Document généré le 01/04/2026 14:25

Cahiers de recherche sociologique

Remise en cause des paramètres du post-fordisme au Canada et en Ontario

Rianne Mahon

Numéro 18-19, 1992

Entreprises : approches théoriques et études de cas

URI : https://id.erudit.org/iderudit/1002308ar
DOI : https://doi.org/10.7202/1002308ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Département de sociologie - Université du Québec à Montréal

ISSN

0831-1048 (imprimé)
1923-5771 (numérique)

Découvrir la revue

Citer cet article

Mahon, R. (1992). Remise en cause des paramètres du post-fordisme au Canada et en Ontario. *Cahiers de recherche sociologique*, (18-19), 185–215. https://doi.org/10.7202/1002308ar

Résumé de l'article

L'intérêt que la gauche porte à la réorganisation du travail et aux nouvelles pratiques de gestion est, en grande partie, liée au potentiel que celles-ci renferment pour l'avancement de la démocratie industrielle. Plus largement, le type de restructuration économique associée à de tels changements — tantôt appelée « à haute valeur ajoutée » tantôt « post-fordiste » — pourrait signifier la revitalisation des économies à hauts salaires, comme celle du Canada. De ce point de vue, la compétitivité serait maintenant définie en termes de qualité et de capacité d'innovation, plutôt qu'en termes de coûts salariaux. Il n'y a cependant rien d'automatique en ce qui concerne les bienfaits de la restructuration post-fordiste : les contours du post-fordisme sont et seront dessinés à travers des luttes où les syndicats ont un rôle important à jouer. Ce texte se veut une évaluation préliminaire de la capacité des syndicats à participer réellement à la définition des paramètres de la restructuration post-fordiste au Canada et, plus spécifiquement, en Ontario.

Copyright © Cahiers de recherche sociologique, 1992

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/

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/

Cahiers de recherche sociologique, nos 18-19, 1992

Remise en cause des paramètres du post-fordisme au Canada et en Ontario

Rianne MAHON*

Un peu partout, on fait racoleusement la promotion d'une économie "à haute valeur ajoutée" ou "post-fordiste[1]" qu'on présente telle *la* voie du renouvellement d'économies, comme celle du Canada. Cet optimisme n'est pas sans fondement, mais il y a aussi lieu d'y prendre garde[2]. En effet, certaines critiques questionnent la capacité de rupture des nouvelles formes d'organisation du travail par rapport au taylorisme[3]. Toutefois, la question la plus importante est celle de savoir si le

* Rianne Mahon est professeure à l'Université Carleton à Ottawa. Ce texte s'appuie sur une recherche subventionnée par le Social Science and Humanities Research Council. Il a été traduit de l'anglais par Normand Pépin du doctorat en sociologie à l'Université du Québec à Montréal.

1 Il existe d'innombrables façons de caractériser ce modèle en émergence mais cette variété reflète moins les différences quant aux caractéristiques principales de la nouvelle économie que les différences discursives entre les diverses disciplines et entre les discours nationaux. Voir notamment M. Piore et C. Sabel, *The Second Industrial Divide*, New York, Basic Books, 1984; D. Leborgne et A. Lipietz, "New Technologies, New Modes of Regulation: Some Spatial Implications", présenté à la conférence "Technology, Restructuring and Urban/Regional Development", Dubrovnik, 1987; C. Freeman et C. Perez, "Long Waves and Changes in Employment Patterns", préparé pour la conférence ALC: "Structural Change and Labour Market Policy", Saltsjobaden, 1988; A. Sorge et W. Streeck, "Industrial Relations and Technical Change: The Case for an Extended Perspective", dans R. Hyman et W. Streeck (dir.), *New Technology and Industrial Relations*, Oxford, Basil Blackwell, 1988; et M. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, New York, The Free Press, 1990.

2 Pour des analyses soulevant les questions de la forme du post-fordisme et de ses perspectives, voir M. Davis, "The Political Economy of Late Imperial America", *New Left Review*, 143, 1984; R. Mahon, "From Fordism to ?: Technology, Labour Markets and Unions", *Economic and Industrial Democracy*, 8 (1), 1987; A. Pollert, "Dismantling Flexibility", *Capital and Class*, 34, 1988; R. Hyman, "Flexible Specialization: Miracle or Myth?" dans R. Hyman et W. Streeck (dirs), *New Technology and Industrial Relations*, Oxford, Basil Blackwell, 1988; S. Wood (dir.), *The Transformation of Work?*, Londres, Unwin Hyman, 1989; D. Harvey, *The Condition of Post Modernity*, Cambridge, Polity Press, 1990.

3 K. Dohse, U. Jurgens et T. Malsh, "From 'Fordism' to 'Toyotism': The Social Organization of the Labor Process in the Japanese Auto Industry", *Politics and Society*, 14 (2), 1985; et S. Wood, *op. cit.*

post-fordisme s'accompagnera de bons emplois pour tous ou s'il se réalisera sous une forme polarisée, créant de bons emplois pour l'élite mais une foule d'emplois mal payés et précaires pour la vaste majorité. Pour répondre à cette question, il faut examiner de près l'interaction entre les changements micro et macro-sociétaux.

L'analyse de la force et de la stratégie des syndicats est ainsi particulièrement pertinente puisque ces derniers sont une des seules institutions dont la sphère d'action s'étend du micro au macro-social. Les syndicats peuvent influer directement sur les accords d'atelier à travers les négociations sur les classifications d'emploi et les règles de travail[4]. Ils peuvent agir indirectement sur l'orientation du développement par la négociation des questions traditionnelles que sont les salaires et la sécurité d'emploi[5]. Les syndicats forts peuvent aussi entraver directement une croissance polarisée en organisant les travailleurs du secteur des services, et indirectement en appuyant la croissance et le maintien d'un secteur des services publics fort[6]. En plus de ces traits somme toute traditionnels de leur capacité d'action, les syndicats, tant sur les lieux de travail qu'à un niveau social plus large, sont dans une position avantageuse pour modeler les pratiques de formation post-fordistes.

Qu'un mouvement syndical précis soit en mesure ou non de se montrer à la hauteur de la tâche qui l'attend dépend, en partie, de l'héritage institutionnel laissé par les relations industrielles fordistes dans une société donnée[7]. Cependant, il serait erroné de penser que les "ressources du pouvoir" accumulées pendant une période particulière puissent être d'une quelconque valeur pour la période suivante: un monde post-fordiste pose des défis tout à fait nouveaux au mouvement ouvrier[8]. De plus, la façon dont la crise du fordisme s'est déroulée dans un pays peut avoir détruit les bases qui fondaient la force de certains acteurs ou avoir ouvert la voie à des acteurs auparavant plutôt frêles.

Cet article examine le rôle que jouent les syndicats au Canada, au plan fédéral, et en Ontario. L'analyse se fera dans une perspective large qui se sert des concepts élaborés par l'école de la régulation[9]. La première partie du texte examine les

---

4 M. Piore et C. Sable, *op. cit.*

5 W. Streeck, "Introduction: Industrial Relations, Technological Change and Economic Restructuring" dans W. Streeck (dir.), *Industrial Relations and Technological Change in the British, Italian and German Auto Industries*, WZB, 1985.

6 J. Myles, "Decline or Impasse: The Curren State of the Welfare State", *Studies in Political Economy*, 26, 1988.

7 W. Streek, article cité, et R. Mahon, article cité.

8 R. Mahon, "From Solidaristic Wages to Solidaristic Work: A Post-Fordist Historic Compromise for Sweden?", *Economic and Industrial Democracy*, 12 (3), 1991.

9 L'école de la régulation a été, au début, associée à des économistes français hétérodoxes (la plupart marxistes). M. Aglietta (*A Theory of Capitalist Regulation*, Londres, Verso, 1979) a été le premier auteur régulationniste majeur à être traduit en anglais. L'école de la régulation est, dans les années quatre-vingt, devenue interdisciplinaire et internationale. Voir M. de Vroey, "A Regulation Approach

scénarios alternatifs au post-fordisme. La deuxième s'attache de plus près au rôle des syndicats. Les troisième et quatrième parties rappellent la crise du "fordisme" canadien et les débats qu'elle a suscités. La dernière partie est consacrée à ce qui se passe en Ontario, là où les industries fordiennes étaient le plus concentrées et où un gouvernement social-démocrate sympathique aux visées syndicales est présentement au pouvoir.

La vie après le fordisme

Bien qu'il existe une littérature abondante sur les diverses facettes du processus de restructuration en cours, l'école de la régulation est sans doute celle qui est allée le plus loin dans la compréhension de la dynamique micro-macro à l'œuvre dans ce changement. Trois concepts sont au centre de cette approche[10]. Celui de "modèle d'industrialisation" renvoie aux principes gouvernant les relations de production et, donc, à la logique interne de la croissance de la productivité. Celui de "régime d'accumulation" fait référence à la logique macro-économique qui gouverne les relations entre la production et la consommation. Bien qu'à des périodes précises un régime donné puisse caractériser les relations économiques dans plusieurs formations sociales différentes, l'école de la régulation reconnaît que des différences entre les nations peuvent exister dans le "mode de régulation" — cet ensemble de normes et d'institutions à travers lesquelles la logique du régime trouve une stabilité temporaire.

Ces concepts ont d'abord visé à cerner la dynamique de la croissance fordiste, qui a soutenu la croissance sans précédent de l'après-guerre dans les économies capitalistes avancées. Le modèle d'industrialisation fordiste impliquait l'incorporation des normes tayloriennes (la séparation de la conception et de l'exécution du travail) dans des machines spécialisées vouées à la production de masse de biens standardisés. La figure centrale du fordisme est celle de l'ouvrier semi-qualifié, enchaîné à la ligne de montage. C'est sa place dans le mode de production qui a été le point de mire de la majeure partie des études ayant traité du procès de travail. La contrepartie "intellectuelle" du travail manuel, la strate florissante du personnel administratif et technique, en est venue à jouer un rôle important dans les sociétés capitalistes avancées. Le rayonnement grandissant des

---

Interpretation of the Contemporary Crisis", *Capital and Class*, 23, 1984; A. Noël, "Accumulation, Regulation and Social Change: an Essay on French Political Economy", *International Organization*, 41 (2), 1987; R. Boyer, *The Regulation School: A Critical Introduction*, New York, Columbia University Press, 1990; et B. Jessop, "Regulation Theory in Retrospect and Prospect", *Economy and Society*, 12 (2), 1990.

[10] Tous les théoriciens de la régulation parlent de "régime d'accumulation" et de "mode de régulation". Ils proposent toutefois des définitions fort différentes pour étayer leur analyse. Les trois concepts retenus ont été empruntés à D. Leborgne et A. Lipietz, article cité.

relations fordistes et la croissance du secteur des services qui lui est associé ont aussi impliqué l'intégration croissante des femmes à la force de travail salariée — habituellement par le bas de l'échelle, tant chez les cols bleus que chez les cols blancs.

Le régime d'accumulation fordiste était fondé sur un renforcement mutuel (au moins temporaire) entre les gains de productivité et la consommation de masse. Les modes de régulation fordistes nationaux[11] sont aussi formés de nombreuses autres composantes: les façons particulières d'organiser le procès de travail, la négociation collective, les relations interentreprises et l'intervention de l'État. Même si les modèles d'intervention de l'État ont varié beaucoup d'un pays à l'autre, la plupart peuvent être dits keynésiens: une gestion de la demande agrégée pour promouvoir le plein emploi alliée à des politiques sociales stimulant la consommation de masse.

