

MONOGRAPHIE

Numéro 20

**FORME TRADITIONNELLE
ET FORME NOUVELLE
D'ORGANISATION**

par

Jean-Marie Rainville

Données de catalogage avant publication

Rainville, Jean-Marie 1934-

Forme traditionnelle et forme nouvelle d'organisation.

Montréal, collection Monographie no. 20, École de relations industrielles,
Université de Montréal, 1989, 151 p.

ISBN 2-89067-19-8

ISSN 0708-9945

1. Relation de travail. 2. Management. 3. Organisation du travail.
4. Syndicat.

I. Rainville, Jean-Marie (1934-). II. Forme traditionnelle et forme
nouvelle d'organisation. III. École de relations industrielles.

HD 6959

Publication de l'École de relations industrielles
de l'Université de Montréal

Directeur de la Collection:

Gilles Trudeau

Comité de rédaction:

Jean Bernier

Michel Brossard

Jacques Desmarais

Monique Frappier-Desrochers

Gilles Guérin

Viateur Larouche

Comité consultatif:

André Arseneault

Laurent Bélanger

Luc Bessette

Marie-France Bich

Rodrigue Blouin

Claude Boutin

Jacque Dofny

Jacques Doyon

Ghislain Dufour

Gilles Ferland

Maurice Fortin

Jean-Guy Frenette

Jean-Denis Gagnon

Alan Gold

Jacques Grand-maison

Pierre Harvey

Gérard Hébert

Léo-Paul Lauzon

Hélène LeBel

Gérald Marion

Pierre Martel

Fernand Morin

Florian Ouellet

Marcel Pepin

Marcel Rivest

Guy Rocher

Alain Rondeau

Arnaud Sales

Pierre Verge

Claude Vézina

© École de relations industrielles

Tous droits réservés

Dépôt légal, 1^{er} trimestre 1989

ISBN 2-89067-19-8

ISSN 0708-9945

NOTES BIOGRAPHIQUES

Jean-Marie Rainville est professeur à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. Il enseigne la sociologie des organisations et le management depuis vingt ans. Ses recherches ont porté sur la participation de divers groupes à la prise de décision, à savoir les ouvriers, les contremaîtres, les enseignants et les cadres.

RÉSUMÉ

Cette monographie, qui s'appuie sur une méthode d'analyse qualitative, présente un cas de nouvelle forme d'organisation et un cas de management traditionnel. Les rapports entre le contremaître et le délégué syndical sont examinés à la lumière de certains facteurs, dont principalement, la structure administrative et la philosophie de la direction à l'égard de l'ensemble de ses employés et du syndicat local.

Dans l'entreprise où existe une nouvelle forme d'organisation, la direction sait conjuguer la décentralisation de la décision et un certain partenariat avec le syndicat local. Elle le fait en défendant une philosophie de gestion fondée sur la reconnaissance explicite de la dignité humaine. C'est ce qui explique le respect accordé au niveau de responsabilité de chacun, quelle que soit sa position occupée dans l'entreprise: manager, exécutant ou représentant syndical.

Ce type de management est ensuite comparé à un cas de management traditionnel. La séparation formelle que nous observons entre l'organisation patronale et l'organisation syndicale apparaît sous un jour nouveau. Ainsi, la coopération entre la direction et le syndicat s'avère impossible si elle ne passe pas par des alliances et des relations de pouvoir fondées sur des échanges de type donnant-donnant ou sur le marchandage entre les représentants de la direction et du syndicat aux niveaux subalternes d'encadrement. Selon notre modèle d'analyse ces phénomènes résultent du fait que la direction passe outre à la notion de responsabilité ou — ce qui revient au même — à l'humanisation du travail. Bref, il s'agit d'un cas, où la direction abdique ses responsabilités, dans son propre domaine, celui du management. Ce style de gestion soulève à certains égards des problèmes d'ordre moral.

Compte tenu du système de relations industrielles prévalant au Canada et au Québec, le cas de la nouvelle forme d'organisation trace, à notre avis, une voie à suivre dans la direction de l'humanisation du travail.

REMERCIEMENTS

L'auteur tient à remercier les organismes qui lui ont accordé des subventions de recherche. Ce sont les suivants : le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, le Fonds FCAC pour l'aide et le soutien de la recherche (volet « équipes et séminaires ») et le Comité d'attribution des fonds internes de recherche de l'Université de Montréal.

TABLE DES MATIÈRES

	page
Introduction générale	13
Chapitre I L'entreprise participative	
Introduction	21
Section 1 La structure administrative	22
1. Le style de gestion	23
2. Le chef de production	25
3. Le superviseur	29
A. L'autonomie	30
a. La coordination en matière de budget ..	30
b. La coordination avec les autres services fonctionnels	35
B. La supervision: un niveau administratif distinct	39
C. Le style de supervision	42
4. Le superviseur de projet	46
Conclusion	51
Section II Les relations patronales-syndicales	52
1. Le dialogue entre la direction et le syndicat ...	53
A. La stratégie syndicale	54
B. L'organisation syndicale	59
C. Le caractère discursif des rapports patronaux- syndicaux	61
D. Trois types de syndicalisme	63
a. Un syndicalisme co-décisionnel	64
b. Un syndicalisme gestionnaire	66
c. Un syndicalisme d'accommodement conscient	67

	2. L'influence mutuelle entre le syndicat et le management en matière de relations de travail	69
	A. La relation entre le superviseur et le service de relations de travail	70
	B. La relation superviseur-délégué	75
	3. La coopération du délégué avec le superviseur en matière de production	83
	A. Le problème de l'autonomie de l'opérateur	83
	B. Les attitudes syndicales en matière de production	87
	C. L'autorité du délégué	88
	Conclusion	92
Chapitre II	L'entreprise traditionnelle	99
	Introduction	99
Section I	La structure administrative	99
	1. Le style de gestion	100
	2. L'autonomie du gérant	103
	A. Le budget	103
	B. Le rôle de coordination du gérant avec les services fonctionnels	104
	3. Le rôle du contremaître en matière de coordination du travail	110
	4. Le style de supervision	113
Section II	Les relations patronales-syndicales	120
	1. Le rapport entre le service de relations industrielles et le contremaître	120
	2. L'influence du syndicat sur la gestion des relations de travail	125
	A. L'influence du délégué syndical sur le contremaître et le gérant	126

B. L'influence du comité de griefs sur le contre- maître et le gérant	131
C. L'influence du comité de griefs sur le service de relations industrielles	134
3. L'influence syndicale sur la gestion de la production	138
Conclusion	145
Conclusion générale	147

Introduction générale

Cette monographie a pour objet de comparer les rapports patronaux-syndicaux au sein de deux entreprises dont les styles de gestion se situent aux antipodes l'un de l'autre. Dans la première, la direction a humanisé son management. En effet, à tous les niveaux administratifs, elle met l'accent sur la coopération et la communication entre les individus et les groupes en s'appuyant sur la décentralisation de la décision, la supervision générale et les responsabilités accrues. En outre, elle implique informellement le syndicat dans certaines décisions administratives d'importance stratégique. Cette gestion, doublement participative, est pratiquée au nom d'une philosophie axée sur la confiance envers les employés et sur l'acceptation du syndicat comme partenaire. Elle représente ce qu'il est convenu d'appeler une nouvelle forme d'organisation. La seconde entreprise est traditionnelle. La prise de décision est centralisée et la supervision est étroite. La gestion est largement affectée par l'obsession du contrôle. En outre, le syndicat est placé dans un rôle d'adversaire surveillant étroitement l'application de la convention collective. Néanmoins, il participera à certaines décisions au niveau subalterne d'encadrement. Il le fera, tantôt en poursuivant des intérêts individuels comme l'ont montré certains chercheurs¹, tantôt en protégeant les travailleurs contre un traitement inéquitable de la part de leurs chefs et de la direction.

Bien que dans les deux cas le syndicat local soit affilié à la FTQ, on a nettement l'impression d'être en présence de syndicats différents. Ce phénomène ne peut être rendu intelligible qu'en étudiant le rapport entre la direction ou ses représentants et les leaders syndicaux, à la lumière des valeurs et des attitudes managériales qui président au déroulement de ces rapports, ou qui peuvent en être inférées.

Le cadre d'analyse

L'analyse comprend deux volets. Le premier est d'ordre managérial et concerne la structure administrative; le second est d'ordre institutionnel et concerne les rapports patronaux-syndicaux. Afin d'établir un

¹ Dalton, M., « Unofficial Union-Management Relations », *American Sociological Review*, vol. 15, no. 5, 1956, pp. 611-619. Terry, Michael, « The Inevitable Growth of Informality », *British Journal of Industrial Relations*, vol. XV, no. 1, 1977 pp. 76-90.

lien entre les deux, nous axons l'analyse sur l'interaction entre le contremaître et le délégué syndical. La priorité est accordée au contremaître pour une double raison. D'abord ses pouvoirs de coordination en matière de gestion de 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. Arrêtons-nous sur ces deux aspects du rôle du contremaître.

La gestion de la production

En matière de gestion de la production, le contremaître se heurte généralement à une difficulté administrative énorme. En effet, la spécialisation administrative fait qu'il n'est plus le seul à transmettre les ordres à la base². Ce faisant, un état potentiel de rupture des rapports administratifs se crée entre lui et les exécutants. Théoriquement, ces observations demeurent vraies même s'il s'agit d'une entreprise décentralisée. Par contre, ce n'est pas parce que le contremaître est placé, précisément dans une situation de dépendance, qu'il ne jouera aucun rôle de coordination. En effet, une entreprise constitue non seulement un système de fonctions et de relations formelles de travail mais aussi un système d'interactions générateur de structures particulières de communication. La théorie administrative reconnaît que les réseaux de communication ne sont pas toujours planifiés. A cet égard, H. A. Simon prévoit que les individus dans les organisations administratives peuvent, dans le cadre de leurs attributions, développer des relations informelles fonctionnelles pour coordonner le travail ou participer à la prise de décision³. Si tel est le cas pour le contremaître, on pourra dire que son pouvoir de coordination est élevé. Ce sera le cas contraire, s'il doit emprunter constamment la voie hiérarchique — en passant par son supérieur — pour coordonner le travail. Son statut diminuera, s'il subit l'ingérence ou le court-circuitage de son chef.

² 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 (Cf. Simon, H.A., *Administration et processus de décision*, Paris, Economica, 1983). Certains auteurs ont repris ultérieurement la même idée, notamment : Webber, Ross A., *Management, Homewood Ill.*, Richard D. Irwin, Inc, 1975, pp. 394-96. Sasser, W. Earl, Jr, et Leonard, Frank, S., «Let First-Level Supervisors Do Their Jobs», *Harvard Business Review*, Mars-Avril, 1982, pp. 113-122. Child J., et Partridge, B., *Lost Managers*, London, Cambridge University Press, 1981.

³ Simon, H.A., p. 131.

Les relations informelles fonctionnelles s'avèrent donc importantes à étudier pour préciser le pouvoir du contremaître dans le domaine de la gestion de la production. Ce sont elles, contrairement aux relations hiérarchiques — surtout si l'ingérence d'un supérieur se produit — qui permettent la transmission plus ou moins rapide de l'information, son traitement, et dans une plus ou moins large mesure l'autocorrection. Bref, elles représentent un élément déterminant du processus de *feedback*. Le rôle du contremaître ainsi conçu ne peut être précisé sans recourir à l'ensemble de la structure administrative.

En outre, dans le but de ne pas perdre de vue les exécutants — car, après tout, c'est d'eux qu'il s'agit fondamentalement — le style de supervision du contremaître sera abordé. On peut s'attendre à ce que ce qu'il varie selon le degré de centralisation ou de décentralisation de la structure administrative. Que devient alors l'interaction entre le contremaître et les exécutants? Quelle est l'influence exercée par les leaders syndicaux sur cette interaction? Les réponses apportées à ces questions s'avèrent d'une importance capitale pour la compréhension de la configuration des rapports sociaux existant entre la direction ou ses représentants, les exécutants et les leaders syndicaux.

La gestion des relations de travail

La gestion des relations de travail présente des difficultés particulières à cause de la présence syndicale⁴. Bien que la convention collective ait réduit considérablement le pouvoir hiérarchique du contremaître, ce pouvoir n'est pas nul, et peut varier d'une entreprise à l'autre. Il est néanmoins difficile d'imaginer que la différence soit très grande entre une entreprise décentralisée et une entreprise centralisée. D'une façon générale, les sanctions disciplinaires graves, et les problèmes d'interprétation que pose l'application de la convention collective relèvent de la responsabilité des supérieurs hiérarchiques du contremaître, assistés des experts du service du personnel. Dès lors, la question qui se pose est la suivante : dans la part de responsabilité qui reste au contremaître, comment travaillera-t-il avec ses supérieurs hiérarchiques et les experts en gestion du personnel? Subira-t-il encore une fois leur ingérence ou leur court-circuitage, ou pourra-t-il établir avec eux des relations informelles fonctionnelles ou d'échange? Autrement dit, quelle est, en matière de gestion du personnel, la valeur des liens du contremaître avec la base? Celui-ci

⁴ Ce problème est connu depuis longtemps et continue d'être observé: Roethlisberger, F.J., «The Foreman: Master and Victim of Double Talk», *Harvard Business Review*, vol. XXIII, no. 3, 1945, pp. 283-299. Kuhn, J.W., *Bargaining in Grievance Settlement*, N.Y., Columbia University Press, 1961, p. 95. Sasser W. Earl, Jr, et Leonard, Frank, S., op. cit.

est-il déclassé par le délégué syndical? Le délégué ou les membres du comité de griefs ne vont-ils pas s'ingérer dans ses responsabilités ou le court-circuiter?

L'interaction contremaître-délégué

Répétons-le, bien que l'analyse soit axée sur l'interaction du contremaître et du délégué syndical, il ne sera pas perdu de vue le contexte plus large de l'ensemble de l'entreprise et des rapports patronaux-syndicaux qui seuls peuvent aider à expliquer la coopération possible entre ces deux personnages.

À ce propos, une des rares études qui a été faite sur le rapport entre le contremaître et le délégué syndical, selon une approche du comportement organisationnel, comme c'est le cas pour la nôtre — mais d'une façon élargie — avance que le niveau d'autorité du contremaître dans son travail tend à déterminer de « bonnes relations entre le contremaître et le délégué syndical »⁵. 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 indépendantes⁶. 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 à celle 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, l'interaction entre le contremaître et le délégué syndical aura plus de chances d'être axée 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 décision est centralisée et où le syndicat n'a qu'un rôle à jouer en matière de relations de travail. Dans cette

⁵ Singer, Marc G., et Veglahe, Peter A., « Correlates of Supervisor-Steward Relations », *Labor Studies Journal*, vol. 10, no. 1, 1985, pp. 46-55.

⁶ Pour un énoncé relatif à ce sujet, voir: Côté, M., Lemelin, M. et Toulouse, J.-M., « Les liens entre le management et les relations industrielles », in: *L'état de la discipline en relations industrielles au Canada*, Monographie 19, Montréal, Ecole de relations industrielles de l'Université de Montréal, 1988, sous la direction de: Hébert, G., Jain, Hem C. et Neltz, Noah M., pp. 181-225.

situation-ci, l'interaction entre le contremaître et le délégué syndical a toutes les chances d'être axée sur la compétition et de se limiter aux questions touchant les relations de travail. Pour traiter de ce problème, le thème de l'influence syndicale sur les décisions en matière de gestion de la production est abordé dans les deux entreprises.

Par ailleurs, nous sommes conscient qu'au plan théorique, le syndicat ne sera pas nécessairement prêt à coopérer avec la direction en dépit d'un degré d'ouverture à son endroit. Des raisons philosophiques ou idéologiques peuvent également exercer une influence sur son action. Il doit être tenu compte de cette possibilité dans l'analyse.

C'est au moyen de ce cadre conceptuel que la comparaison entre les deux entreprises mettra en évidence les formes d'interaction existant entre les contremaîtres et les délégués syndicaux, ou entre leurs chefs respectifs. Ces formes d'interaction peuvent être de l'ordre de l'ajustement mutuel, ou de l'opposition. Elles mettront en lumière le système de gestion de l'ensemble de l'entreprise.

Il est pertinent de mentionner que certains objectifs de cette recherche, ont déjà été poursuivis par quelques auteurs⁷. D'autres les ont effleurés par hasard, bien qu'ils avaient centré leur analyse uniquement sur le rôle du contremaître dans des entreprises syndiquées⁸. Bien que les données recueillies touchaient, d'une façon inattendue, à la fois le contremaître et le délégué syndical, 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 discuter du rôle du contremaître, sans faire allusion à celui du délégué, ou à la structure administrative.

Méthodologie

Certaines précisions doivent être apportées concernant le choix des entreprises et des répondants, de même que la méthode d'analyse.

Le choix des entreprises

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

⁷ Sasser, Earl W, et Leanard, Frank, S., *op. cit.* Roethlisberger, F.J., *op. cit.*

⁸ Batstone, Eric, et al., *Shop Stewards in Action*, Oxford, Basil Blackwell, 1977. Boway, Angela, « The Changing Status of the Supervisor », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 11, 1973, pp. 393-414. 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.

toutes les deux sont en phase de croissance. Le nombre de niveaux administratifs est le même dans les deux cas. Dans l'entreprise participative, le travail des exécutants est accompli sur des machines semi-automatiques. Il l'est en partie dans l'entreprise traditionnelle, lors de la fabrication de pièces qu'un autre groupe d'exécutants assemblent.

Puisque la réponse syndicale à l'endroit du système de gestion de l'entreprise constitue un thème central de l'analyse, les syndicats devaient avoir la même allégeance. Nous avons déjà mentionné qu'ils sont tous les deux affiliés à la Fédération des Travailleurs du Québec.

Dans l'entreprise participative, la quasi totalité des contremaîtres ont une formation universitaire partielle ou complète (baccalauréat). Ils sont entrés latéralement dans l'entreprise, et portent le titre de superviseur. Les effets de cette situation seront pris en considération dans l'analyse des données, et particulièrement dans la conclusion de la recherche. En ce qui concerne l'entreprise traditionnelle, les contremaîtres proviennent de la base.

Le choix des répondants

Dans chacune des entreprises, le choix des individus était fonction de leur place dans la hiérarchie administrative et la hiérarchie syndicale. Du côté managérial, 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. Par ailleurs, en ce qui concerne la sélection des contremaîtres et les délégués syndicaux, la division du travail propre à chacune des entreprises a été prise en considération. Elle a été faite en collaboration avec les experts en relations de travail pour les contremaîtres, et avec les membres de l'exécutif syndical pour les délégués syndicaux. Tous ceux qui ont participé à l'enquête l'ont fait sur une base volontaire.

