

Management participatif, management traditionnel et conflit industriel: une analyse de cas

par Jean-Marie Rainville*

Le management participatif, qui a pris ces dernières années un certain élan dans tous les pays industrialisés, suscite maintes interrogations. L'un des thèmes récurrents dans la plupart des recherches sur le sujet concerne le rapport existant entre ce type de management et le syndicalisme. On a même l'impression que le vide laissé par le syndicalisme en déclin est comblé par la participation sous diverses formes. En Amérique du Nord, le régime traditionnel de la négociation collective fondé sur l'antagonisme des parties est questionné au nom d'une plus grande collaboration nécessaire entre le patronat et les syndicats¹.

C'est par rapport à ce problème que nous voudrions apporter certaines précisions à l'étude comparative que nous venons de terminer, entre deux formes de management, l'une participative et l'autre traditionnelle². Nous ne prenons certes pas pour acquis que le management participatif observé est là pour demeurer. Mais il offre un point de référence qui sert à mettre en évidence les carences du management traditionnel en matière de relations de travail.

Sur un plan général, des coauteurs qui comparent les traits caractéristiques du système dominant de relations de travail avec ceux du système émergent disent que dans le système dominant (traditionnel) «l'encadrement juridique de la négociation et de l'administration des conventions collectives confère au salarié un statut qui l'écarte généralement de la prise de décisions relevant du management et le cantonne dans un rôle d'exécutant»³. Selon cette hypothèse, il y aurait donc un rapport entre le régime de la négociation collective ou son mode et la nature des rapports administratifs internes à l'entreprise. Ce qui revient à dire que les rapports existant entre les représentants de la direction et ceux du syndicat peuvent être abordés dans les mêmes termes que la négociation collective. En conséquence, leur analyse servirait à qualifier le régime de la négociation collective lui-même et à tracer la valeur limite de la négo-

*Professeur titulaire, Ecole de relations industrielles, Université de Montréal (Québec).

ciation traditionnelle comme instrument de gestion du conflit. C'est ce problème que nous avons examiné dans deux entreprises. Dans l'une, la négociation collective repose sur l'antagonisme des parties alors que, dans l'autre, la direction développe un certain partenariat qui entrouvre la porte à la négociation continue.

Le cadre de référence

Dans l'analyse comparative des deux types de management mentionnés, nous avons cherché à mettre en lumière le jeu de la négociation qui se déroule entre le contremaître et le délégué syndical. Nous l'avons fait en situant ces deux protagonistes dans le cadre des relations patronales-syndicales propres à chacune des entreprises. La priorité est accordée au contremaître pour une double raison. D'abord, ses pouvoirs de coordination relatifs à la production dépendent de la structure administrative. Ensuite, étant le vis-à-vis du délégué syndical, il a un rôle à jouer en matière de relations de travail, via l'application de la convention collective. Il fait donc la jonction entre le management et le syndicat. En conséquence, il est au cœur des relations patronales-syndicales au sein de l'entreprise.

Néanmoins, le contremaître souffre d'au moins deux handicaps importants. D'abord, la spécialisation administrative fait qu'il n'est pas le seul à transmettre les ordres à la base⁴. Ensuite, en raison de la convention collective, son pouvoir hiérarchique est considérablement réduit. D'une façon générale, les sanctions disciplinaires et l'interprétation de la convention collective relèvent de la responsabilité de ses supérieurs hiérarchiques et des experts du service du personnel. Dès lors, les questions qui se posent sont les suivantes: dans la part de responsabilités qui reste au contremaître concernant la gestion de la production ou les relations de travail, comment travaillera-t-il avec ses supérieurs hiérarchiques et les experts en gestion du personnel? Subira-t-il leur ingérence ou leur court-circuitage, ou pourra-t-il établir avec eux des relations informelles fonctionnelles ou d'échange? Par ailleurs, sera-t-il déclassé par le délégué syndical ou les membres du comité de griefs? Bref, quel pouvoir de négociation lui confère le statut qu'il occupe dans l'entreprise?

Pour répondre à ces questions, la notion de responsabilité sert de pivot à notre analyse. Cette notion, peut-être la plus difficile qui soit à saisir en théorie administrative, apparaît aux yeux de certains auteurs comme abstraite, floue et ambiguë et, pour ces raisons, difficile d'application⁵. Paterson est, à notre connaissance, le seul auteur à lui avoir donné son véritable sens. Il avance d'abord l'idée que la responsabilité est une relation entre deux personnes, un chef qui donne des ordres et un subordonné qui les exécute. Mais, s'empresse-t-il de faire remarquer, réduite à cette définition, la relation de responsabilité ne peut être qu'inhumaine parce que ne tenant pas compte du principe d'égalité entre les personnes. C'est pourquoi, spécifie-t-il, si le subordonné a des obligations envers le supérieur, ce dernier en a également envers le subordonné. En effet, il doit pourvoir celui-ci de tous les moyens

requis pour atteindre les buts fixés. Ainsi, au plan théorique, la responsabilité se fonde sur des obligations réciproques. Il s'agit là en fait de l'énoncé le plus élémentaire concernant l'humanisation du travail, qui sert de ligne directrice à notre analyse.