Les forces qui ont mené à la crise du fordisme sont complexes. La crise peut être en partie attribuée à l'inadéquation croissante entre la configuration économique d'après-guerre, à base essentiellement nationale, et l'économie devenue de plus en plus transnationale depuis les années soixante-dix. Au premier stade de la crise, la planification capitaliste — les politiques du revenu, du marché du travail, de développement industriel et régional — semblait être en mesure de trouver une solution aux problèmes de la compétitivité internationale. Vers la fin des années soixante-dix, cependant, il devenait de plus en plus évident que la logique keynésienne de gestion économique était incapable de résoudre la crise du fordisme. Il a fallu se mettre à la recherche de solutions de rechange. Au niveau macro-économique, sous les gouvernements de Reagan aux États-Unis et de Thatcher en Grande-Bretagne, le néo-conservatisme — monétarisme, privatisation, déréglementation, etc. — devint l'oracle auprès duquel on venait chercher le remède.

La crise du fordisme ne peut cependant être réduite à une crise des arrangements macro-économiques nationaux, pas plus qu'elle ne peut être attribuée aux contradictions de plus en plus évidentes entre de tels arrangements et l'organisation

---

[11] Il y avait, bien sûr, une dimension internationale croissante au fordisme mais, comme l'explique A. Lipietz il n'existait pas de mode de régulation transnational ("An Alternative Design for the Twenty First Century" (1987), version préliminaire, remaniée et augmentée pour devenir *Choisir l'audace*, Paris, La Découverte, 1989). L'ordre international d'après-guerre, à travers lequel les États-Unis — la nation pionnière en matière de relations fordistes — établirent leur hégémonie, n'effectua, en effet, qu'un couplage très lâche des économies capitalistes avancées. Ainsi, il serait plus approprié de parler d'une configuration mondiale que d'un mode de régulation transnationale. Les États-nations sont peu susceptibles d'occuper une place aussi privilégiée dans quelque mode de régulation post-fordiste que ce soit, mais ils n'en deviendront pas pour autant superflus (B. Jessop, "The Schumpeterian Workfaire State or, On Japanism and Post-Fordism", préparé pour "The Eight International Conference of Europeanists", Chicago, 1992).

de la production devenue transnationale. La crise de la productivité met plutôt au jour la contradiction qui est au coeur du modèle d'industrialisation fordiste: la division du travail entre conception et exécution. La non-reconnaissance des savoir-faire des producteurs directs[12] signifiait que les gains de productivité allaient dépendre de plus en plus du développement de machines toujours plus coûteuses et, donc, sur un ratio capital/travail croissant[13]. C'est la crise de ce modèle, reflétée par la performance chancelante de la productivité, qui tourmente les pays capitalistes les plus avancés depuis les années soixante-dix.

La recherche d'une solution économique viable à la crise doit donc se faire sur plusieurs plans à la fois. Les analyses des expériences mises en branle dans les entreprises durant les années quatre-vingt suggèrent que deux modèles d'industrialisation principaux sont en voie d'exploration. D'une part, le néo-fordisme, qui suit la même voie que son prédécesseur, tente de concrétiser le rêve d'une usine sans ouvriers, en les remplaçant par des machines intelligentes. Mais comme Fiat et d'autres l'ont appris à leurs dépens, il s'agit là d'une solution excessivement coûteuse et qui ne met pas pour autant fin à la dépendance du capital envers le travail[14]. Cette solution toute technologique creuse en fait le fossé entre les techniciens aux commandes de l'usine automatisée et les travailleurs de la production dépouillés de leur savoir-faire. D'autre part, l'automatisation flexible rompt avec les postulats fordiens, puisque les gains de productivité sont tirés de la combinaison de machines programmables à usages multiples et d'ouvriers au savoir-faire polyvalent et dont l'implication est essentielle au processus d'innovation continue[15].

Vers la fin des années quatre-vingt, l'automatisation flexible semblait pouvoir afficher sa supériorité sur le néo-fordisme[16]. La capacité de l'automatisation flexible à surmonter la séparation entre conception et exécution, si chère au fordisme, laissait présager que sa victoire allait ouvrir la voie à la démocratie industrielle. L'aplatissement des hiérarchies internes lié à la décentralisation des décisions de production et l'accent mis sur l'"apprentissage sur le tas" créent un nouvel espace au sein duquel les collectifs de travailleurs sont en mesure de faire

---

12 Même pendant la période de gloire du fordisme, le capital devait compter sur les connaissances acquises par expérience dans les usines. Toutefois, les postulats tayloriens régissant le procès de travail rendaient difficiles l'appropriation par la direction de ces apprentissages sur le tas.

13 D. Leborgne et A. Lipietz, article cité.

14 W. Streeck, article cité.

15 L'automatisation flexible est aussi associée à la réorganisation des autres relations intra-entreprise et aux nouvelles formes de liens interentreprises et interindustries. Pour un résumé des caractéristiques principales de ce nouveau modèle, voir R. Boyer, "The Economics of Job Protection and Emerging Capital-Labour Relations", préparé pour la conférence WZB, "Workers Protection and Labour Markets Dynamics", Berlin, 1990, p. 25-30 .

16 *Ibid.*, p. 24.

des demandes auparavant taxées de révolutionnaires[17]. L'automatisation flexible peut aussi offrir un moyen de revitaliser les économies à hauts salaires.

Toutefois, l'automatisation flexible est un modèle d'industrialisation qui peut prendre des formes passablement différentes et avoir des conséquences pouvant varier considérablement au niveau du régime d'accumulation (ou encore au niveau macro). Concrètement, la différence fondamentale dont il est question ici peut être mieux comprise si l'on compare la version originale de l'automatisation flexible, telle que présentée par Piore et Sabel[18] (à savoir un renouveau de la production artisanale dans laquelle les économies de variété se substituent aux économies d'échelle typiques du fordisme), avec la version combinant aussi bien les économies de variété que les économies d'échelle: une production diversifiée de qualité (ou selon son sigle anglais, la DQP: *diversified quality production*[19]). La différence essentielle entre ces deux versions réside moins dans le modèle d'industrialisation que dans le régime d'accumulation. Autrement dit, le rajeunissement de la production de masse via la DQP semble en appeler à l'extension et à l'approfondissement de la consommation de masse fordiste, auxquels il faut ajouter le maintien des caractéristiques progressistes du développement fordiste ayant contribué à une réduction visible des différences entre les classes en matière de consommation. La consommation de la classe ouvrière a même été considérée comme bénéfique pour l'économie nationale: la demande (de masse) créait sa propre offre (de masse). Or, le modèle du renouveau de la production artisanale ne suscite pas une telle demande. Comme Piore et Sabel l'ont eux-mêmes admis, ce modèle pourrait bien s'épanouir dans un régime ressemblant au "vieux royaume bourbon de Naples, où un ilôt d'artisans produisant pour la cour était entouré d'une mer de misère sous-prolétarienne"[20]. Un tel modèle néo-napolitain ne représenterait sûrement pas un progrès.

L'élaboration de scénarios post-fordistes requiert donc plus que la seule analyse des modèles d'industrialisation possibles. Il faut aussi prendre en compte la façon dont ces derniers peuvent être mariés aux différentes structures de distribution du revenu (et, de là, aux structures alternatives de consommation) pour en arriver à produire différents régimes d'accumulation. Ce qui, en retour, requiert que l'on dépasse la production de biens pour regarder vers des modes de développement alternatifs pour le secteur des services.

---

[17] Cependant, comme le notent fort justement Sorge et Streeck (article cité, p. 43), les demandes qui faisaient autrefois partie d'un projet plus large de transformations sociales peuvent être maintenant réalisées dans des conditions qui renforcent les visées économiques et sociales du capital.

[18] M. Piore et C. Sabel, *The Second Industrial Divide*, *op. cit.*

[19] Cette expression a été créée par Sorge et Streeck (*ibid.*) mais répond à la même logique que celle tracée par d'autres auteurs, dont R. Boyer, "Is a New Socio-Technical System Emerging?", papier préparé pour la conférence ALC: "Structural Change and Labour Market Policy", Saltsjobaden, 1988.

[20] M. Piore et C. Sabel, *The Second Industrial Divide*, *op. cit.*, p. 279.

Pour faire bref, nous dirons que, même si les services aussi sont touchés par les changements technologiques et organisationnels associés au post-fordisme, la question première est celle de l'équilibre relatif entre les différents services et la façon dont ils sont organisés. Ainsi, il y a une différence majeure entre des services orientés vers les secteurs à faibles salaires associés "au plaisir, à la bouffe et au vin" et des services collectifs assurés par des travailleurs qualifiés à hauts salaires[21]. Les services sociaux peuvent aussi être organisés de façons fort différentes. Ainsi, la garde d'enfants peut se faire soit en exploitant des femmes immigrantes travaillant comme nourrices, soit en misant sur la formation scolaire en enfance préscolaire et en créant un service de garde universel à même les fonds publics[22]. Dans les économies où le secteur public est fort, les salaires élevés versés aux employés qualifiés du secteur public aident à créer une demande domestique pour des biens de qualité élevée. Le terrain y est aussi moins propice à la prolifération de services privés à bas salaires pour satisfaire les caprices des riches.

La version la plus progressiste d'un régime post-fordiste semble donc être celle qui pourra allier la production diversifiée de qualité avec la consommation de masse et où le secteur des services est orienté vers la collectivité (sans oublier des services publics dynamiques liés à la production des biens post-fordistes)[23]. Cela dit, il ne faudrait pas oublier que l'héritage institutionnel laissé par le mode de régulation fordiste[24] constitue un des facteurs qui poussent un pays donné à choisir une version du régime post-fordiste plutôt qu'une autre. Cependant, ce serait une erreur grossière de croire que la transition se fera selon une logique graduelle, tout en douceur. La crise du fordisme et la recherche tâtonnante d'une voie de sortie de la crise économique ont déclenché une crise organique encore plus profonde, spécialement — mais pas exclusivement[25] — dans les pays où les institutions ont été le plus marquées par le fordisme. Il apparaît donc plus utile de mettre l'accent sur les acteurs collectifs qui sont régulièrement forcés de faire face au fossé entre les prédictions fondées sur les expériences passées et la réalité contemporaine.

---

21 G. Esping-Anderson, *The Three Worlds of Welfare Captalism*, Cambridge, Polity Press, 1990, chapitre 8.

22 J. Myles, "Decline or Impasse: The Current State of the Welfare State", article cité.

23 Pour une étude riche en enseignements sur le lien entre de tels services et une fabrication "post-fordiste" dynamique, voir S. Cohen et J. Zysman, *Manufacturing Matters*, New York, Basic Books, 1987.

24 Pour une présentation des différentes formes de fordisme et de leur impact sur les trajectoires post-fordistes, voir R. Boyer, "The Capital-Labor Relations in OECD Countries: From the Fordist 'Golden Age' to Contrasted National Trajectories", contribution au projet Wider, 1989.

25 L'analyse de R. Boyer (*ibid.*) suggère carrément que des pays comme le Japon (au "fordisme hybride"), l'Allemagne (au "fordisme flexible") et la Suède (au "fordisme démocratique") pourraient très bien vivre une transition au post-fordisme plus facile que les autres pays. Cependant, même des pays comme la Suède vivent actuellement une crise organique (R. Mahon, "From Solidaristic Wages to Solidaristic Work: A Post-Fordist Historic Compromise for Sweden?", article cité).