Pour l'entreprise participative, la répartition des répondants est la suivante: du côté managérial: six superviseurs, un chef de production — responsable de cinquante pour cent de la production — un expert en relations de travail; du côté syndical, trois délégués syndicaux dont l'un est membre du comité de griefs et deux membres de l'exécutif syndical.

Pour l'entreprise traditionnelle, la répartition des répondants est la suivante: du côté managérial: neuf contremaîtres, quatre gérants et deux experts en relations de travail; et du côté syndical, sept délégués syndicaux, et deux membres du comité de griefs qui sont également membres de l'exécutif syndical.

Par ailleurs, dans les deux entreprises, des réunions de groupe, soit avec des contremaîtres ou des superviseurs, soit avec des membres de l'exécutif syndical ont été tenues.

Les interviews ont été enregistrées sur bandes magnétiques et ont duré entre une heure et trois heures. Elles ont été faites en deux séances, si des précisions supplémentaires étaient nécessaires. Ce fut le cas pour les responsables des relations de travail, les membres du comité de griefs et ceux de l'exécutif syndical. Les interviews ont porté strictement sur les rapports fonctionnels existant entre les individus. 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, ne prenaient pas, ou encore qu'on leur défendait de prendre.

La méthode d'analyse

L'analyse des entrevues vise avant tout à reconstruire la configuration des relations sociales existant entre tous les personnages en présence : le chef de production ou les gérants, les responsables des relations de travail, les superviseurs ou les contremaîtres, les délégués et les chefs syndicaux sans oublier les exécutants. Il s'agit d'identifier les faits recueillis qui font état de la structuration des rapports sociaux pour ainsi les reconstituer dans leur ensemble. A ce point de vue, la comparaison du témoignage des chefs avec celui des subordonnés s'est avérée d'une importance capitale pour l'interprétation des données. Quand les superviseurs ou les délégués syndicaux s'expriment de la même manière que leurs chefs respectifs sur des faits identiques ou de même nature, cela signifie que nous ne sommes plus en présence d'un discours officiel, mais d'une situation réelle.

Les superviseurs ou les contremaîtres constituent le principal groupe de répondants. Leurs témoignages se sont révélés d'une très grande uniformité, tel que notre exposé le montrera. Néanmoins, si les propos de quelques-uns différaient à l'occasion, il s'agissait chaque fois de précisions qui faisaient mieux comprendre le point de vue exprimé par le groupe, et qui relevaient, en fait, du système de gestion lui-même et non des individus. Notre méthode de présentation a pris en considération ces différences. Les thèmes et sous-thèmes dégagés d'une façon inductive font l'objet du plan de notre exposé⁹.

⁹ Cette démarche est le fondement même de l'étude de cas. Cf. Yin, Robert K., *Case Study Research, Design and Methods*, Beverly Hills, Sage Publications, 1984, p. 56.

CHAPITRE I

L'ENTREPRISE PARTICIPATIVE

Introduction

Ce cas de management participatif a réussi grâce à l'apport du syndicat local. La qualité des rapports sociaux observés entre les membres de la direction et les employés, qu'ils soient cadres, exécutants ou représentants syndicaux, est si achevée que l'on se croirait dans une entreprise familiale d'une petite ville de province. Mais il s'agit de la division d'une entreprise multinationale américaine implantée dans la zone urbaine montréalaise.

Voici une organisation industrielle où le formalisme est associé non pas à l'obéissance, mais à la participation. Même le syndicat est reconnu comme partenaire. Cette souplesse administrative est quasi unique en son genre, mais pourrait être généralisée. Faite de gestion participative par objectifs, de comités générateurs d'idées, de suggestions individuelles, elle a vu le jour en raison de la volonté des dirigeants. En effet, leur souci premier est le gouvernement des hommes et non celui des choses.

D'une façon plus précise, chaque individu est défini comme un centre de décision. C'est de cette condition que H.A. Simon faisait dépendre l'efficacité des organisations administratives, sans égard à leur type¹⁰. La littérature a peut-être trop insisté pour dire que la coopération, l'autonomie, la confiance étaient des caractéristiques spécifiques aux bureaucraties professionnelles¹¹. N'y a-t-il pas là un danger de s'enfermer trop étroitement dans des catégories analytiques formelles? A ce sujet, Harold Bhérer a raison d'écrire: «Cependant, croyant profondément (à la participation), comme en une affaire sérieuse et réalisable à force de (bonne) volonté, je ne puis que m'inquiéter de certains mythes « technologico-scientistes » qui fleurissent aujourd'hui à son endroit? »¹².

¹⁰ Simon, H. A., op. cit.

¹¹ Burns, J. et Stalker, G.M., *The Management of Innovation*, London, Tavistock, 1961. Mintzberg, Henry, *Structure & dynamique des organisations*, Montréal, Les éd. Agence d'Arc, 1982, pp. 309-337.

¹² Cf. «Expériences de participation: Les travailleurs-administrateurs», in: *Nouveaux Modèles de relations du travail*, Dix-huitième colloque, Relations industrielles, Université de Montréal, 1987, p. 18.

L'entreprise étudiée échappe à cette interprétation réductrice du comportement administratif. La direction s'appuie sur une philosophie de gestion où l'homme occupe une place centrale, au nom de principes moraux tels que la dignité humaine, la justice et l'équité qui sont défendues officiellement dans un *Credo*¹³.

À ce point de vue, cette entreprise offre une leçon de management. En effet, elle a su concilier le profit, la productivité, la concurrence avec l'humanisation du travail. Le couple dévastateur des relations de travail, profit-contrôle, source d'aliénation et anti-nature, est disparu. Voici donc une entreprise contestataire où l'efficacité administrative va de pair avec l'efficacité syndicale.

SECTION I - LA STRUCTURE ADMINISTRATIVE

Cette partie de la recherche a pour objet de montrer comment l'entreprise échappe à la catégorie administrative à laquelle elle appartient, soit la bureaucratie mécaniste. La toile de fond de son fonctionnement est constituée de divers éléments complémentaires. D'abord, au niveau de la direction, la planification est fondée sur la prévision à court terme ou ne dépasse pas le moyen terme. Le marché est bien établi, et les méthodes courantes de fabrication ne posent pas de problèmes majeurs. D'une façon complémentaire, au niveau de l'exécution, le travail est routinier et est accompli sur des machines semi-automatiques complexes. Cependant, les écarts aux standards établis sont d'autant plus importants à contrôler que la qualité de chacun des produits est une condition sine qua non de survie pour l'entreprise. En conséquence, la réduction des coûts devient prioritaire pour faire face à la concurrence. C'est pourquoi, les améliorations du produit ou la modification de leurs composantes sont largement pensées en termes de programmes de réduction de coûts.

¹³ À cet égard, Chester I. Barnard tenait compte des croyances et des idéologies en matière d'autorité administrative. Cf. *The Functions of Executives*, Cambridge, Massachusetts University press, 1966, pp. 161-165. La neutralité administrative est une fausse représentation qui se rencontre sans doute moins chez les managers que chez les académiciens. Cela ne signifie pas qu'elle doive être interprétée dans son mauvais sens. Certes, le pharisaïsme peut être répandu, mais la confiance dans les rapports administratifs existe aussi, idée que les académiciens ont réservé strictement aux bureaucraties de type organique. C'est verser dans le positivisme qui, nécessairement crée un vide. Il n'est pas surprenant de constater que le concept de culture organisationnelle ait finalement réussi à faire surface ces dernières années et qu'il ait suscité parfois un vif intérêt auprès des dirigeants. Les entreprises sont à la recherche d'une symbolique si elles n'en ont pas.

Visiblement, ces facteurs n'incitent pas à la décentralisation de la décision et à la coordination fondée sur l'ajustement mutuel. Cependant, l'analyse démontre comment la gestion est assortie de souplesse et fondée sur la confiance entre la direction et le personnel dans leurs rapports administratifs. C'est ainsi que 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.

C'est ce qui nous amène à étudier, dans l'ordre, le style de gestion, les rôles du chef de la production, du superviseur de production, et du superviseur de projet (réduction de coûts et amélioration des produits).

1 – LE STYLE DE GESTION

Étant donné que tout est prévu d'avance dans une bureaucratie mécaniste, la ligne d'autorité hiérarchique est utilisée comme principal mécanisme de coordination. Les normes ou les standards de production sont acheminés du haut de la pyramide administrative vers la base où le travail est routinier et généralement étroitement surveillé. Ces caractéristiques organisationnelles, à l'exception de la surveillance étroite se vérifient dans cette entreprise participative. De plus la direction accorde une importance prépondérante à son personnel. Cette politique administrative, généralement peu répandue dans les entreprises industrielles occidentales, consiste à transmettre à l'ensemble des employés, cadres ou exécutants, des informations qui donnent aux ordres transmis leur pleine signification. Le rapport des individus à l'organisation prend ainsi une connotation particulière.

Le premier outil de gestion que la direction utilise pour mettre en œuvre cette politique administrative est un *Credo* qu'elle tient à respecter fidèlement et que tous les employés connaissent. L'objectif poursuivi est la défense des droits de la personne au travail. En voici les principaux éléments :

Il est aussi de notre **devoir** de respecter le principe de la **dignité** de la personne humaine qui s'applique à tous nos employés, hommes et femmes, partout à travers le monde. Nous devons nous assurer que nos employés travaillent dans un climat de **confiance** et dans un milieu propre, ordonné où leur santé et leur sécurité ne sont pas menacées; nous devons rémunérer nos employés de façon **juste** et **équitable**. Nous devons permettre à nos employés **d'exprimer librement** toute plainte ou suggestion et offrir des **chances égales** d'emploi, de perfectionnement et d'avancement à toute personne qualifiée. Nous devons

nous assurer que nos entreprises soient dirigées par des personnes qualifiées, qui fassent preuve de **justice et d'éthique professionnelle** (Notre souligné)¹⁴.

De toute évidence, respecter la dignité humaine contredit la relation de dépendance et d'obéissance propre aux bureaucraties mécanistes. La confiance qui s'y substitue est le propre des organisations de type organique. Mais on s'aperçoit qu'elle a un sens bien spécifique telle qu'exprimée dans le *Credo*. Elle n'est plus fondée sur les relations d'échange nécessitées par la nature du travail, mais s'appuie clairement sur une philosophie de gestion souple, sur une conception positive de la nature humaine.

Ce *Credo* n'existe pas pour la forme. Il constitue véritablement un outil de gestion. C'est ainsi que la direction consent à ouvrir ses livres de comptabilité au syndicat qui recourt chaque année à un expert comptable pour un tel examen. La direction manifeste ainsi un souci de transparence à l'endroit de ses employés. Cette pratique, faut-il le souligner, est peu courante dans le milieu des affaires.

Une autre pratique consiste à prendre le temps d'informer les employés, au sujet des objectifs de l'entreprise et de ses politiques de développement. Tous les mois, la direction réunit le personnel d'encadrement de tous les niveaux administratifs à de telles fins. Tous les superviseurs ont parlé des réunions mensuelles de la direction avec tout le personnel d'encadrement impliqué dans la production.

Q. Qui assiste à ces rencontres mensuelles ?

R. Toute la supervision, les directeurs, les chefs de service.

Q. De quoi discutez-vous ?

R. De la production, de stratégie, d'un peu de tout.

En retour, les superviseurs relayent cette information aux exécutants au cours de réunions qu'ils tiennent avec ces derniers, au moins tous les deux mois. En outre, ils profitent de ces rencontres pour discuter des problèmes que la production présente.

Maintenant, il y a des réunions formelles aussi qui sont faites; on essaye de les faire une fois par 2 mois 3 mois pour leur montrer ce qui s'est passé dans les 2 ou 3 derniers mois, qu'est-ce qui va se passer dans le futur. On leur donne toute l'information. En tout cas, le plus possible d'informations, qu'est-ce que le planning prévoit pour

¹⁴ Ce sera le cas chaque fois qu'il y aura des expressions en caractères gras dans les citations.

les mois qui s'en viennent, ce que le marketing a pensé dans certains nouveaux produits, ce que le service de la recherche est en train de faire.

Ces réunions sont un impératif pour la direction. Le chef de production interviewé le confirme :

On fait beaucoup de réunions avec nos employés d'usine. Parce qu'au niveau de la gestion, on essaye de faire participer de plus en plus nos employés. Je demande moi, à mes superviseurs entre autres, de faire continuellement des réunions, d'informer, de communiquer et de discuter avec les employés. On essaye de le faire à tous les mois. C'est ce qu'on vise.

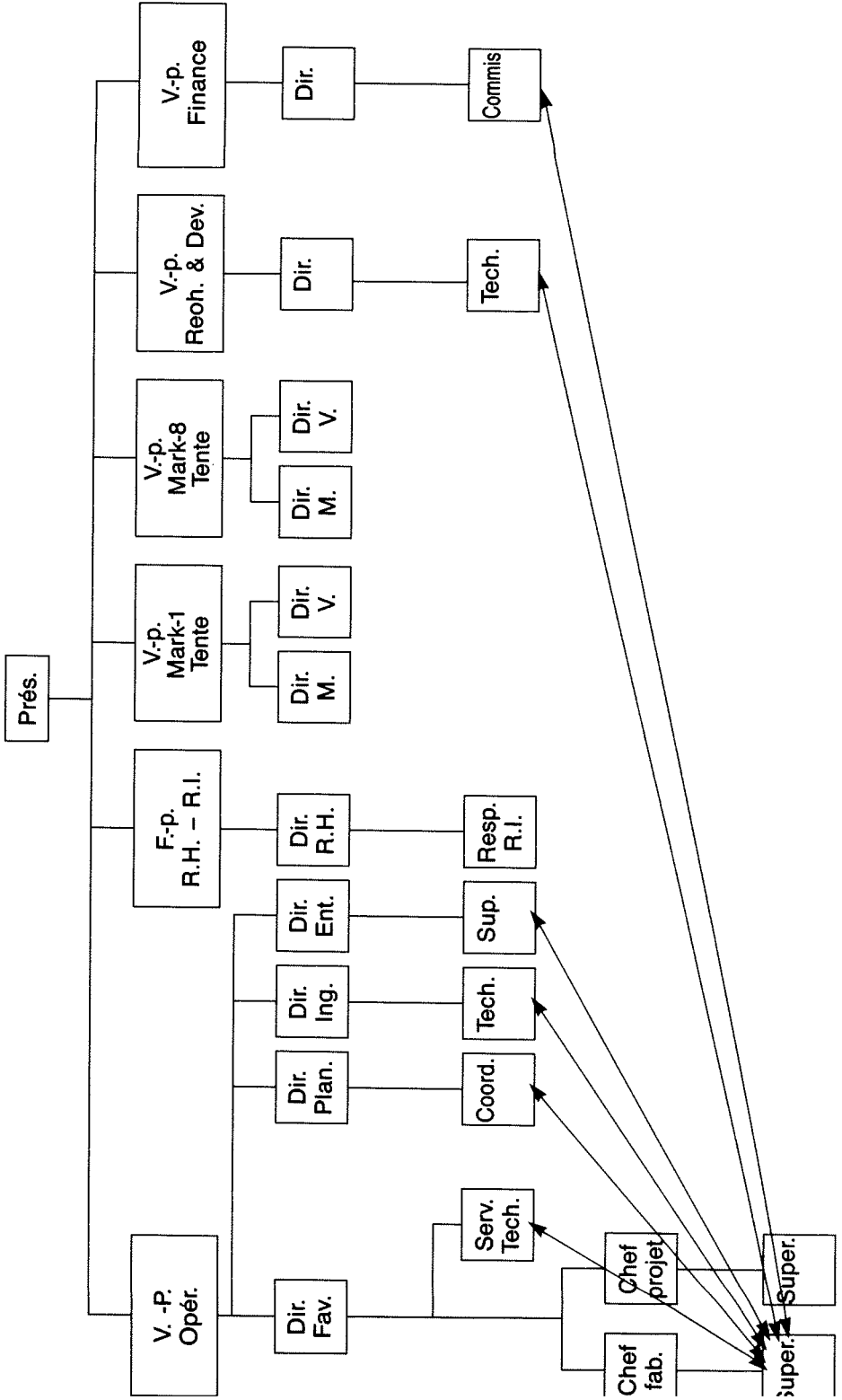
Dès lors la hiérarchie sert de canal de transmission de l'information concernant les objectifs de l'entreprise. Elle n'est pas un système de relations de subordination où prédomine l'autorité hiérarchique, ce qui constitue une situation exceptionnelle. Elle se présente sous un visage positif et attachant qui invite à la coopération. Les chefs sont des guides plutôt que des commandants, « une bougie d'allumage », dira le chef de production interviewé. L'analyse montrera que l'information et la communication transcendent tant la division horizontale que la division verticale du travail. Le cloisonnement des rôles se concilie avec la coopération, l'échange de points de vue et la communication.

2 – LE CHEF DE PRODUCTION

Le chef de production est un cadre hiérarchique intermédiaire. Il occupe ainsi une fonction centrale de coordination, établissant la jonction entre les services fonctionnels et le niveau subalterne chargé de l'exécution. C'est lui qui veille à rendre les plans opérationnels sur une base annuelle ou mensuelle. A ce titre, il est évalué sur la quantité produite et sur les coûts de production. Il s'agit de savoir dans son cas s'il est soumis aux services fonctionnels via son chef, le directeur de l'usine, ou s'il dispose d'une certaine autonomie d'action eu égard aux objectifs qui lui sont fixés. En d'autres termes, jusqu'à quel point la division horizontale du travail donne-t-elle lieu à un cloisonnement des rôles ? Le chef de production devient-il isolé à ce moment-là ? L'étude de cette question met en évidence le modèle de fonctionnement de l'entreprise qui tient plus, comme il se doit, de la bureaucratie mécaniste. Dans ce cas précis, que devient le rapport entre le formalisme et la participation ?

On sait déjà que dans cette entreprise la prévision est le fondement de la planification, et opère dans une perspective à court terme pour les raisons mentionnées. Le processus de planification se divise en deux phases.

Organigramme de l'entreprise participative*



La première relève de deux fonctions marketing-vente fondées chacune sur le couple produits-marchés. C'est sous la direction des responsables de ces fonctions qu'un groupe de spécialistes est chargé de suivre l'évolution du marché en vue d'établir les prévisions annuelles. Ce plan est acheminé à un directeur de planning-achats placé sous la responsabilité du vice-président des opérations. Ce service de planning-achats a comme objectif principal de maintenir les inventaires au niveau le plus bas.

La deuxième phase de la planification provient du service à la clientèle. Comme cette entreprise dessert les principales villes du Canada, elle est quotidiennement à leur écoute par l'intermédiaire de centres de distribution qui y sont établis. Les chiffres relevés sont également acheminés au service du planning-achats.