Une des rares études nord-américaines portant sur le rapport entre le contremaître et le délégué syndical avance que le niveau d'autorité du contremaître dans son travail tend à déterminer de «bonnes relations entre le contremaître et le délégué syndical»⁶. Bien que cette proposition se vérifie dans notre étude, elle n'en est pas moins réductrice. En effet, il faut se rendre compte que, dans notre système de relations de travail, le syndicat et le management demeurent des organisations formellement indépendantes⁷. Aussi, nous pensons, à titre d'hypothèse, que les rapports entre le délégué syndical et le contremaître devraient être examinés non seulement à la lumière de la structure administrative et des valeurs qui l'accompagnent, mais également de la philosophie de la direction à l'endroit du syndicat. En ce sens, on peut supposer que, dans une entreprise où la structure administrative est décentralisée et où le syndicat est accepté comme partenaire responsable, on peut s'attendre à ce que le jeu de la négociation entre le contremaître et le délégué syndical soit axé sur la coopération. Et pour pousser notre argumentation jusqu'au bout, le délégué syndical n'influencerait-il pas les «bonnes relations» existant entre lui et le contremaître, tant en matière de production que de relations de travail? Et ce en poursuivant les objectifs de l'entreprise sans chercher à défendre des intérêts individuels? De telles questions ne sont pas pertinentes pour une entreprise où la prise de décisions est centralisée et où le syndicat joue uniquement un rôle en matière de relations de travail. Dans cette situation, le contremaître et le délégué syndical ont pour seul cadre de référence, dans leur interaction, l'antagonisme des parties qui suppose que le domaine des relations de travail soit formellement séparé du domaine de la production. Ne partageant aucun intérêt commun concernant l'ensemble de la gestion de l'entreprise, le jeu de leur négociation a plus de chances d'être axé sur la compétition⁸.

L'entreprise traditionnelle

Ce cas présente une entreprise traditionnelle typique. La prise de décisions est centralisée, la communication du haut vers le bas de la structure administrative manque d'efficacité et celle du bas vers le haut se heurte au processus hiérarchique ou est bloquée par les relations de pouvoir. La cohérence qui caractérisera la gestion de l'entreprise participative ne s'observe pas. C'est le règne de la confusion des rôles et, par conséquent, les conflits et l'application du règlement disciplinaire se substituent à la coopération et à l'autodiscipline. Tout au long de l'analyse, nous observerons des signes manifestes de l'obsession du contrôle qui caractérise les bureaucraties fondées sur le formalisme et l'obéissance.

Dans cette entreprise, aucune information ne circule concernant la gestion de l'ensemble de l'entreprise. Même les gérants — les supérieurs immédiats des contremaîtres — ne sont pas mis au courant des plans de développement.

Ils n'entrent en scène que dans la phase précédant immédiatement l'exécution d'un plan. Ils sont alors appelés à émettre leur point de vue au cours d'une réunion tenue à cet effet. S'ils empruntent des réseaux informels de communication pour accélérer la prise de décisions, ils se placent quasi automatiquement dans une position vulnérable. Car cette déviation aux procédures formelles, bien que faite dans un souci de coopération, risque de se retourner contre eux. Autrement dit, même pour eux, la subordination hiérarchique l'emporte sur l'égalité et la coopération. Evidemment elle se répercute au niveau administratif inférieur. Le contremaître est constamment victime d'ingérence.

Le rôle du contremaître

Les rapports des contremaîtres avec les exécutants font écho à l'incohérence administrative et à la déshumanisation du travail tout juste décrites, sur lesquelles se greffent, comme nous le verrons, les conflits en matière de relations de travail. L'analyse du comportement de ces chefs subalternes révèle la nature du morcellement des rapports sociaux dont ils sont tributaires.

Un élément déterminant du rôle du contremaître est que les gérants se substituent à lui — informellement —, surveillant de près la performance des exécutants. Mais, victimes d'un manque de communication avec ces derniers, ils ne savent pas expliquer leur rendement quotidien. Voici un exemple typique du genre de supervision exercé par un gérant qui en l'occurrence s'adresse à un travailleur «fautif»: «Ou, dit-il, tu n'as pas les outils nécessaires? Ou ton budget temps est peut-être mal évalué? Parce que ça peut arriver que les heures, les *targets* (cibles), soient trop serrées.» Ces questions s'adressent en fait au gérant lui-même. Mais il demande au travailleur d'y apporter une réponse pour lui. Le gérant refile ses responsabilités aux subordonnés. Cette inversion des rôles est due, visiblement, à un manque de sens de responsabilité de la part des gérants. Il s'ensuit que la relation d'autorité se transforme en relation disciplinaire. Il n'y a pas d'autre issue possible lorsque la relation de responsabilité n'est plus fondée sur des obligations réciproques. L'inégalité se substitue à l'égalité, et l'obsession du contrôle à l'autocontrôle.

Les contremaîtres ne font que prolonger en pire le rôle disciplinaire du gérant. Cela signifie que tous les aspects techniques du travail leur échappent. C'est comme s'ils en venaient à ne plus les considérer du tout. Les représentants syndicaux avouent que les travailleurs sont blâmés d'une façon injustifiée pour les raisons suivantes: bris de machine, retard, problèmes de qualité, machinerie en mauvais état, erreur, lenteur au travail, manque de progression, etc.⁹.

Dans les cas mentionnés, le point à souligner est que les contremaîtres tout aussi bien que leurs chefs immédiats, les gérants, accusent les travailleurs. Le mal est à l'intérieur de ceux-ci. Les raisons explicatives ne sont jamais d'abord d'ordre technique. Les questions de personne et le différend ne sont jamais traités séparément, selon la remarque de certains auteurs à propos de la négociation axée sur la défense de positions¹⁰.

Ce même genre d'observation se vérifie dans la négociation traditionnelle fondée sur le régime d'antagonisme des parties. Nous ne disposons pas de données pour l'entreprise à l'étude. Cependant, il est pertinent de mentionner ici que des chercheurs visant à expliquer les raisons des grèves illégales dans le secteur hospitalier du Québec pour les années 1977 et 1978 ont découvert que la majorité d'entre elles s'expliquaient par les conflits de personnalité existant entre les négociateurs et non par des divergences irréductibles concernant le fond du problème¹¹.

