

**MANAGEMENT, SYNDICAT LOCAL ET
PARTICIPATION (CADRE CONCEPTUEL
ET RESULTATS FRAGMENTAIRES)**

PAR

JEAN-MARIE RAINVILLE

MAI 1987

DOCUMENT 87-04

Le texte reproduit dans ce document de recherche n'engage que la responsabilité de l'auteur. La diffusion de ce document est rendue possible grâce à une subvention du fonds FCAR dans le cadre de son programme "Rapports et mémoires de recherche".

RESUME

L'objet de cette recherche consiste à examiner comment le syndicat local est imbriqué dans le processus décisionnel de l'entreprise dans son fonctionnement quotidien ou à plus long terme. L'hypothèse est que le syndicat fait partie informellement de ce processus. Il y entre par l'intermédiaire de relations informelles existant dans l'organisation. Les domaines de décision concernent tant les relations de travail que la production. Deux formes de coopération sont définies : l'ajustement mutuel et la collaboration antagoniste, de même qu'une forme de non-coopération, soit l'affrontement traditionnel.

L'auteur fait dépendre ces formes d'interaction entre les parties de trois variables majeures : 1) la philosophie de la direction en matière de relations de travail, 2) la structure administrative et 3) l'affiliation syndicale.

ABSTRACT

This research examines the mode of operation of local unions which are involved in the decision-making process of an organization. Both short-term and long-term are considered. The working hypothesis is that the union is an integral part of the decision-making process. Through certain intermediary informal processes which exist in the organization, the union is involved in both labor relations and productivity matters. Two types of interactions are defined: on one hand, cooperative relations in the forms of mutual adjustment and antagonistic collaboration, and on the other hand, traditional confrontation.

The study explores these modes of relationships amongst the partners utilizing a conceptual scheme revolved around three variables: 1) the management philosophy regarding labor relations; 2) the organizational structure and 3) the union affiliation.

Jean-Marie Rainville
Ecole de relations industrielles
Université de Montréal

MANAGEMENT, SYNDICAT LOCAL ET PARTICIPATION
(Cadre conceptuel et résultats fragmentaires)

Les relations industrielles* sont entrées avec la crise du pétrole des années '70 et la crise économique qui lui a succédé au début des années '80 dans une phase de transformation profonde, sinon de mutation. Plusieurs auteurs nord-américains, en se basant sur les expériences de participation déclenchées par ces crises se sont penchés, d'une façon beaucoup plus systématique et plus invitante et incitante que cela n'avait été fait jusque-là, sur le rapport pouvant ou devant exister entre le management, le syndicalisme et la participation(1). Le débat semble devenu un impératif à tel point que la plupart des chercheurs ne prennent plus la peine de rappeler que la participation des travailleurs à la gestion de l'entreprise survient généralement, en Amérique du Nord, lorsque l'entreprise ou l'économie du pays sont menacées par une crise(2). L'acuité des discussions actuelles ou même les prises de position assez nettes en faveur de la participation s'expliquent probablement par le fait que la concurrence internationale place actuellement les entreprises ou l'économie en général dans un état de crise latente ou plus ou moins appréhendée.

* Cette recherche a été réalisée grâce à des subventions obtenues des organismes suivants: le C.R.S.H. du Canada, le F.C.A.R.C. du Québec, et le C.A.F.I.R. de l'Université de Montréal.

Il n'est pas surprenant de constater que certaines expériences de participation réalisées localement, parfois en échange de concessions de divers ordres consenties par les travailleurs à leur direction, soit sur le plan monétaire, soit à propos de la mobilité de la main-d'oeuvre, ou de la classification des emplois ont placé, dans certains cas(3), les syndicats nationaux sur la défensive, pris de court par la rapidité avec laquelle les actions locales ont été entreprises par la direction, et acceptées par les travailleurs, comme si les syndicats locaux avaient eu à répondre à un état d'urgence sans avoir le temps de consulter. En un temps éclair, la cogestion allemande, ou la co-décision également allemande - sans parler de la théorie Z japonaise - sont devenues vendables en Amérique du Nord, mais en pièces détachées, revues et corrigées en plus - entendre en moins. Et dans les Universités, l'enseignement en relations industrielles, non pas traditionnel mais classique ou fondamental est assailli, comme si sa submersion par le courant G.R.H. s'annonçait prochaine(4). L'ère des managers est imminente pour les uns, est arrivée pour les autres ou bat son plein selon certains autres.

