

Les syndicats nord-américains et les groupes semi-autonomes de production*

par Michel Brossard

Michel Brossard est professeur à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. Détenteur d'une maîtrise en relations industrielles et d'un doctorat en sciences sociales du travail, ses principaux centres d'intérêt sont l'organisation du travail et les systèmes comparés de relations industrielles.

Des expériences de réorganisation du travail ont été introduites dans les entreprises syndiquées. Parmi celles-ci, les groupes semi-autonomes de production suscitent le plus d'appréhension et de méfiance de la part des organisations syndicales nord-américaines. Cependant l'analyse de leurs positions depuis une dizaine d'années révèle une certaine évolution. Les centrales témoignent en effet du passage d'une attitude défensive à une attitude offensive. L'auteur montre que cette évolution des positions au niveau des instances supérieures des organisations syndicales traduit en termes simples celle, plus complexe, des syndicats locaux confrontés au déroulement d'une expérience de groupe semi-autonome de production dans l'entreprise où ils sont implantés.

L'attitude critique des organisations ouvrières nord-américaines à l'endroit des nouvelles formes d'organisation du travail est bien connue. Les déclarations des représentants des instances supérieures montrent que ces expériences sont considérées avec une grande méfiance sinon avec une certaine aversion. Un éminent syndicaliste, occupant une fonction élevée au sein d'une union internationale affiliée à l'AFL-CIO et au CTC déclarait il y a peu longtemps à un congrès réunissant des spécialistes de relations industrielles considérer les nouvelles formes d'organisation du travail comme une tonquée d'intellectuels. Pour lui les véritables problèmes des travailleurs se limitent aux conditions de travail. Les propos de William Wimpinger, de l'Union Internationale des Mécanistes, vont dans le même sens. Il avoue en effet que la seule façon d'enrichir les tâches est de lutter pour obtenir des salaires élevés, réduire le semaine de travail, obtenir l'abaissement de l'âge de la retraite, combattre le bruit et la chaleur¹. . . De plus, la revue confédérale (AFL-CIO) The American Federationist, contient des articles nettement hostiles aux expériences introduites dans les entreprises nord-américaines. Bref, sans combattre farouchement les nouvelles formes d'organisation du travail, les syndicats nord-américains témoignent

d'une attitude très critique à leur égard. D'ailleurs une analyse des positions prises par des syndicats de différents pays au début de la décennie 70 montre qu'ils sont probablement ceux qui leur sont les plus opposés.²

Parmi ces nouvelles formes d'organisation du travail, les groupes semi-autonomes de production (G.S.A.) ont souvent suscité la dénonciation syndicale la plus vive. Les organisations ouvrières semblent considérer cette nouvelle forme d'organisation du travail comme la plus menaçante. Or l'analyse des positions récentes des organisations syndicales révèle une certaine évolution à l'endroit de cette forme la plus poussée de réorganisation du travail. En effet, les centrales paraissent évoluer d'une attitude défensive à une attitude offensive. C'est le cas, par exemple, des centrales québécoises regroupant des travailleurs des secteurs touchés par des expériences de G.S.A. Pour la C.S.N., les groupes semi-autonomes constituent "la méthode la plus sophistiquée et la plus audacieuse"³ de réorganisation de la production visant l'intégration idéologique des travailleurs et le morcellement de la classe ouvrière⁴. Or devant cette "agression du capital"⁵, elle propose des alternatives syndicales (enquêter, analyser, déployer les efforts d'informa-

* Cet article a été réalisé dans le cadre d'une recherche sur l'organisation du travail dont le financement a été assuré par l'Université de Montréal.

2 Tobolskian, R. Les syndicats et l'humanisation du travail, *Revue Internationale du Travail*, vol. III, n° 3, mars 1976, p. 227.

3 C.S.N., Discours inaugural du 50e congrès, *Une force collective organisée avec le peuple*, 1980, p. 66.

4 *Ibidem*, pp. 66-67.

5 *Ibidem*, p. 57.

1 Wimpinger, W. W., Job Enrichment: Another Part of the Forest, in *Industrial Relations Research Association*, 1972, pp. 194-199.

tion et de formation. . .) et le développement de la vigilance⁶. La F.T.O., pour sa part, affirme que l'intérêt des organisations ouvrières pour les G.S.A. ne saurait être identifié à celui exclusif du patronat d'une augmentation anticipée de la productivité et des profits. Devant les effets de l'implantation de nouvelles formes d'organisation du travail, dont les G.S.A., dans les entreprises, elle avoue une certaine ambivalence: "actuellement on peut dire sans risque de se tromper, qu'il existe un certain flottement dans le mouvement syndical vis-à-vis de l'introduction de ces méthodes nouvelles. On ne peut qu'être au premier abord fasciné par certains aspects des réformes: autonomie des travailleurs, initiative, etc. . . Mais on ne manque pas de désigner les dangers dont un des plus flagrants est la perte d'emploi"⁷. Aussi incite-t-elle ses membres à ne plus laisser le patronat occuper seul ce terrain et propose une ligne d'action dont l'essentiel consiste à élaborer une stratégie proprement syndicale dans le cadre d'une amélioration de la démocratie industrielle. La C.S.D., quant à elle, n'a pas connu le même cheminement que les centrales précédentes. En effet elle a été confrontée, dès sa création en 1973, au problème crucial de la position concurrentielle, voire la survie des entreprises dont faisaient partie la majorité de ses adhérents. Aussi a-t-elle favorisé, dès le départ, l'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail, dont les G.S.A., pour améliorer la productivité des entreprises et ainsi y maintenir l'emploi. La C.S.D. n'a donc pas eu une attitude défensive à l'endroit des nouvelles formes d'organisation du travail mais a favorisé au contraire leur implantation. Or il est intéressant de constater que cette position repose sur la volonté de développer une "stratégie d'action"⁸ axée sur l'information, la formation et la création de centres de productivité dans les entreprises⁹.