L'interaction entre le contremaître et le délégué syndical

Une entreprise où règne à ce point l'obsession du contrôle, tout comme si les représentants de la direction des divers échelons hiérarchiques constituaient des adversaires entre eux, représente un terrain privilégié pour le développement de l'action et des attitudes syndicales. Que les gérants ou les contremaîtres présumant les exécutants coupables des erreurs commises, ou du retard pris dans l'accomplissement du travail, avant d'en rechercher les causes sur le plan technique, tient de la subordination, de l'autoritarisme et du formalisme outranciers. Cette forme de rapports sociaux ne peut que constituer un facteur de division entre les chefs hiérarchiques, les experts en relations de travail et les leaders syndicaux où chacun défend sa position.

Le problème qui est au centre des relations patronales-syndicales au sein de cette entreprise est la rigidité du management, caractérisée par la discipline. Mais cette remarque n'est pas encore assez précise. Car même les experts du Service de relations industrielles (SRI) dénoncent l'ingérence des ingénieurs industriels en matière de surveillance, en laissant entendre que la pression exercée sur les exécutants dans l'accomplissement de leur travail se situe vraisemblablement au-dessous d'un seuil critique. La discipline contient donc en elle-même son propre principe de contradiction. Son exercice donne ainsi lieu à des désaccords qui conduisent à des ententes informelles par le biais de négociations entre les représentants patronaux et syndicaux.

Etant donné que le contremaître n'a d'autorité ni en matière de coordination du travail ni en matière de relations de travail, on ne peut pas s'attendre à ce qu'il soit impliqué dans les ententes informelles avec les leaders syndicaux¹². Comme Batstone le fait remarquer, deux personnes ne peuvent s'engager dans une relation de négociation que si elles possèdent du pouvoir dont elles escomptent retirer, chacune, des avantages¹³.

Etant donné ces conditions, les leaders syndicaux en viennent à représenter l'autorité légitime auprès des travailleurs. Ils se placent ainsi, par la force des choses, dans un rôle administratif au sens strict du terme, en suppléant au manque de leadership ou à l'état de subordination des contremaîtres et même des gérants. Aussi, des contremaîtres ou des gérants n'ont d'autre choix que d'échanger des mesures disciplinaires en retour de l'assistance des chefs syndicaux en matière de commandement. Ce processus d'échange de type donnant, donnant est visiblement d'une nature conflictuelle. Il fait partie généralement de celui de la négociation collective traditionnelle.

Le conflit industriel

Cette implication des leaders syndicaux dans l'exercice non pas du commandement, mais de l'autorité — légitime — ne peut que les déterminer à s'attaquer aux problèmes qui sont à la racine des mauvaises relations de travail. Ils n'hésitent pas à expliquer les erreurs commises par les travailleurs ou un retard pris dans l'exécution du travail par des facteurs techniques, inversant ainsi la démarche des gérants et des contremaîtres qui eux accusent d'abord le travailleur. Ils décident alors de faire des suggestions à l'encadrement subalterne pour introduire une plus grande souplesse dans les cédules de production, dans les méthodes de travail, etc. De l'avis des leaders syndicaux, leurs suggestions ne sont pas toujours prises en considération, parce que les contremaîtres ou les gérants se méfient d'eux. Il est bien évident que, pour certains d'entre eux, les représentants syndicaux ne peuvent que poursuivre des intérêts individuels. A la méfiance s'ajoute, d'une façon certainement complémentaire, l'invocation des droits de gérance pour refuser les suggestions des leaders syndicaux. De plus, ne renvoyant à aucune politique de la direction, à aucun cadre de référence, elles sont sans signification pour les contremaîtres ou les gérants, qui ne les perçoivent même pas. Même si elles sont faites dans un souci de coopération de la part d'un leader syndical, elles sont retraduites en termes d'opposition et de méfiance. On se rend bien compte que ce n'est pas d'abord le manque d'autorité des contremaîtres ou des gérants qui est à l'origine de leurs mauvaises relations avec les leaders syndicaux, mais bien plutôt la séparation entre le management et le syndicat¹⁴, fondement du régime traditionnel de la négociation collective.

Certes les parties cherchent à se parler quotidiennement. Mais lorsque surgit un cas de grief nécessitant l'arbitrage, elles conviennent de ne plus s'en parler et de ne reprendre la discussion qu'au moment de l'arbitrage, et ce afin d'éviter les affrontements. C'est ici qu'apparaît la philosophie que le SRI a développée et qui s'applique en fait à l'ensemble de la gestion des relations de travail. Elle est consacrée dans un vocabulaire officieux: «C'est, dit le directeur du SRI, du désaccord honnête»: «Quand on dit qu'on a un *désaccord honnête*, parfait! Ça veut dire que c'est une tierce partie qui va trancher. On ne veut plus en entendre parler (d'ici à ce qu'il se règle) parce que, chaque fois qu'on dit qu'on a un désaccord honnête, si on revient sur le sujet, ça allume les parties: «Toi mon maudit, tu m'as joué», et tout le «kit». Désaccord honnête, on dit cela: «On a un désaccord honnête». Il (le syndicat) dit: «Oui, parfait, fini, réglé». Alors, il n'est plus question de jeter de l'huile sur le feu, on attend que ça soit réglé.»

