les plus importantes des nouvelles configurations de la production. Pratiquement tous les analystes croient que les nouveaux modèles de production exigent l'acquisition d'habiletés auparavant considérées non importantes dans le modèle fordien. « Depuis que les pressions exercées à l'égard de l'amélioration continue au plan de la productivité et de la qualité s'intensifient, depuis que l'utilisation efficace des nouvelles technologies nécessite de plus grandes habiletés analytiques et comportementales, les entreprises et les gouvernements [...] investissent davantage dans la formation et l'acquisition de compétences » (Locke et Kochan 1995 : 365, notre traduction). Par conséquent, les nouvelles compétences exigent que soit accordée plus d'attention à la formation et, dans une perspective plus large, que soient repensés les systèmes de formation. On peut aussi observer des modèles de production à coût peu élevé là où la prime accordée à la flexibilité signifie qu'il y a peu d'incitatifs exercés sur les employeurs à l'égard de l'investissement dans la formation. Ces questions sont examinées plus en détail dans les deux premiers articles du présent numéro.

Annette Dubé et Daniel Mercure établissent le lien entre les nouvelles formes de travail et les compétences en se demandant si les entreprises cherchent vraiment à devenir plus souples et, si oui, quelle est l'incidence

de la flexibilité sur les qualifications que l'on attend des travailleurs. Ils approfondissent ces questions à partir des réponses à un questionnaire provenant de 187 entreprises québécoises du secteur du vêtement, du textile, des pâtes et papiers, ainsi que de l'industrie pétrochimique. L'analyse de ces données les mène à soutenir qu'il n'y a pas qu'un seul modèle en émergence, mais plutôt trois bien distincts : le modèle de qualification flexible de type professionnel-conceptuel, le modèle de qualification flexible de type taylorisé et le modèle de qualification flexible de type adroit-analytique. Cela laisse entendre par ailleurs que le débat sur les nouveaux modèles de production et leur incidence sur les qualifications doit dépasser les querelles simplistes sur le fait de savoir si oui ou non le taylorisme est en train d'être délaissé et examiner plus étroitement l'éventail des configurations émergentes.

Colette Bernier arrive à peu près à la même conclusion, bien que par un chemin différent. Elle fait d'abord remarquer que le débat plus ancien de savoir si la tendance générale est à la déqualification ou à la requalification a été remplacé par un autre, où on se demande si le modèle taylorien est remplacé à son tour par un nouveau modèle, post-taylorien, de compétences et de formation. Après avoir décrit comment ce nouveau modèle est présenté dans la littérature scientifique, elle vérifie sa validité en le confrontant aux résultats de nombreuses études qu'elle a menées sur les compétences et la formation dans le secteur des services au cours des quinze dernières années. Bien qu'un nouveau modèle apparaisse, elle trouve qu'il n'y a pas qu'un simple déplacement vers des emplois plus hautement qualifiés ou enrichis, mais plutôt un double mouvement vers la requalification de certains travailleurs et la déqualification de certains autres. Soutenant qu'il nous faut dépasser l'échelle de l'entreprise et examiner les liens entre les compétences et le développement plus large du marché du travail, elle appelle à accorder plus d'attention à la face cachée de la « multiqualification », c'est-à-dire à la polarisation croissante des compétences. Sur le plan théorique, cet article laisse entendre qu'une compréhension de ces tendances aurait avantage à approfondir les anciennes théories sur la déqualification et la segmentation du marché du travail. Au plan méthodologique, les chercheurs devraient aller plus loin que la simple juxtaposition des études de cas au niveau de l'entreprise et réaliser des études longitudinales à l'échelle de l'industrie.

### *PARTICIPATION DES SALARIÉS AU TRAVAIL ET AU MILIEU DE TRAVAIL*

Presque tous les analystes des changements qui s'opèrent sur les lieux de travail remarquent une participation ou un investissement accru des salariés comme caractéristique centrale des modèles naissants. En outre, les études empiriques insistent sur l'incidence accrue de diverses formes

de participation, allant des cercles de qualité aux groupes de résolution de problèmes et aux équipes de travail autonomes. Plus encore, une documentation normative volumineuse incite les gestionnaires à encourager la participation des salariés afin d'exploiter les gains découlant de la flexibilité et de l'efficacité requises par les nouveaux systèmes de production (voir Walton 1985 pour un premier exemple de cette tendance). Il en découle une lexicographie nouvelle relative à la participation : on parle en effet de membres d'équipes, d'associés, d'animateurs d'équipe, etc. Cependant, une fois dépassée l'observation générale de la participation accrue, le consensus est moins grand quant à l'importance et à l'efficacité de ces formes de participation directe.

Une première question se pose concernant la nature des différents mécanismes de participation. Il faut ici prêter attention à l'étendue de la participation, qui peut aller de la simple mise en place de la boîte à suggestions ou la possibilité de participer aux cercles de qualité jusqu'à la dévolution d'une autonomie substantielle aux travailleurs ou aux groupes de travail en leur laissant beaucoup de latitude pour définir et gérer leur travail. Le degré de participation est aussi à prendre en compte dans la distinction à faire entre les différents mécanismes. La participation est souvent limitée aux questions relatives à l'exécution du travail. Il est cependant possible, encore que beaucoup moins observé, de concevoir une participation plus grande des salariés aux questions qui concernent réellement la conception et l'exploitation des systèmes de production ou même aux stratégies plus larges de l'entreprise.

Une seconde question a trait à la permanence des différentes formes de participation, puisqu'il est maintenant établi que de nombreuses expériences de ce genre débutent avec beaucoup d'enthousiasme, puis, que ce soit en raison d'erreurs de conception ou de pressions contradictoires résultant de la poursuite d'autres objectifs, se terminent par des attentes déçues et un retour aux modèles traditionnels d'organisation du travail. La considération des conditions associées à l'introduction des diverses formes de participation et la compréhension des dynamiques sociales complexes qui y sont associées deviennent donc des enjeux de recherche importants dans le champ des relations industrielles.