C'est à partir des objectifs de production définis par la fonction marketing-vente et par le service à la clientèle que le département de la planification dresse le calendrier de production. Les quantités à produire peuvent varier d'une semaine ou d'un mois à l'autre. Ce sont ces plans toujours un peu imprévisibles que le chef de production reçoit sans y être associé. Autrement dit, les fonctions administratives et leurs sous-divisions travaillent d'une façon relativement autonome. Et on imagine facilement que ce mode de fonctionnement exerce une certaine pression sur le chef de production compte tenu des objectifs qu'il a à atteindre: quantité et qualité au moindre coût.

Effectivement, le besoin d'une intégration plus grande des fonctions est nettement ressenti, le caractère mécanique de l'entreprise étant perçu comme une contrainte difficile à surmonter:

Tandis que là, sur quoi penses-tu que je suis évalué? C'est ça qui est tout le **non sens** dans le monde où on vit. Moi ma job c'est ça: **quantité, coût le plus bas**. La job de planning, c'est **l'inventaire le plus bas**. C'est incompatible au bout. Moi, souvent, j'ai du monde, supposons, à rien faire, qui n'a plus de production à faire; alors, je vais essayer de me trouver de la production pour qu'ils en fassent parce que je suis évalué sur la partie coût, sur la main-d'œuvre directe. Si les gens ne travaillent pas, je suis évalué là-dessus, je ne suis pas bon d'après notre système. Tandis que si je les occupe et qu'« eux autres » du planning-achats n'ont pas besoin de ce produit-là, je monte leurs inventaires. Ce sont eux alors qui ne seront pas de bonne humeur, qui vont être mal évalués. **C'est complètement incompatible**.

Les réunions mensuelles ont pour fonction de suppléer au vide laissé par ce cloisonnement des rôles. Aussi, les niveaux de décision

peuvent-ils être respectés. Cependant cette forme de transmission de l'information peut s'avérer insuffisante en cas d'un imprévu. Par exemple, récemment, les actions de promotion des ventes entreprises par les dirigeants de marketing-vente ont donné des résultats beaucoup plus élevés que ceux escomptés, et placé les chefs de production dans une quasi situation de crise. Ils ont alors demandé des précisions en s'adressant informellement aux dirigeants du groupe marketing-vente. D'une façon inattendue et exceptionnelle, ils ont souffert d'être à court d'informations concernant l'évolution subite du marché. Ne sachant plus sur quelle base envisager les décisions à prendre en matière d'allocation des ressources matérielles et du personnel, ils ont demandé qu'une réunion soit tenue qui impliquerait tous les responsables concernés: marketing et vente, planification et production. Voici à ce sujet le point de vue du chef de production interviewé:

C'est qu'on va établir pour les trois ou quatre prochains mois, les « forecasts » qu'on va mettre dans le système.

Q. Ça ne s'était jamais fait ?

R. Ca se faisait, mais c'est la première fois qu'ils **m'invitaient formellement**. C'est suite à des problèmes qu'on a eu récemment, des plaintes que je formulais à marketing, qu'on **manquait de communication**. C'est parce que ces temps-ci, on est un petit peu dans un « boom »; « ils » ont fait énormément de promotion sur la majorité de mes produits, ce qui fait que les promotions « poignent » plus que ce qu'ils avaient anticipé. Alors on vend dans certains cas trois fois plus que la prévision qu'on avait dans le système. Fait que, quel effet vous pensez que ça a ? On est en train de **tomber à zéro** sur la majorité de mes items, comme inventaire, puis je vais être en « back order ». Pour prévenir ces coups-là, j'ai dit: « Vos prochains « meetings » de « forecasting », j'aimerais être présent pour savoir ce qui va se passer dans les prochains mois: des situations comme on vit là, j'aime pas ça ». Fait que ça, c'est un petit peu son rôle » (au groupe marketing-vente).

Ainsi, en dépit de la spécialisation, les dirigeants n'hésitent pas à associer le personnel d'encadrement intermédiaire à la définition des plans. Même s'il s'agit d'une mesure d'exception, il faut admettre que la spécialisation et la souplesse dans les rapports administratifs peuvent aller de pair. D'une certaine façon, cela veut dire que les experts, loin d'abuser de leur pouvoir, tiennent compte, quand cela est nécessaire, du point de vue d'un tiers, dans le but de prendre les décisions les plus satisfaisantes. En outre, la direction, fidèle à son Credo tient à répondre aux besoins de communication lorsqu'ils s'expriment. Cette politique rend plus viable la spécialisation des tâches, lourdement axée sur la prévision.

*

De toute évidence, la spécialisation des tâches dont dépend le chef de production n'est pas du tout incompatible avec l'esprit d'entreprise. Que la coopération se substitue aux relations de pouvoir, cela ne signifie pas que les niveaux administratifs ne sont pas respectés. C'est ce qui explique que le chef de production ne soit pas invité régulièrement à assister aux réunions du comité de planification. Néanmoins la relation d'information l'emporte sur celle hiérarchique. C'est d'ailleurs ce qui lui donne son sens particulier.

Le chef de production entretient des rapports de coopération non seulement avec les chefs d'un niveau administratif supérieur au sien mais aussi avec les superviseurs. C'est tout le raffinement culturel du management qui est mis en évidence par l'analyse de son rôle de coordination.

3 – LE SUPERVISEUR

Les superviseurs représentent-ils vraiment un niveau de décision? Cette question est d'une importance cruciale. C'est en tentant d'y répondre que plusieurs auteurs ont été conduits à parler du « malaise du contremaître » en raison des carences structurelles qui pèsent sur lui¹⁵. Dans cette entreprise, la direction a voulu y suppléer par une mesure administrative qui incite – ou force même – les experts à prendre en considération le point de vue des superviseurs. En effet, ceux-ci sont en relation, pour chacun des services fonctionnels, avec des coordonnateurs d'un niveau salarial inférieur au leur. Ils sont par le fait même moins formellement dépendants des experts qui ne peuvent vraiment pas les ignorer. Ce faisant, le conflit existant au niveau subalterne d'encadrement entre les deux principes classiques en administration, l'unité de commandement et la spécialisation des fonctions administratives est passablement amoindri. Par ailleurs, deux autres faits sont de nature à renforcer le statut des superviseurs, à savoir : leur formation universitaire et leur entrée latérale dans l'entreprise. Ces données sont importantes à souligner eu égard à l'objet de la recherche, soit l'étude de l'interaction entre le syndicat et le management, et particulièrement celle entre le superviseur et le délégué syndical. Décidément, le superviseur est doté d'une certaine autorité.

Néanmoins, il n'est pas dit que dans la structure administrative en place, le superviseur n'occupe pas une position de subordination. Pour

¹⁵ Voir à ce sujet, l'introduction générale, pp. 14-16.

cette raison, il importe de savoir comment il se situe par rapport à son chef hiérarchique et par rapport aux services fonctionnels.

Trois points sont ainsi étudiés : l'autonomie des superviseurs, le caractère distinctif du niveau administratif de la supervision, et le style de supervision. Leur présentation révèle que la direction de l'entreprise, tout en maintenant un lien formel entre le chef de production et les superviseurs, n'exclut pas la participation de ceux-ci à la prise de décision. Le mécanisme administratif sous-jacent à ce paradoxe met en lumière la qualité exceptionnelle du management.

A – L'autonomie

Dans cette entreprise les superviseurs sont chargés de la marche quotidienne de leur département, aux points de vue de l'organisation du travail et de son contrôle. Certes, les informations ou les ordres qu'ils reçoivent en provenance des services fonctionnels leur sont transmis par leur chef hiérarchique. Sont-ils par la suite, à leur niveau de responsabilité vraiment libérés de ce dernier? Quel est en fait leur rôle en matière de coordination du travail?

Pour répondre à ces questions, nous étudierons d'abord les liens des superviseurs avec les services fonctionnels: le contrôle des coûts (le budget), le contrôle de la qualité, le marketing, le planning et la recherche et le développement etc.¹⁶ Nous accorderons une attention spéciale au service du contrôle des coûts, étant donné l'importance de la gestion participative par objectifs existant dans cette entreprise.

a – La coordination en matière de budget

Généralement, dans les entreprises, la responsabilité entière de préparer et d'administrer le budget appartient à la direction. Elle échappe au contremaître qui n'a qu'à fournir, sans plus, des rapports quotidiens. Il s'agit d'un processus hiérarchique où la communication opère dans un sens unilatéral du haut vers le bas de la pyramide administrative.

Dans cette entreprise, la situation est différente. La direction décide du budget qui demeure sa responsabilité, mais le superviseur est associé au processus décisionnel. Ce qu'il faut mettre en relief, c'est la façon dont le superviseur se situe par rapport à son chef hiérarchique et au service du contrôle des coûts, tant dans la phase de la préparation que de la gestion du budget. Plus précisément, quel type de relations prévaut entre

¹⁶ Les liens existant entre les superviseurs et le service du personnel seront étudiés dans la section portant sur les relations de travail.

les trois responsables? L'ingérence, le court-circuitage, ou les relations fonctionnelles?

L'établissement du budget se fait annuellement. Bien qu'il soit du ressort de la direction, le superviseur n'en n'est pas moins consulté. Le processus est à la fois descendant et ascendant. Tous les superviseurs l'ont mentionné au cours des interviews. Chaque année, ils préparent un projet de budget en tenant compte de l'année écoulée et des nouveaux objectifs qu'ils se fixent pour la suivante. Ils le transmettent ensuite à leur chef de production pour en discuter avec lui.

Q. Avec qui faites-vous votre budget?

R. En premier lieu, on le fait seul, on le soumet ensuite à notre chef. Tous les deux, on le **discute**.

Au cours de cette discussion le superviseur fait valoir son point de vue sur tous les postes du budget: main-d'œuvre directe, main-d'œuvre indirecte, les gains en efficacité, le matériel, les facteurs de rebut, les fournitures, santé-sécurité, etc. Le chef de production ira discuter à son tour de l'ensemble des budgets qui lui auront été soumis, avec l'ensemble des autres membres de la direction. Les superviseurs expriment bien ce point de vue:

Q. Votre chef discute-t-il du budget avec vous?

R. Oui et non. Au départ oui. Il va nous demander: montre donc ton budget. Eux autres vont discuter, et puis après ça, c'est ton budget.

Un autre dit:

Je présente les objectifs du secteur à mon patron qui lui a 3-4 secteurs. Là, à ce moment-là, y a d'autres points qui peuvent venir d'un département à côté dont il tient compte. Lui, il met ça ensemble, puis il présente les objectifs globaux des départements.

Selon ce dernier témoignage, la participation du superviseur à l'établissement du budget le rend sensible à la gestion de l'ensemble de l'entreprise. Plus précisément, cet exercice ne se réduit pas à une question de forme. Le superviseur, au cours des échanges avec son chef est amené à se rendre compte de la différence entre son point de vue et celui de la direction. Le budget devient un moyen de communication:

Q. Vous établissez le budget, puis vous le transmettez à votre chef?

R. C'est ça.

Q. Vous à ce moment-là, vous le perdez de vue?

R. Pas nécessairement, je veux dire, lui, il va discuter à la haute direction, puis après ça il va nous revenir. Si on établit un budget qui peut être coupé à 150 000 dollars, si tu es **trop agressif**, je ne sais pas, si on met trop de main-d'œuvre indirecte ou...

Ce témoignage pointe un autre aspect des relations entre la direction et le superviseur. Il révèle que le chef ne joue pas un rôle hiérarchique autoritaire, mais qu'il tient plutôt de celui d'un guide ou d'un conseiller. Cette relation hiérarchique revêt donc un caractère quasi fonctionnel.

Le chef de production confirme la valeur de cette analyse et l'éclaire davantage. D'abord, précise-t-il, le budget présenté par le superviseur est une proposition :

Ce que je demande au superviseur c'est de réviser les fiches de coûts, les facteurs de rebuts, l'efficacité qu'on devrait avoir...de faire un premier « screening », c'est-à-dire : de **proposer** les changements qu'il veut amener pour l'année prochaine, ce qu'on devrait mettre sur les fiches de coûts. Il vit avec ça, lui, au jour le jour.

Cette proposition est discutée et permet d'arriver à un accord commun :

Le superviseur fait des propositions. On s'assoit ensemble, on en discute, j'achète, j'achète pas, puis on le change **d'un commun accord**.

Par ailleurs le chef de production est bien conscient qu'il pourrait fonctionner d'une façon tout à fait mécaniste :

Au niveau du budget, je pourrais dire, à partir des chiffres uniquement, puisque j'ai l'expérience, le tangible du plancher, je pourrais dire : « Pour l'année prochaine, j'ai changé tes fiches de coût, je t'ai amené tel changement, j'ai fait tes budgets : ça c'est tout l'outillage dont tu as besoin ; j'ai décidé ça : main-d'œuvre directe, main-d'œuvre indirecte, etc., l'année prochaine tu vas avoir ça ».

Est-ce que le gars se sentirait « poigné » (coincé) avec ça ? Je ne le saurais pas. Là, je l'ai impliqué. N'est-ce pas motivant de travailler de même ? J'aime mieux qu'il m'arrive, qu'il fasse l'exercice sur son bord, qu'il traite ça **comme sa business**, puis qu'on regarde ça par la suite avec différentes contraintes.

Que veut dire l'expression : « Traiter ça comme sa business » ? Certainement pas que le superviseur a une autonomie complète. D'ailleurs, le chef de production ne peut même pas faire fonctionner son secteur de fabrication comme si c'était « sa business ». Tel serait le cas si la structure administrative était formée de divisions ou s'il était à la tête d'un centre de profit muni de tous les services fonctionnels requis pour pouvoir prendre des décisions en conséquence. Dès lors, la décision serait décentralisée au maximum, ce qui n'est pas le cas.

L'expression, « sa business » signifie que le superviseur fait une proposition à son point de vue, à son niveau de responsabilité. A ce sujet le chef de production précise que l'entreprise est composée de sous-groupes naturels :

Le superviseur aussi, je te le disais tantôt, travaille avec le technicien surtout, il travaille avec le coordonnateur du planning, c'est **son groupe naturel de travail**. Tandis que moi, je vais travailler avec des niveaux supérieurs, je vais travailler avec le boss du coordonnateur, avec le boss du technicien, avec **mon groupe naturel**.

Ce n'est pas l'expression « sa business » qui est importante, mais bien celle de « groupe naturel » qui renvoie à un niveau de responsabilité impliquant que le point de vue exprimé par le titulaire du poste, le superviseur, doit être respecté. Le « groupe naturel », source de respect mutuel, est la barrière à l'ingérence et le fondement de l'ajustement mutuel, même s'il s'agit d'une bureaucratie mécaniste.

En conséquence, il peut arriver que le point de vue du superviseur l'emporte sur celui du chef de production lorsqu'il y a divergence d'opinions. C'est encore le chef de production qui s'exprime ainsi :

Le superviseur, on l'implique, parce qu'il est bien placé, c'est « sa business ». Il est bien mieux placé que moi, c'est-à-dire que moi, j'ai la contrainte, l'impact que ça peut faire, mais lui a le jour le jour. Puis on essaye de « matcher » les deux. Si à un moment donné il ne faudrait pas augmenter les coûts, pour un produit l'année prochaine, puis il m'arrive avec toutes sortes d'arguments, puis on n'a pas le choix, **c'est la réalité**, à ce moment-là, on va s'entendre, on va établir le chiffre pour qu'il ait de l'allure.

Au moins trois éléments sont à souligner dans ce passage. D'abord, le niveau de responsabilité du superviseur est respecté. En second lieu, même si l'un des objectifs majeurs de l'entreprise est la réduction des coûts, le chef de production est prêt à envisager des cas d'exception, ceci témoignant de sa souplesse et de celle de l'entreprise. En dernier lieu la discussion qui se produit entre le chef de production et le superviseur, donne lieu à une espèce de négociation. Le chef de production dit en substance au superviseur : « OK, tu as de bons arguments, mais on va établir le chiffre de façon à tenir compte de nos deux points de vue à propos du problème donné ». Cette démarche imprégnée de rationalité, d'échange de points de vue particuliers relatifs à des niveaux administratifs différents, est une espèce de confrontation entre des égaux, attitude qui sera observée de nouveau dans les rapports entre les représentants de la direction et le syndicat.

Une fois le budget ainsi reçu, le superviseur est chargé de l'appliquer. Ses liens avec le chef hiérarchique sont alors réduits au strict minimum. Il ne recourt à lui qu'en cas de besoin de coordination à un niveau supérieur. C'est avec le commis du contrôle des coûts qu'il fait affaire :

On fait l'analyse financière, on va regarder combien ça a pris de matériel pour produire, le % de rebut, et on regarde si on est enligné avec le budget ou en arrière.

Un autre superviseur précise encore mieux le sens de cette rencontre. Il commence son témoignage en disant : « On a un genre de liaison... » Cette entrée en matière indique que ce superviseur définit son travail en termes d'interaction par opposition au travail lui-même¹⁷. Et il poursuit :

C'est un suivi chaque semaine pour voir si ce que le département des coûts, la finance a comme chiffres, s'ils correspondent avec moi. Fait que là, on est sûr qu'on parle le **même langage**. Je vais être sûr que les chiffres, les comptes rendus de la semaine ou du mois qui parviendront à mon chef, je vais être sûr que moi je les ai vus, et que je suis d'accord avec ça. Parce que **autant moi** je peux faire une erreur dans mes coûts, **autant lui** peut faire une erreur, tandis que là, eh bien...

Le superviseur ne dit pas qu'il est le premier ou l'unique responsable, mais bien plutôt qu'il est engagé dans une relation de contrôle réciproque. Les expressions utilisées, « parler le même langage », ou « autant lui que moi pouvons faire une erreur » vont dans ce sens. Une telle relation fonctionnelle entre le superviseur et le service du contrôle des coûts rend l'ingérence du chef hiérarchique tout à fait impossible. C'est uniquement à partir du moment où les deux responsables parlent le même langage que le rapport est transmis au chef hiérarchique. D'une façon plus précise encore, cette forme d'interaction a pour effet de contrer le phénomène bureaucratique du contrôle pour le contrôle, ou son contraire, l'obsession de l'autonomie.

Il est possible, à ce moment-là, de parler de coopération, ou d'un système de division du travail qui unit au lieu de séparer. La coopération fondée sur l'ajustement mutuel se fait à la voix active et non passive : une personne fait part de son rapport, s'assure de sa validité, et s'il y a lieu, l'ajuste en conséquence. On pourrait très bien imaginer une situation où le superviseur enverrait son rapport d'une façon tout à fait impersonnelle au service fonctionnel concerné qui le transmettrait au chef hiérarchique, lequel ferait part de l'analyse au superviseur. La situation ainsi créée

¹⁷ Pour connaître le sens de cette distinction, voir la note au bas de la page 51.

serait d'une nature tout à fait différente, le superviseur devenant placé dans un rôle passif, d'exécutant.