Cette philosophie du «désaccord honnête», énoncée en termes contradictoires, est une façon de suppléer au manque de communication entre les parties, en même temps qu'elle le reconnaît. Elle évoque une situation de conflit qui repose, en principe, sur la bonne foi. En conséquence, les relations de travail ne peuvent qu'être très formalisées et la marge de manœuvre pas très large. Ce «désaccord honnête» ouvre en fait la porte à une négociation de type traditionnel avec sa panoplie de marchandages. Quelqu'un doit finalement céder.

La gestion au jour le jour des relations de travail qui résulte d'une telle démarche n'est que l'envers de la discipline pour la discipline. C'est la résultante d'un manque de concertation entre la direction et le syndicat concernant la gestion de l'ensemble de l'entreprise. Le SRI et le Comité de griefs (CG) sont placés dans un rôle spécialisé de résolution des conflits à l'intérieur d'une sphère délimitée d'autorité, à titre d'adversaires, sans lien de partenariat possible. Le pouvoir devient une quantité limitée, mesurable et non extensible. Les conflits sont résolus, au pire, en termes de gains et de pertes, ou au mieux en termes de «jeux» à somme nulle. Les représentants patronaux et syndicaux n'interagissent entre eux que par le biais de conflits. C'est cette contradiction qu'exprime au fond la philosophie du «désaccord honnête» dont la seule issue possible est le marchandage. Et lorsque celui-ci se révèle impossible la situation s'envenime au point que certains conflits ouverts éclatent entre la direction et le syndicat. Le cas le plus pertinent est le déplacement, sous la pression syndicale, de contremaîtres ou de gérants. Un cas de rétrogradation d'un gérant a pu être identifié.

L'affrontement entre les parties est-il nécessaire pour que le syndicat conserve «vraiment» son identité? L'analyse du deuxième cas apporte des éléments de réponse à cette question.

L'entreprise participative

Dans cette entreprise, divers facteurs vont à l'encontre de la participation, plus précisément de la décentralisation de la décision. En effet, au niveau de la direction, la planification est fondée sur la prévision à court terme ou ne dépasse pas le moyen terme. En outre, le marché est bien établi et les méthodes courantes de fabrication ne créent pas d'incertitude. D'une façon complémentaire, au niveau de l'exécution, le travail est routinier et est accompli sur des machines semi-automatiques complexes. Selon les catégories établies nous aurions donc dû découvrir un management de type mécaniste. Au contraire, nous observons un management de type organique fondé sur l'ajustement mutuel. Le formalisme et la participation deviennent compatibles entre eux en raison du respect accordé par les supérieurs hiérarchiques aux principes administratifs les plus élémentaires tels que la délégation d'autorité et le respect des niveaux de responsabilité correspondants. En outre, sur le plan des relations patronales-syndicales, la direction accepte le syndicat comme un collaborateur et n'hésite pas à l'impliquer informellement dans certaines décisions stratégiques ou de gestion. C'est dans ce cadre que le rôle du contremaître — appelé superviseur — et son interaction avec le délégué syndical sont examinés.

Le rôle du superviseur

Généralement, dans les organisations, la coopération des contremaîtres ou des superviseurs avec la direction est difficile en raison du peu de pouvoir dont ils disposent. Ils représentent un chaînon manquant d'autorité plutôt qu'organique. Ils ont trop de responsabilités et trop peu d'autorité, par contre

on leur demande d'avoir le sens de la responsabilité, ce qui est contradictoire.

C'est à ce problème de fond que la direction s'est attaquée. Elle reconnaît aux superviseurs un pouvoir réel de coordination dans l'exercice quotidien de leurs fonctions. Elle consacre leur statut en leur accordant un salaire supérieur aux experts avec qui ils doivent travailler. Bref, pour elle, les superviseurs représentent un potentiel créatif qui n'est plus l'apanage exclusif des experts.

Aussi, au cours des entrevues, tous les superviseurs, sans exception, ont opéré d'eux-mêmes, en réponse à nos questions, une distinction très nette entre la voie hiérarchique et la voie fonctionnelle. Ils l'ont fait pour la simple raison que ce sont eux qui font la coordination avec tous les services fonctionnels: coût — pour le budget —, qualité, marketing, R et D, planning, etc. Leurs chefs ne s'ingèrent jamais dans les responsabilités des superviseurs, mais ils sont informés par ces derniers. Autrement dit, la supervision représente un niveau administratif distinctif. En outre, les superviseurs forment une équipe informelle avec les experts. C'est ainsi qu'ils se représentent leur travail comme une espèce de «constellation de travaux», selon le concept de Mintzberg¹⁵. En ce sens, certains imaginent leur situation de travail comme s'ils étaient réunis autour d'une table avec les experts alors qu'en réalité la communication est si bonne que de telles réunions n'ont pas lieu.

C'est ce même modèle de relations dont les superviseurs se servent pour diriger leurs subordonnés qui eux-mêmes bénéficient de responsabilités accrues. Les exécutants planifient leur travail quotidien, guidés par les objectifs fixés selon la méthode du contrôle de la variance¹⁶. En outre, ils sont les maîtres de leur machine. Un des superviseurs interrogés exprimera cette idée en disant: «Ils (les exécutants) sont plus au courant de leur machine que nous; ça fait plus de dix ans qu'ils font ça... Ils sont dans leur milieu, ils ne regardent même plus leur livre (d'instructions).» Les superviseurs entretiennent ainsi une relation d'égalité avec leurs subordonnés qu'ils expriment en se servant non pas de la notion d'égalité, mais de celle beaucoup plus forte d'autocontrôle. Il s'agit là de la notion de responsabilité exprimée au sens humain du terme. C'est le sens que revêt dans cette entreprise l'humanisation du travail.