Les syndicats comptent toujours

C'est précisément parce que leur sphère d'action couvre aussi bien les dimensions micro que les dimensions macro de la restructuration que les syndicats ont un rôle capital à jouer dans la définition des paramètres du développement post-fordiste. Même si d'autres mouvements sociaux soulèvent des problèmes qui affectent les décisions[26] de production, ce sont les syndicats qui sont présents sur les lieux de travail et qui peuvent servir de porte-voix aux intérêts des travailleurs pour la démocratisation du travail. Les syndicats d'ailleurs ont été une force majeure dans le développement de l'État-providence et c'est par cette capacité politique plus large qu'ils peuvent influer sur le choix du régime d'accumulation.

Au plan stratégique, les syndicats font face à de nombreux écueils, notamment celui de s'accommoder du modèle de croissance polarisée privilégiée par de nombreux employeurs et celui d'un militantisme défensif tentant de restaurer les conditions fordistes, tentative qui semble condamnée à un cuisant échec. Les syndicats doivent plutôt être en mesure de mettre au point et poursuivre leur propre stratégie de restructuration qui, devrait viser la réorganisation du travail au niveau micro sans perdre de vue le besoin de solidarité au niveau macro.

Le modèle d'industrialisation basé sur le travail d'équipe, qualifié et de haute qualité offre la possibilité de préserver des salaires élevés et d'accroître la satisfaction au travail. Cependant, pour que la réorganisation du travail rapporte de tels gains, les syndicats devront être en mesure d'affronter la stratégie du capital. Le capital a besoin du savoir-faire des producteurs directs, mais il tentera de l'obtenir tout en fragmentant le collectif de travail. Les systèmes de récompense tels les bonis, une formation sélective alliée à des perspectives d'avancement pour les carrières individuelles, les plans de partage des profits et autres programmes du même genre sont tous conçus pour atomiser les collectifs de travailleurs et ensuite recomposer leur unité en tant qu'équipe. Ce n'est que lorsque les syndicats réussissent à négocier les termes de l'implication des travailleurs de manière collective, par exemple en retour du droit de négocier collectivement les termes de

---

[26] W. Streeck , par exemple, montre que les verts allemands ont influé sur les choix faits dans l'industrie automobile de ce pays ("Successful Adjustment to Turbulent Markets: The Automobile Industry" dans P. Katzenstein (dir.), *Industry and Politics in West Germany*, Ithaca, Cornell University Press, 1989). Les féministes, elles, demandent l'équité salariale et une réduction de la durée quotidienne du travail. Je ne suggère pas ici que les nouveaux mouvements sociaux n'ont pas un grand rôle à jouer dans la restructuration post-fordiste. En fait, j'avance qu'une des conditions pour réaliser le potentiel progressiste du post-fordisme réside dans la création d'une alliance organique entre eux et les syndicats (R. Mahon, "From Solidaristic Wages to Solidaristic Work: A Post-Fordist Historic Compromise for Sweden?", article cité, p. 300-301). Je ne peux toutefois développer davantage cette position dans le cadre du présent article.

la réorganisation du travail, que l'automatisation flexible peut être considérée comme une solution progressiste aux relations fordistes dans la production[27].

Pour que la croissance polarisée soit stoppée et renversée, les syndicats doivent aussi inventer des stratégies qui fassent connaître leur modèle d'industrialisation au-delà d'un cercle restreint de privilégiés. La négociation coordonnée ainsi que d'autres mécanismes servant à talonner les employeurs afin qu'ils choisissent ce modèle sont certainement très importants à cet égard, tout comme l'est la défense (et la revitalisation[28]) de l'État-providence. Sans ce genre d'institutions pour raffermir la solidarité au plan sociétal, même une automatisation flexible négociée collectivement ne réussirait à profiter qu'à un noyau restreint de travailleurs, alors que la majorité des autres devraient envisager un avenir lugubre fait de travail déqualifié et de bas salaires, sans oublier les trop fréquentes périodes de chômage.

Certaines pratiques "fordistes", comme la négociation salariale globale (*connective bargaining*) et la sécurité d'emploi, peuvent constituer une stratégie post-fordiste progressiste. Il y a aussi une question non pas nouvelle mais qui ouvre de nouvelles avenues aux syndicats pour lier les dimensions micro et macro de la restructuration: la formation[29].

---

[27] Pour un examen de quelques-unes des conditions requises pour une intervention syndicale efficace au niveau micro, voir R. Mahon (*Ibid.*) et D. Wells ("Recent Innovations in Labour-Management Relations: The Risks and Prospects for Labour in Canada and the United States", à paraître dans J. Jenson et R. Mahon (dir.), *The Challenge of Restructuring: North American Labor Movements Respond*, Philadelphie, Temple University Press.

[28] La gauche s'est depuis longtemps montrée critique à l'égard de la structure bureaucratique et "disciplinaire" de l'État-providence. D'aucuns maintenant favorisent le transfert de certaines fonctions d'assistance sociale aux groupes d'entraide et aux autres organes de la société civile (C. Offe, *Disorganized Capitalism: Contemporary Transformations of Work and Politics*, Cambridge, MIT Press, 1986; P. Rosenvallon, "Beyond the Welfare State", *Politics and Society*, 16 (4), 1988), mais cela revient simplement à favoriser la croissance du "secteur public élargi" mal rémunéré et largement féminin (S. Findlay, "The Proxy Comparison Approach: Can it Work in the Broader Public Sector?", rapport préparé pour la Pay Equity Commission de l'Ontario, 1989). Il semble plus utile d'appliquer une version progressiste de l'organisation post-fordiste à l'État-providence, comme le suggère R. Murray ("Ownership, Control and the Market", *New Left Review*, 164, 1987).

[29] H. Kern et C. Sabel ("Trade Unions and Decentralized Production: A Sketch of Strategic Problems in the West German Labor Movement", *Politics and Society*, 19 (4), 1991), à partir d'extrapolations tirées du cas allemand, affirment que les syndicats doivent s'attaquer à la question de la formation ne serait-ce que pour survivre et que cela est possible afin d'intégrer dans le noyau post-fordiste des travailleurs qui, autrement, seraient condamnés à grossir les rangs des travailleurs précarisés. Pour une analyse des défis post-fordistes posés au système suédois pour qui la société a encore intérêt à réglementer les termes de la négociation sur la formation, voir A. Dahlberg et A. Tuijnman ("Development of Human Resources in Internal Labour Markets: Implications for Swedish Labour Market Policy", *Economic and Industrial Democracy*, 12 (2), 1991).

Les syndicats — plus paticulièrement les syndicats de métiers — ont déjà été confrontés à la question de la formation, mais le rayonnement du modèle d'industrialisation fordiste avait ramené la question à la polarisation entre des techniciens et des ingénieurs fortement scolarisés et une masse de travailleurs "semi-qualifiés", avec une éducation minimale qui, pensait-on, en viendraient à acquérir le savoir-faire requis en un temps relativement court. Or, l'automatisation flexible mise davantage sur l'acquisition de savoir-faire polyvalents[30]. Dans ce système, tous les travailleurs ont besoin d'une formation tant théorique que pratique — une sorte de formation post-fordiste sur le modèle maître-apprenti, mais dans lequel la formation scolaire et la formation sur le tas iraient de pair.

Pour produire de tels savoir-faire polyvalents en quantité suffisante, on ne peut se fier au seul marché parce que ces savoir-faire constituent en quelque sorte un bien "non privé"[31]. La menace de maraudage par les compétiteurs décourage les entreprises privées à se lancer dans des programmes de formation élargie parce que, une fois formée, la force de travail peut tout simplement aller profiter au concurrent qui n'a pas investi en formation mais l'attire par divers incitatifs financiers. Au Japon, le problème ne se pose pas car il existe une division très rigide entre le système scolaire, subventionné par l'État, qui donne aux étudiants les bases théoriques nécessaires à l'apprentissage ultérieur et la formation privée défrayée et organisée par les grandes entreprises. Ce système fonctionne au Japon parce que les grandes entreprises ne craignent pas de voir les concurrents bénéficier de leur investissement en formation: seul un noyau de travailleurs se voit garantir "l'emploi à vie" au sein de l'entreprise. Le modèle japonais perpétue toutefois systématiquement une division entre ce noyau de travailleurs stables et les travailleurs précarisés pour lesquels les entreprises se montrent peu intéressées.

L'autorégulation démocratique corporatiste constitue un autre modèle, peut-être plus progressiste celui-là[32]. Bien que concéder la responsabilité de la formation à de grandes corporations puisse être considéré comme une forme de privatisation, il ne s'agit pas ici d'une politique néo-conservatrice. Alors que le néo-conservatisme croit à la régulation par le marché, la structure corporatiste fournit un cadre à partir duquel les syndicats pourraient négocier collectivement les termes donnant accès aux programmes de formation, à leur contenu et aux méthodes pédagogiques utilisées — mais à la condition expresse que les syndicats réussissent à développer leur propre vision du post-fordisme et à mettre au point une stratégie pour la réaliser. À travers de telles institutions, les syndicats peuvent aussi donner plus de poids aux représentants locaux.

---

[30] R. Boyer, "The Economics of Job Protection and Emerging Capital-Labour Relations", article cité, p. 29-30.

[31] W. Streeck, "Skills and the Limits of Neo-Liberalism: The Enterprise of the Future as a Place of Learning", *Work, Employment and Society*, 3 (1), 1989.

[32] *Ibid.*

Affirmer que les syndicats peuvent faire une différence dans le choix du modèle ne signifie pas qu'ils seront automatiquement en mesure d'orienter la restructuration post-fordiste dans un sens progressiste. Piore et Sabel ont bien démontré que les syndicats qui ont misé presque exclusivement sur des accords détaillés pour réglementer les pratiques dans les ateliers de production bloquent en fait la voie à une accumulation flexible. Inversement, là où la force syndicale dans les ateliers a été enchâssée dans un régime d'atelier plus flexible et plus vaste, comme en Suède et en Allemagne[33], les syndicats sont en meilleure position pour faciliter la transition à l'accumulation flexible en des termes compatibles avec leurs intérêts. Plus généralement, là où les syndicats n'ont réussi qu'à organiser le noyau des travailleurs stables et là où ils n'ont pas eu la force politique nécessaire pour assurer un revenu minimum pour tous (à savoir une version renforcée de l'État-providence) comme aux États-Unis, ils auront plus de difficultés à freiner la prolifération des emplois à bas salaire dans le secteur croissant des services et ils trouveront peu d'alliés dans leur résistance aux concessions[34]. Là où les syndicats ont réussi à organiser une large fraction de la force de travail et négocié sur la base de la solidarité salariale, comme en Suède, il sera plus facile de résister aux écarts salariaux caractéristiques du régime néo-napolitain[35].

De telles hypothèses peuvent être utiles. Toutefois, elles collent peut-être de trop près la logique néo-institutionnaliste qui ne voit l'héritage institutionnel du passé que comme un poids mort sur ce qui se dessine au présent[36]. Selon cette logique, il est quasi impossible de concevoir que la crise du fordisme et la recherche de solutions pour en sortir ont fait naître de puissantes pressions, tant externes qu'internes, en faveur du changement. Des études récentes ont démontré la puissance de ces pressions. Ainsi, le système de relations industrielles français a été grandement remanié au cours des années quatre-vingt[37] et le système suédois est sous forte tension[38]. Dans les deux cas, de nombreux éléments peuvent nous amener à penser que post-fordisme signifie décentralisation telle qu'associée au modèle néo-napolitain. D'un autre côté, de telles pressions peuvent forcer les

---

[33] K. Thelen, "Institutional Legacies: Patterns of Labor Incorporation and Contemporary Shopfloor Politics", présenté à "The Eight Conference of Europeanists", Chicago, 1992.