A ce dernier point de vue, mon analyse va se trouver à jeter un certain regard en arrière, et va même passer par-dessus les expériences de participation en cours, non pas pour contredire l'état d'urgence possible actuel, ou pour en réduire la portée, bien qu'il faille éviter les extrapolations en sciences sociales. Par ailleurs, on sait bien que ces expériences contiennent des recoins stratégiques, que l'on ne

connaît pas toujours, ou qu'on ne peut que supposer. En gros, il y a des choses à prendre et à laisser, réserve que, je crois, Fiore s'est trouvé entre autres à exprimer dès 1982(5)

En m'appuyant, - pour les besoins de cet exposé - sur des résultats préliminaires de recherche, mon propos va consister, en partie, à reprendre une question que certains auteurs ont déjà discutée théoriquement(6), brièvement pour la plupart à savoir: quel rapport existe-t-il entre la négociation collective et la participation? Au préalable, il faut dire que les auteurs s'appuient tous sur des expériences étrangères en matière de participation. La thèse qu'ils défendent est que la négociation collective, bien que fondée sur l'antagonisme des parties n'exclut pas la coopération. L'un des buts sous-jacents de ma recherche est d'apporter des éléments qui contribueront, je l'espère, à élargir la discussion.

Par participation, je n'entends pas les groupes semi-autonomes de production dont l'union avec la négociation collective apparaît encore forcée, du moins en Amérique du Nord. Il ne s'agit pas non plus de cercle de contrôle de la qualité, ni de la codétermination, mais bien plutôt de méthodes administratives souples comme la décentralisation de la décision, la supervision large, et la responsabilité accrue pour le travailleur, et d'en étudier les effets sur le syndicalisme au sein de l'entreprise ou sur la façon d'envisager la négociation collective. C'est ainsi que seront étudiés le rapport existant entre les rôles de contremaître et de délégué syndical de même que leurs rapports respectifs avec la base et

avec la direction de l'entreprise, et de l'exécutif syndical, en plus, pour le délégué. Ces deux rôles continuent de constituer non pas les clefs de voûte, mais les points d'appui des relations de travail sinon de nos systèmes de gestion dans toutes les organisations de travail syndiquées. L'hypothèse que je propose est que les syndicats font partie informellement du système de prise de décision au niveau subalterne d'encadrement, ou à des niveaux plus élevés dans l'entreprise.

LE CADRE CONCEPTUEL

La première précision à donner à l'hypothèse concerne la notion de relation informelle. En administration ou dans les théories d'organisation, c'est une catégorie fondamentale. Il est dommage que certains auteurs soient portés à opposer catégoriquement les relations formelles à celles informelles au point de les dissocier, ou encore de parler des premières en termes d'inefficience et des secondes en termes d'efficience. Chester I. Barnard a fortement insisté(7), avec raison, sur la dimension informelle des organisations administratives, mais en ne perdant pas de vue l'importance de l'organisation formelle, tout comme H.A. Simon après lui(8). Peters et Waterman ont pu écrire un livre choc sur de nouveaux principes administratifs en ne s'appuyant que sur la dimension informelle des entreprises, mais également un livre choquant en ce qu'ils veulent soutenir l'idée que la voie informelle décline entièrement la voie formelle la rationalité dans l'entreprise - en matière de prise de décision(9). En fait, plus souvent qu'autrement, le jeu de l'opposition organisation formelle/organisation informelle

engendre une espèce de système de catégorisation stéréotypée effaçant a priori les nuances ou les distinctions possibles en ce qui concerne la dimension informelle, pourtant essentielles pour la compréhension des modes de fonctionnement des organisations. Car en fait, il est possible, à mon avis, de discerner au moins six catégories possibles de relations informelles, empruntées tantôt à la sociologie, tantôt à l'administration, et qui sont importantes à retenir pour comprendre le processus décisionnel, et pour bien voir par quelle porte y entre le syndicat. Chacune de ces catégories a une valeur plus ou moins grande d'organisation ou de structuration des rapports sociaux. Elles sont les suivantes:

- relations informelles personnelles,
- relations informelles fonctionnelles,
- relations d'échange,
- relations de pouvoir,
- l'ingérence,
- le court-circuitage(10).