Il est également clair que le processus d'innovation est presque partout enraciné dans une promotion frénétique de l'efficacité et de la souplesse organisationnelles, soit par la qualité, soit par la satisfaction de la clientèle ou encore par la réduction des coûts. Certains analystes soutiennent que la dynamique fondamentale des relations entre travailleurs et employeurs n'est pas modifiée de façon importante. En un sens, les tensions incontournables que comporte une relation imprégnée de relations de pouvoir hiérarchiques constituent l'une des justifications de l'innovation dans l'organisation du

travail. Autrement dit, le scepticisme est souvent justifié au regard de la rhétorique parfois exagérée sur l'octroi de droits aux salariés et sur la libération organisationnelle. Toutefois, comme on l'a souvent remarqué, il est peu probable qu'il y ait une mobilisation massive des travailleurs pour défendre l'organisation fordienne de la production. Les méthodes de production traditionnelles ont constitué une source considérable d'aliénation et les travaux en cours suggèrent une réponse positive des salariés aux tendances actuelles eu égard à la polyvalence et à l'autorégulation du travail.

C'est exactement cette contradiction que Christian Lévesque et Pascale Côté examinent dans leur étude de cas concernant le travail en équipe chez General Motors, à l'usine d'assemblage de voitures de Boisbriand. Comment, demandent-ils, pouvons-nous réconcilier la recherche qui rapporte que les salariés dans les systèmes de production allégée aiment travailler en équipe avec le fait que ces systèmes sont largement reconnus pour être caractérisés par la fragmentation, la spécialisation et l'intensification plus grandes du travail ? À partir des réponses des salariés à un questionnaire, Christian Lévesque et Pascale Côté définissent trois attitudes distinctes envers les équipes de travail : certains travailleurs les voient comme une contrainte ; d'autres les regardent d'un œil plus positif ; enfin, d'autres se situent entre ces deux positions. D'après l'étude, cette diversité s'explique par les différences dans la nature des relations sociales au sein des équipes, notamment, les relations entre les membres d'une équipe et son leader, de même que l'incidence de ces relations sur la capacité des travailleurs d'influencer la charge de travail. En admettant que l'attitude ambivalente des travailleurs envers le travail d'équipe dans un contexte de production allégée peut venir de la crainte de perdre son emploi ou du caractère récent et non encore terminé de la mise en place de ces équipes dans l'usine, les auteurs rappellent que ni les modèles de gestion ni les règles acceptées collectivement ne déterminent totalement l'organisation du travail. C'est plutôt le fossé toujours présent entre le travail prescrit et le travail réel qui laisse beaucoup de place aux acteurs pour élaborer leurs propres stratégies et modèles d'action. Cela donne à penser que, en accord avec les conclusions avancées par les deux articles précédents, les chercheurs devraient s'appliquer davantage à examiner et à expliquer les différences qui existent dans les expériences liées aux nouveaux modèles de production.

### *L'INCIDENCE DES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL SUR LES TRAVAILLEURS*

---

Considérant les formes d'adhésion sociale et d'autorégulation du travail recherchées par les nouveaux systèmes productifs, l'incidence de ces changements sur les travailleurs devient une question cruciale. Pourtant, la recherche

axée sur les préoccupations des salariés est rare. En effet, jusqu'à présent, la recherche sur la récente vague de changements dans les milieux de travail a été carrément centrée sur les préoccupations des gestionnaires : les pratiques à mettre en place, les moyens de favoriser les changements et l'incidence de ces derniers sur la productivité, la qualité et la rentabilité. Cette constatation laisse entendre que les travailleurs sont souvent perçus comme des obstacles ou des intervenants passifs dans ce processus. Ainsi, bien qu'un grand effort ait été fait pour comprendre les effets des pratiques de travail novatrices sur le rendement des entreprises, beaucoup moins de travaux ont été consacrés aux préoccupations des travailleurs (voir, par exemple, Ichniowski *et al.* 1996).

La recherche orientée vers les attentes des salariés tend à être plus sceptique quant au potentiel de réforme à l'organisation du travail. Elle attire particulièrement l'attention sur des problèmes souvent associés à ces nouveaux régimes de travail : la détérioration des conditions de travail dans bien des cas ; une diminution de l'autonomie en certains autres, surtout en contexte de production allégée ; une augmentation du stress, du rythme de travail et de l'effort pouvant entraîner des conséquences sur la santé et la sécurité ; dans bien des cas, la réduction de la sécurité d'emploi qui oblige les travailleurs à accepter ces changements ; un sentiment d'affaiblissement du soutien des membres à l'égard du syndicat et une baisse de la capacité d'action collective. Néanmoins, s'il existe un appui empirique substantiel à plusieurs éléments de cette caractérisation plus insidieuse, les chercheurs observent aussi dans certaines circonstances un ensemble de résultats plus positifs. Plus précisément, certaines formes de réorganisation du travail, telles les équipes de travail autonomes, portent en elles plus de chances que d'autres de s'assurer l'appui des travailleurs. Comme il a été dit précédemment de la participation des salariés, il importe de mieux comprendre ces effets complexes, contradictoires et souvent divers.