[34] J. Myles, "Decline or Impasse: The Current State of the Welfare State", article cité.

[35] R. Mahon, "From Fordism to?: Technology, Labour Markets and Unions", article cité.

[36] R. Mahon, "From 'Bringing' to 'Putting': The State in Late Twentieth Century Social Theory", *Canadian Journal of Sociology*, 16 (2), 1991.

[37] C. Howell, "The Dilemmas of Post-Fordism: Socialists, Flexibility, and Labor Market Deregulation in France", *Politics and Society*, 20 (1), 1992.

[38] R. Mahon, "From Solidaristic Wages to Solidaristic Work: A Post-Fordist Historic Compromise for Sweden?", article cité; A. Martin, "Wage Bargaining and Swedish Politics: The Political Implications of the End of Central Negociations", préparé pour *The Study of Power and Democracy in Sweden*, 1991; G. Ahrne et W. Clement, "A New Regime? Class Representation Within Swedish States", minéo, 1992.

syndicats à se renouveler et à adopter des stratégies nouvelles qui les aideront à promouvoir leur cause dans un monde post-fordiste[39].

L'héritage institutionnel fait donc partie du "matériau brut" avec lequel les syndicats doivent composer pour faire face aux défis actuels mais ce serait commettre une grave erreur que de se contenter d'extrapoler à partir des tendances passées. La capacité des syndicats à se montrer créatifs avec ce matériau brut est en voie de devenir l'élément déterminant dans l'élaboration de stratégies adéquates pour le présent et pour l'avenir.

L'héritage institutionnel du fordisme perméable canadien

L'héritage institutionnel avec lequel les syndicats doivent se colleter fait partie d'un héritage plus large, celui du "fordisme perméable"[40]. Le fordisme canadien était, en effet, perméable de plusieurs façons à ce qui venait des États-Unis. D'abord, le Canada était perméable au capital de son voisin du sud, au point où celui-ci en était venu à contrôler presque entièrement le secteur des ressources naturelles et le secteur manufacturier. Perméable ensuite aux politiques des États-Unis à cause de l'intégration croissante des deux économies. Enfin, perméable au mouvement ouvrier étatsunien via le rôle central joué par les "unions internationales" dans le modelage de la relation capital-travail fordiste au Canada. Toutefois, le fordisme canadien n'a jamais été une pure et simple "réplique en

---

[39] Par exemple, S. Herzenberg (*Towards a Cooperative Commonwealth? Labor and Restructuring in the U.S. and Canadian Auto Industries*, thèse de doctorat, MIT, 1991) a fait l'examen de l'impact de ces pressions externes et internes sur le United Automobile Workers (UAW) et sur le Canadian Automobile Workers (CAW). Bien que ces conclusions viennent appuyer celles de C. Yates (*From Plant to Politics: The Canadian UAW, 1936-1984*, thèse de doctorat, Carleton University, 1988), de S. de Gindin ("Breaking Away: The formation of the Canadian Auto Workers", *Studies in Political Economy*, 29, 1989) et de J. Holmes et P. Kumar ("Labour Movement Strategies in the Era of Free Trade: The Uneven Transformation of Industrial Relations in the North American Auto Industry", dans R. Mahon, J. Jenson et M. Bienefeld (dir.), *Production, Space, Identity: Canadian Political Economy Faces the Twenty-First Century*, à paraître), à l'effet que le CAW a été mieux à même de résister à la tendance à la polarisation, elles dévoilent l'existence de forces de renouvellement à l'œuvre aux États-Unis aussi. I. Robinson ("Explaining Divergence: The Moral Economies of U.S. and Canadian Unions", dans J. Jenson, et R. Mahon (dir.), *The Challenge of Restructuring: North American Labor Movements Respond*, Philadelphie, Temple University Press, à paraître) et R. Milkman ("Union Response to Workforce Feminization in the U.S.", *ibid.*) se montrent également optimistes pour ce qui se passe aux États-Unis.

[40] J. Jenson ("'Different' but not 'Exceptional': Canada's Permeable Fordism", *Canadian Review of Anthropology and Sociology*, 26 (1), 1989) fut la première à caractériser le modèle fordiste canadien de cette façon. Pour une version plus approfondie de l'analyse générale sommairement présentée ici, voir J. Jenson et R. Mahon ("Legacies for Canadian Labour of Two Decades of Restructuring", *Ibid.*) .

miniature" du fordisme étatsunien et les différences entre les deux allaient croissant dans les années soixante et soixante-dix.

Il est évident que le développement fordiste au Canada a signifié que le secteur de production de biens est devenu particulièrement vulnérable à ce qui se passait aux États-Unis. Tant le secteur des ressources naturelles que le secteur manufacturier sont devenus dépendants du flux de capital et de technologies étrangères, provenant principalement des États-Unis. Or ce flux a failli se tarir quand Nixon a cherché à revitaliser l'économie alors vacillante des États-Unis en 1971. Le secteur des ressources naturelles dépendait de l'accès au marché étatsunien, tout comme le secteur manufacturier canadien qui réalisait des économies d'échelle propres au fordisme. L'ampleur de cette dépendance permet de comprendre pourquoi les signes grandissants de protectionnisme aux États-Unis, dans les années quatre-vingt, ont poussé le Canada à négocier l'accord de libre-échange avec les États-Unis. Plus largement, comme l'ont souligné pendant longtemps autant la gauche que les nationalistes libéraux — ce que confirme d'ailleurs le rapport Porter[41] — le fordisme perméable nous a laissé un héritage économique qui rendra particulièrement difficile la transition à un post-fordisme dynamique.

La perméabilité des syndicats canadiens aux effets continentaux peut s'avérer d'un intérêt certain. La combinaison de la domination étatsunienne au sein du Congrès du travail du Canada (CTC)[42] et de ses affiliés provinciaux; d'une juridiction partagée entre le fédéral et les provinces dans le domaine des relations industrielles; et d'une négociation décentralisée (au niveau de l'entreprise) ont signifié que les syndicats canadiens ne pouvaient développer une capacité de coordination telle qu'on peut la retrouver dans des pays comme la Suède et l'Allemagne. Une telle décentralisation, alliée à la faiblesse du partenaire politique du CTC au plan national, le Nouveau Parti démocratique (NPD), a signifié aussi que les expériences corporatistes, comme celles décrites par Streeck, ont été

---

41 M. Porter, *Canada at the Crossroads: The Reality of a New Competitive Environment*, préparé pour le Business Council on National Issues et le gouvernement du Canada, 1991.

42 Le TLC et le CCL ont suivi l'exemple de leur grand frère des États-Unis en fusionnant en 1956 pour former le CTC. Ce dernier est le principal syndicat central, étant donné que ses affiliés représentent environ les deux-tiers de la force de travail organisé. Au Québec, cependant, la CEQ (Centrale de l'enseignement du Québec) et la CSN (Confédération des syndicats nationaux) — deux centrales représentant les enseignants (CEQ) et la majorité des employés du secteur public (CSN), en plus de quelques affiliés du secteur privé — sont numériquement aussi importantes, à elles deux, que la FTQ (Fédération des travailleurs du Québec), l'affilié provincial du CTC au Québec. (Sous toute réserve: lors du dernier congrès du CTC, les candidats de la FTQ, traditionnellement élus comme membres de l'exécutif national, furent rejetés par les syndicats ontariens surtout. En réponse, la FTQ s'est prononcée en faveur de son autonomie — note du traducteur).

limitées par leur nature même[43] et ont échoué lamentablement à remettre en cause la culture patronale canadienne centrée sur l'entreprise ("*firm-centered*" managerial culture)[44]. Finalement, tout comme son partenaire étatsunien, le mouvement ouvrier canadien a dû s'en remettre surtout à la négociation collective pour protéger la majorité des avantages sociaux. Comme aucun des deux pays n'a proposé de variante forte de l'État-providence[45], les tendances au dualisme du marché du travail se sont fait jour bien avant la polarisation post-fordiste.

Cependant, la perméabilité du mouvement ouvrier n'a à aucun moment été totale, même dans les filiales canadiennes des "unions internationales" comme celle des Travailleurs unis de l'automobile[46]. Les trajectoires des deux mouvements ouvriers nord-américains ont commencé à se séparer dès les années soixante, au moment même où le fordisme atteignait son apogée[47].

La révolte des ouvriers au Canada a commençé, en fait, bien avant la vague de grèves sauvages[48] qu'a connues l'Europe et a exercé des pressions pour des changements législatifs importants[49]. Pendant qu'un nouveau militantisme

---

[43] L. Panitch, "Corporatism in Canada", *Studies in Political Economy*, 1, 1979.

[44] M. Atkinson et W. Coleman, *The State, Business and Industrial Change in Canada*, Toronto, University of Toronto Press, 1989, p. 33. Pour une description des politiques du marché du travail au Canada durant cette période, voir G. Albo, dans R. Mahon, J. Jenson et M. Bienefeld (dir.), *op.cit.*. Pour une bonne description de la régulation de la formation fordiste, voir D. Smith et G. Smith, "The Job/Skill Nexus: Changing Context and Managerial Practices", The Nexus Project, Occasional Paper #3, OISE, 1988.

[45] J. Myles, "Decline or Impasse: The Current State of the Welfare State", article cité.

[46] C. Yates, *From Plant to Politics: The Canadian UAW, 1936-1984*, *op.cit.*

[47] Les conséquences de cette séparation sont particulièrement visibles aujourd'hui dans les données sur la densité syndicale. Les niveaux de densité syndicale au Canada sont passés de 30% au milieu des années soixante à 39% en 1979 (L. Panitch et D. Swartz, *The Assault on Trade Union Freedoms*, Toronto, Garamond, 1988, p. 99) pour ne diminuer que légèrement dans les années quatre-vingt. La densité syndicale aux États-Unis a amorçé son déclin dans les années cinquante pour ne jamais remonter la pente par la suite. À l'heure actuelle, moins de 17% de la force de travail est syndiquée aux États-Unis.

[48] En 1966, il y a eu 316 arrêts de travail, dont le tiers étaient des grèves sauvages dirigées autant contre les directions syndicales que contre les pratiques fordistes que celles-ci sanctionnaient. La vague de grèves atteint son sommet entre 1971 et 1975, période où s'est déroulé le quart de tous les conflits de travail à avoir été consignés depuis 1900 (C. Heron, *The Canadian Labour Movement: A Short History*, Toronto, James Lorimer, 1989, p. 105.).

[49] Changement le plus notable, l'Industrial Relations Disputes Investigation Act de l'après-guerre fut remplacé par le Code du travail canadien, beaucoup plus libéral. Des réformes encore plus favorables furent introduites au Québec et dans les trois provinces de l'Ouest ayant alors à leur tête des gouvernements néo-démocrates. Il y eut aussi des tentatives faites en vue de développer un système de relations industrielles "moins

marquait les relations industrielles dans le secteur privé, les employés du secteur public, alors en croissance, menaient une lutte acharnée en faveur de la reconnaissance collective. Au Québec, les employés du secteur public ont obtenu cette reconnaissance lors de la Révolution tranquille. Cette percée au Québec, alliée au militantisme et à la détermination des employés des Postes à travers le pays, a exercé sur le gouvernement fédéral des pressions telles qu'en 1967 il a accordé aux fonctionnaires fédéraux le droit de négocier et de faire grève. La syndicalisation du secteur public, en retour, a commencé à modifier l'équilibre des forces entre syndicats nationaux et unions internationales au sein du CTC et de ses affiliés provinciaux.