Cette participation active du superviseur à la gestion de son budget a des effets positifs allant dans le sens du développement de l'entreprise. Tous les superviseurs rencontrés se sont montrés soucieux de réduire les coûts de production, cherchant à apporter des améliorations à l'équipement et à favoriser des conditions de santé et de sécurité.

Le rapport du superviseur avec le service des coûts n'est qu'un aspect de son rôle. Bien qu'il soit important, il n'est que partiel, car l'ensemble du système doit être considéré. C'est alors qu'on peut se rendre compte de la qualité exceptionnelle de la gestion par objectifs de cette entreprise. Il apparaîtra ultérieurement au cours de l'analyse qu'en rendant le superviseur responsable, on l'oblige à faire état de toutes ses capacités. Il ne s'en porte que mieux au sein de l'entreprise, et celle-ci également.

b – La coordination avec les autres services fonctionnels

Généralement, dans les bureaucraties mécanistes, la coordination du travail passe par la voie hiérarchique. Cela signifie que lorsque des situations imprévues se présenteront, ce sont les chefs immédiats des contremaîtres qui assureront la liaison avec les services fonctionnels. Dans cette entreprise, étant donné que les superviseurs bénéficient de responsabilités accrues dans l'exercice de leur fonction, ils devraient être capables d'agir avec une certaine indépendance par rapport à leurs chefs. Nous avons donc cherché à savoir s'ils décrivaient leur rôle en termes plus fonctionnels que hiérarchiques. Si tel était le cas, allaient-ils jusqu'à dissocier ces deux aspects de leur fonction ?

Au cours de l'interview, nous abordions toujours ce sujet en demandant d'abord au superviseur d'énumérer les services fonctionnels avec lesquels il faisait affaire, pour ensuite nous informer s'il les contactait lui-même directement ou s'il empruntait la voie hiérarchique, c'est-à-dire, s'il passait par son chef immédiat.

Q. Avec quels services faites-vous affaire **vous-même** ?

R. Il y a tous les secteurs qui tournent autour de la production ; par exemple **l'assurance de la qualité**. En faisant un produit, il faut respecter les spécifications. C'est notre rôle de voir à ce qu'elles soient rencontrées.

Il y a le **service des coûts** que toutes les semaines, je rencontre.

Il y a aussi **l'entretien**. On est toujours en contact avec l'entretien.

Il y a aussi une intervention que l'on fait avec le service de la **recherche**. Des fois, on va avoir un problème avec un produit. Donc

c'est notre rôle à nous de communiquer avec le service de la recherche..

Q. Sans jamais passer par votre supérieur?

R. Non

Q. Jamais?

R. Bien, je vais vous donner un exemple. À supposer que je vais communiquer par « mémo » avec le service de la recherche, par exemple, il y a tout le temps une copie qui s'en va à mon chef. Une fois que mon chef a reçu le « mémo », il va me dire: « T'as des problèmes avec tel produit... »

Q. Vous envoyez le « mémo » aux deux?

R. Oui... Il y a le **marketing** aussi. On a des contacts directs avec eux.

Q. Vous-même?

R. Oui

Q. Mais votre chef, qu'est-ce qu'il fait?

R. Il fait autre chose (rire).

D'après cette description, le superviseur comprend que la structure administrative se compose de deux dimensions, l'une fonctionnelle et l'autre hiérarchique. Même s'il informe son chef, il garde son indépendance, son autonomie. Il ne la défend pas, ne la revendique pas, la nuance est de taille. En fait, le superviseur parle de son travail froidement, objectivement. Tous ont tenu le même langage et sur le même ton. Formés à partir d'un même moule, ils constituent un corps homogène.

Ce sont les relations fonctionnelles qui définissent d'abord le rôle du superviseur. Elles sont nettement dissociées des rapports hiérarchiques. Les extraits suivants le précisent:

Q. Toutes les rencontres que vous avez avec la planification, l'ingénierie...?

R. (Le répondant ajoute) le « cost »...

Q. (Nous ajoutons) le personnel...

R. OK, je comprends. Si on en a avec notre chef, ce sera **en surplus**.

Ce témoignage fut le second à être recueilli, et il allait dans le même sens que le premier. Observer une dissociation entre la hiérarchie et les services fonctionnels, qui s'affirmait avec tant de force et de clarté au premier niveau de supervision était inattendu. C'est pourquoi, nous avons posé une question biaisée au troisième superviseur interviewé:

Q. Sans passer par votre chef?

R. Sans passer par notre chef.

Q. Écoutez. Franchement, avouez que ce que vous dites n'est pas normal, car vous êtes censé passer par votre chef! Non?

R. Pas nécessairement. On passe par notre chef quand on a des problèmes qu'on ne peut pas résoudre à **notre point de vue**.

Tous les superviseurs ont opéré cette dissociation entre les services fonctionnels et la hiérarchie¹⁸. Ils le faisaient pour bien spécifier leur niveau de responsabilité: « Résoudre un problème à notre point de vue ».

La subordination hiérarchique ne transparait pas à travers ces témoignages. L'obligation de rendre des comptes veut dire avant tout, être responsable d'un objectif à atteindre, d'une tâche à mener à bonne fin, d'une décision à prendre selon une procédure que les superviseurs contrôlent eux-mêmes, à leur niveau.

Cette entreprise aurait pu fonctionner comme une bureaucratie mécaniste. Elle avait les prérequis nécessaires et suffisants pour le devenir. Paradoxalement, elle fonctionne selon le modèle d'organisation organique: la relation de qualification entre les groupes, la confiance réciproque et non la dépendance, l'appartenance multiple aux groupes dans le cadre d'un chevauchement des responsabilités, le pouvoir décentralisé de la prise de décision. Aussi, le rôle de liaison ou de coordination du superviseur est passablement développé:

Q. Y a-t-il des moments où vous vous dites: si j'avais plus de pouvoir?

R. Évidemment, il y a des décisions qui sont prises par recherche, qu'eux autres prennent la décision de le faire, que nous autres la production, on est pas trop d'accord. Mais les décisions qu'ils prennent, c'est en fonction de besoins qu'on ne connaît pas, par exemple, pour mieux servir (telle clientèle). Eux autres, recherche et marketing vont rencontrer telle ou telle clientèle. Telle clientèle va dire on aimerait ça avoir un produit de telle ou telle manière, puis avec une certaine souplesse dans le matériel; en tout cas, ils peuvent dire un paquet de choses. Que marketing et recherche disent on va le faire; alors, OK, ça c'est du « ketchup » les gars! Mais t'es obligé de te plier à cause de besoins externes.

¹⁸ Il est essentiel de faire remarquer que les superviseurs ne font pas primer les relations fonctionnelles sur celles hiérarchiques. Le caractère informel que les relations fonctionnelles semblent accuser prête à une telle interprétation. Bien que celle-ci ne soit pas nécessairement fautive, il est bien plus important de se rendre compte que les superviseurs ne perdent pas de vue l'aspect hiérarchique de leur fonction. Au fond, ils font reposer les relations fonctionnelles avec les services sur leurs devoirs et attributions. Nous redécouvrons ainsi le sens que H. A. Simon donnait aux relations informelles au sein des organisations pour qu'elles soient viables (Cf. op. cit., p. 132). Qu'un superviseur soit capable de lui-même de dissocier la voie fonctionnelle (informelle) de celle formelle témoigne de leur pouvoir de coordination élevé dans cette entreprise. C'est également un signe de leur participation réelle au processus de décision, à leur niveau de responsabilité.

Q. Comment est-ce que cette décision est prise? Car vous dites: on est obligé de se plier.

R. **Ils vont nous l'expliquer. On va se réunir autour d'une table pour en discuter.** Par contre, là je pense que le superviseur de production n'a pas le gros bout du bâton. Quand il y a des besoins extérieurs qui sont importants dans le marketing, eux autres, ils prévoient des ventes d'un produit à cause du fait qu'il faut changer la forme d'un produit ou sa souplesse. Nous autres, on a plus de misère à le faire; **nous autres on va essayer de communiquer avec «engineering».**

En réalité, le superviseur, les responsables de recherche et de marketing ne se réunissent pas «autour d'une table». Cette dernière expression est en fait une métaphore indiquant la façon dont il se représente son travail.

On pourrait encore imaginer la situation tout autrement. Le chef de production présenterait le nouveau plan de travail en compagnie des ingénieurs et il serait responsable de tout changement, et ce d'une façon unilatérale. Le superviseur tel un contremaître, devrait surveiller étroitement *de visu* l'exécution du travail selon les ordres reçus qu'il ne comprendrait pas nécessairement bien, et il adresserait un rapport formel à son chef immédiat. De là surgiraient des vices bureaucratiques liés au statut. C'est-à-dire que le formalisme ou les relations de pouvoir ou la subordination l'emporteraient sur la communication et la coordination.

Au contraire, dans la situation existante, le superviseur, sans passer par son chef, prend l'initiative de consulter les services fonctionnels concernés. Tous travaillent en relation d'ajustement mutuel, chacun considérant le point de vue de l'autre dans la décision à prendre. Et les problèmes sont dépersonnalisés puisque le souci que tous partagent consistent à chercher à répondre à des besoins extérieurs. Le travail est un service à rendre. Pour cette raison, il est pensé en termes de développement et ne peut plus être réduit à sa dimension instrumentale: travailler pour un salaire contre un patron. Effectivement, la figure du patron - du mauvais patron - n'apparaît pas dans le portrait, même pas le chef hiérarchique qui se définit, on l'a vu comme un fonctionnel. Ce qui apparaît plutôt, c'est une équipe de travail, ou l'évocation, selon les termes de Mintzberg, d'une «constellation de travaux»¹⁹. Ce phénomène ne se rencontre généralement que dans les organisations où l'innovation est l'objectif premier des groupes - par exemple, un laboratoire de recherche. Dans l'entreprise étudiée, tous les problèmes sont définis au grand jour et les difficultés qui se présentent sont exprimées verbalement de

¹⁹ Mintzberg, Henry, *op. cit.* p. 181.

personne à personne, la hiérarchie étant transcendée. Le superviseur participe ainsi directement à la définition des nouveaux standards, ou à leur rectification. Le *feedback* est instantané.

La coordination ne donne lieu à aucune pression. Le superviseur remplit ses fonctions d'une façon détendue et réfléchie :

Le service de la planification prend des décisions qui concernent la machine comme tel en ce sens que c'est la planification qui va nous dire qu'elle a besoin de tel ou tel produit. Nous autres, on regarde **si on peut le faire.**

Il ne dit pas : nous autres, on va le faire, ou on doit le faire ; il ne s'agit pas d'une relation de subordination. Tout se passe comme s'il s'agissait d'une discussion. Et il continue :

Eux autres vérifient si on a le matériel pour le faire ; nous autres on doit s'assurer qu'on a le personnel pour le faire.

*

Ainsi, le travail est pensé et se fait effectivement en complémentarité. Répétons-le, il s'accomplit à l'intérieur d'une division du travail qui unit. La persuasion n'est même pas nécessaire. Il en sera de même pour la relation superviseur-délégué syndical, et pour les relations direction-syndicat.

En outre, toute situation imprévue est contrôlée au profit de l'organisation. Il est bon de rappeler ici une remarque de H.A. Simon, à savoir qu'une organisation, si mécaniste soit-elle, fera toujours face à des situations imprévues nécessitant des décisions à prendre²⁰. L'individu, cadre ou exécutant, dispose ainsi d'une marge de manœuvre. Comment l'utilisera-t-il se demandait Simon ? À son avantage personnel ou à celui de l'organisation ? Cet auteur, le premier à avoir posé la question, disait que si l'individu dans l'entreprise était défini comme un centre de décision, il agirait dans le sens des buts de l'entreprise. Visiblement, c'est ce qui se produit ici.

B – La supervision : un niveau administratif distinct

Les analyses précédentes montrent que la coopération et la communication transcendent la hiérarchie, et que simultanément, les niveaux hiérarchiques sont respectés. Pour s'assurer jusqu'à quel point c'était le cas, des questions furent posées sur l'ingérence et le court-circuitage. Les résultats obtenus montrent la qualité exceptionnelle du management.

²⁰ Simon, Herbert A., op. cit.

Le respect des responsabilités propres à un niveau hiérarchique est une condition *sine qua non* de la participation. C'en est l'ABC. Participation et ingérence sont contradictoires.

Tous les superviseurs sont unanimes à dire que l'ingérence n'existe pas. L'un dit tout à fait sûr de lui: « Si le chef s'ingère, les exécutants passeront par-dessus nous ». Ce jugement catégorique est tout à fait juste. C'est une leçon de management.

Et le chef de production qu'en dit-il?

Je vais essayer de prendre le moins possible de décisions qui sont dans la **nature**, dans la gamme des responsabilités normales du superviseur de production. Je ne vais pas jouer dans ses plates-bandes. Tu sais, un moment donné, y a un problème majeur, y a une décision qui doit être prise et le superviseur n'est pas là, il est à quelque part d'autre ou quoi que ce soit. Pour dépanner, **peut-être** je vais m'en mêler.

Le chef de production ne s'ingère pas, tout en sachant que « l'impact final, c'est lui qui en a la responsabilité », dira-t-il au cours de l'interview. Il ajoutera: « Je traite du problème uniquement quand la rondelle arrive à mon niveau ». En d'autres termes, pour ce chef, participation à la décision veut dire respecter les attributions propres à un niveau de responsabilité, tout en se souvenant en plus que la responsabilité ne se délègue pas. Il est essentiel de savoir que le respect de cette dernière règle administrative, généralement source de tension nuisant au sens des responsabilités des subordonnés²¹, n'est pas incompatible, dans le cas présent, avec l'initiative des superviseurs qui continuent de se sentir responsables. La volonté des chefs de production de respecter fidèlement le principe de la délégation rejoint le principe de la dignité humaine énoncé dans le *Credo*. Elle est une manifestation de confiance qui ne s'explique pas autrement. Le leadership ainsi exercé par le chef de production prend une connotation morale.

Guidé par un tel cadre de référence, le chef de production n'hésite pas à vouloir rendre les superviseurs capables d'agir d'une façon autonome. Idéalement, dit en substance celui interviewé, lorsqu'un problème se présente, le superviseur devrait non seulement identifier un problème, mais aussi prendre le temps de s'arrêter et de le corriger. À ce sujet, il fait valoir que dans ses relations avec les superviseurs, il poursuit un objectif de formation: « Ce qu'on enseigne aux gens (superviseurs), c'est

²¹ Ce point de vue a été clairement défendu dès 1927 par Mary Parker Follett. Cf. « The Illusion of Final Authority », in: Hampton, David R., *Modern Management: Issues and Ideas*, Belmont, California, Dikenson Publishing Company, Inc., 1969, pp. 183-188.

d'identifier un problème et de le corriger». On est ainsi en présence de ce qu'un auteur appelle la «délégation conviviale» au sens strict du terme²².

Visiblement, cette forme d'exercice de l'autorité produit des effets déterminants sur la psychologie des superviseurs.. En ce sens certains pensent en termes de formation non seulement pour eux-mêmes mais aussi pour leurs subordonnés. En voici un exemple :

Ils nous donnent un cours pour savoir comment réagir à un accident... ne pas culpabiliser : chercher les vraies causes. C'est de chercher les faits.

On a aussi l'analyse transactionnelle. Dans ce sens-là, c'est toute la nouvelle technologie, les nouvelles façons de penser. Si quelqu'un n'embarque pas là-dedans, il risque d'avoir des problèmes. Sans mettre tout en application du jour au lendemain, il faut y aller, **il faut informer les employés.**

D'autres pensent en termes de développement :

Q. Comment définissez-vous votre rôle? Planifier, organiser, contrôler?

R. Oui et **en plus** on a des projets. Un moment donné si on dit qu'on veut une réduction de coûts en faisant telle modification sur certaines machines, tu peux avoir un projet, le débiter, le terminer.

Voici un exemple d'un autre superviseur, tombant dans la même catégorie :

On tend à élargir, à enrichir les tâches, et je crois que les employés le veulent. Moi, je suis en train d'étudier un nouveau système informatique de gestion manufacturière. Lorsque le système va être au point, ce sont les opérateurs qui vont faire les entrées. C'est pas réservé juste à la direction de pouvoir travailler sur des ordinateurs. Pourquoi cela serait-il réservé au superviseur?

Ou encore, certains autres pensent en termes de formation et de coordination en plus :

Les mécaniciens doivent devenir plus flexibles. Actuellement, il y a des mécaniciens qui sont attirés à des départements. Puis, Wop! il arrive de quoi dans un autre département qui a besoin d'aide. Bon, envoie, vas-y, ça presse! Si les mécaniciens étaient plus flexibles, ces situations se ne produiraient pas.

²² Cuendet, Gaston, *Humanisme de la gestion (Relations humaines et commandement)*, Lausanne, Presses polytechniques romandes, 1983, Vol. III, pp. 147-157.

Tous les superviseurs ont ainsi manifesté ce genre d'attitudes qui montrent jusqu'à quel point l'autonomie fait partie de la psychologie de leur personnage.

Si l'ingérence n'existe pas, son contraire, le court-circuitage du bas vers le haut existe-t-il? S'il se vérifiait, il accuserait un manque de communication du superviseur avec ses subordonnés. Voici le point de vue d'un superviseur à cet effet:

J'ai toujours dit à mes employés: « Tu peux ne pas être satisfait de la décision que je prends, t'as **toujours des recours** à aller plus haut que moi, puis je ne serai pas frustré là-dessus ». La chose que je leur ai demandé, c'est de toujours me le dire, de me tenir informé. Ils disent: « Ce que tu nous amènes comme argument, ça ne nous satisfait pas, on va aller plus haut ». - « Parfait, c'est ton droit ». J'ai même arrangé dans certains cas, les rencontres entre mon supérieur et les employés.

En organisant ce rendez-vous, le superviseur garde la maîtrise de la situation et affirme aux yeux de la direction et des exécutants que son niveau administratif doit être respecté. Du même coup, il maintient son rôle de liaison entre les deux groupes. L'habileté administrative ainsi manifestée par le superviseur démontre sa capacité d'absorber le conflit, que seulement son autonomie et son indépendance peuvent expliquer.