Ces types de relations informelles vont contribuer à former ce qu'il est convenu d'appeler un système d'interaction. Il en existera nécessairement un. Le premier pas à faire dans la recherche est d'en dégager les divers modèles ou configurations. Car, une entreprise constitue non seulement un système de fonctions et de relations formelles de travail, mais aussi un système d'interaction générateur de structures particulières de communication. L'ingérence excepté, car elle est une source de confusion, et conséquemment, de conflits interpersonnels, les

différents types de relations informelles permettent la transmission plus ou moins rapide de l'information, son traitement, et dans une plus ou moins large mesure l'autocorrection. Bref, elles sont des éléments déterminants du processus de feedback, ce que ne permettent nécessairement pas les relations formelles hiérarchiques au sens structurel i.e. lié au domaine de la sanction. C'est à travers elles que se développent la coopération, condition sine qua non de l'efficience administrative. Evidemment, à ce point de vue, chaque type de relation informelle n'a pas la même valeur de feedback.

C'est pourquoi, les relations informelles de type fonctionnel occupent la place centrale parmi les autres, car c'est sur elles que repose le système de coordination administrative. Plus elles pourront se développer en liaison avec les attributions de chacun, plus les relations informelles personnelles et d'échange pourront se manifester. Autrement, ce sont les relations de pouvoir, l'ingérence, ou le court-circuitage qui surgiront. A titre d'hypothèse, le degré de décentralisation horizontale et verticale(11), conjugué à la philosophie de gestion de la direction en matière de relations de travail, constitue les facteurs explicatifs importants des formes de coopération qui se développeront entre eux. Et c'est en liaison avec ces formes de coopération que le syndicat entrera dans le processus décisionnel. Reste à savoir comment il le fera, puisqu'il demeure toujours un adversaire, placé dans un rôle d'antagoniste. En tout cas, c'est lui qui, à tort ou à

raison s'est trouvé, historiquement, à hériter de ce rôle.

Certes, le schéma d'organisation constitue un facteur de la qualité du réseau de communication. Mais, au point de vue des rapports patronaux-syndicaux, cette hypothèse demeure insuffisante et incomplète. Dans notre système de relations de travail, les syndicats et le management demeurent formellement indépendants, nuance à apporter ainsi à la thèse de BLUMBERG(12) qui critiquait sur ce point celle de CLEGG(13) en matière de démocratie industrielle. Par contre, s'appuyer sur les rapports formels pour coordonner le travail et prendre des décisions ne peut pas valoir plus en matière de relations de travail ou de négociation collective qu'en administration - bureaucratique, bien sûr. En ce sens, le degré d'acceptation réciproque des parties, dans leur rôle respectif d'adversaire ou d'antagoniste est une des conditions prérequisées à l'amorce de liens de coopération au sein de l'entreprise sur des matières tombant aussi bien dans le cadre, que hors du cadre de la convention collective - soit le domaine de la production proprement dit. S'il n'y a pas de la part du management cette philosophie d'ouverture en matière de relations de travail, qui lui permette de reconnaître le syndicat comme tel dans son rôle d'adversaire, la coopération ne sera que peu probable. Par contre, il n'est pas dit que le syndicat sera prêt à coopérer. Des raisons également philosophiques ou idéologiques peuvent exercer une influence sur son action. Par ailleurs, si la philosophie d'un syndicat demeurait fermée face à un management dont la philosophie de gestion en matière de relations de travail est

ouverte, et pratique une gestion décentralisée, il faudrait conclure que la philosophie patronale, le schéma d'organisation et l'idéologie syndicale sont des mobiles d'action mutuellement indépendants. Le rapport entre ces trois éléments doit être étudié.

En centrant l'analyse sur le contremaître et le délégué syndical, le but de cette recherche est justement de préciser les formes de coopération existant entre eux selon les termes énoncés. Ainsi apparaîtront les systèmes d'interaction dans lesquels ils sont imbriqués, mettant ainsi en lumière le fonctionnement du système de gestion de l'ensemble de l'entreprise. Cet objectif, divers auteurs l'ont déjà visé(14); d'autres se sont trouvés forcés à l'effleurer par hasard, en ayant centré leur analyse uniquement sur le rôle du contremaître dans des entreprises syndiquées(15). Bien que les données recueillies touchaient, d'une façon inattendue, à la fois le contremaître et le délégué, et même le système de gestion plus large, les auteurs n'ont pas pris ces faits en considération. Aussi, leurs conclusions ont été réduites à ne discuter que du rôle du contremaître, sans même faire allusion à celui du délégué, ou au schéma d'organisation.