La révolte étudiante allait aussi affecter l'équilibre des forces au sein du mouvement ouvrier puisque la critique de la nouvelle gauche y allait d'une poussée ouvertement nationaliste[50]. Au Canada anglais, les nationalistes de gauche du Waffle adressèrent leur critique aux institutions mêmes du fordisme perméable. Dénonçant la dépendance économique du Canada à l'égard des États-Unis, le Waffle condamna aussi la domination étrangère sur les syndicats canadiens et, bien que les directions syndicales aient eu tendance à défendre les unions internationales, le nationalisme économique du Waffle trouva un certain écho à la base. Plusieurs syndicats se détachèrent des unions internationales et le Canadian Council of Unions — une petite centrale syndicale nationaliste de gauche fondée dans les années cinquante — enregistra même quelques victoires importantes[51].

Ensemble, la progression de la syndicalisation dans le secteur public et le rayonnement du nationalisme de gauche produisirent des changements substantiels au sein du mouvement ouvrier. Sans vraiment bloquer la communication nord-sud des unions internationales les liens horizontaux entre les syndicats canadiens furent renforcés. Ce qui allait donner lieu à un débat interne animé qui conduisit le CTC à emprunter un ton assurément nationaliste, en dépit du rejet de la position du Waffle sur les unions internationales[52].

---

antagoniste", façonné sur des modèles corporatistes développés dans certains pays d'Europe de l'ouest.

[50] Cela allait aussi se produire au Québec où la nouvelle gauche, non seulement approuvait la critique de l'impérialisme étatsunien faite par le Waffle, mais y allait de sa propre critique du colonialisme interne à la base du syndicalisme canadien. La nouvelle gauche québécoise eut un impact encore plus prononcé sur le mouvement ouvrier au Québec (y compris sur la FTQ) que ne put en avoir le Waffle dans le reste du Canada. Avec pour conséquence que les différences stratégiques et organisationnelles entre les deux mouvements ouvriers se creusèrent encore davantage. Il ne serait d'ailleurs pas exagéré de parler de deux mouvements ouvriers distincts, chacun ayant sa propre histoire.

[51] B. Palmer, *Working Class Experience: The Rise and Reconstruction of Canadian Labour*, Toronto, Butterworth, 1983, chapitre 6.

[52] M. Smith, *Labour Without Allies: The Canadian Labour Congress in Politics, 1956-1988*, thèse de doctorat, Yale University, 1990.

Cette nouvelle orientation fut aussi prise en réponse à des initiatives de l'État canadien qui, au fur et à mesure que la crise du fordisme perméable s'aggravait, commençait à explorer des voies de solution différentes sinon contradictoires. Ainsi, le gouvernement Trudeau, de la fin des années soixante-dix au début des années quatre-vingt, emprunta la voie du monétarisme et eut de plus en plus recours à des mesures "exceptionnelles permanentes" pour réglementer la négociation collective[53]. En même temps, on joua la carte du nationalisme économique en mettant certaines conditions aux investissements étrangers et en parlant de "stratégie industrielle"[54].

L'invitation lancée aux syndicats de participer à des commissions tripartites de planification sectorielle et nationale déclencha un houleux débat au sein du mouvement ouvrier entre une tendance favorable au "corporatisme social" et les activistes de gauche qui prônaient plutôt la mobilisation générale des travailleurs pour défendre leur niveau de vie, promouvoir les droits des travailleurs sur les lieux de travail et conclure des alliances avec d'autres mouvements sociaux en faveur des réformes sociales[55]. Le débat de la fin des années soixante-dix allait laisser des séquelles dont il faudra tenir compte à l'avenir. Quand le corporatisme a refait surface une décennie plus tard, le *leadership* syndical était prêt à participer, mais cette fois en reconnaissant devoir défendre son propre programme: la "négociation sociale" allait remplacer le corporatisme social[56].

Explorations post-fordistes dans les politiques fédérales

Dès la fin de la première phase de la crise, donc, l'impact du fordisme perméable sur le mouvement ouvrier canadien était déjà atténué. Ce dernier allait affronter la décennie suivante armé d'une nouvelle orientation à la fois plus nationaliste et plus militante. Toutefois, les autres aspects de l'héritage du fordisme perméable — la structure économique et la politique étatique — étaient beaucoup plus difficiles à éradiquer. En fait, l'effondrement de l'initiative nationaliste du

---

53 L. Panitch et D. Swartz, *The Assault on Trade Union Freedoms*, *op.cit.*, p. 31.

54 R. Mahon, *The Politics of Industrial Restructuring: Canadian Textile*, Toronto, Toronto University Press, 1984.

55 C. Heron, *The Canadian Labour Movement: A Short History*, *op. cit.*; M. Smith, *Labour Without Allies: The Canadian Labour Congress in Politics, 1956-1988*, *op.cit.*

56 La prise de position suivante, tirée du programme économique de l'Ontario Federation of Labour, traduit bien l'essentiel de cette approche: "Labour has —and should maintain and develop— its own goals and values reflecting the needs and aspirations of working people. On this foundation of our own perspective and independent organization, new forms and structures of social negociations and, indeed, cooperation are possible" (Ontario Federation of Labour, "Economic Renewal: Our Vision", document 1, préparé pour la première assemblée biennale, 1991, p. 17). Semblable prise de position peut aussi être trouvée dans des déclarations officielles faites par le CTC et des syndicats comme les Canadian Automobile Workers et les Communications Workers.

gouvernement Trudeau en pleine récession du début des années quatre-vingt allait inciter le monde des affaires et l'État à explorer une voie post-fordiste s'appuyant sur le continentalisme du fordisme perméable mais reniant les caractéristiques plus progressives de celui-ci. La tendance à la privatisation, à la sous-traitance et à la déréglementation, la détermination à se délester de pans entiers des programmes sociaux en vue de réduire la déficit, l'accord de libre-échange, sont tous des éléments d'un ensemble plus vaste. Ils indiquent la voie d'un mode de régulation continental, par lequel l'économie canadienne se voit incorporée dans un régime de croissance polarisée, tel qu'il a déjà commencé à s'enraciner aux États-Unis[57].

Les entreprises et les gouvernements ont sondé avec un succès considérable cette voie pendant les années quatre-vingt. Les salaires réels ont chuté entre 1980 et 1990[58], bien que la chute du revenu réel se soit produite de façon inégale. Selon le Conseil économique du Canada:

> *two quite distinct growth poles account for virtually all of the employment expansion of the 1980s: one includes highly skilled, well-compensated, stable jobs while the other consists of non-standard jobs with relative low levels of compensation and stability*[59].

L'étude du Conseil économique s'attarde surtout au secteur des services où ont été créés la majorité des emplois des années quatre-vingt. Les services ont constitué un terrain fertile pour les emplois précaires (à temps partiel, à durée déterminée et temporaire), qui ont représenté près de la moitié de tous les emplois créés entre 1980 et 1988, et un tiers de tous les emplois (nouveaux comme "anciens") avant la nouvelle récession économique. Dans le secteur des services, la plus forte croissance est venue des services personnels et sociaux et cette tendance devrait se maintenir encore pour un temps. Il y a cependant des différences substantielles entre les profils salariaux de ces deux secteurs: les services sociaux, qui font généralement partie, au Canada, du secteur public (syndiqué), offrent des salaires beaucoup plus élevés que les services personnels.

Toutefois, il serait erroné de penser que cette tendance à la polarisation fait partie intégrante de la transition vers la société "post-industrielle". Ces changements sectoriels de l'emploi n'ont compté que pour onze pour cent de la

---

57 M. Davis, "The Political Economy of Late Imperial America", article cité; R. Mahon, "Post-Fordism: Some Issues for Labour", dans D. Drache et M. Gertler, *The New Era of Global Competition*, Montréal, McGill Queens University Press, 1991.

58 G. Albo, "The 'New Realism' and Canadian Workers" dans J. Bickerton et A. Gagnon (dir.), *Canadian Politics: An Introduction to the Discipline*, Peterborough, Broadview Press, 1990, p. 486.

59 Economic Council of Canada, *Good Jobs, Bad Jobs*, Ottawa, 1990, p. 17.

croissance des emplois à bas salaires[60]. La tendance à la polarisation des salaires et de la répartition du revenu reflète le succès des milieux d'affaires et de l'État dans leur tentative d'érosion des mécanismes régulateurs fordistes dans tous les secteurs de l'économie.

> *Between 1981 et 1986, the share of low wage jobs among young, full time workers increased by 13 percent in natural resources, 15 percent in manufacturing, 16 percent in construction, 13 percent in distributive services, 17 percent in consumer services, 7 percent in business services, 15 percent in health, education and welfare and 14 percent in public administration*[61].

Bien que leurs données montrent que la croissance des emplois à bas salaires ait eu un impact particulièrement marqué sur les jeunes travailleurs, Myles et alii rejettent la thèse selon laquelle ce déclin refléterait la réponse du marché vieillissant des générations du "baby boomers". En se basant sur une étude précédente de l'un des coauteurs, ils affirment plutôt que la croissance des emplois à bas salaire est reliée à une diminution significative de la taille des entreprises[62].

La simultanéité de cette diminution et de la croissance des emplois précaires à bas salaire amène à penser que le Canada suit la voie néo-napolitaine vers le post-fordisme. Les milieux d'affaires ont été des pionniers dans cette voie, tout encouragés qu'ils étaient par les politiques des gouvernements fédéral et provinciaux soutenant la tendance au néo-conservatisme. La politique de la formation du gouvernement conservateur — la stratégie canadienne d'emploi — constitue un des meilleurs exemples de cette tendance. Cette stratégie, qui consacre le déplacement du contrôle public sur la formation vers le secteur privé[63] a suivi aussi la voie des autres politiques sociales en s'orientant vers des clientèles "cibles" plutôt que vers des programmes universels. En effet, les trois quarts de ces dépenses ont visé les "défavorisés"[64]. Bien qu'elle ait voulu venir en aide aux défavorisés, la stratégie n'avait tout bonnement pas les moyens de s'assurer que les

---

60 J. Myles, G. Picot et T. Wannel, "Does Post-Industrialism Matter?", présenté à la conférence: "The Impact of Industrial Transformations on Job Trajectories", Florence, European University Institute, 1991, p. 11.

61 *Ibid.*, p. 20.

62 *Ibid.*, p. 25.

63 D. Wolfe et A. Yalnizyan, *Target on Training*, Toronto, Social Council Planning of Metropolitan Toronto, 1989.

64 M. Prince et J. Rice, "The Canadian Jobs Strategy: Supply Side Social Policy", dans K. Graham (dir.), *How Ottawa Spends, 1989-1990*, Ottawa, Carleton University Press, 1989. L'accent néo-conservateur sur les programmes "cibles" est particulièrement insidieux: il doit son attrait à un raisonnement selon lequel, en temps de pénurie, les fonds doivent être consacrés à ceux qui en ont le plus besoin. Cependant, le glissement des programmes universels aux programmes cibles risque de creuser un fossé insurmontable entre les bénéficiaires de tels programmes et les contribuables hauts salariés qui trouvent de plus en plus qu'ils payent pour un système qui ne leur rapporte pas grand-chose.

groupes cibles n'étaient pas purement et simplement happés par le secteur des bas salaires. L'instrument choisi pour aider les groupes cibles — les subventions salariales aux employeurs — encourageait, en fait, la croissance de ce secteur[65].