A cet égard, la plupart des superviseurs interrogés se sont exprimés en donnant au concept de responsabilité son sens d'obligations réciproques, contrairement à ceux de l'entreprise traditionnelle. En voici des exemples typiques: «On fait la planification du personnel, il faut leur donner les outils nécessaires pour qu'ils puissent contrôler tant au point de vue financier qu'au point de vue qualité.» Ou encore: «Il y a toujours une relation d'aide qui s'établit entre les deux. T'es pas là pour te faire des amis non plus. On est là pour diriger une entreprise, mais de le faire de la façon la plus juste possible.» La notion de responsabilité est exprimée en termes de contrat moral. C'est ce mode de régulation des rapports qui rend possible dans cette entreprise la compatibilité entre le formalisme et la participation. Bref, les problèmes sont dissociés des personnes, ce qui représente un progrès indéniable dans les rapports administratifs et sociaux internes à l'entreprise. La rationalité qui imprègne ces rapports se retrouve dans ceux patronaux-syndicaux.

L'interaction entre les superviseurs et les délégués syndicaux

Il ne faudrait pas penser que l'interaction entre les superviseurs et les délégués syndicaux est déterminée par la décentralisation administrative de la décision. Ce serait oublier que le management et le syndicalisme sont formellement indépendants l'un de l'autre. Cette réalité structurelle est renforcée par l'opinion largement répandue que le syndicat n'a pas à s'ingérer dans le domaine du management qui ne le concerne pas. C'est précisément l'attitude contraire que la direction de l'entreprise adopte, infirmant la thèse que la participation syndicale à la prise de décisions est antinomique à la recherche de la sécurité d'emploi¹⁷.

Le facteur le plus déterminant de la coopération entre les superviseurs et les délégués syndicaux n'est pas la décentralisation administrative, mais l'acceptation par la direction du syndicat comme partenaire. Cette relation se traduit par diverses façons. Premièrement, la direction se veut transparente à l'endroit du syndicat. Elle le fait en ouvrant ses livres comptables au syndicat. Deuxièmement, elle prend en considération le point de vue du syndicat dans certaines de ses décisions stratégiques. Par exemple, la compagnie qui se proposait de confier un projet à un sous-traitant pour des raisons économiques a continué de fabriquer le produit à partir d'un plan de rechange du syndicat. Sa fabrication a été abandonnée après six mois, la concurrence ayant finalement eu raison du plan. Mais peu importe le succès ou l'échec de la mise en œuvre de cette décision. Le point à souligner demeure que le syndicat est intervenu en poursuivant l'objectif de concilier ses intérêts avec ceux de la direction. Troisièmement, la direction informe le syndicat d'une manière suivie de l'évolution de la performance de l'entreprise sur le marché. Les leaders du syndicat et les employés en tant que syndiqués connaissent la position concurrentielle de l'entreprise non seulement pour l'ensemble des produits, mais également pour chacun d'eux. Enfin, ils sont mis au courant des prévisions annuelles établies par le service de la planification et sont informés de la position des concurrents et de leurs avantages comparatifs aux points de vue de la technologie et des méthodes de gestion. Autrement dit, le vice bureaucratique de l'obsession du contrôle est remplacé par la spirale de l'action confiante réciproque entre le syndicat et la direction. En conséquence, la stratégie que le syndicat développe en matière de sécurité d'emploi ne se situe pas dans une perspective à court terme, mais à moyen terme. Elle est ainsi calquée sur celle de l'entreprise.

Ce n'est qu'une fois satisfaite cette condition préalable du contrôle mutuel entre la direction et le syndicat que la coopération peut l'emporter sur la compétition au sein de la structure administrative, plus précisément entre les superviseurs et les délégués syndicaux.

Cette coopération se traduit d'une façon particulière. Elle consiste pour les délégués syndicaux et les membres de l'exécutif syndical à valoriser l'autodiscipline des travailleurs de qui ils placent les superviseurs dépendants du point de vue de la compétence technique. C'est ainsi qu'il faut comprendre la remarque de certains leaders syndicaux: «Tu ne montes pas superviseur,

mais tu tombes superviseur.» Cette expression est également une façon de faire valoir la volonté de coopération des représentants syndicaux qui sont très sensibles à l'aspect disciplinaire du rôle du superviseur, bien qu'il soit d'une importance très négligeable. Leur volonté de coopération est nette à ce point qu'ils n'hésitent pas à faire des suggestions en vue d'améliorer la productivité. Ils approuvent avec une certaine satisfaction que la direction consulte les travailleurs sur les améliorations à apporter aux méthodes de travail.

La méthode de supervision générale mise en place est certes facilitée par les responsabilités accrues des travailleurs. Il faut ajouter qu'elle est renforcée par la volonté de coopération du syndicat. Ces remarques servent à donner une interprétation plus juste de la remarque antérieure d'un leader syndical: «Tu ne montes pas superviseur, tu tombes superviseur.»

Est-ce à dire que le conflit patronal-syndical disparaît? Il ne le semble pas.

Le conflit industriel

En dépit de l'esprit de corps existant entre la direction et le syndicat, le conflit industriel demeure et se rencontre tant au sommet de la hiérarchie administrative entre la direction et le syndicat qu'au niveau subalterne d'encadrement entre les superviseurs et les délégués syndicaux. Au fond, c'est le caractère institutionnel du conflit patronal-syndical qui est mis en évidence à divers points de vue. En d'autres termes, bien que le syndicat participe au management, il conserve son identité. De son côté, le management démontre sa capacité à absorber le conflit. Il s'agit donc d'une situation intrinsèquement différente de celle observée dans l'entreprise traditionnelle.