Eu égard à l'hypothèse générale énoncée plus haut à savoir que les syndicats participent informellement à la prise de décision(16), trois formes d'interaction entre le contremaître et le délégué sont clairement envisageables; les deux premières sont d'une nature coopérative, soit l'ajustement mutuel, et la collaboration antagoniste(17); la troisième est d'une nature

conflictuelle, soit le comportement traditionnel de l'affrontement. Le sens de l'interaction entre le contremaître et le délégué dépendra du type de relations que chacun d'eux entretient avec le personnel de la gestion des ressources humaines (G.R.H.), leurs chefs hiérarchiques et ceux des services fonctionnels existant et le syndicat.

Les formes d'interaction concernent aussi bien le domaine de la production que des relations de travail. Leur définition est la suivante:

1 - L'ajustement mutuel. Le contremaître ou le délégué syndical se consultent mutuellement et prennent chacun le point de vue de l'autre en considération dans la décision à prendre.

2 - La collaboration antagoniste. Le délégué prend ou doit prendre l'initiative d'une décision contre ou avec l'assentiment du contremaître.

3 - L'affrontement. Opposition systématique du contremaître au délégué, qu'il définit catégoriquement comme un adversaire.

Certains critères utilisés pour définir les trois formes d'interaction, sont résumés dans le tableau no 1. Ils sont forcément incomplets, faute de temps et d'espace. Je n'ai retenu que ceux nécessaires pour cet exposé.

METHODOLOGIE

Deux points sont à préciser concernant la méthodologie: le terrain et les méthodes d'enquête.

Le terrain d'enquête

Des entreprises industrielles du secteur privé ont servi de terrain d'enquête. D'abord, leur choix devait être fait de

manière à contrôler la décentralisation de la décision, la

TABLEAU NO I

	Ajustement mutuel	Collaboration antagoniste	Affrontement
STRUCTURE ADMI- NISTRATIVE			
Décent.: - hor.:	forte	nulle	nulle
- vert.:	forte	faible	nulle
Rapport fonct./hiérar.:	dissociation relative	association relat. forte	fusion
Pouvoir de la G.R.H.:	conseil	cons./déc.	décision
Rapport G.R.H./Dir.:	coopération	coop./conf.	conflit
Pouvoir de coord. du cont.:	relativement fort	faible	nul
Communication rel. inf. :	fonctionnelles échange personnelles	ingérence court-circ.	rel. de pouvoir
rapports interpers.:	ouverture	méfiance	blocage
LE CONT./DEL. (tout synd.)			
Coopération:	forte	faible	nulle
Infl. du dél. sur les exéc.	positive	pos./nég.	négative
Contribut. synd. aux déc. de prod.	rel. forte	faible	nulle
PHILO. DE LA DIR. (rel de trav.)			
Rel. dir./synd:	dialogue	pragmatisme "give &take"	provocation
Nature de la négo. coll.:	gagnant/ gagnant	somme nulle	gagnant/ perdant

technologie(18) et l'affiliation syndicale. Ensuite, il fallait neutraliser certains facteurs d'ordre économique qui peuvent influencer tant la performance de l'entreprise que la volonté des leaders syndicaux à coopérer. Pour cette raison, les secteurs industriels en déclin ont été éliminés. Les entreprises choisies dans chaque secteur industriel sont stables ou en croissance.

Ainsi, premièrement, trois couples d'entreprises comparables, dans chaque cas, au point de vue de la taille, ont été sélectionnées. Les différences entre chaque groupe se situent au niveau de la tâche, de la centralisation administrative ou de l'affiliation syndicale:

- 1 - Degrés différents de complexité de la tâche, et même type de syndicat;
- 2 - Même degré de complexité de la tâche, et syndicats différents;
- 3 - Degrés différents de décentralisation administrative, et syndicats semblables.

Deuxièmement, un couple d'entreprises a été sélectionné dans le but de spécifier l'importance du syndicat dans la prise de décision. Ces deux entreprises, l'une syndiquée, et l'autre non-syndiquée, sont comparables aux points de vue suivants: la taille, le degré de complexité de la tâche, la philosophie de la direction en matière de relations de travail, et la centralisation de la décision.