La bataille en vue de définir les termes d'un compromis post-fordiste est cependant loin d'être terminée et, au Canada, les syndicats se sont montrés prêts et capables de résister. Ainsi, malgré le fait que la densité syndicale soit passée de près de quarante pour cent à la fin des années soixante-dix à environ trente-six pour cent aujourd'hui, les syndicats ont généralement bien passé la crise. C'est particulièrement vrai des syndicats du secteur public[66], mais ceux du secteur privé ont su répondre aux changements dans le marché du travail en accroissant leurs efforts en vue d'organiser aussi les employés du secteur des services[67]. Les syndicats canadiens ont aussi su résister aux concessions, et ce avec l'appui de leurs fédérations provinciales ou nationales[68].

Plus largement encore, les syndicats ont accentué leurs liens avec des mouvements sociaux progressistes par l'élargissement de l'éventail des sujets qui sont maintenant abordés à la table de négociation (par exemple, l'équité salariale et les questions environnementales) et aussi en participant à des coalitions formées autour de questions précises, comme le désarmement nucléaire, le droit à l'avortement, le réseau de garderies. L'action la plus éclatante menée par les syndicats est toutefois d'avoir été les principaux instigateurs de la coalition de mouvements sociaux s'étant opposés à l'accord de libre-échange Canada-États-Unis — le Réseau Pro-Canada, mieux connu maintenant sous le nom d'Action Canada. Ce réseau devint le point de ralliement des opposants à l'accord lors de l'élection de 1988 dont le thème central était précisément la question du libre-échange.

---

65 R. Mahon, "Adjusting to Win? The New Tory Training Initiative", dans K. Graham (dir.), *How Ottawa Spends, 1990-1991*, Ottawa, Carleton University Press, 1990, p. 83-85.

66 Par exemple, le taux de syndicalisation dans le domaine de l'éducation est de soixante-dix pour cent au Canada et celui du secteur de la santé se situe aux environs de cinquante-cinq pour cent (P. Kumar, "Industrial Relations in Canada and the United States", Queens Paper on Industrial Relations, no 2, 1991, p. 21).

67 I. Robinson, "Explaining Divergence: The Moral Economies of U.S. and Canadian Unions", article cité; N. Meltz, "Unionism in the Private Service Sector: A Canada-U.S. Comparison", dans J. Jenson et R. Mahon (dir.), *op.cit.*

68 Dans l'industrie automobile, cette résistance a été maintes fois soulignée (Yates, Herzenberg, Holmes et Kumar, articles cités). A. Noël et K. Gardner ("The Gainer's Strike: Capitalist Offensive, Militancy and the Politics of Industrial Relations in Canada", *Studies in Political Economy*, 31, 1990), pour leur part, ont mis en lumière l'appui accordé par le mouvement ouvrier canadien aux travailleurs en grève de la compagnie Gainer. Au congrès de 1984 du CTC, une cotisation spéciale de cinq cents par membre fut votée pour alimenter un fonds de résistance aux concessions (I. Robinson, article cité).

La résistance des syndicats au passage du fordisme perméable au post-fordisme néo-napolitain à l'échelle continentale n'aura peut-être pas été suffisante pour stopper la tendance à la polarisation au Canada, mais elle n'aura pas été non plus sans effet. Bien qu'au Canada les employeurs aient suivi grosso modo la même voie que leurs homologues des États-Unis, les syndicats canadiens ont su faire augmenter les coûts d'une stratégie ouvertement antisyndicale au-delà de ce que la plupart des employeurs étaient prêts à payer. Ces derniers se sont alors montrés plus enclins à donner la chance à la "coopération", en négociant les termes de la restructuration post-fordiste au niveau de l'entreprise et au niveau du secteur industriel[69]. Les syndicats ont aussi eu un impact sur les politiques gouvernementales. La résistance à l'accord de libre-échange menée par le Réseau Pro-Canada a contribué à politiser toute la question de l'"adaptation" de l'économie. Ce qui, en retour, a poussé le gouvernement Mulroney à s'orienter vers une régulation corporatiste de la formation[70]. Semblables explorations sont aussi menées par les gouvernements provinciaux.

De telles initiatives ne sont pas sans intérêt. Comme je l'ai avancé plus tôt, la régulation corporatiste de la formation peut ouvrir aux syndicats une avenue nouvelle en vue de créer un lien entre les dimensions micro et macro de la restructuration post-fordiste. Qu'ils y parviennent ou non tient en fait à deux facteurs: 1) la capacité des syndicats à s'unir derrière une stratégie qui saura éviter les écueils d'une croissance polarisée, d'une part, et de la défense du statu quo fordiste, d'autre part; 2) la nature des règles guidant la négociation corporatiste: accentueront-elles ou inhiberont-elles les efforts des syndicats à renverser la tendance à la polarisation?

Il est pour le moment impossible de faire une évaluation définitive de ces initiatives, étant donné leur état de développement plutôt incertain, mais un examen préliminaire des développements dans la province qui fut jadis le coeur

---

69 P. Kumar, "Industrial Relations in Canada and the United States", article cité, p. 59. Les deux exemples les plus probants de négociations sectorielles sont ceux ayant impliqué le Canadian Steel Trade and Employment Congress (CSTEC) et le Joint Human Resources Committee de l'industrie électrique et électronique.

70 En avril 1989, le gouvernement Mulroney entreprit une ronde de consultation avec les milieux d'affaires et les syndicats concernant sa nouvelle stratégie de développement de la main-d'œuvre, consultation qui mena à la création du Canadian Labour Force Development Board (CLFDB) en 1991. Pour un examen détaillé du contexte de formation de cet organisme, voir R. Mahon, "Adjusting to Win? The New Tory Training Initiative", article cité. Les milieux d'affaires et du travail jouissent d'une représentation égale au sein du nouvel organisme (huit représentants chacun) et chacune des deux parties y délègue un coprésident. Les femmes, les premières nations, les minorités visibles et les personnes handicapées y ont aussi chacun un représentant, auxquels s'ajoutent deux représentants du milieu de l'éducation/formation.

même du fordisme perméable — l'Ontario — semble indiquer que l'on doive faire preuve d'un optimisme prudent[71].

Un partenariat post-fordiste autour de la formation en Ontario[72]?

L'Ontario constitue un excellent laboratoire. Sa moitié sud a été la terre d'élection des industries de biens durables typiques du fordisme. La province est donc un des premiers lieux de la restructuration industrielle associée à la crise du fordisme, ce qui peut sans doute expliquer que l'on y ait vu apparaître assez tôt un discours, post-fordiste[73] sur la scène politique. Ce changement dans les politiques

---

[71] Une des caractéristiques de base du fordisme perméable résidait dans la façon de négocier les ajustements, c'est-à-dire à travers un réseau dense d'arrangements fédéraux-provinciaux plutôt que directement par le système des partis ou via la médiation corporatiste (J. Jenson, "'Different' but not 'Exceptional': Canada's Permeable Fordism", article cité). La crise du fordisme perméable a aussi signifié la crise de ce système de fédéralisme exécutif (G. Breton et J. Jenson, "After Free Trade and Meech Lake: Quoi de neuf?", *Studies in Political Economy*, 34, 1991). Bien que la structure future — voire même l'existence future — de l'État canadien reste encore à déterminer, il apparaît clair que les provinces jouent un rôle des plus actifs pour faire renaître la compétitivité. Il est donc aussi pertinent de faire l'examen des développements au plan provincial que de mettre l'accent sur les initiatives du fédéral. Même si la restructuration de l'État canadien découle essentiellement de causes internes, on ne peut s'empêcher de remarquer que l'éclatement des questions nationales n'est pas le propre du Canada et pourrait bien être, en fait, une des caractéristiques du post-fordisme d'aujourd'hui.

[72] Mon implication en tant que membre du comité-aviseur du Technology Adjustment Research Program (TARP) de l'Ontario Federation of Labour (OFL) a grandement facilité la recherche pour cette partie du texte. J'ai aussi été mêlée, quoique brièvement, à la réécriture, suite aux critiques des syndicats, du second rapport du Premier's Council. J'ai aussi pu profiter des nombreux échanges de vue avec John O'Grady, ancien directeur de la recherche pour l'OFL; David Robertson du Canadian Auto Workers; D'Arcy Martin des Communications Workers; Hugh Armstrong (Doyen du Centennial College); Marcy Cohen (représentante des femmes au Canadian Labor Force Development Board; et Kari Delhi (OISE). Enfin, la série de séminaires sur le NPD au pouvoir en Ontario, qui a rassemblé des personnalités impliquées dans les initiatives politiques majeures à l'Université Carleton, a aussi été une source de renseignements utiles.

[73] Par là, je veux parler de la reconnaissance que les politiques néo-conservatrices ne suffisent pas à la tâche de "faire renaître la compétitivité", et ce même dans les analyses pro-patronales comme celle du rapport Porter (*Canada at the Crossroads: The Reality of a New Competitive Environment*, *op.cit.*). Le concept d'"État schumpeterien de mise au travail" (*Schumpeterian workfare state*) avancé par Jessop ("The Shumpeterian Workfare State or, On Japanism and Post-Fordism", article cité, p. 8) — intervention du côté de l'offre afin de promouvoir la flexibilité (y compris la flexibilité du marché du travail) et la recherche des économies de variété; l'appui de l'État aux innovations de produits, de procédés, en marketing et aux innovations organisationnelles; et les innovations sur le plan de la consommation collective — rend assez bien compte de ses principales caractéristiques. Voir aussi R. Kaplinski "Post-Fordist Industrial Restructuring: Some Policy Implications", dans R. Mahon, J. Jenson et M. Bienefeld (dir.), *Production,*

a débuté sous le règne des libéraux dirigés par David Peterson (1985-1990), notamment avec la mise sur pied du Premier's Council of Ontario[74], et la tendance se maintient avec les néo-démocrates de Bob Rae. Ces développements ont, à leur tour, forcé le mouvement syndical à s'impliquer. Les syndicats affiliés à l'Ontario Federation of Labour, à travers un processus de débats internes (souvent animés), en sont à élaborer leur propre vision du post-fordisme et l'unité interne qui est essentielle à la réalisation de cette vision.

Les expériences en milieux de travail ont certainement poussé des syndicats particuliers à réfléchir sur les contours et la signification du post-fordisme, mais c'est surtout les développements sur le plan politique qui ont forcé le mouvement ouvrier dans son ensemble à tenter de se définir. Le premier rapport du Premier's Council, *Competing in the New Global Economy*[75], mit toute la question de la transition du fordisme perméable à une économie à "haute valeur ajoutée" à l'ordre du jour. Les trois volumes du rapport reconnaissaient qu'il était possible de demeurer une économie de salaires élevés en se tournant vers la production diversifiée de qualité. Son deuxième rapport, *People and Skills in the New Global Economy*, réitérait cette position:

> *we cannot cling to low-wage, low value-added activities where we have no competitive advantages, but must move into the high value-added, high-wage goods and services wherein lie our best hopes for prosperity over the long*

Space, Identity: Canadian Political Economy Faces the Twenty-First Century (à paraître).