Dans l'entreprise participative, les échanges donnant, donnant ou le marchandage qui conduisent aux relations de pouvoir n'ont pas été observés. Nous assistons plutôt à des conflits de pouvoir tournant autour de la gestion des relations de travail et non de celle de la production comme c'était le cas dans l'entreprise traditionnelle. Etant donné le pouvoir accru des superviseurs, la convention collective, comme toute autre convention collective, enlève du pouvoir hiérarchique aux superviseurs en les éliminant des dernières étapes de la procédure de griefs. Les superviseurs n'en continuent pas moins de représenter une menace pour les délégués syndicaux parce qu'ils connaissent la convention collective au point d'être capables d'une certaine interprétation des clauses, sous la direction du directeur du personnel qui, il est bon de le préciser, se place dans un rôle conseil et non décisionnel. Et dans cette entreprise, ce n'est pas de discipline qu'il s'agit, mais de problèmes touchant l'organisation du travail: composition des équipes, mobilité des travailleurs, flexibilité en rapport avec l'ancienneté, etc. Contrairement à ce qui se passe dans l'entreprise traditionnelle, quel que soit le problème qui se pose, il est toujours dissocié des personnes, soit un des critères qui définissent la négociation de type raisonné¹⁰.

En conséquence, les conflits entre les superviseurs et les exécutants disparaissent. Mais une tension conflictuelle se manifeste entre les superviseurs et les délégués syndicaux, liée, telle que l'analyse l'a révélée, au manque de

pouvoir des superviseurs dans la procédure de grief. C'est en ces termes que nous interprétons le fait que les superviseurs et les délégués se méprisent réciproquement. Les superviseurs disent que les délégués syndicaux se comportent comme des juges. Les délégués rétorquent que les superviseurs sont des marionnettes, des «administrateurs» ou des prothèses. Un membre de l'exécutif syndical défend tant bien que mal l'idée qu'il y a certains chefs syndicaux «qui informellement sont hiérarchiquement plus élevés que les superviseurs». Ce genre de tension n'existait pas dans l'entreprise traditionnelle où les contremaîtres étaient dépourvus de tout pouvoir décisionnel et étaient ignorés par les délégués syndicaux.

Le système de partenariat mis en place par la direction n'empêche pas le syndicat de veiller à ses intérêts ou à revendiquer des privilèges. En raison de l'ouverture de sa politique d'ouverture à l'endroit du syndicat, la direction a permis à un leader syndical de prendre l'initiative de réformer le système d'évaluation des emplois. La mise en œuvre du nouveau système a amené le syndicat à obtenir un droit de griefs sur un droit de gérance, soit la description des emplois. On peut ainsi parler, concernant cette question, d'un syndicalisme codécisionnel, né d'une initiative syndicale et non introduit unilatéralement par la direction.

Il ne faut pas voir dans ce syndicalisme de type codécisionnel une volonté de contrôler l'ensemble de la gestion. Il ne s'agit pas du tout d'un syndicalisme de contrôle selon l'expression de Touraine. Cette codécision résulte plutôt du caractère discursif des rapports patronaux-syndicaux, ou d'un processus rationnel d'échange où les points de vue peuvent être émis ouvertement de part et d'autre. La codécision, semble-t-il, représente pour la direction une reconnaissance de la collaboration effective du syndicat. Les tensions existantes précisent que la participation du syndicat à la prise de décisions, loin de l'amener à renoncer à son identité, la renforce¹⁸.

Un litige existait au moment de l'enquête entre le syndicat et la direction concernant l'introduction de la méthode de gestion du *just in time*. Il est au cœur de la négociation collective qui s'amorce. Le syndicat était favorable à ce changement à condition que les règles d'ancienneté continuent d'être respectées. Pour aller comme au-devant des coups, il a proposé à la direction de régler tout de suite la question du salaire, de reconduire les clauses normatives pour un an et d'introduire en plus la négociation continue au cours de cette période. Mais les leaders syndicaux n'hésitent pas à dire que si l'ancienneté perd du terrain, il y aura grève. Et précisent-ils: «Elle portera non pas sur une question d'argent, mais sur la défense du principe syndical de l'ancienneté.»

Par ailleurs, l'exécutif syndical critique la procédure de grief. Plus précisément, il s'élève contre le fait que des tiers tout à fait étrangers aux parties interviennent dans l'arbitrage de griefs. Selon lui, seuls les acteurs de la négociation collective sont en mesure d'interpréter correctement la convention collective. Le syndicat juge donc que son pouvoir lui est usurpé. Cette revendication montre que la participation n'est pas encore acquise une fois pour toutes, mais se pose plutôt en termes de devenir.

Conclusion

Cet article met en évidence deux formes d'autorité légitime. La première, traditionnelle, fondée sur la hiérarchie formelle ne détermine l'obéissance qu'en passant par le syndicat, voie devant être empruntée pour pallier le manque de pouvoir des contremaîtres et des travailleurs. Cela signifie, selon le cadre de notre analyse, que la séparation formelle entre la direction et le syndicat sur laquelle se fonde la négociation collective traditionnelle repose sur une contradiction. Il s'ensuit que l'interaction entre le délégué syndical et le contremaître est réduite à des relations de pouvoir, tout comme c'est le cas dans la négociation collective traditionnelle. La seconde forme d'autorité, dite nouvelle, est fondée sur une espèce de partenariat informel entre la direction et le syndicat laissant prise à la négociation continue. Formalisme et participation — selon le sens indiqué, c'est-à-dire niveau de responsabilité non seulement accru mais surtout respecté — deviennent compatibles entre eux. Il s'ensuit que l'interaction entre le délégué syndical et le superviseur est faite de mutualité. Pourtant, les deux syndicats sont de la même allégeance, étant affiliés tous les deux à la Fédération des travailleurs du Québec. Le style de gestion, tel que nous l'avons analysé, apparaît être un facteur explicatif important.