Finalement, une dernière entreprise a été sélectionnée à cause des particularités exceptionnelles qu'elle présentait: décentralisation verticale et horizontale très avancée, et

substitution de superviseurs aux contremaîtres traditionnels. En outre, ces superviseurs ont, pour la quasi-totalité d'entre eux, une formation universitaire partielle ou complète (baccalauréat). Il s'agit en plus d'une entreprise syndiquée. C'est à elle que s'applique, quasi en toutes lettres, le modèle de coopération fondé sur l'ajustement mutuel.

Un dernier détail est intéressant à relater pour l'ensemble des entreprises: chacune d'entre elles a accepté de participer à l'enquête parce que la direction considérait que ses relations de travail étaient actuellement stables.

Les méthodes d'enquête

Deux méthodes complémentaires de cueillette des données ont été utilisées: un questionnaire entièrement composé de questions fermées que les répondants ont rempli par eux-mêmes sur les lieux de travail ou à domicile; 175 contremaîtres ou superviseurs et 80 délégués l'ont fait. Le contenu de ces questions concerne les domaines de décision déjà mentionnés, le degré d'importance et de participation aux décisions tant pour le contremaître et le délégué. De plus, les attitudes de chacun des acteurs, l'un vis-à-vis de l'autre font l'objet de questions.

En second lieu, la moitié de ces répondants ont accepté d'accorder des entrevues en profondeur semi-dirigées d'une durée allant de trois-quarts d'heure jusqu'à trois heures. Des représentants de la direction, soit de la fonction G.R.H. ou de l'encadrement hiérarchique, de même que des membres de l'exécutif syndical local ont également collaboré à cette

dernière phase de l'enquête.

L'entrevue qualitative vise à reconstituer l'interaction qui se développe entre les rôles quand il y a une décision imprévue à prendre. Et c'est en identifiant la place de chacun d'eux dans ce processus que le système d'interaction peut être reconstitué. Pour pouvoir prendre une décision, il faut être impliqué dans un réseau de relations ou avoir des chances de l'être. C'est ce que vise à identifier l'entrevue en profondeur.

Cette entrevue ne porte pas directement sur le genre de relations informelles existant, mais strictement sur les rapports fonctionnels et le pouvoir de décision. C'est en les décrivant que le répondant, quel qu'il soit, se trouve fatalement à décrire le type de relations de travail dans lesquelles il est imbriqué, selon les termes déjà énoncés dans les formes d'interaction. Il se trouve inévitablement à identifier les décisions qu'il prend, celles qu'il ne prend pas ou qu'on lui défend de prendre, etc. C'est ainsi que peut être étudié quel degré de coopération est possible dans une entreprise.

RESULTATS FRAGMENTAIRES...

Je ne présenterai que quelques résultats de la recherche. Le plan suivi est celui du livre en cours de rédaction. Il s'agit ici de discuter brièvement quelques propositions qui sont appuyées sur une observation empirique complète, tenant compte de toutes les nuances voulues. Evidemment, je ne peux que présenter aujourd'hui certains faits saillants étant donné le temps dont je dispose.

Parmi les trois variables majeures qui servent à préciser les types d'interaction, la philosophie de la direction en matière de relations de travail, la structure administrative et le type de syndicat, ce sont les deux premières qui sont les plus déterminantes; elles agissent toujours simultanément en liaison positive entre elles - la décentralisation représentant un plus et non un moins - le syndicat demeurant dans une position de dépendance. A ce sujet, à titre d'exemple, auquel tous les autres vont s'enchaîner, un syndicat ouvert à la gestion participative quand la direction l'est plus ou moins (plutôt moins que plus) voit ses efforts considérablement amoindris par une direction récalcitrante, et une structure administrative centralisée. C'est ce que met en lumière un couple d'entreprises répondant aux quatre critères suivants: degré identique de complexité de la tâche, centralisation de la décision, philosophie de la direction en matière de relations de travail fermée à la collaboration avec le syndicat; finalement, les syndicats diffèrent dans ces deux entreprises, l'un est C.S.N. et l'autre C.S.D. Or, l'action syndicale offre finalement des similitudes prononcées. Cette donnée est renforcée par un autre couple d'entreprises où l'une est centralisée et l'autre décentralisée. Les deux syndicats appartiennent cette fois-ci à la même centrale syndicale supposément radicale, la C.S.N.; les philosophies des directions en matière de relations de travail vont dans le sens attendu. Dans le cas de l'entreprise décentralisée, des éléments d'ajustement mutuel entre le contremaître et le délégué sont observables contrairement à des

éléments de collaboration antagoniste dans l'autre cas.