*

Les superviseurs remplissent réellement un rôle de coordination avec les services fonctionnels. Non seulement ils dissocient, en toute indépendance, la voie hiérarchique de la voie fonctionnelle, mais encore ils développent une psychologie propre à des dirigeants. Ils sont donc loin de penser leur rôle en termes de subordination hiérarchique. La formation qu'ils reçoivent, s'accompagne d'une responsabilité accrue. Elle soulève un intérêt particulier quant à leurs rapports avec leurs subordonnés. Si elle a une valeur réelle, ceux-ci devraient en bénéficier.

C – Le style de supervision

Le style de supervision des superviseurs est d'autant plus intéressant à étudier que les exécutants - qui sont des opérateurs de machine - ont également des responsabilités accrues. En effet, ils sont chargés de veiller au réglage et à l'entretien de leur machine, En outre, ils contrôlent eux-mêmes l'entrée et la sortie des matériaux de leur unité de production. Comment les superviseurs jugent-ils cette situation? Comment y réagissent-ils? Sont-ils capables d'assumer de plein gré, sans ingérence, ce degré d'autonomie des subordonnés jusqu'à accepter leur influence?

Sont-ils capables de jouer un véritable rôle de leadership? Bref, sont-ils ouverts à la contribution des subordonnés aux objectifs de l'entreprise, sans faire sentir qu'ils ont le bon bout du bâton, comme le feraient le contremaître ou le gérant d'une entreprise traditionnelle? Les réponses à ces questions s'avèreront d'une importance fondamentale pour la compréhension du système de relations de travail de cette entreprise.

Précisons d'abord que les superviseurs ont tous eu tendance à dépersonnaliser leurs rapports avec les opérateurs. Ils ne se sont pas exprimés en termes de supervision directe et étroite, mais de cible à atteindre relative à une norme budgétaire. C'est donc l'intérêt commun aux deux groupes qui prévaut dans leur interaction:

Q. Quels sont vos rapports avec les opérateurs?

R. Moi, je pense qu'ils sont excellents.

Q. À quoi vous attendez-vous d'eux?

R. C'est une ligne de conduite ici dans la production. Je pense que mon rôle à moi, c'est de dire à l'employé qu'est-ce que je veux d'eux.

Q. Que voulez-vous dire?

R. **On est régi, veux, veux pas, par les normes de productivité.** Ça nous prend tant pour rencontrer les budgets. Mon rôle à moi, c'est de leur dire qu'est-ce que j'attends d'eux. Je pense que je suis clair avec mes employés en leur disant que ça me prend ça si on veut survivre.

Un autre superviseur spécifiera ce point de vue en disant qu'il réagit à un résultat et non à des individus. « Ils sont contrôlés sur leur production qu'ils rapportent le soir ». Un autre dira: « On applique le budget à tous les jours, dans le sens que des budgets, on ne fait pas ça qu'une fois par année ». Ce contrôle quotidien ne constitue pas un contrôle pour le contrôle. Il est un moyen utilisé pour un échange de points de vue entre le superviseur et l'opérateur. Les superviseurs transposent ainsi à un niveau inférieur la relation de *feedback* existant entre eux et leur chef respectif:

À la fin de la journée, les opérateurs font leur utilisation de matériel qu'ils appellent. Puis, ils peuvent savoir pour chaque équipe, pour chaque machine, à la fin de la journée, s'ils ont **perdu** du matériel ou s'ils en ont **gagné** dans l'opération d'après les standards établis.

À remarquer que dans cette citation, le contrôle se présente sous la forme d'une alternative: perte ou gain. Le superviseur admet volontiers que l'opérateur contribue aux objectifs de l'entreprise. Cette observation qui sera reprise et complétée dans la partie suivante portant sur les relations entre le management et le syndicat constitue un élément important pour l'interprétation de l'ensemble de l'analyse.

Jamais au cours des interviews la surveillance étroite n'a pu être déduite, ou même inférée, de la description que les superviseurs ont tracée de leur rôle. D'ailleurs, le chef de production interviewé bannit une telle pratique administrative qu'il caricature en mettant en valeur la philosophie de gestion de son entreprise :

Il y a des Compagnies, je ne donnerai pas de nom, tu sais, qui ont des **styles**, des **philosophies de gestion** complètement différentes. Aussitôt qu'il y a trente secondes de libres, le chef, mon équivalent va être en arrière du superviseur à la journée longue dans le département; aussitôt qu'il y a une machine d'arrêtée, va aller le voir, puis l'employé, tu iras pisser plus tard, je ne sais pas trop quoi. Mais qu'est-ce que ça donne, est-ce qu'ils sont meilleurs que nous autres? Je pense que c'est là, que c'est rendu dans les tripes, en termes d'orientation, puis de philosophie. On pense qu'à long terme, on va rester vivant. **On minimise bien des conflits à tous les niveaux.**

La supervision par cible est complétée par l'autonomie de l'opérateur qui est responsable de sa machine. Les superviseurs n'y touchent pas et se comportent envers les opérateurs comme si ceux-ci occupaient un niveau administratif véritable.

Q. Ca ne vous insécurise pas que l'opérateur soit indépendant sur sa machine?

R. Ils 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...**

Visiblement, la machine est devenue un territoire que les opérateurs s'approprient. Ce champ de discrétion peut ouvrir la porte au contrôle syndical sur le travail ouvrier. Mais cela ne se produit pas, comme il sera démontré ultérieurement.

Au point de vue administratif, les superviseurs cultivent une relation d'égalité avec les opérateurs. Mais, chose curieuse, ils n'ont pas invoqué à cet effet un style permissif de commandement. Bien que cette méthode de supervision existe dans cette entreprise, ils ont plutôt fait valoir, sans trop s'en rendre compte, apparemment, la notion de responsabilité au sens strict du terme. En noir sur blanc, la relation d'égalité existant entre les superviseurs et les opérateurs est fondée essentiellement sur des obligations réciproques. C'est en ces termes que les superviseurs nous ont parlé. Et l'un d'entre eux l'a fait, ceci est à souligner, quand nous lui avons demandé s'il faisait de la gestion du personnel :

Q. Vous faites aussi de la gestion du personnel avec les mouvements de personnel mensuels?

R. On fait la planification du personnel, faut leur donner **les outils nécessaires pour qu'ils puissent contrôler**, tant au point de vue financier qu'au point de vue qualité. Ils ont une spécification sur le bureau, spécification de produit à suivre, fait qu'avec les contrôles qu'on a implantés, les employés peuvent facilement **s'autocontrôler** parce qu'on leur a donné la largeur du produit à respecter, les vitesses des machines selon lesquelles ils doivent rouler, une pesanteur de produit, etc.

Un autre superviseur a exprimé un point de vue similaire au précédent et dans des termes à peu près semblables :

Dans la majorité des cas, les opérateurs, ce qu'ils font, quand ils arrivent, ils regardent leur cédule de production. Là ils savent quel produit faire, ils commandent le matériel, c'est sous leur responsabilité; ils ont la responsabilité de la qualité du produit, la quantité. C'est l'opérateur qui se charge de ça; puis ils sont responsables du fonctionnement de la machine et de son entretien dans le sens qu'ils peuvent régler leur machine.

À remarquer à propos de ces témoignages, que ce n'est pas la notion d'égalité mais celle beaucoup plus forte de l'autocontrôle de l'opérateur qui est mentionnée. Les superviseurs sont bien conscients que l'autonomie, si élevée soit-elle, s'accompagne toujours dans cette entreprise de l'obligation de rendre des comptes. Cette obligation ne leur fait pas perdre de vue qu'ils ont eux-mêmes des devoirs à remplir à l'égard des opérateurs. C'est en ce sens que nous pouvons parler d'humanisation du travail dans cette entreprise.

D'ailleurs, quand nous avons posé à un dernier superviseur une question portant précisément sur l'humanisation du travail, il termine sa réponse en réintroduisant la notion de responsabilité :

Q. Un mot revient dans les entrevues, crédibilité, confiance. Y a-t-il des actions concrètes qui ont été prises par les superviseurs, ou par la direction ?

R. Je pense qu'au départ, on essaye... La Cie se veut humaine. Donc les gens savent qu'ils ont un emploi à faire, que le superviseur a un emploi à faire. 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 d'la façon la plus juste possible**.

La notion de responsabilité est exprimée ici en termes de contrat moral, soit : « Diriger une entreprise d'la façon la plus juste possible ». Celle de justice réfère de toute évidence au concept d'obligations

réiproques. C'est en ce sens qu'il faut entendre la relation d'égalité ou mieux encore, l'autocontrôle. Bref, les relations humaines existant entre le superviseur et l'opérateur, exprimées ici avec le concept de « relation d'aide »²³, reposent sur un fondement moral. Elles renvoient au sens profond de la notion de responsabilité dans la théorie administrative²⁴. Cette dernière remarque est à notre avis la raison qui explique pourquoi, dans cette entreprise, le formalisme soit conciliable avec la participation.

*

Ainsi, les superviseurs apparaissent être des administrateurs qui savent respecter leurs subordonnés, au point d'admettre que ceux-ci évoluent dans leur propre territoire et s'autodisciplinent, bref, qu'ils sont responsables. Ce sont de bons administrateurs, des dirigeants véritables. S'ils occupent un niveau administratif dont ils défendent le caractère distinctif, ils savent conserver la même attitude pour l'échelon des exécutants dont ils respectent les droits.

À ce propos, l'une des trouvailles de cette recherche, est que le rapport d'autorité entre les superviseurs et les opérateurs ne devient vraiment intelligible qu'au moment où nous précisons l'influence syndicale sur le comportement des exécutants, précisément sur leur autodiscipline. Mais, mais n'anticipons pas, car c'est un point que nous traiterons dans la deuxième section.

Pour l'instant, nous aimerions donner l'image la plus complète possible des rapports d'autorité dans cette entreprise en traitant du rôle du superviseur de projet, rôle qui aidera à préciser encore mieux les notions d'autodiscipline et de responsabilité.

4 – LE SUPERVISEUR DE PROJET

Cette entreprise veille constamment à développer sa production soit en créant de nouveaux produits - en révisant leur gamme - soit en modifiant leurs composantes. Cette deuxième possibilité s'avère la plus importante et se traduit généralement par des programmes de réduction de coûts compatibles avec le maintien de la qualité. Le chargé de projet en est le responsable. L'objet de ce point est de montrer comment le superviseur est relié à la direction et comment il y relie également les exécutants, ce qui jette une lumière nouvelle sur l'analyse précédente.

²³ Tous les superviseurs interviewés ont mentionné que ce type de relations informelles existait entre eux et les opérateurs.

²⁴ Voir à ce sujet, l'ouvrage de T.T. Paterson, *Théorie du management*, Paris, Gauthier-Villars, 1969, pp. 105-119.

Les propositions de changement peuvent provenir des différents échelons de l'entreprise : des exécutants par le biais de la boîte à suggestions, du groupe projet, des superviseurs, des chefs de production ou des spécialistes de marketing, etc. L'aspect important à souligner est que toute modification d'un produit affecte l'ensemble des fonctions administratives, production, planning-achats, assurance de la qualité, coût, etc. La coordination entre ces services relève de la responsabilité du chef de projet et se traduit par des réunions fréquentes, à un point tel, fait remarquer le chef de production, qu'à certains moments, on parle de « la réunionite », ou de « la maladie des réunions ».

Tout dépendant de l'envergure du projet ou du problème à régler - par exemple, la rentabilité d'un département - une équipe de travail peut être instituée, pour mener une étude particulière. Pour cela, elle sera composée de représentants des différents départements de l'entreprise. Le plan de travail qui résultera de ses travaux sera confié au superviseur de projet. Voici la description qu'il fait d'une de ces réunions :

Il y a 1 an 1/2, on a fait une **session génératrice d'idées**. On a pris tous les services à peu près dans un même secteur, puis là, on a préparé la session, puis, on a apporté nos produits réguliers, puis on s'est posé des questions sur quoi qu'on peut travailler. On a aussi les emballages, le produit lui-même...les idées...puis on a démontré ce qu'on peut faire ensemble... Ensemble on a travaillé.

Q. Quels services cela comprenait ?

R. Y avait un professionnel du génie industriel, entretien, concepteur, un gars d'ingénierie, y avait assurance de la qualité, recherche, y avait les gars de production sur le plancher, y avait mon chef, planning... On était 13.»

Q. Êtes-vous capable de chiffrer les résultats visés ?

R. On avait pour 1 000 000 \$ d'idées. Puis on a réalisé tout près de 200 000 \$ cette année²⁵.

Il s'agit là d'un véritable cercle de qualité renouvelé, d'un style occidental²⁶, pourrions-nous dire. Initié par la direction, il est considérablement élargi car il implique l'ensemble des fonctions et niveaux administratifs concernés. Le syndicat n'en fait pas partie, mais sans que cela puisse poser de problèmes comme nous le verrons²⁷.

²⁵ Ces chiffres ont été confirmés par le chef de production.

²⁶ La description que fait G. Tarrab des cercles de qualité japonais va dans cette direction. Cf. *Le Devoir*, vendredi 20 mai 1988, p. 11. Cependant, dans l'entreprise participative que nous décrivons, ces « cercles de qualité » n'opèrent pas sur une base permanente.

²⁷ Voir la section concernant l'influence du syndicat en matière de production, pp. 83-92.

Ce plan de travail et son résultat ne sont nullement le fruit d'un comité *ad hoc*. Ne nous trompons pas de catégorie. Il faut plutôt y voir à l'œuvre, le mode de fonctionnement de l'entreprise elle-même. Sans la structure administrative déjà décrite, décentralisation horizontale et décentralisation verticale qui donnent déjà lieu aux relations fonctionnelles, une telle session génératrice d'idées ne serait pas possible. Le plan Scanlon que cette démarche évoque²⁸, a bien montré combien l'atteinte de tels objectifs reposait sur le degré de confiance réciproque entre les individus par opposition à la crainte. Encore une fois, c'est le superviseur de projet qui parle :

Je me souviens d'un cas, où on s'était dit que tel projet pouvait être viable. OK.

On est parti, on a dit que les normes de qualité pouvaient être x, mais on s'est aperçu qu'il y avait un problème, on n'atteignait pas la norme fixée.

« Q. Quand il y a un problème de qualité qui se pose, c'est vous qui le traitez ?

R. Qualité...on produit pas quand il y a mauvaise qualité. C'est **mon** concept. C'est un de **un de mes « targets »**, si on s'aperçoit qu'on a un défaut, je ne produis pas, j'arrête.

Q. C'est vous qui donnez l'ordre ?

R. Oui, ah oui !

Q. Vous n'allez pas voir votre chef ?

R. **Je lui dis après** : j'ai arrêté telle pièce d'équipement parce que c'est pas bon.

Q. En l'occurrence, qu'est-ce que vous avez fait ?

R. On a présenté ça à marketing. Ils ont dit : « Oh oui, on veut avoir telle norme ». Je suis retourné, on a fait un sous-comité avec marketing. Puis finalement on a dit : « Oui on est capable de le faire passer ». On met tout ça en branle, on prépare la machine, on part la production. C'est pas du tout ça que j'avais.

Avant d'aller énerver tout le monde, j'ai dit : « On va regarder ce qu'on est capable de faire ». Puis la promotion était déjà en marche, on était serré dans notre échancier, puis en argent aussi, parce qu'on était proche de la limite de notre budget. Fait qu'on essaye, c'était pas... c'était pas parfait. J'ai fait 1000 unités et j'ai arrêté la production. J'ai relocalisé l'employé ; j'ai tout assis le monde ; assurance de la qualité, planning, l'opérateur, le superviseur du coin, puis j'ai dit : « On est capable de faire mieux. Avant de continuer ça, faut faire une

²⁸ Driscoll, J.W., « Working Creatively with Union: Lessons from the Scanlon Plan », *Organizational Dynamics*, Summer 1979, pp. 61-81.

recherche ». Tout le monde s'entend, OK. Je suis allé voir marketing au siège social, et j'ai dit : « Je ne peux pas faire plus, es-tu capable de me donner plus de tolérance ». Je l'ai « challengé », puis, il a dit : « OK, pour le test on peut peut-être augmenter, mais ne dépasse pas tel paramètre ». Je suis reparti, puis là on a produit ce qu'il fallait.
Après ça, je l'ai dit au boss.

Selon ce témoignage, le superviseur de projet n'est pas contrôlé par une méthode de supervision directe ou étroite. Au contraire il s'autocontrôle, ce qui signifie, d'une façon spécifique, qu'il rend des comptes à son chef seulement une fois que l'objectif qui lui avait été fixé a été atteint : « Après ça, je l'ai dit au « boss »²⁹, dit-il. Il se définit lui-même comme une personne responsable. Deux facteurs administratifs le pressent d'agir, sans que son chef n'ait à regarder par-dessus son épaule : la promotion du produit déjà en cours et le budget serré. S'autocontrôler veut dire que le système de *feedback* est intégré à la responsabilité même du chargé de projet, ce qui répond à la définition de cette notion dans son sens strict.

À cet égard, le superviseur de production, selon les termes du chef de production interviewé, « doit être informé informellement de cette opération, car c'est lui qui aura à utiliser cette norme ultérieurement, une fois qu'elle sera mise au point ». Qu'en dit le chargé de projet ?

Puis quand le changement vient affecter son secteur, je me trouve à le déranger. Mais quand ça marche avec communication - faut pas lâcher la communication - faut donner du *feedback* au gens : « Ecoute, je ne te laisse pas tomber, on fait telle et telle chose, puis viens à la rencontre.

Ce à quoi le superviseur de production concerné répond :

Le superviseur de projet, et le superviseur de production vont **vivre ensemble**.

« Vivre ensemble », est une façon de dire que l'entreprise est gérée comme si elle formait une communauté. Le domaine affectif et le domaine cognitif sont fondus l'un dans l'autre. On agit, on décide ensemble. On dirait que décider c'est agir, ou agir c'est décider, tellement la décision est prise rapidement et est fondée sur l'information requise. Les actes à poser ne sont pas émiettés. Ils reproduisent l'image d'ensemble de l'entreprise. Ou encore, les projets, quel qu'en soit le type, donnent lieu à une structure d'organisation éphémère qui se greffe ou s'appuie sur les relations fonctionnelles existantes, en renforçant de même qu'en

²⁹ Le même genre de relation prévalait tout à l'heure entre le superviseur et l'opérateur.

ravivant la représentation que le personnel à tous les niveaux, y compris celui d'exécution, se fait de l'entreprise. Ainsi, le point de vue de trois chefs hiérarchiques : le chef de production, le superviseur de projet et le superviseur de production coïncident et confirment la mutualité des rapports entre les deux derniers.