Certes, la nouvelle forme de légitimité qu'un auteur qualifie de postrationnelle¹⁹ représente incontestablement un progrès par rapport à la traditionnelle. Mais nous n'avons pas du tout prétendu démontrer qu'il s'agissait d'une ligne d'évolution que suivent les systèmes d'autorité dans les sociétés contemporaines. Les auteurs s'accordent pour dire que la négociation collective fondée sur le régime de l'antagonisme des parties constitue de loin le modèle dominant des relations patronales-syndicales¹. Ici et là surgissent des expériences de participation à une échelle plus grande qu'auparavant. Celle que nous avons décrite représente, à notre avis, l'un des cas parmi ceux les mieux achevés parce que les dirigeants ont le souci manifeste de respecter un contrat moral fondé sur la reconnaissance d'obligations réciproques avec leur personnel.

Cette forme nouvelle d'organisation n'est pas un cas de fétichisme culturel dont une certaine littérature essaie de nous convaincre. Elle se répandra probablement peu comme ce fut d'ailleurs le cas pour le plan Scanlon, la forme contractuelle la plus avancée de participation et de partenariat patronal-syndical aux Etats-Unis.

De nos jours, la prospérité économique n'est plus acquise d'avance. A cet égard, l'entreprise ne représente plus la force d'entraînement d'autrefois pour le «mouvement» syndical. Il y a moins à partager. Par ailleurs, les travailleurs font face à la concurrence internationale dont ils sont devenus conscients. Ils ne sont plus face à un patron bien identifié et les solidarités syndicales traditionnelles se sont effritées. La concentration sans précédent du capital ne risque-t-elle pas de les rendre apathiques et enclins à déléguer leur pouvoir vers le haut, plus qu'autrefois?

Les sociétés industrielles traversent une phase de mutation. Pour l'instant, le discours qui semble avoir la plus large audience parmi tous ceux qui sont

tenus est celui que promouvait Perlman en 1928, à la veille de la première grande crise économique:

De même que nous trouvons un syndicalisme conscient de l'emploi loin d'être dépourvu d'un certain idéal, de même il n'est pas besoin que sa vision industrielle soit limitée à l'emploi lui-même. En vérité, un tel syndicalisme pourrait facilement acquérir un vif intérêt dans les problèmes de management sans passer préalablement par une mutation. Il n'est pas du tout contre nature qu'un syndicalisme préoccupé par les possibilités d'emploi s'unisse au management pour une campagne conjointe dans le but de réduire le coût d'opération et d'accroître l'efficacité, toutes ces actions étant posées pour sauvegarder les possibilités courantes d'emploi²⁰. (Notre traduction.)

Cet appel à la collaboration avec le management lancé aux syndicats au début du siècle par un théoricien radical en matière de syndicalisme est étonnant. Il est demeuré à peu près sans réponse. Il doit être à notre avis reconsidéré non seulement au nom d'une plus grande sécurité économique, mais surtout pour des raisons vitales. En effet, des observations scientifiques de plus en plus nombreuses s'accumulent démontrant que le travail inhumain affecte gravement la santé physique et mentale des travailleurs²¹. A cet égard, la participation est un impératif moral quelle que soit la conjoncture économique. Les syndicats devraient y être plus ouverts.

Notes

¹ Voir entre autres les auteurs suivants: Anderson, J. C., et collaborateurs: «Frameworks for the study of industrial relations», *Union-management relations in Canada* (Don Mills, Ontario, Addison-Wesley Publishers, 2^e édition, 1989), pp. 1-23; Cole, D. L.: «Role of the National Commission for Industrial Peace», *Proceedings of the Twenty-Sixth Annual Winter Meeting* (New York, IRRAS Series, 1973), pp. 155-159; Hébert, G.: «Un modèle de relations du travail pour le Québec», *Nouveaux modèles de relations du travail* (Montréal, 18^e colloque de l'École de relations industrielles, Université de Montréal, 1987), pp. 191-199; Kumar, P.: *Recent labour-management relations approaches in Canada: Will they endure?* (Kingston, Ontario, Industrial Relations Center, Queen's University, 1987).

² Rainville, J.-M.: *Forme traditionnelle et forme nouvelle d'organisation*. Monographie 23 (Montréal, École de relations industrielles, Université de Montréal, 1989).

³ Audet, M.; Bélanger, L.: «Nouveaux modes de gestion et relations industrielles au Canada», *Relations industrielles*, vol. 44, n° 1, 1989, p. 85.

⁴ C'est le rôle du contremaître qui a été particulièrement affecté par la contradiction entre deux principes administratifs classiques, soit l'unité de commandement et la spécialisation administrative. Simon est le premier à avoir soulevé ce problème au plan théorique (voir Simon, H. A.: *Administration et processus de décision* (Paris, Economica, 1983)). Certains auteurs ont repris ultérieurement la même idée, notamment: Webber, R. A.: *Management* (Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1975), pp. 394-395; Sasser, W. E., Jr.; Leonard, F. S.: «Let first-level supervisors do their jobs», *Harvard Business Review*, mars-avril 1982, pp. 113-122; Child, J.; Partridge, B.: *Lost managers* (Londres, Cambridge University Press, 1981).

⁵ Lawrence, P. R.; Lorsch, J.: *Organisation and environment* (Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1969), pp. 171-173.

⁶ Singer, M. G.; Veglage, P. A.: «Correlates of supervisor-steward relations», *Labor Studies Journal*, vol. 10, n° 1, 1985, pp. 46-55.