La question du début de mon exposé peut ainsi être reprise: quel rapport existe-t-il entre la négociation collective et la participation? Une comparaison entre les deux cas observés les plus opposés apporte certains éléments de réponse et de discussion.

Au pôle positif, se place l'entreprise la plus décentralisée. Elle l'est au point où le contremaître, remplacé par un superviseur qui n'en continue pas moins d'être le vis-à-vis du délégué, peut faire partie de systèmes plus ou moins élaborés de constellations de travaux existant entre diverses fonctions administratives - dont le contremaître de plancher dépend étroitement selon diverses modalités dans toutes les autres entreprises. Il s'agit d'un cas où prévaut l'ajustement mutuel entre le superviseur et le délégué, et l'exécutif syndical et la direction.

Il faut en outre préciser que dans cette entreprise, la phase officielle de la négociation collective qui vient de s'amorcer se produit au cours d'une période de changement administratif. En effet, la direction se propose d'introduire dans l'immédiat - les plans sont à peu près mis au point - une méthode de gestion axée sur le concept du "Just In Time" - i.e inventaires maintenus au niveau zéro, ce qui aura nécessairement des effets, certes, sur les mouvements de main-d'oeuvre, et possiblement sur le degré de flexibilité exigé, donc sur l'ancienneté - mais ni la direction ni le syndicat ne peuvent prévoir toutes les répercussions de ce changement - bien que le

syndicat en ait accepté le principe. Aussi, le syndicat local, habitué depuis plus de dix ans à la coopération et croyant à la philosophie d'ouverture de la direction à son endroit - qui a fait ses preuves - vient tout juste de proposer à la direction de régler tout de suite la question du salaire, de reconduire les clauses normatives pour un an, et en plus, d'introduire la négociation continue au cours de cette période.

Cette demande syndicale ne peut que s'appuyer sur un long processus de maturation de ses rapports avec la direction, né d'une coopération véritable. A ce sujet, la direction et le syndicat peuvent agir ensemble dans l'atteinte de certains objectifs immédiats de l'entreprise en se départissant chacun de leur carapace patronale et syndicale. Le syndicat n'en conserve pas moins son identité d'adversaire, au point où son influence est parfois nécessaire sur l'élargissement de la zone de consentement des exécutants. Par contre, c'est dans cette entreprise où le superviseur et le délégué se critiquent le plus systématiquement, phénomène dont je n'ai pas le temps de parler ici pour l'expliquer. Aussi, les relations interpersonnelles demeurent-elles bonnes par la suite, indice de la valeur sociale et culturelle de l'ajustement mutuel. Bref, disons que le processus de négociation emprunte la voie de la "négociation raisonnée" selon l'expression que des co-auteurs ont consacrée(19). Qu'il suffise de dire ici que le dialogue découle de l'interaction, et non l'interaction du dialogue(20).

Je traiterai du pôle négatif d'une façon syncopée par le biais du conflit. D'abord, à ce sujet, l'initiative revient à la

direction et non au syndicat dans tous les cas observés. Généralement, dans ces entreprises, les conflits naissent à l'intérieur du système de coordination, particulièrement quand toutes les relations fonctionnelles sont contraintes de passer par la voie hiérarchique. Ils se répercutent sur le syndicat tout le long de celle-ci. On peut ainsi parler de provocation systématique à l'endroit du syndicat par le système de gestion ou de communication en place(21). Et le conflit atteint son paroxysme dans la négociation collective, elle aussi formalisée, mais où la direction exprime par ses façons de faire, qu'elle peut avoir perdu le contrôle de la situation. Aussi, il peut se produire que la direction en vienne à se placer dans une position de dépendance à l'endroit du syndicat en matière de relations de travail. Le conflit se retourne ainsi contre elle. Il s'agit là, je crois, du sens profond de la collaboration antagoniste. L'on retrouve même des cas où la direction, visiblement dans le dessein d'acheter la "paix industrielle" paye sans discernement, au moment d'entreprendre la négociation collective, tous les griefs accumulés, accepte, de dire, à la demande du syndicat, qu'une semaine de travail n'a que trois jours, comme critère à utiliser pour décider qui a droit à des vacances et va même jusqu'à prévoir dans le contrat de travail des clauses privilégiant les leaders syndicaux. Ce sont là des exemples typiques (exagérés) de "give and take" au sens le plus mauvais du terme. Ce cas s'apparente à celui décrit par Burawoy dans Manufacturing Consent(23), sauf qu'en l'occurrence, la direction n'obtient pas le consentement des travailleurs: taux

d'absentéisme élevé, refus de temps supplémentaire - alors que dans le secteur industriel concerné, le salaire, bien que concurrentiel, est relativement bas. Il s'agit d'un cas de collaboration antagoniste frôlant l'affrontement.