L'article de Peter Berg constitue une tentative trop rare d'examiner l'incidence des nouvelles formes d'organisation du travail sur les travailleurs eux-mêmes. À partir des réponses à un sondage téléphonique mené auprès de 1 355 travailleurs de 13 aciéries américaines, l'auteur étudie comment les diverses pratiques associées aux régimes de travail à haut rendement dans l'industrie de l'acier américaine ont des conséquences sur la satisfaction des travailleurs quant à leur emploi. Tout compte fait, il trouve que les effets sont positifs dans l'ensemble. Cependant, il souligne une constatation clé : les conséquences de ces pratiques varient en fonction de nombreux facteurs. Ainsi, le simple sentiment d'appartenance à une équipe de travail n'est pas suffisant pour hausser le degré de satisfaction, qui dépend beaucoup plus de l'organisation du travail, notamment de la possibilité laissée aux travailleurs de faire appel à leurs connaissances et à leurs habiletés, du



degré d'autonomie réelle dont ils jouissent et des chances qui leur sont offertes de poursuivre leur formation. En outre, le contexte plus large des relations du travail contribue également à la satisfaction que procure l'emploi, ainsi que les mesures mises en place par les entreprises afin de mieux équilibrer travail et vie familiale. Faisant remarquer que les effets relativement positifs de la réorganisation du travail dans l'industrie de l'acier américaine peut refléter le développement relativement ancien de telles politiques dans cette industrie, Peter Berg conclut en souhaitant que plus d'études soient effectuées à l'échelle de l'industrie, faisant ainsi écho à la conclusion de Colette Bernier au sujet des compétences et de la formation.

### *L'INNOVATION EN MILIEU DE TRAVAIL ET LE CADRE INSTITUTIONNEL DES RELATIONS DU TRAVAIL*

Le quatrième thème central du colloque portait sur le lien entre le cadre institutionnel et les innovations en milieu de travail. Les institutions traditionnelles sont-elles incompatibles avec les nouveaux modèles de production et les nouvelles formes d'organisation du travail ? Et si, comme beaucoup le pensent, il existe une non-concordance, que faudrait-il faire alors ? Cette dernière question, faut-il le préciser, peut être posée de deux perspectives différentes : d'une part, l'incompatibilité est perçue comme un obstacle à l'innovation par les personnes qui désirent promouvoir celle-ci ; d'autre part, elle est vue, par les personnes qui défendent les institutions traditionnelles, comme un problème de préservation des mécanismes protégeant les travailleurs du pouvoir discrétionnaire de la direction.

En Amérique du Nord, ces institutions traditionnelles sont notamment les suivantes : 1) une structure décentralisée de négociation collective, conjuguée, en certains secteurs, d'une négociation type édifiée au cours des années ; 2) une relation souvent distante entre les syndicats et le patronat ; 3) la négociation de conventions collectives détaillées dans lesquelles sont codifiées les règles qui régissent le marché du travail interne de l'entreprise.

Ce système traditionnel semble faire l'objet de pressions au plan de la structure et du contenu du processus de négociation collective. En ce qui concerne la structure, il existe une tendance continue vers la décentralisation, qui comporte en particulier la redéfinition des points de comparaison et un net effort pour structurer les négociations autour de la notion de groupes commerciaux ou de centres de profit. Par conséquent, il y a des tensions entre ces efforts visant à mieux refléter les conditions locales et, par ailleurs, la tendance à comparer les établissements de façon à favoriser l'équité et des formes plus larges de solidarité syndicale. En ce qui a trait au contenu des conventions collectives, la recherche de flexibilité sous-entend des formes nouvelles de codification des relations d'emploi. Sur le

plan du processus, on a considérablement promu les formes plus coopératives en matière de solution des problèmes, fondées sur la définition des intérêts communs de la part des parties à la négociation.

Betcherman et Chaykowski (1996) notent que, au Canada, « un certain nombre de données montrent que les entreprises et les syndicats ont élaboré de nouvelles méthodes en matière de négociation collective et de relations du travail qui atténuent l'opposition traditionnelle et favorisent les solutions conduisant à des gains mutuels plus importants » (notre traduction). Des efforts considérables ont été faits, particulièrement aux États-Unis, pour promouvoir ces nouvelles relations du travail en tant que solution de rechange aux formes de négociation traditionnelles, mais aussi, dans bien des cas, selon de nombreux spécialistes des relations industrielles, comme une alternative à la syndicalisation. Pour bien des syndicats, cela conduit à une impasse sur le plan stratégique : le risque d'affaiblissement en tant qu'institution s'ils ne collaborent pas à certaines des nouvelles formes de régulation du travail ou le risque d'affaiblir le soutien de leurs membres si l'abandon de mesures de protection collectives associées au modèle institutionnel traditionnel se traduit par un accroissement de la charge de travail ou affecte leur sécurité d'emploi. En somme, dans un tel contexte, les syndicats risquent d'être blâmés autant s'ils se soumettent à ces nouvelles règles du jeu que s'ils ne le font pas.

Les deux derniers articles du présent numéro abordent ces sujets à partir d'études de cas longitudinales pour suivre la dynamique évolutive de la participation syndicale à la réorganisation des milieux de travail. D'abord, Reynald Bourque examine l'expérience de huit syndicats locaux des secteurs des pâtes et papiers et de la métallurgie qui ont négocié la participation syndicale à l'organisation du travail dans les années 1990. Bien que, dans tous les cas, cette participation ait été provoquée par des facteurs économiques (entre autres, la perte d'emplois ou la menace de pertes d'emplois qui se profilait à l'horizon), il distingue deux orientations stratégiques différentes parmi les syndicats locaux étudiés : d'un côté, il y a ceux qui ont adopté une stratégie de participation défensive dont le premier objectif était de protéger leurs membres des effets négatifs possibles de la réorganisation du travail ; de l'autre, il y a ceux qui se sont montrés plus proactifs et ont veillé à s'assurer que la réorganisation du travail se traduise en démocratisation. Il est intéressant de remarquer que la stratégie plus défensive a été conjuguée aux efforts des syndicats pour obtenir des mesures protégeant la sécurité d'emploi, tandis que la position proactive a poussé les syndicats à appuyer le développement d'équipes de travail. De façon plus générale, Reynald Bourque fait ressortir la fragilité de la coopération patronale-syndicale dans le processus de réorganisation du travail et montre que, dans la plupart des cas étudiés, il y a eu une baisse de la participation syndicale au cours

des années. Finalement, l'étude fait remarquer l'importance de l'attitude de l'employeur à l'égard de la participation du syndicat et du travailleur, ainsi que de l'appui des syndiqués envers la participation syndicale.