⁶ *Ibidem*, p. 57.

⁷ F.T.O., *Notre place dans l'entreprise*, 1973, p. 24.

⁸ C.S.D., *Productivité et qualité de vie au travail dans le textile*, 1970, p. 49.

⁹ *Ibidem*, pp. 40-56.

Cette politique a été suivie de la création récente d'un Centre de l'Organisation du Travail dont une des préoccupations fondamentales est l'évaluation de l'apport des groupes semi-autonomes pour les travailleurs¹⁰.

Les positions des instances supérieures des organisations syndicales à l'endroit des groupes semi-autonomes de production sont prises à la lumière des implications qu'a sur l'action syndicale au niveau de l'entreprise le déroulement d'une telle expérience. Or le passage d'une attitude défensive à une attitude offensive manifestée par les instances supérieures des organisations syndicales ne rencontrant pas de problèmes aigus de productivité dans leurs secteurs traduit en partie seulement l'évolution des syndicats locaux touchés par le déroulement d'une expérience de G.S.A. dans leur entreprise. Nous voudrions montrer que cette évolution des centrales traduit en termes simples celle beaucoup plus complexe des syndicats locaux aux prises avec le déroulement d'une telle expérience dans les milieux de travail où il sont implantés. Le syndicat local confronté à une expérience de G.S.A. développe une stratégie comportant trois dimensions dans le but de maintenir et augmenter son pouvoir: il cherche à assurer sa survie, à développer la vigilance et à contrôler la situation. Ces trois dimensions sont complémentaires et caractérisent toutes les phases d'une stratégie. Seule change leur importance relative d'une phase à l'autre.

Ainsi la stratégie consiste, de ce point de vue, en une succession de leur dominance respective. Le passage d'une attitude défensive à une attitude offensive manifestée par les centrales exprime sommairement l'évolution de la stratégie des syndicats locaux confrontés au déroulement d'une expérience de G.S.A. Après un certain temps, ces derniers évoluent d'une phase dominée par la survie vers une succession de phases dominées

¹⁰ C.S.D., *La réorganisation des méthodes de travail dans l'entreprise*, 1976, p. 31.

respectivement par la vigilance et le contrôle. Cette tendance générale masque toutefois l'adoption de stratégies dont les phases successives sont caractérisées par plus d'une combinaison des trois dimensions. Comme la présentation du contenu de chaque dimension nécessite la connaissance des implications de l'implantation d'un G.S.A. pour un syndicat local, nous analyserons tout d'abord les effets de la création d'un groupe semi-autonome dans une entreprise syndiquée.

LES EFFETS DE LA CRÉATION DE G.S.A. DANS L'ENTREPRISE SYNDIQUÉE

Parmi les nombreux effets de l'implantation de G.S.A. dans une entreprise syndiquée, cinq apparaissent plus menaçants pour l'exercice traditionnel de l'action syndicale.

- 1° — Des changements interviennent, en premier lieu, dans le porté du contenu de la convention collective. Les syndicats nord-américains ont traditionnellement cherché à canaliser dans la convention collective les règles régissant les relations patronales-ouvrières dans l'entreprise. Bien qu'ils réussissent dans tous les cas à faire respecter le contenu de la convention collective, ils ne peuvent empêcher l'apparition de règles nouvelles concernant le G.S.A. en dehors du cadre du contrat collectif. Ce dernier tend alors à se rapprocher de plus en plus du statut de la convention collective en France: il ne contient plus des clauses réelles mais minimales de travail. Bref, la convention collective perd de son importance.
- 2° — La politique traditionnelle des syndicats à l'égard de certaines conditions de travail est profondément bouleversée. C'est le cas, plus précisément, des mouvements de la main-d'oeuvre à l'intérieur de l'en-

reprise. À ce sujet, les syndicats américains ont toujours cherché à faire prévaloir la prépondérance du critère de l'ancienneté. Applicable dans un système rigide de définition des postes, ce critère perd de sa pertinence lorsque le travail effectué ne se limite pas au contenu d'un seul poste de travail. Or on ne connaît pas de G.S.A. qui n'ait pas instauré la rotation entre les tâches. Ce principe ne vise pas seulement à améliorer la satisfaction des travailleurs mais aussi à améliorer leur qualification. Placé devant une telle situation, le syndicat craint de voir modifier radicalement le champ d'exercice de son action.