Cependant, une situation d'un genre différent, mais aussi grave, est illustrée par l'entreprise non-syndiquée, où les décisions en matière d'organisation du travail et de besoins en personnel ne se prennent pas, ou sont inappropriées et conduisent à des accidents de travail graves. Même un contremaître imbriqué dans les relations de pouvoir avec la direction souhaiterait la bienvenue à un syndicat - il l'a fait de lui-même au cours de l'entrevue - qui lui permettrait non seulement de mieux diriger son équipe, mais aussi de rationaliser la gestion(23). C'est sans doute un cas d'exception à la règle, qui, espérons-le, continuerait de la confirmer.

Quoiqu'il en soit, j'ai amorcé l'étude des relations de travail dans une entreprise décentralisée non-syndiquée - aspect qui n'avait pas été inclus dans le plan de recherche initial. Toutes les hypothèses envisagées accusent un préjugé favorable pour la gestion des relations de travail qui de toute évidence sont en voie de se transformer un peu partout dans le monde en systèmes multiples.

Le phénomène d'éclatement des grands systèmes ne vaut pas uniquement pour les Sciences sociales(24), mais également pour les systèmes de gestion. Les relations industrielles n'échappent pas à ce courant.

NOTES ET BIBLIOGRAPHIE

- (1) GUSTAVSEN, Björn, "L'organisation de l'entreprise évolue: vers une plus grande souplesse", Revue internationale du travail, VOL 125, no 4, 1986. KATZ, Harry C., Shifting Gears: Changing Labor Relations in the U.S. Automobile Industry, Cambridge, The M.I.T. Press, 1985. KOCHAN, Thomas A., Worker Participation and American Unions, Kalamazoo, Mich, The W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 1984. SHUSTER, Michael H., Union-Management Cooperation, Kalamazoo, Mich., W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 1984. SIEGEL, Irving H. et al., Labor-Management Cooperation, Kalamazoo, Mich, W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 1982.
- (2) GUZDA, Henry P., "Industrial Democracy: Made in the U.S.A.", Monthly Labor Review, May 1984, pp. 26-34. SKICHTER, S.H. et al., The Impact of Collective Bargaining on Management, Washington, Brooping, 1960, pp. 841-878.
- (3) KATZ, Harry C. and SABEL, Charles F., "Industrial Relations & Industrial Ajustment in the Car Industry", Industrial Relations, Vol. 24, No 3, 1985, pp. 295-315.
- (4) TYSON, Shaun and FELL Alan, Evaluating the Personnel Function, London, Hutchinson, 1986.
- (5) PIORE, Michael J., "La crise du mouvement ouvrier aux Etats-Unis et la crise de la régulation macro-économique", in: La crise économique et sa gestion, Montréal, Boréal Express, 1982, pp. 111-126.
- (6) CRISPO, John, Industrial Democracy in Western Europe: A North American Perspective, Toronto, McGraw-Hill Ryerson Limited, 1978. DERBER, Milton, "Collective Bargaining, Mutuality, and Workers Participation in Management, An International Analysis", Relations industrielles, Vol. 35, no 2, 1980, pp. 187-200. ROBERTS, Benjamin C., OKAMOTO, Hidaki, LODGE, George C., "Collective Bargaining and Employee Participation In Western Europe, North America and Japan", in: Trilateral Commission Task Force Reports: 15-19. The Triangle Papers: 18, N.Y., New York University Press, 1981, pp. 221-314. DEPARTEMENT DES RELATIONS INDUSTRIELLES DE L'UNIVERSITE LAVAL, Participation et négociation collective, Québec, P.U.L., 1977
- (7) BARNARD, Chester I. The Functions of the Executive, Cambridge, Mass. Harvard Univerity Press, 1966.
- (8) SIMON, Herbert A., Administration et processus de décision, Paris, Economica, 1983, (Trad. française de la 3e édition de: Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization, N.Y., The Free Press, 1957.
- (9) PETERS, Thomas, et WATERMAN, Robert, Le prix de

l'excellence, Paris, InterEditions, 1983, (Trad. fr. de: In Search of Excellence, N.Y., Harper & Row, Publishers, Inc, 1982).