Ce dernier point constitue un des thèmes principaux de l'étude en profondeur qu'ont menée Louise Clarke et Larry Haiven sur les hauts et les bas de la coopération patronale-syndicale à la Saskatoon Chemicals. Les deux auteurs abordent une question de recherche fondamentale : la collaboration avec la direction au sujet de la réforme du milieu de travail affaiblit-elle automatiquement les syndicats ? Donnant plus de poids à une des conclusions de Reynald Bourque, ils expliquent que l'expérience à la Saskatoon Chemicals est née d'une période de tensions et d'incertitude. De plus, il a fallu beaucoup de temps pour établir une véritable relation de négociation et, bien sûr, celle-ci a précédé l'élaboration conjointe des pratiques favorisant une plus grande efficacité organisationnelle. Toutefois, comme dans la plupart des cas étudiés par Reynald Bourque, la coopération patronale-syndicale s'est avérée fragile, bien que dans le cas de la Saskatoon Chemicals, les tensions au sein du syndicat ont fortement contribué à cette fragilité. Louise Clarke et Larry Haiven considèrent que l'expérience a été un succès du point de vue du syndicat et de ses membres et tirent la conclusion que la participation syndicale à la réorganisation du travail offre l'occasion d'une véritable démocratisation du milieu de travail, pourvu que les syndicats trouvent le moyen d'équilibrer le besoin de responsabilisation de leurs membres avec celui de leadership proactif.

\* \* \*

Les pages qui précèdent ne rendent pas justice à la qualité des recherches présentées dans les diverses contributions au présent numéro. Malgré ce fait, un certain nombre de conclusions évidentes méritent d'être mentionnées.

Premièrement, tous les auteurs s'accordent à dire que le travail est en mutation. Et les changements sont à ce point importants qu'ils remettent en question les attitudes, les pratiques et les institutions établies. Cette constatation pourtant évidente a besoin d'être réitérée pour servir d'antidote aux analystes qui y voient une simple continuation des tendances à long terme.

Deuxièmement, tous les articles font néanmoins ressortir des continuités importantes avec le passé. Bien que l'organisation du travail se transforme, même les changements les plus poussés et les plus durables n'ont pas fait trembler la structure de pouvoir hiérarchique des organisations productives, pas plus d'ailleurs qu'ils n'ont éliminé les inégalités, alimentées dans certains cas par les transformations récentes. Les études présentées dans ce numéro mettent en garde contre l'acceptation non réfléchie de toute représentation

exagérée quant aux effets bénéfiques des changements organisationnels en cours.

Troisièmement, le thème de la diversité ressort de l'ensemble des articles. Au lieu de présenter un modèle unique du nouveau milieu de travail, les auteurs se donnent la peine d'étudier l'éventail des possibilités en matière d'innovation organisationnelle. En bref, il n'y a pas qu'une seule meilleure voie qui s'offre aux travailleurs et aux employeurs, mais bien un menu varié d'options possibles et de stratégies disponibles. De surcroît, les choix faits ont une incidence sur les conséquences de la réorganisation du travail, particulièrement pour les travailleurs. Comme le démontrent la plupart des articles, la participation véritable et généralisée, soutenue par des syndicats autonomes et démocratiques, a plus de chance d'être appuyée et de durer que les essais superficiels auxquels les salariés et leurs représentants sont parfois forcés de collaborer comme moyen de survie.

Quatrièmement, la recherche publiée dans ce numéro thématique nous dit non seulement que les changements en milieux de travail sont remarquablement diversifiés, mais aussi qu'ils constituent un processus parfois hésitant, partiel, fragile et susceptible de retours en arrière. Bien que cette caractéristique ait donné lieu à une documentation normative volumineuse sur la recherche de la formule magique garantissant le succès de l'innovation, les spécialistes des relations industrielles, y compris ses membres universitaires et praticiens, savent reconnaître les avantages de tels processus complexes et fluides. La manière dont le travail est organisé ne peut être assimilée à des changements relatifs à la technologie ou à l'organisation technique de la production. Elle résulte de l'interaction entre des êtres humains — agissant seuls, en petits groupes ou en organisations collectives — qui tentent de dessiner le contour de leur vie de travail. Bien que ce processus soit complexe et difficile à faire concorder avec des modèles logiquement cohérents, nous nous en tenons à lui et cela devrait encourager les travailleurs et les gestionnaires à être les artisans de leurs propres transformations organisationnelles.

Enfin, cette collection d'articles met en évidence comment la compréhension de ces phénomènes complexes suscite des démarches méthodologiques diverses. Comme responsables de cette publication, nous sommes particulièrement heureux que la recherche publiée ici passe par toute la gamme des niveaux d'analyse (d'un service unique, dans une seule usine, jusqu'à l'étude multi-industrielle) et des méthodes de recherche (de l'observation directe, par des techniques d'interview variées, jusqu'à un éventail de questionnaires et d'autres sources de données). Cette richesse méthodologique demeure l'une des caractéristiques de la recherche en relations industrielles.