Des relations informelles à des fins de renseignements vont également exister entre le chef de projet et le chef de production, dont les deux postes étaient autrefois fusionnés. Ils ont été scindés pour une raison d'efficacité. Les titulaires de ces deux postes travaillent en étroite collaboration. Mais, ce dont il importe de se rendre compte, est que le chef de projet prend son information auprès du superviseur de projet, et informe en retour le chef de production. La communication est ascendante.

Ces observations sont une confirmation, sous un autre angle, de la non-ingérence des chefs. La responsabilité du superviseur de production est entière : « Si ça marche, c'est moi, et si ça marche pas, c'est moi aussi », précisera-t-il. Ce point de vue a également été exprimé par les superviseurs de production en ce qui concerne l'accomplissement de leur fonction.

Un élément reste à ajouter et qui transparaît parfois au cours de l'analyse précédente. Il concerne l'opérateur qui est impliqué également dans ce processus de décision. C'est le superviseur de projet qui continue de parler ainsi :

Le projet est prêt, puis on y va ; là on le présente aux employés... **Eux disent : « Non on a plutôt pensé à ça »**. On va tester leur idée. Puis après, *feedback*. Et ils disent : « On a tel problème, qu'est-ce que ça prend » ?

Avec les employés à l'heure, on a rencontré un problème particulier. On avait des problèmes au niveau de la qualité du produit. On a fait venir un technicien, assurance de qualité, le boss d'assurance qualité, le superviseur de production l'employé, le mécanicien, bon on a identifié un problème, on a identifié un plan d'action, on a mis ça en place, ça marchait pas. On rentre dans le bureau toute la « gang », qu'est-ce qu'on fait ?

Ainsi, simultanément, l'opérateur, le superviseur de production, le superviseur de projet travaillent ensemble pour diagnostiquer le problème, l'analyser, poser les alternatives et finalement prendre la décision finale. Il s'agit pour le superviseur de projet d'une relation fonctionnelle complète, c'est-à-dire où toutes les étapes du processus de décision sont respectées, les autres participants y étant intimement associés, y compris l'opérateur. En ce cas, la décentralisation horizontale et la

décentralisation verticale atteignent leur apogée. Le superviseur de projet est véritablement placé dans une situation d'apprentissage. Il en est bien conscient, car il dit :

Il y a toujours quelque chose qui va venir. C'est ce qui est intéressant (dans cette entreprise). Je pense que **tu peux agrandir tes connaissances** en ayant des changements... Cela te permet d'être meilleur.

Ce superviseur de projet exprime ainsi un très haut niveau de satisfaction et de participation. Il se définit en fait comme un « décideur » qui contribue au développement de l'entreprise en y étant un membre à part entière.

Conclusion

L'entreprise étudiée a le souci de la dignité humaine. Elle n'en est pas moins très axée sur la production. Si elle réussit à vivre avec ce paradoxe, c'est que les individus responsables de la production et de son exécution, du chef de la production jusqu'à l'opérateur inclusivement, sont définis comme des centres de décision. D'une façon spécifique, les chefs ne sont pas là pour affirmer formellement un statut ou pour établir des relations de dépendance. Bien au contraire, ils représentent un point de liaison, un relais fondé sur une relation d'échange³⁰. C'est ce qui explique que le niveau d'exécution soit défini comme un territoire que les individus concernés s'approprient en termes d'autocontrôle. La reconnaissance des niveaux de responsabilité fait que l'incertitude, les situations imprévues sont administrées dans le sens des buts de l'entreprise. Poursuite d'un objectif et prise de décision sont associées intimement. Plus exactement, cela signifie que les individus participent activement à la définition de normes ou à leur ajustement, bref, au contrôle, se rendant responsables des objectifs à atteindre en vertu d'une politique de gestion de la direction. L'entreprise est ainsi continuellement dirigée. Chacun a « sa business » et contribue à son progrès, tout en se développant lui-même, point de vue que le syndicat partagera, nous le verrons ultérieurement.

³⁰ Il est très à propos de faire remarquer que ces éléments de conclusion rejoignent tout à fait la distinction que J. Habermas établissait entre travail et interaction. Le but que cet auteur poursuivait était de montrer que l'interaction, par opposition au travail lui-même, était un facteur de développement social. Cette entreprise, dans son ensemble, apparaîtra à la fin de l'analyse, comme un vaste système de relations ou d'interactions sociales fondées sur le dialogue rationnel entre la direction et son personnel y compris le syndicat. À ce sujet, cf. Gustavsen, B., « Workplace Reform and Democratic Dialogue », *Economic and Industrial Democracy*, vol. 6, no. 4, 1985, pp. 461-469.

En conséquence, les relations de pouvoir ne s'observent pas parce que chacun, à un moment ou à un autre est inclus dans le processus de décision. Ce ne sont pas les sous-groupes, ou l'un ou quelques-uns d'entre eux au détriment des autres qui importent, mais leur ensemble. L'exclusion n'est pas de mise, c'est la communauté qui prévaut. Personne ne peut aller à l'encontre des normes ou des standards établis parce que chacun un jour ou l'autre est appelé à contribuer à les définir. En ce sens, chacun s'autocontrôle, ce qui revient à dire afficher les buts de l'entreprise. En l'occurrence, refuser la participation pour éviter d'être compromis n'offre de résonance pour personne.

En parlant de leur travail, les managers l'ont fait en termes exprimant une très grande satisfaction. Ils ont dit: «J'apprends par mon travail». «J'enseigne», «Je dirige», etc. Leur satisfaction ne s'affirme pas contre un groupe ou contre la direction comme dans le cas des individus faisant partie de réseaux de pouvoir plus ou moins clandestins. S'affirmer contre, dans un tel cas, traduit une relation d'exclusion. En ce sens, un individu reconnu comme centre de décision devient en quelque sorte manager, quel que soit le niveau qu'il occupe. C'est le sens à donner aux expressions ci-haut mentionnées.

En dernier lieu, s'il fallait parler de culture pour l'entreprise étudiée, ce ne serait pas en termes particuliers, comme Crozier réussissait à le faire pour la bureaucratie française³¹, mais en termes universels, en termes de développement de la personne: «Le changement, disait le superviseur de projet, ça te permet d'être meilleur». Et, le syndicat local contribuera activement à ce développement. L'objet de la seconde section consiste à le démontrer.

SECTION II - LES RELATIONS PATRONALES-SYNDICALES

L'analyse qui précède est susceptible d'en faire rêver plusieurs. Le style de gestion est tellement souple, tellement humain, tellement propre à faire naître le sentiment d'appartenance des individus à l'entreprise que celle-ci pourrait bien se passer de syndicat. Le sujet même de la recherche peut paraître sans intérêt puisqu'une des hypothèses consiste à avancer que l'influence syndicale peut parfois être nécessaire dans la prise de décision tant en matière de production qu'en matière de relations de travail. Dans ce dernier cas, l'influence du syndicat irait de soi. Un auteur a montré qu'elle était recherchée par les superviseurs

³¹ Crozier, Michel, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 1963.

eux-mêmes³². Néanmoins, en ce qui a trait au domaine de la production, la situation se présente différemment. Le management n'aurait visiblement pas besoin d'aide. L'ambition de cette recherche n'est évidemment pas de faire la preuve du contraire.

Après tout, le management et le syndicalisme sont formellement indépendants l'un de l'autre. L'opinion la plus largement répandue est 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 étudiée adopte, ce qui va à l'encontre de l'opinion de certains théoriciens. Sayles, notamment, a soutenu, il y a déjà plusieurs années, que la participation des syndicats à la prise de décision dans le domaine de la production ne pouvait que conduire à l'échec, car, disait-il en substance, la participation syndicale à la prise de décision est antinomique à la recherche de la sécurité d'emploi³³.

Telle n'est pas la situation qui s'observe dans l'entreprise participative. Bien que le management et le syndicat ne travaillent pas dans le cadre d'un projet commun co-décidé, la sécurité d'emploi devient compatible avec la participation. Qui plus est, la mutualité dans les rapports existant entre le superviseur et le délégué en matière d'application de la convention collective ne se comprend bien qu'une fois traité le rapport existant entre l'exécutif syndical et la direction non seulement en matière de relations de travail mais aussi en matière de production. L'influence du syndicat sur les décisions de production se répercutera même sur la relation existant entre le superviseur et le délégué syndical.

Trois points seront donc traités : le premier, le dialogue entre la direction et le syndicat, le second, l'influence mutuelle entre le management et le syndicat en matière de relations de travail, et le troisième, la coopération du délégué avec le superviseur en matière de production.

1 - LE DIALOGUE ENTRE LA DIRECTION ET LE SYNDICAT

Le syndicat, dans une organisation administrative, représente un contre-pouvoir. S'il réussit à exercer une influence dans le domaine de la production, il devrait exploiter cette situation à son avantage. Théoriquement, il y a peu de chances qu'il agisse d'une façon désintéressée dans la poursuite des objectifs de l'entreprise, car sa contribution pourrait

³² Delamotte, Yves, *Le recours ouvrier dans une entreprise américaine*, Paris, Librairie Armand Colin, 1966.

³³ Sayles, Leonard R., « Discussant's Comments for « Decision-Making in Local Unions », in: C. Tripp (Ed.), *Proceedings of the Eighth Annual Meeting*, Madison, Wisconsin, Industrial Relations Research Association, 1956, p. 315.

être utilisée, au besoin, comme monnaie d'échange avec la direction. Les études qui ont été faites sur les ententes conclues informellement entre les délégués syndicaux et les chefs hiérarchiques au niveau d'encadrement subalterne vont dans cette direction³⁴.

Cette hypothèse ne se vérifie pas dans cette entreprise participative³⁵. En effet, la mutualité dans les rapports s'observe entre la direction et le syndicat sur des questions d'importance stratégique. Ce faisant, elle enclenche, selon un processus d'échange descendant, c'est-à-dire un ensemble d'actions réciproques qui constituent en somme un système de prise de décisions fondé non pas sur le rapport de forces, mais sur la rationalité administrative. Ce système vaut tant pour le domaine de la production que pour celui des relations de travail.

Cette orientation de l'action syndicale résulte, selon toute vraisemblance de deux types d'apprentissage. L'un, de caractère informel, provient d'échanges avec la direction au sujet de son administration et de ses stratégies de développement. Il contribue à la conception de la stratégie syndicale. L'autre est de caractère formel et relève d'une formation acquise à des fins d'organisation et d'action syndicales. Ce double apprentissage, eu égard à la structure administrative et au style de gestion de la direction, donne aux rapports patronaux-syndicaux de même qu'à l'action syndicale une très grande souplesse.

Quatre points seront ainsi traités: la stratégie syndicale, l'organisation syndicale, le caractère discursif des rapports patronaux-syndicaux, et trois types d'action syndicale.

A – La stratégie syndicale

La stratégie du syndicat concerne le plan d'action qu'il adopte en matière de sécurité d'emploi. Elle est une réponse à diverses informations de la direction au sujet de la gestion et de ses plans de développement. Par ailleurs l'influence que le syndicat peut exercer sur certaines décisions concernant la production ou la stratégie de l'entreprise ne peut que rejaillir sur la conception de son action.

Un premier type d'information transmis par la direction au syndicat, dans un but de transparence, concerne la comptabilité de l'entreprise. Tel que nous l'avons déjà mentionné, la direction accepte, chaque année, d'ouvrir ses livres comptables au syndicat. Elle le fait pour accéder à une demande de ses leaders. Le sens de cette demande n'est pas orienté

³⁴ Terry, M., *op. cit.* Dalton, M., *op. cit.*

³⁵ Mais il en ira tout autrement dans l'entreprise traditionnelle.

vers la cogestion. Le syndicat veut tout simplement s'assurer que l'entreprise respecte ses principes d'équité en matière salariale ou d'avantages sociaux et non qu'elle soit bien gérée.

Néanmoins, cette ouverture des livres par la Compagnie revêt pour l'exécutif syndical une connotation participative. En ce sens, un rapprochement est fait par l'« exécutif syndical »³⁶, avec le Fonds de solidarité des travailleurs de la FTQ :

Mais ça, il faut que tu fasses confiance à l'employeur. Pour cela il faut que la Compagnie accepte d'ouvrir ses livres. En demandant cela, vas-tu vraiment à l'encontre de la philosophie de la FTQ si vous regardez comment ça se passe avec le Fonds de solidarité ? Ça va un peu dans la même optique.

En conséquence, le syndicat peut se poser et répondre aux questions suivantes : la position défendue par la Compagnie en matière salariale ou d'avantages sociaux est-elle crédible ? A-t-il affaire à un patron digne de confiance ? Visiblement, la crédibilité constitue un but à atteindre qui devrait l'être d'une façon satisfaisante. C'est le domaine par excellence de la « rationalité limitée ».

Cette pratique d'ouverture des livres acceptée par la direction a eu manifestement des effets positifs sur les relations patronales-ouvrières. L'« exécutif syndical » exprime ce point de vue en posant une alternative : si la Compagnie menace de fermer l'usine sous prétexte qu'elle ne fait plus de profit, le syndicat ne la croira pas ; par contre, en termes de partenariat :

La journée qu'elle ne fait plus d'argent, tu te revires de bord, puis tu dis : « C'est quoi qu'on peut faire » ? T'attends pas d'être rendu comme G.M.(Ste-Thérèse) ou Voyageur où les gars ont accepté une diminution de leur salaire. T'attends pas de faire comme des Compagnies où il y a eu des fermetures d'usine, et où les gars, une fois l'usine fermée, sont retournés cogner à la porte pour dire : « On sait comment on pourrait faire marcher l'usine à des meilleurs coûts. Je trouve ça « con ».

En plus de consulter les livres de la Compagnie, les membres de l'exécutif syndical, sans être associés à la gestion de l'entreprise, sont informés de très près par la direction de l'évolution de la performance de l'entreprise sur le marché. Ils connaissent sa position concurrentielle, non seulement pour l'ensemble des produits, mais également pour chacun d'eux. En outre, ils sont mis au courant des prévisions annuelles établies

³⁶ Nous plaçons l'« exécutif syndical » entre guillemets, parce que les trois membres interviewés ont présenté des points de vue officiels dans leurs témoignages.

par le service de la planification, et ce qui n'est pas le moindre aspect de la question, ils sont informés de la position des concurrents et de leurs avantages comparatifs aux points de vue de la technologie et des méthodes de gestion. De plus, les projets d'innovation et de développement des produits leur sont connus.

La stratégie poursuivie actuellement par l'entreprise est d'accroître la productivité, en apportant des modifications aux produits et à la technologie. Dans ce but, la direction cherche à introduire la méthode de gestion «Just In Time».

C'est en épousant cet objectif de productivité de la direction que le syndicat développe sa stratégie syndicale. Il envisage un plan d'action non pas à court terme, en livrant des batailles à l'employeur pour maintenir le niveau d'emploi constant ou en travaillant sur du cas par cas - bien que ces approches ne soient pas négligées. Il exerce plutôt son action en la situant dans une perspective à moyen terme, certes pour une meilleure sécurité d'emploi, mais surtout dans l'espoir que des emplois nouveaux seront créés pour ceux déjà en mise à pied, ou pour de futurs employés. Voici l'argumentation de l'«exécutif syndical» à cet effet. Elle suppose l'existence actuelle d'un dialogue avec l'employeur fondée sur la confiance. Dans son argumentation, le syndicat endosse manifestement la stratégie patronale dans le but d'en retirer des avantages pour les travailleurs dans une perspective à moyen terme.

On sait qu'en premier, l'introduction du «Just In Time» va nous coûter des jobs. Mais si on fait rien, on sait qu'on n'aura plus de job.

Q. Mais le syndicalisme n'est-il pas là pour sauver tous les jobs?

R. Oui, c'est sauver les jobs, mais il faut aussi **sauver le produit**. OK? Parce que là tu ne compétitionnes plus uniquement avec la shop d'en face. En '87, t'es plus en '34. OK? Dans les années '30, tu compétitionnais avec la shop d'en face, puis le gars du coin. Tandis que là, si on n'est pas capable de fabriquer le produit à des coûts compétitifs, «ils» vont aller, supposons, à Porto-Rico, «ils» payent un salaire au gars, qui comparativement au nôtre est dérisoire. Regarde Bata, ils avaient une usine ici, et ils fabriquent en Afrique du Sud maintenant.

On va essayer de faire en sorte qu'il y ait le plus de jobs possibles. L'affaire est bien simple. Notre entreprise est moins compétitive sur un de ses produits (stratégiques). Elle ne prend que 5% de profit sur ce produit alors que son concurrent, qui a adopté la méthode «Just In Time» prend 15%. Donc, ils ont 10% de plus pour **investir**, pour amener d'autres produits dans leur usine. Si **nous** on ne fait pas ça, tu stagnes. 6%, c'est le minimum que tes actionnaires te demandent sur leur investissement. Fait que tu ne peux pas réinvestir, si t'es

obligé d'emprunter pour le faire ou remettre tout ton profit dedans. Tandis que l'autre concurrent lui dispose de 10%.

Je vais te donner un autre exemple. L'entreprise a un projet de changement technologique sur un de ses produits (d'importance stratégique). Elle a le brevet pour quelques années, mais pas pour 10 ans ou plus, tu comprends ?

Nous autres, ce qu'on vise, c'est que l'employeur puisse faire ça. Si on se met des **oeillères**, si on n'embarque pas, aujourd'hui on est 400 employés, hier on était 600, demain on sera 200, 100, splash! Ça peut peut-être vouloir dire moins de monde à court terme, ça dépend sur quoi tu décides de miser. Mises-tu sur le court terme, le moyen terme ou le long terme. Nous autres, on a décidé de miser sur le moyen terme, en **hypothéquant un peu le court terme**.

À moyen terme, je pense que si on fait rien, on continue déjà de descendre de 3-4% par année à cause des changements technologiques. Ca diminue au niveau du nombre d'employés, le volume de production reste le même, mais ça prend moins de monde pour le faire. Puis si on fait rien, parce que là, on commence à perdre du volume, à cause des compétiteurs. On baissait à cause des changements technologiques, mais là en volume. Faut trouver d'autres produits.

On veut inciter l'employeur à bouger, remonter et être plus agressif sur le marché.

Que le syndicat puisse assumer de plein gré la stratégie patronale en l'utilisant à ses propres fins ne peut qu'être le résultat d'un apprentissage. S'il le fait, c'est que l'action stratégique a déjà une signification pour lui. Et cette signification ne peut que s'appuyer sur l'action propre du syndicat. Autrement dit, un tel apprentissage ne peut s'acquérir que si la direction est ouverte à l'influence syndicale sur ses propres stratégies ou sur sa gestion. C'est à ce moment-là que le domaine de l'administration sort du domaine de l'inconnu pour le syndicat, au point où ce n'est plus le seul patron qui compte pour lui, mais aussi la concurrence, même internationale.