(10) La définition de chacune de ces catégories sera donné dans le livre à paraître

(11) MINTZBERG, Henry, Structure et dynamique des organisations, Paris, les éditions d'organisation, 1982, pp. 173-203. (Trad, fr, de: The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research, Prentice Hall Inc.,)

(12) BLUMBERG, Paul, Industrial Democracy (The Sociology of Participation, N.Y., Schocken Books, 1976.

(13) CLEGG, Hugh, A New Approach to Industrial Democracy, London, Blackwell, 1960.

(14) SASSER, W. Earl, Jr., et LEONARD, Frank, S., "Let first-level supervisors o their job", Harvard Business Review, March-April, 1982. ROETHLISBERGER, F.J., "The Foreman: Master and Victim of Double Talk", Harvard Buusiness Review, Sept-Oct. 1965, pp.22-53

(15) BATSTONE, Eric, BORASTON, Ian, FRENKEL, Stephen, Shop Stewards in Action, Oxford, Basil Blackwell, 1977. BOWAY, Angela, "The Changing Status of the Supervisor", British Journal of Industrial Relations, Vol. 11, 1973, 323-414. EDWARDS, Christine, "Measuring Union Power: A comparison of two methods applied to the study of local union power in the Coal Industry", British Journal of Industrial Relations, Vol. 16, 1978, pp. 1-15.

(16) Les domaines de décision à propos desquels ces formes ces formes de coopération sont étudiés sont: l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines, les relations de travail, et les équipements et matériaux. Ils se retrouvent dans les études qui avaient pour objectif de définir le rôle du contremaître. Voir notamment: CHILD, John, et PARTRIDGE, Bruce, Lost Manager: Supervisors in Industry and Society, Cambridge, Cambridge University Press, 1982. DUNKERLEY, David, The Foreman, Londres, Routledge and Kegan P., 1975. THURLEY, K.E., et WIRDENIUS, supersision: A Reappraisal, Londres, Heinemann, 1973. LENNORLOF, Lennart, Dimensions of Supervision, Svenska tryckery bolagen stb ab, Stockolm, 1966.

(17) Cette classification des formes de coopération présentées ne prétend pas être exhaustive. D'autres catégories pourraient s'ajouter.

(18) En l'occurrence, du point de vue de la complexité de la tâche, car c'est un facteur qui influe sur le rôle du contremaître.

(19) FISHER, Roger & URY, William, Comment réussir une négociation, Paris, Seuil, 1982. (Trad. fr. de Getting to Yes, Boston, Houghton Mifflin Company, 1981).

(20) Gustavsen penche plutôt vers la thèse contraire. Voir, op. cit. p. 416; également du même auteur : "Workplace and Democratic Dialogue", Economic and Industrial Democracy, Vol. 6, 1985, pp. 461-479.

(21) La technologie, retenue comme variable intermédiaire dans le sens déjà précisé, ne semble pas avoir d'effet déterminant. L'analyse des résultats indique qu'elle ne serait même qu'un faible facteur renforçateur. En tout cas sa contribution aux formes de coopération est difficile à inférer. En l'occurrence, une philosophie de la direction relativement peu ouverte à la coopération avec le syndicat conjuguée à une structure administrative centralisée en plus d'être formaliste et une technologie SIMPLE - ont des effets convergents; par contre une technologie COMPLEXE est loin d'annihiler l'effet de la centralisation et de la philosophie de la direction en matière de relations de travail. A remarquer que ce facteur-ci n'a jamais été considéré par les auteurs qui ont étudié le même problème. Voir notamment: SAYLES, Leonard R., BEHAVIOR OF Industrial Work Groups, Londres, John Wiley & Sons, 1958, et COTGROVE, S., VAMPLEW, C. "Technology, Class and Politics: The Case of the Process Workers", Sociology, Vol. 16, no 2, 1972, pp. 169-18.

(22) BURAWOY, M., Manufacturing Consent, Chicago, University of Chicago Press, 1979.

(23) C'est une influence que le syndicalisme a effectivement exercée dans l'entreprise, d'un point de vue historique.

(24) GUINDON, Hubert, "Table ronde: La science sociale aujourd'hui", Recherches sociographiques, Vol. XXVI, no 3, 1985, pp. 499-505.