**■ BIBLIOGRAPHIE**

- BETCHERMAN, Gordon et Richard CHAYKOWSKI. 1996. « The Changing Workplace : Challenges for Public Policy ». Research Paper n° R-96-13E, Applied Research Branch, Strategic Policy, Human Resources Development Canada. Ottawa : HRDC.
- BOYER, Robert et Rogers HOLLINGSWORTH. 1997. « How and Why Do Social Systems of Production Change ? ». *Contemporary Capitalism : The Embeddedness of Institutions*. J. R. Hollingsworth et R. Boyer, dir. Cambridge : Cambridge University Press, 189-196.
- HIRST, Paul et Jonathan ZEITLIN. 1997. « Flexible Specialization : Theory and Evidence in the Analysis of Industrial Change ». *Contemporary Capitalism : The Embeddedness of Institutions*. J. R. Hollingsworth et R. Boyer, dir. Cambridge : Cambridge University Press, 220-239.
- ICHNIOWSKI, Casey, Thomas A. KOCHAN, David LEVINE, Craig OLSON et George STRAUSS. 1996. « What Works at Work : Overview and Assessment ». *Industrial Relations*, vol. 35, n° 3, 299-333.
- LOCKE, Richard et Thomas KOCHAN. 1995. « Conclusion : The Transformation of Industrial Relations ? A Cross-National Review of the Evidence ». *Employment Relations in a Changing World Economy*. R. Locke, T. Kochan et M. Piore, dir. Cambridge : MIT Press, 312-384.
- WALTON, Richard. 1985. « From Control to Commitment in the Workplace ». *Harvard Business Review*, mars-avril, 77-84.

# *Industrial Relations in the New Workplace*

## *Research, Policy and Practice*

ANTHONY GILES

PAUL-ANDRÉ LAPOINTE

GREGOR MURRAY

JACQUES BÉLANGER

Over the past decade a widespread consensus has taken root around the view that deep-seated changes are reshaping the way production and work are organized, the way employees and employers deal with each other, and the way governments seek to shape society.

There is, of course, a wide range of explanations for these changes, running from simple technological determinism to conspiracy theses involving global elites reviving 19th century methods of squeezing out more work for less pay. There is also a deep cleavage between those who celebrate the emerging work systems, confidently predicting that we are on the threshold of another of capitalism's golden ages, and those who decry the changes, painting an alarming scenario of a worker-less world divided into an elite of "knowledge workers" and an underclass of dispossessed, disenchanting and potentially troublesome unemployed, underemployed or unemployable. Nor should we forget the sceptics who argue that the rhetoric of innovation and change should not obscure fundamental continuities with the recent (and not-so-recent) history of employment relations in capitalist societies. To mix cultural referents (as befits a bilingual journal): the times they are a changing, but *plus ça change...*

It was against this background of vigorous debate and widespread concern that Laval University's Industrial Relations Department and the Canadian Workplace Research Network co-sponsored an international colloquium on Industrial Relations in the New Workplace in September 1997, the aim of

---

- GILES, A., P.-A. LAPOINTE, G. MURRAY et J. BÉLANGER, Département des relations industrielles, Université Laval, Québec.

which was to stimulate debate about the opportunities and challenges raised by the emergence of new production systems.<sup>1</sup> A call for papers focusing on empirical research into the industrial relations aspects of new patterns of production organization resulted in more than fifty submissions, the vast majority of which were of uncommonly high quality. Using the criteria of quality and relevance, and in an attempt to strike a balance between different methodologies and theoretical approaches, a panel of experts undertook the difficult task of selecting a group of papers to be presented at the colloquium from this embarrassment of riches. The articles collected in this special issue of *Relations industrielles/Industrial Relations* are those that were subsequently reviewed by external referees and accepted for publication.<sup>2</sup>

Like the colloquium itself, all of the papers accept the basic proposition that work is changing—although readers will have no difficulty identifying differences among the authors regarding the nature of those changes, their root causes or their likely trajectories. Nevertheless, these differences are secondary to the more specific themes and questions tackled in each of the papers. In the remainder of this introduction, we will set out the four specific themes addressed at the colloquium and link the individual articles to those themes.<sup>3</sup>

### NEW MODELS OF PRODUCTION AND THE NATURE OF WORK

One key problem that researchers face is to identify the new model (or models) of production that is (or are) taking shape. This requires going beyond the fascination with whatever management fad is currently being touted, whether “total quality management,” “cellular manufacturing,” “reengineering” or whatever, and looking closely at the different combinations of the core principles that define the new models.

Technological and organizational innovations may assume a variety of forms and there is considerable debate over their various permutations, both theoretical and observed, and their relative merits. To cite but a few

- 
1. Financial support for the colloquium was provided by Human Resources and Development Canada's Labour-Management Partnerships Program, the Social Sciences and Humanities Research Council of Canada, the Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie, the Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, the Ministère du Travail, the Fonds de solidarité des travailleurs du Québec of the Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec, and the Département des relations industrielles, Université Laval.
  2. A second stream of invited papers delivered at the colloquium, each surveying one of the central themes, will soon be published in book form.
  3. A fifth theme, public policy, was also dealt with at the colloquium, but none of the research papers were devoted to that subject.

of the distinctions, Boyer and Hollingsworth (1997: 194) distinguish a number of alternatives to mass standardized production: customized production, which “assumes a certain reduction in volume”; diversified quality mass production, which purportedly “combines the benefits derived from product differentiation with significant quantities of production”; adaptive or reactive production, which “builds upon the constant redefinition of market niches and the fastest possible use of new technologies.” Another alternative, flexible specialization, might be described as “the manufacture of a wide and changing array of customized products using flexible, general-purpose machinery and skilled, adaptable workers” (Hirst and Zeitlin 1997: 221). Each of these, and they represent only a few of the possibilities already identified in the literature, imply certain configurations as regards different dimensions of the production process, whether in terms of production cycles, customer relations or networks of suppliers and subcontractors. The precise choices involved in the organization of production have significant implications for the overall characterization of the new model.