D'autres observations complémentaires ont pu être faites. Par exemple, la Compagnie, qui se proposait de confier un projet à un sous-contractant, pour des raisons économiques, a continué de fabriquer le produit à partir d'un plan de rechange que le syndicat a pris l'initiative de mettre au point, de concert avec la direction. Sa fabrication a néanmoins 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 est que le syndicat est intervenu en poursuivant l'objectif de concilier ses intérêts avec ceux de la

direction. D'une façon plus précise encore, le syndicat montre qu'il est digne de confiance. C'est le mouvement inverse de la propre politique de confiance de la direction, qui a pour effet d'être renforcée. Le vice bureaucratique de l'obsession du contrôle est remplacé par la spirale de l'action confiante réciproque entre le syndicat et la direction.

La confiance de la direction envers le syndicat ne s'arrête pas là. En effet, une observation complémentaire à la précédente se vérifie également. Elle ne concerne pas une décision d'importance stratégique, mais la gestion. Les dirigeants ont fait appel à un ancien chef syndical pour promouvoir ses objectifs de productivité. En effet, ce chef a accepté une responsabilité temporaire de gérance à la demande de la direction. Il a travaillé, pour une période de trois mois, selon les objectifs qu'il s'était fixé avec la direction, soit rendre un département plus rentable en apportant des correctifs à la méthode de traitement des matières premières, de même qu'à l'équipement. Il l'a fait à titre individuel, tout en continuant à faire partie de l'unité d'accréditation. Selon les dires d'un membre de la direction, ce leader syndical, n'ayant qu'onze ans de scolarité, a réussi à régler des problèmes à la hauteur de la compétence d'un ingénieur. Il ajoute, pensif : « Ca nous a ouvert les yeux : pourquoi n'utilise-t-on pas plus nos gens » ?³⁷.

Ainsi, la collaboration patronale-syndicale a suffisamment atteint de maturité, pour que chacune des parties, de part et d'autre, soit capable de laisser tomber sa carapace³⁸. La recherche du dialogue de la part de la direction conduit le syndicat à se placer selon le point de vue de la direction. Le syndicat répond à la confiance par la confiance. Certains pourraient répliquer que cette interprétation est naïve et que le syndicat est miné de l'intérieur. Ce n'est pas ainsi que les choses se passent, sans quoi le syndicat perdrait toute influence sur ses membres en tant qu'employés. Les analyses ultérieures feront la preuve du contraire³⁹.

*

On a vu que les leaders syndicaux sont capables de situer l'action stratégique du syndicat dans une perspective à moyen terme. En calquant

³⁷ Ce leader avait répondu à l'appel de la direction, un peu dans le dessein de devenir superviseur, selon le témoignage d'un autre membre de l'exécutif syndical. Mais la résistance que lui ont opposé les autres superviseurs, l'a décidé, selon ses dires, à demeurer opérateur. Nous n'avons pu vérifier l'exactitude de cette auto-évaluation. Mais elle est en accord avec le conflit latent existant entre les délégués syndicaux et les superviseurs. Cf. pp. 72-75.

³⁸ Peut-on faire remarquer à ce propos, que dans le système de la codétermination allemande, le directeur du travail représente les travailleurs, à titre individuel.

³⁹ Cf. pp. 83-87.

leur stratégie sur celle de l'entreprise ils démontrent, entre autres, qu'ils ont appris à concevoir l'administration de l'entreprise en termes de son développement. Cet apprentissage présuppose que le syndicat soit capable de substituer le risque à l'insécurité, tel que le montre sa propre stratégie en matière de sécurité d'emploi. Il est facilité par la philosophie de la direction en matière de relations de travail. À ajouter qu'il sera complété et renforcé par un apprentissage formel et proprement syndical cette fois. La conjugaison de ces deux formes d'apprentissage est, selon toute vraisemblance, au cœur de ce qu'il est convenu d'appeler un style souple d'action syndicale.

B – L'organisation syndicale

Cette convergence des intérêts des deux parties ferait l'envie de bien des directions d'entreprise. Que le syndicat conçoive son action dans une perspective à moyen terme tel que décrite, n'est pas l'effet d'un endoctrinement, mais l'expression d'une conviction rationnelle. Elle n'est pas non plus le résultat de la récente récession économique⁴⁰. Néanmoins le syndicat est en état de comprendre et d'admettre l'importance, pour l'avenir, des notions de marché et de concurrence internationale. Cette attitude des leaders syndicaux ne peut être que le fruit d'un long apprentissage, d'une prise de conscience graduelle de l'interdépendance de leurs intérêts avec ceux de la direction. Une condition minimale à remplir pour arriver à une telle intelligence de ces problèmes, est que le syndicat puisse échanger couramment ses points de vue avec ceux de la direction sur des questions qui le concernent de près. C'est cette acquisition d'une formation précise dans des domaines concernant les relations de travail, qui va contribuer à l'échange. La direction facilite cette action de formation qui prend sa source dans l'organisation syndicale locale.

Dans cette entreprise, divers comités ont été créés: griefs, santé-sécurité, évaluation des tâches, aide aux employés. Ils sont la répartition de ceux de la partie patronale. Leurs responsables, mis à part celui de l'aide aux employés, sont membres de l'exécutif syndical. Des réunions conjointes ont lieu régulièrement entre ces comités et ceux de la partie patronale.

Cette forme de partage des responsabilités appelle un commentaire car elle est révélatrice de la façon dont le syndicat se situe par rapport à la direction. En effet, du point de vue des catégories administratives, cet exécutif tel que décrit est, si l'on peut dire, structuré fonctionnellement: griefs, évaluation des tâches, santé-sécurité, etc. Il aurait pu se

⁴⁰ Tous les répondants ont été unanimes pour avancer qu'ils n'avaient ressenti aucun effet de la récession.

fonder sur la division du travail existant au sein de l'entreprise - en l'occurrence, les modules de production sont spécialisés, et il y en a cinq, qui ne sont pas tous représentés au sein de l'exécutif syndical - que l'on rencontre dans des syndicats soucieux de contrôler de près la direction. Le mode de partage des responsabilités utilisé symbolise la valeur de l'entente existant entre le syndicat et la direction. La communication transcende le langage technique.

Pour l'ensemble des activités, aucun leader syndical n'est libéré à temps plein. Contrairement à ce que l'on pourrait s'attendre, cette politique syndicale est la clef du succès du fonctionnement du syndicat. Personne n'est libéré à temps plein, mais tout membre du syndicat peut l'être à temps partiel. Ces libérations, les leaders syndicaux les ont utilisées à des fins de formation. Ils se partagent entre eux le temps mis à leur disposition. Dès lors, en matière de formation et d'éducation syndicale, l'égalité des chances prévaut. Tous les leaders syndicaux interviewés l'ont souligné.

Il peut arriver aussi que l'« exécutif syndical » fasse venir un expert de l'extérieur pour parfaire sa formation dans un domaine syndical d'intérêt général. Cela a été le cas ces dernières années où un actuaire est venu donner des cours sur la gestion des fonds de pension aux membres de l'exécutif pour leur permettre de discuter en connaissance de cause avec l'employeur.

Les connaissances acquises formellement, conjuguées à l'expérience de leur application, ont fait des principaux leaders syndicaux des experts dans leur domaine respectif. En outre, elles ont donné lieu, à un rayonnement externe. Là encore, les leaders obtiennent des libérations pour donner des cours sur des sujets particuliers, à des syndicats plus démunis, et ce, aux frais du syndicat local. La formation porte sur l'évaluation des tâches, la santé-sécurité, et la formation des délégués. Par le fait même, l'entreprise contribue aux objectifs de formation du syndicat.

Ce type d'action syndicale aurait pu être interprété par les leaders syndicaux comme un facteur de développement de la solidarité syndicale. Certes il vise la protection des droits des travailleurs. Mais, dans les entrevues, ce n'est pas cette thématique qui est ressortie, mais plutôt celle du professionnalisme. C'est ainsi que s'exprime l'« exécutif syndical », en assortissant son propos d'une critique de la démarche doctrinaire :

Puis c'est peut-être parce qu'on a évolué; il faut s'adapter, il faut arrêter de se mettre des oeillères ... pour avoir des perspectives plus

larges. Il faut nous regarder comme étant une **business**. Je pense qu'on est quelque chose qui vend un service; on est un peu des **consultants**.

Faut-il voir là des signes d'assimilation, ou encore, des signes de récupération? Un syndicaliste traditionnel serait peut-être porté à soutenir une telle interprétation. Le jugement que nous posons serait que le vocabulaire utilisé par ce leader syndical va dans la direction d'une certaine accommodation, mais qu'il faut qualifier de consciente, telle que la suite de l'analyse le confirmera.

*

Pour l'instant, le point important à retenir est que les leaders syndicaux tout en ne perdant pas de vue les intérêts membres du syndicat, se consacrent à la transmission de leurs connaissances auprès des membres d'autres syndicats. La majorité des membres de l'exécutif le font. Ce fait témoigne du dynamisme du syndicat et du potentiel de développement qu'il représente. Au fond le professionnalisme dont il a été question, recèle une forme d'altruisme qui de toutes façons, imprègne cette entreprise dans tous les rapports administratifs analysés.

C - Le caractère discursif des rapports patronaux-syndicaux

La double situation d'apprentissage où le syndicat est placé produit des effets déterminants sur le type de rapports qu'il entretient avec la direction. Pour sa part, la philosophie de la direction en matière de relations de travail n'est pas sans exercer d'influence. Bien que le rapport de forces continue d'exister - le syndicat continue de défendre les intérêts de ses membres - il est empreint, d'une façon paradoxale d'une certaine rationalité. L'analyse montrera que le syndicat et la direction essayent d'être sur la même longueur d'onde. Ils envisagent leurs relations d'une façon raisonnée, où transparaît la notion d'autonomie respective des deux parties.

L'analyse de l'organisation syndicale a montré, entre autres, que le développement des connaissances et des services que le syndicat rendait, l'amenait à parler de son action en termes de professionnalisme. D'une façon complémentaire, nous observons que la compétence - une valeur inhérente aux rapports administratifs décrits dans la première partie - est associée au respect mutuel entre le syndicat et la direction, et à un style souple d'action syndicale. C'est l'« exécutif syndical » qui s'exprime:

Je pense, qu'il existe une espèce de **respect mutuel**, si on veut, entre les deux parties. C'est la **compétence**. Il n'y a pas beaucoup de gens qui font (ici) de **syndicalisme à bras**. Je pense que ce n'est plus un besoin (ici) de clouer sa pancarte à un bâton de baseball, les gens ont besoin de représentants qui sont capables de frayer - de « dealer » - au même niveau que le boss Ça prend un **causeur** qui va être capable aussi de « fighter » (combattre), sauf que les **moyens** vont être **différents**.

Ce qu'il entend par « syndicalisme à bras » est consistant avec la stratégie syndicale dont il a été question précédemment :

Un syndicat qui se targue de gagner des congédiements, des cas de **syndicalisme à bras** - puis c'est facile à gagner aujourd'hui des congédiements - ne doit pas être très fort.

Qu'entend-il également par « causeur » ? C'est une attitude prérequis au développement de la rationalité : prendre le temps d'écouter l'autre - l'employeur - d'analyser ce qu'il dit, et de discuter en toute confiance, ne pas agir en « paranoïaque », bref être fort, c'est-à-dire être rationnel :

(Dans le cas) d'un syndicat faible, la Compagnie n'aura pas le temps de finir de s'expliquer qu'il va dire : « Ils veulent nous jouer... » Même si la Cie va installer l'air climatisé, le gars va dire : « Ils veulent nous faire travailler plus ». C'est comme un individu paranoïaque.

La même attitude est exprimée autrement par le responsable des relations de travail :

Dans nos rapports avec le syndicat ou au cours de la négociation, ce n'est pas de dire : « Je vais aller lui en arracher ». Ce qui fait preuve, c'est un rationnel : **si t'es capable de me convaincre, c'est parce que t'as raison. Si je ne suis pas capable de me défendre au niveau rationnel et que si la discussion tourne à l'entêtement, on ne pourra pas résoudre le problème.**

La similitude entre les points de vue exprimés par chacune des parties sur la façon d'envisager leurs rapports, illustre bien leur caractère discursif. La philosophie de la direction de même que celle du syndicat en matière de relations de travail convergent vers un point identique : la compréhension mutuelle. La seule hypothèse susceptible d'expliquer une telle convergence est l'existence d'un dialogue entre les deux parties.

Ce dialogue est vivant à un point tel que sans que nous lui ayons posé de questions à ce sujet, l'« exécutif syndical » défend l'idée que seule la négociation collective devrait servir à régler les mésententes entre les

parties. Pour cette raison, il bannit le système de l'arbitrage des griefs qui selon lui a pour effet d'introduire entre les parties des points de vues de tiers, tout à fait étrangers aux leurs. Il le fait en évoquant la conception qu'il a du syndicat local :

On a beau être un syndicat qui **comprend**, ou avoir l'air des fois des **boss...** On a des droits, on va les garder, **puls c'est pas vrai qu'on va régler nos problèmes en arbitrage**. On trouve le système d'arbitrage pourri. Ça nous écoëure de voir une tierce personne légiférer à l'intérieur d'une convention collective, donnant des droits autrement que par la négociation collective.

Cette observation est révélatrice de la qualité des rapports existant entre le syndicat et la direction. Bien que cette entreprise soit en régime de négociation collective, le leader syndical en fait une critique qui est en accord avec une des caractéristiques du modèle participatif, soit l'exclusion de tiers dans la résolution des conflits⁴¹. Ainsi, la coopération patronale-syndicale existant au sein de cette entreprise ne peut pas être mise en doute.

*

Finalement, une remarque d'ordre plus général peut être faite. Si la négociation collective, comme le soutiennent certains auteurs, n'est pas incompatible avec la participation, il faut se rendre compte qu'une telle hypothèse n'est possible que si le syndicat est réellement placé dans une situation d'apprentissage, fondement de l'acquisition des attitudes rationnelles. La condition préalable étant la philosophie d'ouverture de la direction en matière de relations de travail.

Peut-on dire que l'entreprise étudiée représente une gestion participative? Défendre ce point de vue ne serait pas suffisamment nuancé. Il s'agit plutôt de collaboration faite de transmission d'informations, de responsabilités accrues, d'une certaine implication du syndicat aux décisions stratégiques sur une base informelle. Cette collaboration est néanmoins suffisante pour donner lieu à une certaine forme de mutation des valeurs syndicales. L'examen des données indique trois types de syndicalisme au sein de l'entreprise.

D – Trois types de syndicalisme

Les trois types de syndicalisme repérés sont autant de formes de coopération soit: un syndicalisme co-décisionnel, un syndicalisme

⁴¹ Derber, Milton, «Collective Bargaining, Mutuality, and Workers Participation in Management: An International Analysis», *Relations Industrielles*, vol. 35, no 2, 1980, p. 188.

gestionnaire, et un syndicalisme d'accommodement conscient. Évidemment, ils ne sont pas nécessairement mutuellement exclusifs; c'est une question d'accent. Ils varient selon la façon de traiter les conditions de travail, eu égard, semble-t-il, à leur degré d'importance spécifique.

Dans chacun des cas, la démarche adoptée par le syndicat est présentée avec le plus de détails possibles de manière à laisser entrevoir la méthode de travail des leaders.

a – Un syndicalisme co-décisionnel

Cette forme d'action syndicale s'observe à propos du système d'évaluation des tâches. Le système actuel a été introduit dans l'entreprise grâce à l'initiative d'un leader syndical qui le faisait pour résoudre une inconsistance inhérente à la classification des emplois. Le système existant antérieurement comprenait quinze classes, mais seulement les sept premières étaient utilisées.

Pour corriger cette situation, ce leader syndical décide d'acquiescer d'abord une formation sur le sujet. Il s'inscrit à des cours donnés par les syndicats et à l'Université. Il a ainsi l'occasion, dit-il, « de passer en revue tous les critères utilisés dans les systèmes d'évaluation des tâches: conditions de travail, risque, responsabilité pour l'équipement, prise de décision, initiative, ingéniosité, etc. » Et, ajoute-t-il: « C'est standard ». Puis, il précise:

Sauf qu'on regardait le portrait dans l'usine, puis on se disait: « C'est pas ça. Y a de ça, mais y a d'autre chose. Entre autres, on demandait aux gens de l'usine de **planifier. C'était dans une nouvelle philosophie.** La direction avait dit: « On veut accroître la productivité ». Mais accroître la productivité, ça ne veut pas nécessairement dire de produire 50 caisses de plus, mais plutôt, se servir de sa tête.

Néanmoins, le syndicat facilitera la mise en œuvre de cette politique administrative de la Compagnie en faisant introduire le critère « planification » dans le système d'évaluation des tâches. Il obtient un franc succès à cause des répercussions que cette modification entraînera sur la rémunération:

Les gens disaient: « Je ne suis pas pour faire ça: ça ne me paye pas ». Là, ils ont vu qu'il y avait possibilité d'aller chercher des points, donc des classes, donc de l'argent. Fait que les gens se sont mis à planifier dans l'usine.

En outre le syndicat s'attaquera au facteur de l'effort physique au profit des femmes:

Si tu lèves plus que 10 livres, t'as tant de points, 20 lbs, 100 lbs etc. Ca donnait beaucoup de points, sauf que les femmes n'avaient pas de possibilité de ce côté-là. Fallait trouver une façon. Or on remarquait que les femmes nous disaient: « Moi, quand je pars de l'usine le soir, je suis aussi fatiguée que (celui qui fait un effort physique) pour une raison différente ».

Au fond, l'effort physique, ce que ça voulait payer, quand on y pense bien, c'était la fatigue apportée par le travail.

Après y avoir réfléchi, on a dit à l'employeur: « On veut un facteur **monotonie**.

La direction a manifesté son désaccord avec cette proposition en défendant la thèse que tous les critères d'évaluation des tâches doivent être reliés positivement entre eux. La monotonie étant l'inverse de la planification, l'effet d'un facteur annule celui de l'autre. Les pourparlers qui s'engagent à ce sujet conduiront néanmoins à une formule de compromis dont le contenu demeure confidentiel.

L'effet conjugué de ces deux facteurs et la révision de tous les autres ont donné lieu à une distribution des employés dans l'échelle de classification des emplois selon une courbe normale. La participation du syndicat à la prise de décision a donc conduit à la rationalisation de la gestion en matière d'évaluation des tâches. Mais le point capital en termes de co-décision n'est pas celui-là.

En effet, puisque le syndicat fut l'initiateur de ce système, il a tenu à conserver un contrôle sur sa gestion. C'est pourquoi, il a négocié un droit de grief en matière de description des emplois, responsabilité qui appartient à la gérance. Cette demande lui fut accordée. Pour cette raison, on peut parler de co-décision.