⁷ Pour un énoncé relatif à ce sujet, voir Côté, M.; Lemelin, M.; Toulouse, J.-M.: «Les liens entre le management et les relations industrielles», dans l'ouvrage publié sous la direction de Hébert, G.; Jain, Hem C.; Neitz, Noah M.: *L'état de la discipline en relations industrielles au Canada*, Monographie 19 (Montréal, École de relations industrielles, Université de Montréal, 1988), pp. 181-225.

* Du point de vue méthodologique, les deux entreprises étudiées sont de grande taille, celle participative ayant quatre cents employés, et celle traditionnelle plus de mille. Bien qu'elles œuvrent dans des secteurs industriels différents, toutes les deux sont en phase de croissance. En outre, puisque la réponse syndicale à l'endroit du système de gestion de l'entreprise constitue le thème central de l'analyse, les syndicats sont de la même allégeance, étant affiliés tous les deux à la Fédération des travailleurs du Québec.

Dans chacune des entreprises, le choix des individus est fonction de la place qu'ils occupent dans la hiérarchie administrative et dans la hiérarchie syndicale. Du côté de la direction, des contremaîtres, des gérants de production et des experts en relations de travail ont été interviewés; du côté syndical, des délégués syndicaux, des membres du comité de griefs et de l'exécutif syndical ont également été interviewés.

Les interviews ont duré entre une heure et trois heures et ont été enregistrées sur bande magnétique. Elles ont porté strictement sur les rapports fonctionnels existant entre les individus concernés. Ce faisant, les répondants ont décrit le système de relations sociales dans lequel ils étaient imbriqués, et ont précisé leur pouvoir de décision respectif. Tous ont fait part des décisions qu'ils prenaient ou ne prenaient pas, ou encore qu'on leur défendait de prendre.

L'analyse des interviews visait avant tout à reconstruire la configuration des relations sociales existant entre tous les personnages en présence. Il s'agissait d'identifier les faits recueillis qui faisaient état de la structuration des rapports sociaux. Ce sont les résultats partiels de cette analyse qui sont présentés dans cet article.

⁹ Les mêmes observations ont été faites par des responsables du service de médiation préventive du Québec dans diverses entreprises où le climat des relations de travail était mauvais.

¹⁰ Fisher, R.; Ury, W.: *Comment réussir une négociation* (Paris, Seuil, 1982), p. 32.

¹¹ Gagnon, C.; Hébert, G.: *Les grèves illégales dans les hôpitaux du Québec, 1977-1978*. Monographie 14 (Montréal, Ecole de relations industrielles, Université de Montréal, 1982).

¹² Cette observation vérifiée, comme *a contrario*, l'idée que Simon développe à propos des relations informelles, à savoir qu'elles doivent se développer en s'appuyant sur les devoirs et les attributions de chacun. On peut en déduire que si tel n'est pas le cas les relations informelles reposeront sur les relations interpersonnelles et dégèneront en relations de pouvoir. Nous avons pu observer une situation de ce genre dans une autre entreprise au cours de la présente recherche. En résumé, ces relations informelles étant sélectives, elles excluent de la prise de décisions des tiers dont le point de vue devrait être considéré étant donné la sphère d'autorité qu'ils représentent. En conséquence, les décisions prises sont inévitablement mauvaises; ou des décisions qui devraient être prises ne le sont pas à cause d'intérêts individuels à protéger au détriment des objectifs de l'entreprise. Par ailleurs, les exécutants en subissent le contrecoup.

¹³ Batstone, E., et collaborateurs: *Shop stewards in action* (Oxford, Basil Blackwell & Mott, 1977), p. 171.

¹⁴ Ici, en plus, la thèse de l'incompatibilité de la participation syndicale à la prise de décisions avec la sécurité d'emploi pourrait aisément être défendue par la direction ou ses représentants.

¹⁵ Mintzberg, H.: *Structure et dynamique des organisations* (Paris, Les Editions d'organisation, 1982), p. 181.

¹⁶ Cela signifie, comme le précisent les coauteurs Enrègle et Thiétart, que le contrôle met l'accent «sur la variation de la performance d'une période à la suivante. La performance est ainsi évaluée sur la base de ce qui est vraisemblable plutôt qu'exclusivement sur la base de ce qui doit être». Voir *Précis de direction et de gestion* (Paris, Les Editions d'organisation, 1984), p. 345.

¹⁷ Sayles, L.R.: «Discussant's comments for decision-making in local unions», dans l'ouvrage publié sous la direction de C. Tripp: *Proceedings of the Eighth Annual Meeting* (Madison, Wisconsin, Industrial Relations Research Association, 1956), p. 315.

¹⁸ La direction contribue à ce renforcement en libérant les leaders syndicaux soit pour se perfectionner, soit pour donner des cours de perfectionnement à des syndicats locaux plus démunis.

¹⁹ Tixier, P.-E.: «Légitimité et modes de domination dans les organisations», *Sociologie du travail*, vol. 30, n° 4, 1988, pp. 615-630.

²⁰ Perlman, S.: *A theory of the labor movement* (New York, The McMillan Company, 1928), p. 277. Réimprimé dans *Reprints of Economic Classics* (New York, Augustus M. Kelley Publishers, 1966).

²¹ Cooper, C.; Payne, R. (directeurs de publication): *Current concerns in occupational stress* (New York, Wiley, 1980); Kahn, R.: *Work and health* (New York, Wiley, 1983); Sashkin, M.: «Participative management is an ethical imperative», *Organisational dynamics*, vol. 12, n° 4, pp. 5-23.