One of the more important implications of the new production configurations concerns the role of skills. Virtually all analysts agree that new production models call for the development of skills not previously thought to be important in the “Fordist” model. As Locke and Kochan (1995: 365) put it: “Since the pressures for continual improvements in productivity and quality are intensifying, and since effective use of new technologies require increased analytical and behavioural skills, both firms and governments ... are increasing their investments in training and skill development.” New skills therefore call for more attention to skill formation and, from a wider perspective, a rethinking of training systems. However, it is also possible to observe low-cost production models where the premium on flexibility means that there is little incentive for employers to invest in skill formation. These questions are explored in more detail in the first two articles in this issue.

Annette Dubé and Daniel Mercure link the question of new forms of work to the issue of skills by asking whether firms are really seeking to become more flexible and, if so, what the impact of flexibility is on the skills that workers are now expected to develop. To probe these issues, Dubé and Mercure draw on the questionnaire responses from 187 Quebec manufacturing firms in the clothing, textile, pulp and paper and petrochemical industries. Their analysis of this data leads them to argue that there is no single model of flexibility, but rather three distinct models: a “professional-conceptual” model, a “Taylorist” model and an “adroit-analytical” model. This suggests, in turn, that the debate over new models of production and their impact on skills needs to go beyond the simplistic disputes over whether or not Taylorism is being abandoned and to examine more closely the range of emerging configurations.



Colette Bernier reaches much the same conclusion, although by a different route. Bernier begins by noting that the older debate over whether there was a general trend toward deskilling or reskilling, has been replaced by a debate over whether the Taylorist model is being replaced by a new, post-Taylorist model of skills and training. After describing how this new model is presented in the literature, she tests its validity against the results of a wide range of case studies she has conducted into skills and training in the services sector over the last fifteen years. Bernier finds that, although a new model is emerging, there is no simple shift toward more highly skilled or enriched jobs, but rather a dual movement toward reskilling for some workers and deskilling for others. Arguing that we need to go beyond the level of the firm and examine the connections between skills and broader labour market developments, Bernier calls for more attention to be paid to the "hidden face of multiskilling," that is, the increasing polarization of skills. On the theoretical level, she suggests that an understanding of these trends would benefit from a deepening of older theories about deskilling and labour market segmentation. On the methodological level, researchers should go beyond the simple juxtaposition of firm-level case studies and begin to conduct industry-level and longitudinal studies.

### EMPLOYEE INVOLVEMENT IN WORK AND THE WORKPLACE

Given the widespread agreement that a key factor in the crisis of Fordism is the lack of worker autonomy, it is not surprising that nearly every analyst of workplace change identifies increased employee involvement or participation as a central feature of emerging models. There is, moreover, widespread empirical evidence of an increased incidence of various forms of employee involvement in the workplace, ranging from quality circles to problem-solving groups to autonomous work teams. Moreover, there is now an enormous normative literature inciting managers to encourage employee involvement in order to harness the gains in flexibility and efficiency required by the new production systems (for an early example of this trend, see Walton 1985). This has given rise to a new participative lexicography of team members, associates, facilitators, and the like. However, once we move beyond the general observation of increased participation, there is much less consensus as regards the significance and efficacy of these forms of employee participation.

A first question concerns the nature of these different types of participative mechanisms. Here we might look at the extent of participation, which ranges from little more than the introduction of suggestion boxes or the opportunity to participate in quality circles to, at the other end of the continuum, the devolution of substantial autonomy to workers or work groups, allowing

them much greater scope to define and regulate their jobs. Another consideration in distinguishing between the different types is the level of employee involvement. Participation is typically limited to a narrow focus on certain issues of operational concern to one's job at the point of production. However, it is possible, albeit much less frequently observed, to conceive of more substantial employee involvement in questions that actually concern the design and operation of production systems or the wider strategies of the firm.

A second question concerns the permanence of different forms of participation since it is now well established in the literature that many such experiences start with considerable initial enthusiasm but, whether because of flaws in conception or contradictory pressures resulting from the pursuit of other objectives, finish in disappointed expectations and a reversion to traditional patterns of work organization. A related question therefore must be the consideration of the conditions associated with the introduction of various forms of employee involvement. This involves questions about the process through which certain types of participation are introduced but also, to adopt the vernacular, the particular organizational "fits" or the way that certain practices must "bundle" together.

It is also clear that the innovation process is almost everywhere rooted in a frantic drive for greater organizational efficiency and flexibility, whether through quality, customer satisfaction or good old-fashioned cost reduction. Some analysts, however, argue that the fundamental dynamics of the relationship between workers and employers is manifestly not being altered in a significant way. Indeed, the inescapable tensions that arise from a relationship that is imbued with hierarchical power relations is the very rationale for innovation in work organization. In other words, there is more than a little justified scepticism as regards the sometimes over-blown rhetoric on employee "empowerment" and organizational liberation. However, as has often been observed, there is little likelihood of mass worker mobilization in defence of the Fordist organization of production. Traditional methods of production are the source of considerable employee alienation and there is certainly evidence of a positive worker response to the principles of both wider job scope and self-regulation.

It is exactly this contradiction that Christian Lévesque and Pascale Côté explore in their case study of team production at General Motors' Boisbriand car-assembly plant. How, Lévesque and Côté ask, can we reconcile research that reports that employees in lean production systems like working in teams with the fact that such systems are widely acknowledged to be characterized by increased work fragmentation, specialization and intensification? Through an analysis of employee responses to a questionnaire, Lévesque and Côté identify three distinct attitudes towards teamwork: some

workers regard it as a “constraint”, others regard it more positively, and still others fall somewhere in-between. The explanation of this diversity, according to the study, lies in variations in the nature of social relations within teams, notably, the relationship between team members and their leader and the impact of this relationship on the workers’ capacity to influence the effort bargain. Admitting that the ambivalent attitude of workers to teamwork in a context of lean production may be due to fears about job security or to the recent and unfinished process of implementation of teams in the plant, Lévesque and Côté nevertheless stress the need to recognize that neither management models nor collectively agreed rules ever completely determine how work is organized. Instead, the ever-present gap between “real” and “prescribed” work leaves room for workplace actors to develop their own strategies and patterns of action. This suggests, in line with the conclusions advanced by the previous two articles, that researchers should devote more attention to examining and explaining the variations in experiences with new production models.