[74] Constitué en 1987, le Premier's Council était un organisme important, présidé par le premier ministre. Les vingt-huit membres du conseil avaient été choisis parmi "les ministres de haut niveau, des représentants des organisations académiques et des présidents-directeurs généraux des plus grandes entreprises du pays"(C. Boyle, "Who's on First? Labour and Economic Policy in Ontario", *Our Times*, septembre 1989, p. 30). Trois dirigeants syndicaux complétaient le tout: le président de l'OFL, le directeur du district ontarien des Steelworkers, et le président des Communications and Electrical Workers of Canada. Comme Boyle le souligne, le Council était devenu une source importante d'idées politiques nouvelles que le gouvernement Peterson était prêt à mettre en pratique. Le Council avait aussi la responsabilité d'un fonds technologique d'un milliard de dollars. Sur ce plan, le Council remplit plus efficacement sa mission que ne le fait le National Advisory Board on Science and Technology (NABST) qui utilise pourtant sensiblement le même discours mais doit se rapporter directement au premier ministre du Canada. Sous le gouvernement Rae, le mandat du Council a été élargi aux préoccupations environnementales aussi bien qu'économiques. Ainsi, le Council n'est plus la source la plus importante des idées politiques nouvelles parce que l'élargissement de son mandat le met en concurrence avec d'autres organismes, comme le Premier's Office.

[75] Premier's Council, *Competing in the New Global Economy*, volume 1, Toronto, Queens Printer, 1988.

term. This shift will require continuing improvements in the productivity of both capital and labour[76].

Pour donner suite à cette profession de foi, il fallut en venir à une réorientation majeure de la politique gouvernementale.

Dans le premier rapport, on avait surtout cherché des moyens pour inciter les entreprises — surtout les entreprises "du pays[77]" — produisant des marchandises et des services à effectuer le passage de la production de produits standardisés à la production diversifiée de qualité. L'impact du mouvement ouvrier sur le contenu de ce premier rapport fut somme toute limité puisque l'accent qui avait été mis sur la politique industrielle donnait aux entreprises le rôle du principal acteur. Les syndicats allaient toutefois se reprendre avec le deuxième rapport qui, lui, traitait des questions de la formation et de l'adaptation. Néanmoins, ils avaient été invités à la table, pour le premier rapport, et leur position en avait été une d'appui critique. Même s'ils avaient été peu consultés, les syndicats reconnaissaient que le rapport représentait une certaine rupture avec la stratégie néo-conservatrice d'abaissement des coûts salariaux et indiquait ainsi que des fractions importantes du capital et de l'État étaient prêtes à explorer la voie de la production diversifiée de qualité. Mais, en même temps, les syndicats voyaient bien que le rapport offrait bien peu de solutions pour stopper la tendance à la croissance polarisée[78], puisqu'il visait simplement à faciliter le passage à la version néo-napolitaine du post-fordisme.

Mais, le plus important dans la petite histoire de ce premier rapport est le fait que les syndicats aient réussi à s'assurer le contrôle sur cinq millions de dollars provenant du fonds TARP (Technology and Adjustment Research Program). Cette part du fonds s'est révélée précieuse pour eux puisque cet argent a été utilisé pour accroître leur capacité à développer et à promouvoir leur contre-proposition. Dès le début, les syndicats s'étaient rendu compte que le contrôle sur l'argent du fonds leur était essentiel pour arriver à cette fin. Comme l'un des participants le fait remarquer:

---

[76] Premier's Council, *People and Skills in the New Global Economy*, Toronto, Queens Printer, 1990, p. 1.

[77] L'analyse faite par le Council soulevait l'impact négatif des investissements étrangers sur la capacité d'innovation mais il ne prit jamais position contre de tels investissements, même quand la propriété des entreprises passait entre des mains étrangères. Il s'est plutôt prononcé en faveur de filiales jouissant d'une substantielle autonomie d'action, ce qui ne fut pas sans rappeler la prise de position en faveur des "*world product mandates* " des années soixante-dix.

[78] Pour une version plus détaillée des critiques de l'OFL, voir Ontario Federation of Labour ("The Report of the Premier's Council on Education, Training and Adjustment: Comment and Review", miméo, 1990, p. 33-35). De plus, on y soulignait l'absence de discussion autour du rôle du secteur public; l'incapacité de prendre en compte les questions environnementales; et l'absence de démocratie entourant le processus par lequel le Council avait rendu ses décisions.

Instead of responding in the way the Premier's Council anticipated — with a bunch of individual unions submitting a bunch of individual projects, that the Premier's Council would select or reject on a one-by-one basis as it saw fit — we socialized the process at the level of the OFL and presented a package[79].

L'OFL a ainsi acquis le droit de surveiller l'administration du fonds TARP et les réunions du TARP sont devenues un moyen important de promouvoir la formation collective.

Le deuxième rapport du Council, qui traitait des questions de la formation et de l'adaptation, offrit cette fois la chance aux syndicats de tracer la voie qu'ils désiraient suivre. Et ils étaient prêts à le faire: au congrès de 1989 de l'OFL, le CAW avait réussi à pousser la Fédération à formuler une position commune sur la formation. Dans le document numéro cinq, il était clair que le mouvement syndical ne considérait pas la formation comme une panacée mais qu'il était prêt à négocier avec les milieux d'affaires et le gouvernement. Et les syndicats allaient négocier à partir de leur contre-proposition, dont les principes centraux étaient les suivants:

1) Training is a universal right and thus should be available to all.
2) Training must become an instrument for overcoming inequities faced by women, visible minorities, aboriginal people, the disabled and immigrants.
3) As training is a fundamental part of the job, employed workers must have access to training during working hours with full pay. Displaced workers and labour force entrants (or re-entrants) must have access to training with adequate income and other supports.
4) Training rights include the opportunity for workers to upgrade their education.
5) The content of training must be geared to workers' needs as they see them and must be developmental, not narrowly job or employer specific.
6) Workers and then Unions must have a central role in determining the direction of training at all levels.
7) Training for employed workers should be funded by a new training tax on employers. Training for displaced workers and labour force entrants should be funded out of general governement revenues.
8) Training programs must be carried out in conjunction with public educational institutions in which labour has a much more significant voice[80].

Unis autour d'une telle perspective de la formation post-fordiste, les représentants de l'OFL ont pu exiger la renégociation du contenu et de la structure du deuxième rapport du Council.

---

[79] Dans C. Boyle, "Who's on First?", Labour and Economic Policy in Ontario", article, p. 32.
[80] Ontario Federation of Labour, *Education and Training*, document 5, préparé pour la trente-troisième assemblée annuelle, 1989, p. 11.

Le gouvernement Peterson a été défait avant d'avoir pu mettre en application les recommandations contenues dans la version finale de *People and Skills in the New Global Economy*. Ce n'était que partie remise puisque ce rapport, qui avait exceptionnellement reçu l'aval unanime du mouvement ouvrier, fut repris par le nouveau gouvernement du NPD qui s'en est inspiré pour proposer la création de l'Ontario Training and Adjustment Board (OTAB)[81]. En général, les règles régissant les opérations du Board semblent renforcer la position de négociation des syndicats et réduire autant que possible les tensions entre eux et les groupes d'action sociale.

Plus spécifiquement, l'OTAB vise à trouver un moyen de cimenter un nouveau partenariat corporatiste autour de la conception, la transmission et l'évaluation des politiques et des programmes de la province en matière de marché du travail. Comme le CLFBD, son conseil devrait être composé de représentants des milieux d'affaires et des syndicats (huit chacun), des quatre groupes d'action sociale, et du monde de l'éducation. Ces derniers seront choisis par leurs électeurs respectifs mais les milieux d'affaires et les syndicats doivent s'assurer qu'au moins la moitié de leurs représentants soient des femmes et que leurs choix reflètent la présence d'une minorité francophone appréciable et la diversité ethnique de la province. Les mêmes critères de représentativité s'appliquent aux quatre comités de l'OTAB — la formation en milieu de travail et la formation sectorielle, l'apprentissage, l'adaptation, l'entrée et le retour au sein de la main-d'œuvre — même si, pour les deux derniers, les groupes d'action sociale devraient avoir droit à deux représentants supplémentaires[82]. Ainsi, les milieux patronaux et syndicaux jouissent d'une égalité formelle.

Bien entendu, l'égalité formelle n'équivaut pas à l'égalité réelle mais le "Réseau de formation" proposé pourrait bien offrir aux syndicats et aux groupes d'action communautaire les ressources dont ils ont besoin pour faire l'éducation de leurs représentants et pour établir, entre ceux-ci, des canaux de communication réguliers. Ces ressources sont indispensables aux syndicats et aux groupes communautaires s'ils veulent avoir un impact réel sur la négociation sociale dans

---

[81] L'OFL avait eu l'occasion de demander des modifications avant la publication du rapport du gouvernement ontarien intitulé: *Skills to Meet the Challenge: A Training Partnership for Ontario*, Toronto, Queens Printer for Ontario, 1991. Ils réussirent à faire accepter des changements mineurs, mais les syndicats n'étaient alors pas en position d'obtenir davantage.

[82] Il y aura aussi des bureaux de direction locaux qui auront une vocation clairement francophone mais seulement dans des zones de service en langue française telles que désignées par le gouvernement. La vitesse d'implantation des bureaux locaux a été l'un des objets de contentieux sur le plan national étant donné que les syndicats et les groupes communautaires se préoccupent d'abord du besoin d'éduquer leurs représentants locaux et d'établir entre ceux-ci des lignes de communication régulières. Les propositions du gouvernement de l'Ontario semblent indiquer qu'il se montre sensible à ce besoin. Voir *Local Boards: A Partnership for Training* , Toronto, Queens Printer, 1992, p. 10-11.

laquelle ils se sont engagés. Les avantages seront évidemment moindres si le Réseau de formation ne devient qu'une simple courroie de transmission d'informations supposément neutres. À cet égard, les propositions gouvernementales sont pour le moins ambiguës. D'un côté, on fait référence au besoin des partenaires d'élaborer leur propre conception de la formation. De l'autre côté, on y trouve de nombreux indices permettant d'appuyer l'hypothèse selon laquelle le Réseau de formation est considéré non pas comme un moyen pour promouvoir la négociation sociale mais bien comme un nouveau véhicule visant à amener les syndicats à abandonner leur position antagoniste et à embrasser la vision patronale quant aux moyens de faire renaître la compétitivité.

Mais à l'inverse du CLFDB, l'OTAB aura la responsabilité de concevoir des politiques et des programmes nouveaux ainsi que de réviser les politiques et programmes existants. L'OTAB devient ainsi une organisation comparable à la célèbre commission du marché du travail suédoise: un organisme corporatif ayant l'autorité de réglementer la politique de formation et d'adaptation de la main-d'œuvre. Comme dans le système suédois, les composantes institutionnelles de la formation proviendront des institutions publiques, et non du secteur privé. L'OTAB devra toutefois consulter le gouvernement pour la répartition des fonds entre les quatre enveloppes décrites plus haut — un principe auquel les syndicats tenaient afin de réduire les sujets de discorde interne.

Il est aussi manifeste que le gouvernement entend éviter un type de programme qui irait dans le sens de la polarisation néo-napolitaine. Ainsi, le comité sur la formation sur les lieux de travail et la formation sectorielle aura la responsabilité de la formation des travailleurs en emploi mais:

> *it must also work closely with the Labour Force Adjustment Council to ensure that the design of sectoral initiatives takes into account labour adjustment issues and needs. Moreover, it should use the expertise of the Labour Force Entry/Re-entry Council to develop workplace training programs and practices which explicitly promote training opportunities for individuals who traditionaly face barriers to participation in training*[83]

La présence de représentants des groupes d'action communautaire à ce comité — à laquelle d'aucuns s'opposaient à l'origine au sein du mouvement ouvrier — vise à faire tomber ces barrières. Le comité sur l'entrée et le retour sur le marché du travail doit élaborer des programmes qui visent l'élimination de la discrimination et de s'assurer que tous les partenaires reconnaissent la nécessité d'accroître l'équité sociale.