- 3° — En troisième lieu, l'introduction de G.S.A. modifia la structure hiérarchique et l'application de l'autorité dans l'entreprise. Bien que le G.S.A. soit toujours soumis aux normes de production, il se voit confier plusieurs des responsabilités détenues antérieurement par la maîtrise. Dans plusieurs cas, il voit à l'affectation des tâches, à l'évaluation de la qualification ou du rendement individuel, et même à l'application de mesures disciplinaires. Le syndicat est donc confronté parfois à une situation où il est obligé de passer outre au principe de la solidarité et de contester des décisions prises, non plus par un représentant de la direction, mais par des membres de l'unité d'accréditation.

- 4° — La création de G.S.A. provoque presque toujours des tensions à l'intérieur de l'unité d'accréditation. Même si des entreprises ont regroupé en G.S.A. l'ensemble de leur personnel de la production, la modalité d'introduction la plus répandue est celle qui consiste à limiter l'expérience à une fraction seulement des effectifs. Or le G.S.A. obtient des conditions de travail jugées, à certains égards,

plus avantageuses par les autres travailleurs non réunis en groupes semi-autonomes. On assiste parfois à l'apparition d'écarts assez importants entre les conditions de travail de ces groupes. Situation qui n'est pas sans créer des tensions, menant parfois à des comportements d'hostilité entre les membres de l'unité d'accréditation. Le syndicat perçoit cette différenciation comme une menace à sa stabilité. On retrouve ici une situation comparable à celle décrite par Kuhn, où les syndicats craignaient les effets sur la solidarité ouvrière des avantages obtenus par le biais de la négociation fragmentaire, par les groupes d'ouvriers ayant le plus de pouvoir dans l'entreprise¹¹.

- 5° — La création de G.S.A. est accompagnée d'une structure de représentation qui exclut le syndicat. La tendance est d'assister à l'institution de réseaux de communication directs entre le G.S.A. et les différentes instances hiérarchiques. En plus des réunions tenues, parfois en présence du "contremaître", par tous les G.S.A., des comités, composés de consultants, de représentants de la direction et de membres du groupe, sont parfois mis sur pied pour contrôler l'évolution de l'expérience et régler les problèmes qui peuvent surgir. Le syndicat se voit donc écarté de cette structure élaborée pour que le G.S.A. intervienne sans intermédiaire. Il vit le développement de cette situation comme une menace à son rôle de représentation de la totalité des membres de l'unité d'accréditation.

Même si la création de G.S.A. dans une entreprise se traduit surtout par des effets relativement à la pratique de l'action syn-

dicale, elle est plutôt bien accueillie par les membres qui le composent. Pour eux, elle est accompagnée de l'obtention de conditions de travail réclamées parfois antérieurement par le syndicat (par exemple, une augmentation de salaires) et de prérogatives uniques parmi le personnel d'exécution de l'entreprise. D'ailleurs il existe peu d'exemples de G.S.A. qui ne soit pas déclaré satisfait de l'expérience ou qui ait voulu l'interrompre. Cherchant à représenter les intérêts de tous les membres de l'unité d'accréditation, le syndicat se voit placé dans une situation ambiguë. D'une part, il ne peut s'opposer trop ouvertement à l'expérience sans courir le risque de s'aliéner une fraction des travailleurs. Ce risque est d'autant plus grand que l'introduction d'un G.S.A. est souvent présentée comme la première phase, expérimentale, d'une réorganisation de toute l'entreprise. D'autre part, il ne peut la cautionner pour deux raisons principales. Tout d'abord, parce qu'il est placé devant les résultats d'une décision à laquelle il n'a pas participé. La décision d'implanter un tel groupe est en effet presque toujours prise unilatéralement par la direction patronale. Si le syndicat est consulté, c'est exclusivement au sujet des modalités de l'introduction du G.S.A. Ensuite parce que cette décision l'oblige sinon à remettre en question mais du moins à s'interroger sur sa pratique. À travers les nouvelles formes d'organisation du travail et plus particulièrement les groupes semi-autonomes, c'est toute l'action syndicale qui est en cause.

LES COMPOSANTES DE LA STRATÉGIE DU SYNDICAT LOCAL

Dans ces conditions, la réticence exprimée, au départ, par les organisations syndicales nord-américaines ne peut surprendre. Mal préparées à affronter les conséquences de ces expériences sur leur action, elles les considèrent avec méfiance. Cependant, au fur et à mesure qu'elles perdent leur caractère de nouveauté dans l'entreprise, le syndicat

¹¹ Kuhn, J. W., *Strategizing in Grievance Settlement, The Power of Industrial Work Groups*, Columbia University Press, 1961.

*La reproduction de ce tiré-à-part a été rendue possible
grâce aux aides financières de l'Université de Montréal
et du Ministère du Travail et de la Main-d'œuvre.*