#### *THE IMPACT OF NEW FORMS OF WORK ORGANIZATION ON WORKERS*

---

Given the important role allotted the principle of self-regulation in work organization and social adhesion in employee relations, the impact of new production systems on workers is clearly a critical issue. Yet, research focusing principally on the concerns of employees is dismayingly rare. Indeed, the focus of much of the research carried out to date on the recent wave of workplace change has been centred squarely on the concerns of management: the practices to implement; the means of fostering change; and the impact on productivity, quality and profitability. According to this management agenda, workers are viewed either as obstacles to change or as passive recipients of change. Thus, although there has been tremendous effort to comprehend the “performance effects” of innovative work practices on organizations, much less work has been done on workers’ concerns (see, for example, Ichniowski *et al.* 1996).

The research that does focus on workers tends to be considerably more sceptical about the possibilities and potential of the reform of work organization. In particular, it draws attention to the many problems encountered in the implementation of these new work systems: deteriorating working conditions in many circumstances; a narrowing of autonomy in some cases, especially under lean production; an increase in stress, pace and work effort with the many attendant health and safety consequences; reduced job security in many cases which obliges workers to accept these changes; a sense of decreased membership support for their unions and a decline in

labour's capacity to act as a countervailing force to management. And yet, while there is considerable empirical support for this more insidious characterization, at least in some circumstances, there is also support for a more positive set of outcomes. In particular, certain kinds of work reorganization, such as some forms of teamwork, are more likely than others to garner the support of workers. As was argued above in relation to employee involvement, the impact of such practices is all the more important because of the increasing evidence of their complex, contradictory and often varied effects.

Peter Berg's article in this issue therefore represents an all too rare attempt to investigate the impact of new forms of work organization on workers themselves. More particularly, Berg draws on the responses of 1355 workers in 13 U.S. steel plants to a telephone survey in order to explore how different practices associated with "high performance work systems" in the U.S. steel industry affect the job satisfaction of workers. On balance, he finds that the overall impact is generally positive. However, a key finding is that the impact of such work practices varies according to a number of factors. Thus, mere membership in a work team is not sufficient to increase satisfaction; instead, much depends on how work is organized, including the opportunity for workers to make genuine use of their knowledge and skills, the degree of real autonomy they enjoy and their opportunities for further learning. Moreover, the broader labour relations context also contributes to job satisfaction, notably, the climate of employee-management relations and the extent to which the firm implements practices that help balance work and family. Noting that the relatively positive impact of high performance work practices in the U.S. steel industry may reflect the industry's comparatively early start in reorganizing work, Berg concludes with a call for more industry-level studies, echoing Bernier's conclusion in the area of skills and training.

#### *WORKPLACE INNOVATION AND THE INSTITUTIONAL FRAMEWORK OF LABOUR-MANAGEMENT RELATIONS*

The fourth central theme of the colloquium focused on the question of the institutions of industrial relations in the workplace. Are traditional institutions incompatible with new production models and forms of work organization? And if, as many believe, there is a mismatch, then what should be done? This latter question, it must be stressed, can be posed from two different perspectives: on the one hand, for those who wish to promote innovation, the incompatibility is seen as an obstacle to innovation; on the other hand, for those who defend the traditional institutions, it is seen as a problem of preserving mechanisms that protect workers from arbitrary managerial power.

In North America these traditional institutions include (1) a decentralized structure of collective bargaining (combined, in some sectors, with a tradition of pattern bargaining); (2) an arm's-length relationship between unions and management; and (3) the negotiation of detailed collective agreements codifying work rules that regulate the internal labour market of the firm.

This traditional system would appear to be under pressure in terms of the structure, content and the process of collective bargaining. As regards the structure of bargaining, there is a continuing trend towards decentralization involving, in particular, the redefinition of points of comparison and an unambiguous effort to structure negotiations in line with the notion of business units or profit centres. Thus, there are stresses and strains between pressures to calibrate negotiations in terms of local conditions and comparative considerations of relative equity and union solidarity that have characterized pattern and multi-establishment bargaining. With respect to the content of collective agreements, the search for greater flexibility suggests much more fluid forms of contract codification — in essence, definitions which allow maximum scope for flexibility. In terms of process, there has been considerable promotion of new forms of “jointness” which favour more cooperative, problem-solving arrangements predicated on the identification of common interests on the part of the parties to the bargaining relationship.

Betcherman and Chaykowski (1996) note that in Canada, “There is some limited evidence of firms and unions that have developed new approaches to collective bargaining and labour relations that reduce traditional adversarialism and that facilitate solutions yielding a greater level of mutual gains.” On this latter point, particularly in the United States, there has been considerable effort to promote these “new” labour relations as an alternative both to traditional forms of bargaining but also to what many industrial relations scholars see as the real alternative of non-unionism. This is the basis of a strategic conundrum for unions: risk promoting the decline of the union as an institution if the union does not collaborate in some of the new forms of workplace regulation; or risk declining support from its members if the abandonment of many of the collective defence mechanisms associated with the traditional institutional model translate into increased work intensity and declining employment security. In other words, in this new context, unions risk being “damned if they do and damned if they don't!”