---

[83] Ontario (Government of), *Skills to Meet the Challenge: A Training Partnership for Ontario*, *op.cit.*, p. 31.

Grâce à sa capacité de réglementer la prestation de la formation, l'OTAB peut promouvoir indirectement la propagation de relations de production post-fordistes. Cependant, le mandat de promouvoir directement la réorganisation du travail lui fait défaut. Les réformes proposées à l'Ontario Labour Relations Act pourraient corriger la situation puisqu'elles envisagent la création d'un Work Organization and Adjustment Service qui fournira un service d'expertise et de médiation pour aider à résoudre:

> *issues relating to such matters as the introduction of new forms and patterns of work organization, job demarcations, reskilling requirements and technological change*[84].

La suggestion de placer ce service sous la juridiction de l'OTAB semble reconnaître que la réorganisation du travail est une question litigieuse, étant donné la façon dont la sécurité d'emploi et les voies de la promotion sont liées à la hiérarchie des emplois fordiste. Si, tel qu'il est proposé, ce service est mis sous la juridiction de l'OTAB, les syndicats se verront incités à coordonner leur position sur la réorganisation du travail[85], comme cela a été le cas pour la formation.

Bien qu'il y ait beaucoup de choses dans les propositions de l'OTAB qui reflètent les préoccupations syndicales, il est une question sur laquelle le gouvernement NPD semble avoir reculé par rapport à ce que le gouvernement libéral qui l'avait précédé était prêt à envisager: l'imposition d'une taxe à la formation. Le mouvement ouvrier défend depuis longtemps une position selon laquelle les employeurs doivent être responsables du financement de la formation de leurs employés mais que, néanmoins, une taxe à la formation imposée par le gouvernement était nécessaire pour briser la tendance des employeurs au sous-investissement en la matière. L'accroissement de l'investissement en provenance du secteur privé demeure un des objectifs fondamentaux du gouvernement, mais celui-ci retire sa menace d'imposer une taxe, laissant le soin à l'OTAB et au comité de la formation sur les lieux de travail et de la formation sectorielle de décider du meilleur moyen de financer les programmes de formation[86].

Ce refus du gouvernement de taxer les entreprises pour la formation peut affaiblir ses intentions de freiner la tendance à la polarisation. Sans une telle taxe,

---

[84] Ontario (Government of), "Proposed Reforms of the Ontario Labour Relation Act", Department of Labour, 1991, p. 54.

[85] Ce sont sur ces questions que des syndicats comme le CAW et les Steelworkers sont le plus divisés. L'énoncé de politique des Steelworkers, "Empowering Workers in the Global Economy", échoue lamentablement à se détacher des propositions patronales et à avancer des contre-propositions syndicales originales. Pour une critique du CAW, voir S. Gindin, "Empowerment, Competitiveness and Leadership: A Review of 'Empowering Workers in the Global Economy'", miméo, 1992.

[86] Ontario (Government of), *Skills to Meet the Challenge: A Training Partnership for Ontario, op.cit.*, p. 15 et 20-21.

un financement privé adéquat ne se produira que dans les secteurs et les lieux de travail où la syndicalisation est relativement forte. Là où les syndicats sont faibles ou carrément absents, aucune pression ne veillera à inciter les employeurs à suivre la voie de la "haute qualité" et ceux-ci, en tout état de cause, rechercheront probablement aussi la flexibilité mais en ayant recours, cette fois, aux travailleurs précaires. La lutte en vue de limiter le financement public de la formation au sein de l'OTAB pourrait bien créer des divisions entre les syndicats et entre ceux-ci et les groupes d'action communautaire.

Il reste donc un certain nombre de questions importantes à régler et à peaufiner et il est encore trop tôt pour dire si les syndicats et les groupes d'action communautaire seront en mesure de contrer les initiatives patronales et des éléments de la fonction publique qui insistent pour créer un système de relations industrielles "post-antagoniste". L'OTAB n'est d'ailleurs pas le seul front où les syndicats sont engagés: les propositions relatives à l'OTAB font partie d'une stratégie plus vaste du gouvernement NPD de l'Ontario visant à combiner la production diversifiée de qualité à la consommation de masse de qualité[87]. La stratégie du NPD comprend de nouveaux instruments de formation du capital, y compris un nouveau fonds d'investissement[88]; une stratégie industrielle mettant l'accent sur les activités "à haute valeur ajoutée" dans tous les secteurs et visant à promouvoir les innovations écologiquement sûres; des réformes à l'Ontario Labour Relations Act visant, entre autres choses, à rendre la syndicalisation plus facile dans les petites entreprises; l'implantation des réformes de l'assistance sociale telles que proposées par le gouvernement libéral précédent; la promotion d'un réseau de garde d'enfant sans but lucratif; et l'équité salariale et dans l'emploi.

Sous plusieurs aspects, le NPD semble avoir adopté une stratégie relativement cohérente, combinant le renouveau économique à la justice sociale, une stratégie compatible avec la vision des syndicats de l'avenir post-fordiste. Toutefois, il a choisi de mettre sur pied ces initiatives à travers un interminable processus de consultation, impliquant les milieux d'affaires, les syndicats et les groupes communautaires. Bien qu'une telle consultation soit louable — et compréhensible étant donné la volonté du NPD de tenter de régler le "malaise démocratique",

---

[87] Voir Budget Paper E (1991) pour un énoncé clair de ses intentions de favoriser la transition à une économie "à haute valeur ajoutée" d'une manière qui soit compatible avec les principes du développement durable et équitable. L'annexe au budget de 1992, intitulée *Economic Renewal,* expose avec force détails les différentes composantes de cette stratégie.

[88] Parmi les objectifs de ce fonds, on y lit: "sollicit long-term capital investment on a voluntary basis, from institutionnal investors including pension funds; make long-term investments and provide access to financial and management expertise to help Ontario-based firms, sectors and the economy as a whole shift to higher value-added production; develop partnerships and networks... among suppliers and users of capital, research institutions and government; make investments which are economically and environmentally sustainable" (OIF, Fact Sheet).

volonté qui a contribué à le faire élire —, cette approche a aussi donné au monde des affaires l'occasion d'organiser son opposition au gouvernement. Cette opposition s'est cristallisée autour des réformes des relations industrielles — réformes qui, sous plusieurs rapports, ne vont même pas aussi loin que celles qui furent implantées au Québec sous le premier gouvernement du Parti québécois. Malgré cette retenue dans la teneur des réformes, les attaques antigouvernementales ont fait beaucoup de bruit et ont laissé le gouvernement sur la défensive, et c'est pourquoi celui-ci se montre si pressé d'en arriver à des compromis sur d'autres questions. Il est loin d'être certain que les syndicats — et les groupes d'action communautaire — soient en mesure de développer et de garder la force requise pour résister à de telles pressions et contre-attaquer.

Conclusion

Le concept de post-fordisme semble jeter un éclairage nouveau sur le vaste processus de restructuration qui est en voie de remodeler les contours politiques et économiques d'un pays comme le Canada. Il est loin d'être clair, cependant, que le post-fordisme soit capable de donner les résultats que ses plus zélés zélateurs promettent. Les paramètres n'en sont pas dessinés par la technologie, et ils ne sont pas dictés par un nouveau "paradigme techno-économique". La structure et le contenu de quelque avenir post-fordiste que ce soit seront modelés par le résultat des luttes dans lesquelles les syndicats ont un rôle très important à jouer.

Bien sûr, les syndicats ne sont pas les seules forces progressistes qui comptent. D'autres mouvements sociaux ont un rôle à jouer dans le modelage du contexte politique plus large à travers lequel la restructuration a lieu. Et, comme le montre le cas de l'Ontario, ces mouvements peuvent acquérir la capacité d'exercer une influence beaucoup plus directe sur le processus de restructuration qu'ils n'en ont eu par le passé. Les structures corporatistes en temps de post-fordisme pourraient bien s'étendre au-delà du système de représentation tripartite pour inclure des représentants des groupes d'action communautaire. Cependant, ces derniers ont besoin des syndicats — comme les syndicats ont besoin de conclure des alliances avec eux. Les syndicats sont actuellement les plus près de la ligne de feu de la lutte en vue de remodeler les lieux de travail et ils demeurent une des forces les plus solides pour une répartition plus équitable des richesses.

Rianne MAHON
Université Carleton

Résumé

L'intérêt que la gauche porte à la réorganisation du travail et aux nouvelles pratiques de gestion est, en grande partie, liée au potentiel que celles-ci renferment pour l'avancement de la démocratie industrielle. Plus largement, le type de

restructuration économique associée à de tels changements — tantôt appelée "à haute valeur ajoutée" tantôt "post-fordiste" — pourrait signifier la revitalisation des économies à hauts salaires, comme celle du Canada. De ce point de vue, la compétitivité serait maintenant définie en termes de qualité et de capacité d'innovation, plutôt qu'en termes de coûts salariaux. Il n'y a cependant rien d'automatique en ce qui concerne les bienfaits de la restructuration post-fordiste: les contours du post-fordisme sont et seront dessinés à travers des luttes où les syndicats ont un rôle important à jouer. Ce texte se veut une évaluation préliminaire de la capacité des syndicats à participer réellement à la définition des paramètres de la restructuration post-fordiste au Canada et, plus spécifiquement, en Ontario.

Mots-clés: porst-formisme, restructuration, syndicats, formation.

Summary

The left's interest in the reorganisation of work and new managerial practices is party linked to their potential for advancing industrial democracy but there is also a broader sense that the kind of economic restructuring associated with such changes — variously called "high value-added" or "post-Fordist" — could mean the revitalisation of high wage economies like Canada's to the extent that competitiveness is defined in terms of quality and innovative capacity, not wage costs. Yet there is nothing automatic about the benefits of post-fordist restructuring: the contours of post-fordism are being shaped through struggles in which unions have a particularly important part to play. This paper provides an initial assessment of the capacity of unions to determine the parameters of post-fordist restructuring in Canada and, more specifically, Ontario.

Key-words: post-fordism, restructuring, unions, training.

Resumen

El interés que la izquierda atribuye a la reorganización del trabajo y a las nuevas prácticas de gestión está relacionado, en gran medida, con el gran potencial que éstas representan para el avance de la democracia industrial. Más ampliamente, el tipo de restructuración económica — denominada "de alto valor agregado" o "posfordista" — asociado a tales cambios podría significar la revitalización de las economías de altos salarios, como la del Canadá. Desde este punto de vista, la competitividad sería definida entonces en términos de calidad y de capacidad de innovación y no en términos de costos salariales. Sin embargo, en lo que atañe a los beneficios de la restructuración posfordista, nada es automático. Los contornos del posfordismo están y estarán configurados por las luchas en las que los sindicatos tienen un importante papel que cumplir. Este texto se propone realizar una evaluación preliminar de la capacidad sindical de participación real en la

definición de los parámetros de la restructuración postfordista en el Canadá, y más específicamente en Ontario.

Palabras claves: reorganización del trabajo, restructuración, sindicatos, democracia, formación profesional.