The last two articles in this issue address these themes, both using longitudinal case studies to trace the evolving dynamics of union participation in workplace reorganization. Reynald Bourque examines the experience of eight local unions in the paper and metalworking sectors that negotiated union involvement in work organization during the 1990s. Although union participation in all of the cases was triggered by economic factors (notably, the recent experience or looming prospect of job loss), Bourque discerns

two different strategic orientations among the union locals studied: on the one hand, some of the locals adopted a strategy of “defensive participation,” in which the primary goal was to protect their members from the possible negative effects of work reorganization; on the other hand, other locals were more “proactive” and sought to ensure that work reorganization translated into democratization. Interestingly, the more defensive strategy was associated with union efforts to win job security measures, whereas the proactive posture saw unions pushing for teamwork. More broadly, Bourque stresses the fragility labour-management cooperation in the work reorganization process, pointing out that in the majority of cases studied there has been a decline in union participation over the course of time. Finally, the study draws attention to the importance of the employer’s attitude toward union and worker participation, as well as to the support of union members for union involvement.

This last point is one of the central themes of Louise Clarke and Larry Haiven’s in-depth study of the ups and downs of union-management cooperation at Saskatoon Chemicals. Clarke and Haiven address a key debate in the literature — whether involvement with management in workplace reform necessarily weakens unions. Reinforcing one of Bourque’s conclusions, they explain that the experiment at Saskatoon Chemicals was born of a period of stress and uncertainty. Moreover, the union-management relationship took time to develop and, indeed, preceded the joint elaboration of high performance work practices. As in most of Bourque’s cases, however, union-management cooperation turned out to be fragile, although in the case of Saskatoon Chemicals this had more to do with ideological and material tensions within the union. More generally, however, Clarke and Haiven rate the experience a success from the point of view of the union and its members, and draw the conclusion that union involvement in work reorganization offers the prospect of genuine workplace democratization so long as unions find ways to balance the need for membership accountability with the need for proactive leadership.

\* \* \*

The foregoing summary hardly does justice to the detailed and sophisticated analyses developed in the different contributions to this special issue. Even so, a number of clear conclusions warrant mention.

First, the authors are unanimous on the question of whether work is changing. It is indeed changing in important ways that challenge established attitudes, practices and institutions. This perhaps obvious point needs reiteration as an antidote to those analysts who see a simple continuation of long-term trends.

Second, however, all of the articles point to significant continuities with the past. Although the organization of work is being transformed, even the most far-reaching and durable changes have not shaken the basic structure of hierarchically organized patterns of authority in productive organizations. Nor have the changes eliminated inequalities, which in some cases have even been exacerbated by recent transformations. The research reported here therefore warns against an unthinking acceptance of exaggerated portrayals of the positive effects of workplace change.

A third common message is the theme of diversity. Indeed, instead of positing a single model of the new workplace, all of the articles take pains to explore the range of models of workplace changes that are emerging from the restructuring of production systems. There is, in short, no "one best way" forward, but instead an inevitably variegated menu of possible options and strategies available to workers and employers. Moreover, the choices that are made have an impact on the consequences of work reorganization, especially for workers: as most of the articles demonstrate, genuine and extensive participation that is backed by independent, democratic unions is more likely to win support and to endure than are cosmetic experiments into which workers and their representatives are forced as a matter of survival.

Fourth, the research published here not only tells us that workplace change is remarkably diverse, but also that it is a sometimes halting, partial and fragile process that is subject to reversal. Although this fundamental characteristic has given rise to a huge, normative literature in search of the magic formula for successful change, the industrial relations community, including its academic and practitioner members, can attest to and probably should welcome the openness and fluidity of the process. The way work is organized cannot simply be read off wider changes like technology, globalization, or trends in production system management, but is instead the result of the interplay of human beings – acting alone, in small groups and in formal organizations – seeking to shape the contours of their work lives. Although this process is messy and difficult to fit into logically consistent models, we are stuck with it and this should encourage workers and managers to be the artisans of their own organizational transformations.

Lastly, this collection of articles underlines how a diverse phenomenon encourages diverse methodological approaches to common questions. As editors, we are particularly pleased that the research published here runs the gamut of levels of analysis (from a single department in a single plant all the way up to a multi-industry study) and of research methods (from direct observations, through various interviewing techniques, to a range of questionnaires and other sources of data). This methodological richness is one of the hallmarks of industrial relations research, and we invite the reader to plunge into the various contributions with the same openness and spirit of exploration that informs the collection as a whole.

## ■ REFERENCES

- BETCHERMAN, Gordon and Richard CHAYKOWSKI. 1996. "The Changing Workplace: Challenges for Public Policy." Research Paper No. R-96-13E, Applied Research Branch, Strategic Policy, Human Resources Development Canada. Ottawa: HRDC.
- BOYER, Robert and Rogers HOLLINGSWORTH. 1997. "How and Why Do Social Systems of Production Change?" *Contemporary Capitalism: The Embeddedness of Institutions*. J. R. Hollingsworth and R. Boyer, eds. Cambridge: Cambridge University Press, 189-196.
- HIRST, Paul and Jonathan ZEITLIN. 1997. "Flexible Specialization: Theory and Evidence in the Analysis of Industrial Change." *Contemporary Capitalism: The Embeddedness of Institutions*. J. R. Hollingsworth and R. Boyer, eds. Cambridge: Cambridge University Press, 220-239.
- ICHNIOWSKI, Casey, Thomas A. KOCHAN, David LEVINE, Craig OLSON and George STRAUSS. 1996. "What Works at Work: Overview and Assessment." *Industrial Relations*, Vol. 35, No. 3, 299-333.
- LOCKE, Richard and Thomas KOCHAN. 1995. "Conclusion: The Transformation of Industrial Relations? A Cross-National Review of the Evidence." *Employment Relations in a Changing World Economy*. R. Locke, T. Kochan and M. Piore, eds. Cambridge: MIT Press, 312-384.
- WALTON, Richard. 1985. "From Control to Commitment in the Workplace." *Harvard Business Review*, March/April, 77-84.