Cette co-décision se situe dans le prolongement de la stratégie syndicale décrite antérieurement. La direction répond ainsi à la confiance par la confiance, tout comme le syndicat le fait pour la stratégie. Elle reconnaît par le fait même la valeur positive de l'action syndicale. Identité patronale et identité syndicale se côtoient sans se confondre. C'est une condition préalable à une relation de type convivial. Le responsable des relations soutient notre interprétation: « On peut s'asseoir à la même table sans manger dans le même bol », dira-t-il.

Plus précisément, il est difficile d'interpréter un tel échange en termes de « donnant-donnant ». Il faudrait plutôt parler d'ajustement mutuel entre la direction et l'exécutif syndical. En fait, les deux parties sont gagnantes. Co-décision veut dire partenariat. C'est son véritable sens, ou sa

définition au sens strict. Il n'est pas nécessaire qu'il s'agisse d'une décision stratégique. Néanmoins, le cas peut occasionnellement se présenter, comme il a été montré à propos du contrat de sous-traitance que le syndicat avait réussi à rapatrier. N'est-ce pas la direction qui se serait faite récupérer?

b – Un syndicalisme gestionnaire

Par ce type de syndicalisme, il faut entendre que le syndicat, face à certaines conditions de travail, développe une attitude de neutralité administrative. Eu égard à tel ou tel problème à résoudre, il a tendance à vouloir suivre les étapes normales de la prise de décision : diagnostic, analyse du problème, possibilités de solutions, et finalement choix de l'une d'elles. Le cas est clair en ce qui concerne la santé-sécurité au travail.

En effet, cette question de la santé-sécurité au travail n'est pas un cheval de bataille. Car, fidèle à son *Credo*, la Compagnie consacre quatre pour cent de son budget annuel à la gestion de ce problème. Et, pour reprendre l'expression de l'« exécutif syndical » : « Le syndicat a suivi l'action de la Compagnie », c'est-à-dire qu'il lui a emboîté le pas. Profitant des ressources financières du gouvernement mises à la disposition des syndicats pour la formation, une vingtaine d'employés ont suivi des cours de formation. L'un d'entre eux est devenu un expert rayonnant à l'échelon provincial.

L'« exécutif syndical » a tenu à souligner que la sécurité au travail avait été très bien prise en charge par la direction. Il n'a vraiment rien à redire à ce sujet, au point où il affirme que l'étape « des grosses blessures » est loin derrière. Même là, il reconnaît que la direction prenait sa responsabilité si au sérieux qu'elle allait parfois jusqu'à faire installer un « nouveau garde pour protéger du garde ».

Aujourd'hui, le problème majeur qui se pose est en ergonomie. Cette nouvelle étape est due, de l'avis également de l'« exécutif syndical » à la conjugaison du facteur âge à celui ergonomique proprement dit. Ce problème est à l'étude et ne fera pas l'objet de revendications tant que le syndicat ne disposera pas de propositions scientifiques pour pouvoir agir. La Compagnie fait de même de son côté. L'échange d'informations se poursuit.

Ainsi, la loi n'a pas besoin d'être utilisée pour affirmer, rappeler ou renforcer le pouvoir syndical. Le problème à étudier ne se fait pas à partir d'une prise de position conflictuelle. On peut présumer que des solutions

seront apportées à ce problème qui demande à être géré. Tant la direction que le syndicat agissent rationnellement dans cette perspective.

c – Un syndicalisme d'accommodement conscient

L'accommodement se définit théoriquement par la capacité que possèdent certains groupes de continuer de vivre ensemble en dépit de conflits non encore résolus. Il concerne, dans cette entreprise, une condition de travail qui n'est pas des moindres, soit l'ancienneté. Des changements administratifs en cours pour effet de mettre en question l'accommodement actuel.

L'ancienneté se heurtait à un obstacle majeur car les opérateurs étaient affectés en permanence à des machines que leur degré de complexité ne justifiait pas toujours. Cependant, le facteur déterminant de la mise à pied n'était pas l'ancienneté, mais l'affectation à telle machine. Tant mieux si les besoins de production coïncidaient avec l'ancienneté. La décision était dictée par les fluctuations du marché. Et la « spécialisation » empêchait le déplacement des plus jeunes opérateurs par les plus vieux. En fait l'ancienneté était respectée sans l'être vraiment, ou ne l'était que formellement. L'« exécutif syndical » le fait remarquer :

Autrefois, t'avais, par exemple, trois machines, une bleue, une rouge et une verte, et le gars de la verte ne pouvait pas déplacer celui de la bleue. C'était facile pour l'employeur.

Pour corriger cette lacune, le syndicat a fait introduire dans la convention collective, il y a quelque cinq ans, une série de clauses portant sur la flexibilité. En dépit de cette modification, l'ancienneté n'est encore respectée qu'à soixante pour cent. Selon les leaders syndicaux, l'objectif le plus élevé susceptible d'être atteint, ne pourra pas dépasser quarante-vingt pour cent.

Ce plafonnement s'explique par diverses raisons. L'une d'entre elles est que certains ouvriers parmi les plus anciens sont affectés en permanence à des machines qui roulent à l'année longue et pour ce, n'éprouvent pas le besoin d'acquérir une flexibilité. Une autre raison provient du fait que les employés les plus âgés se prêtent à la flexibilité seulement quand il s'agit des machines les plus simples. Ils sont moins intéressés quand celles-ci sont trop complexes, contrairement aux plus jeunes. Une dernière raison, qui va dans le sens de l'accommodement, est que le temps trop long qu'exigerait la formation d'un employé en raison de la complexité de la machine, représenterait un coût trop élevé pour l'employeur. C'est difficile, dit en substance l'« exécutif syndical », de

convaincre l'employeur de donner une formation d'un an à un employé qui n'aura à souffrir que d'un mois de mise à pied au cours de l'année. En conséquence, certains emplois vont demeurer protégés.

C'est ainsi que le respect de l'ancienneté connaît encore des difficultés et que les leaders syndicaux en sont conscients. Cependant, l'objectif fixé n'est soumis à aucune contrainte de temps. Il semble avoir été situé dans une perspective à plus ou moins long terme. Ce facteur est renforcé par le fait que le développement de la flexibilité relève de la responsabilité individuelle. L'employé demeure libre, si l'occasion se présente, de poser sa candidature pour maîtriser le fonctionnement d'une machine. Mais, il en subira les conséquences si la décision prise ne s'avère pas être la bonne.

La flexibilité procure également des gains à l'employeur, car elle facilite des ajustements rapides aux fluctuations du marché, surtout quand celles-ci sont fréquentes. Que les mouvements du personnel soient mensuels l'indique. À ce point de vue c'est le syndicat qui semble récupéré, contrairement à ce qui se produisait lors de l'évaluation des tâches.

Cependant, cet accommodement n'est pas parfait. Car même si l'ancienneté ne doit progresser que lentement, le syndicat se refuse à perdre du terrain. Or la nouvelle méthode de gestion que la direction se propose d'implanter - le « Just In Time », l'entreposage des produits étant à toute fin pratique supprimé -, vient compliquer la situation, car ses effets ne sont pas tous connus. Certes, la flexibilité facilite l'introduction de cette méthode de gestion et le syndicat se sent menacé. L'accommodement étant mis à l'épreuve, le syndicalisme co-décisionnel menace de refaire surface.

À ce propos, l'étude des effets de cette nouvelle méthode de gestion sur l'ancienneté est au cœur de la négociation qui s'amorce. Pour aller comme au-devant des coups, le syndicat 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 ».

*

L'analyse précédente montre que la coopération entre le syndicat et la direction est possible. D'une certaine manière, elle pose l'hypothèse que s'appuyer sur des rapports formels comme méthode de coordination

de l'action en vue d'un but commun ne vaut pas plus dans le domaine des relations de travail qu'en administration.

Une caractéristique est commune à chacun des quatre points traités, soit la réciprocité dans les rapports entre les deux parties. Chacun se place au point de vue de l'autre. Chacun développe ses intérêts en faisant valoir ceux de l'autre. Ce résultat d'action est possible en raison du système de « cogestion » ou d'influence réciproque. On s'aperçoit aussi que la confiance n'est pas un *a priori*. Certes, le *Credo* peut prédisposer à ces ajustements mutuels ou les faciliter, mais la confiance est renforcée et nourrie par l'acceptation d'un certain contrôle réciproque. La qualité des rapports interpersonnels qui apparaissent ne s'expliquerait pas autrement, ce qui projette une lumière nouvelle sur ce concept.

Bref, si le processus d'influence est descendant, il est aussi ascendant. La même proposition se vérifiera au niveau subalterne d'encadrement, en dépit de l'opposition des groupes.

2 - L'INFLUENCE MUTUELLE ENTRE LE SYNDICAT ET LE MANAGEMENT EN MATIÈRE DE RELATIONS DE TRAVAIL

Le niveau administratif de la supervision offre un excellent terrain d'observation des relations de travail. En effet, c'est là que les deux protagonistes, le superviseur et le délégué syndical surveillent les intérêts du groupe qu'ils représentent tant dans le domaine de la production que dans celui des relations de travail. Quelle est la nature des rapports qui s'établissent entre eux?

En ce qui concerne la production, la question est de savoir si la mutualité existant dans les rapports entre la direction et le syndicat continue de se vérifier. Mais, peut-on argumenter, la coopération du délégué n'est pas nécessaire étant donné que le superviseur possède un pouvoir de coordination relativement élevé. Cette remarque n'est pas fausse. Néanmoins, il est important de préciser comment le délégué ou les leaders syndicaux se situent par rapport aux exécutants qui sont dotés, il faut le rappeler, d'une certaine autonomie. N'y a-t-il pas un problème de contrôle qui se pose? N'y a-t-il pas danger que les représentants syndicaux encouragent des pratiques restrictives?

En ce qui concerne l'application de la convention collective, la situation devient plus complexe, car ni le superviseur ni le délégué syndical n'ont de pouvoir de décision finale dans les diverses étapes de la procédure de griefs. Un niveau de coordination est nécessaire pour aider à trancher ou à arbitrer les conflits d'interprétation de la convention collective. Ce sont les experts de la fonction personnel qui ont cette responsabilité en

veillant à ce que les décisions soient prises conjointement entre la direction et le comité de griefs. En fait le bureau du personnel prend le relais du superviseur qui a été historiquement dépouillé de ses pouvoirs par la convention collective en matière de gestion du personnel. Si le superviseur et le délégué n'ont pas de pouvoir de décision, le délégué, au moins, représente le pouvoir syndical, ce qui lui procure un certain avantage. De là à ce que les superviseurs s'imaginent que le bureau du personnel soit pro-syndical, il n'y a pas un bien grand pas à franchir. D'une façon complémentaire, les superviseurs peuvent être la source d'un certain mépris de la part des délégués. Dès lors, est-ce le conflit ou la coopération qui l'emportera dans les rapports entre les divers acteurs : l'expert en relations de travail, le superviseur et le délégué syndical ?

C'est pour répondre à cette question que seront étudiées d'abord la relation entre le superviseur et l'expert en relations de travail, et ensuite, celle existant entre le superviseur et le délégué.

A - La relation entre le superviseur et le service de relations de travail

La direction, fidèle à sa philosophie de coopération continue de défendre, au chapitre des relations de travail, le caractère distinctif du niveau administratif de la supervision. Cet objectif est difficile à poursuivre, car le superviseur n'intervient que dans l'étape verbale de la procédure de griefs. Consciente de cette contrainte structurelle, la direction s'attache judicieusement à développer le sens des responsabilités chez les superviseurs. Cela signifie que même si ces derniers ne peuvent pas être formellement soumis à l'obligation de rendre des comptes, ils parviennent à se comporter comme s'ils avaient de l'autorité. C'est le résultat d'un véritable programme de formation. Ce sont les experts en relations de travail qui veillent à mettre ce programme en œuvre. Voyons comment ce processus de formation évolue.

Des désaccords peuvent surgir entre le superviseur et le délégué dans l'application de la convention collective. Les deux personnages tentent de les résoudre, mais si la discussion aboutit à des problèmes d'interprétation, à ce moment-là l'expert en relations de travail entre en scène, car le superviseur vient le consulter.

Cette division du travail entre les experts des relations de travail et le superviseur se vérifie dans toute entreprise. Mais dans le cas présent, elle revêt un caractère particulier du fait qu'elle devient une source d'apprentissage pour les superviseurs. Tous ont exprimé cette idée à travers divers points de vue complémentaires.

En ce sens, un superviseur précise l'action de formation de l'expert en relations de travail, en le plaçant dans un rôle de conseiller :

On va voir dans notre petit livre avant, puis si on a des doutes, on vient au bureau du personnel.

Q. Alors, vous ne pouvez pas dire que le personnel a renversé votre décision ?

R. Moi, il ne renverse pas mes décisions ; c'est plutôt **nous diriger** dans nos décisions, tu t'en vas tout croche.

Q. Parce qu'avant de prendre une décision, vous allez consulter le personnel ?

R. **Pas à chaque occasion**, mais lorsque t'as des doutes.

Le témoignage de l'expert en relations de travail va dans le même sens :

Q. Est-ce que ça arrive que vous renversez une décision du superviseur ?

R. Je n'aime pas le mot **renversement**, c'est plus de la **formation** que tu fais tous les jours. Quand le cas reviendra, tu vas savoir comment est-ce qu'on s'y prend pour que ce soit parfait.

Cette formation est possible parce qu'en agissant à titre de conseiller auprès du superviseur, l'expert en relations de travail prend la précaution de le faire en évitant toute forme d'ingérence, et en confirmant ouvertement le superviseur dans son rôle de « responsable » :

Q. Y a-t-il alors d'autres exemples de **formation** ?

R. Assignation de temps supplémentaire. Le superviseur avait son interprétation de la convention collective, le délégué avait la sienne. Le superviseur m'a appelé. J'ai dit : « Au lieu de te parler par téléphone, je vais aller te voir et te dire de quelle façon ça marche. Le délégué a dit : « Dis-lui donc ». J'ai répondu : » Je n'ai pas besoin de parler à toi ; je vais parler avec lui, lorsque j'aurai terminé, c'est le superviseur qui va te rendre **sa décision, c'est lui qui va te dire le pourquoi**.

En conséquence, le contrôle exercé par un chef d'un niveau supérieur sur un chef d'un niveau inférieur affirme le caractère distinctif de ce dernier et le raffermi dans son rôle. Le caractère fonctionnel de cette relation rend les superviseurs capables de prendre une décision sans consulter, en assumant celle-ci de plein gré. Un superviseur dont les propos recourent ceux de ses collègues s'est exprimé en ces termes :

S'il n'y a pas entente, je reste sur ma position, le délégué reste sur sa position, à ce moment-là, il fait son grief. Parce qu'à la première

discussion, le délégué peut dire: «OK, c'est correct, **comme je peux dire t'as raison, on va payer.**

Visiblement, face au délégué syndical, le superviseur est capable de prendre une position ferme. S'il y parvient, c'est sans doute parce que la direction fait preuve d'une certaine tolérance, et que les experts en relations de travail ne souffrent pas d'insécurité. Au plan théorique, ces attitudes sont préalables à toute délégation d'autorité qui se veut efficace. Autrement, un tel langage tenu par le superviseur devient inintelligible.

Tous les superviseurs interviewés ont déclaré connaître suffisamment la convention collective, ou l'avoir étudiée, ou s'en servir couramment. Le président du syndicat a confirmé ces observations en avançant qu'au moins vingt pour cent des superviseurs maîtrisaient parfaitement la convention. D'une façon complémentaire, selon une affirmation de l'expert en relations de travail environ quatre vingt-dix pour cent des réponses faites au syndicat à la première étape de la procédure de griefs sont celles proposées au délégué par le superviseur. Le dix pour cent restant, bien que d'une importance mineure, n'est pas sans signification.

En fait, ce dix pour cent représente véritablement le pouvoir de décision relié à la procédure de griefs. C'est à ce moment-là que le superviseur est du côté des perdants et le délégué du côté des gagnants. Cette donnée renvoie au problème du renversement des décisions des superviseurs par la direction, qui représente une plaie des entreprises industrielles traditionnelles⁴².

La relation entre l'expert en relations de travail et le superviseur n'a qu'un caractère fonctionnel; elle n'est pas décisionnelle en ce sens qu'elle exclut toujours le superviseur de la procédure de griefs. Plus précisément, les superviseurs ne sont présents qu'au tout début du processus, ne fournissant que les informations nécessaires à la prise de décision. Néanmoins, selon une politique de la direction, cette étape est d'une importance cruciale. La procédure de griefs ne se met pas en marche, tant que les deux parties ne s'entendent pas sur les faits, selon la déclaration de l'expert en relations de travail.

Cependant, des conflits demeurent sous-jacents à la gestion des relations de travail. Ils sont dûs, selon toute vraisemblance, à l'exclusion des superviseurs de la prise de décision finale dans le règlement des griefs. Certains cas ont été mentionnés au cours des entrevues. Face à ce manque de pouvoir, ou à cette zone grise dans la gestion du personnel, les superviseurs réagissent de trois manières différentes.

⁴² Cette observation se vérifiera dans l'entreprise traditionnelle qui sera présentée dans la seconde partie.

Une première attitude consiste à ranger le bureau du personnel carrément du côté du syndicat :

Q. Avez-vous l'impression que le personnel vous soutient plus, autant ou moins que le syndicat ?

R. Moi je n'ai jamais eu de problèmes avec ça parce que je n'ai pas eu de problèmes graves. Mon « feeling »... **Mais l'ensemble des superviseurs ont l'impression que le personnel appuie beaucoup plus la partie syndicale.** Puis ça on le voit par les griefs qui sont réglés en 2^{ème} étape. C'est un « feeling » que j'ai, c'est tout.

À ce propos, un exemple a été cité par deux superviseurs. Il s'agit d'un opérateur qui, ayant été entraîné à faire fonctionner une machine complexe refuse l'invitation du superviseur à faire du temps supplémentaire parce que, dit-il, il ne connaît pas assez bien le fonctionnement de la machine. Alors le superviseur décide d'accorder le temps supplémentaire à l'opérateur moins ancien qui est affecté en permanence à cette machine. Par la suite, le premier opérateur, plus ancien, posera un grief, et seize heures de temps supplémentaire lui seront payées comme compensation. « Nous, dira le superviseur, on a trouvé cela tiré par les cheveux ». Effectivement, ce cas est curieux, mais, nous l'avons déjà mentionné, il a été corrigé⁴³. De l'avis du syndicat, un entraînement qui représente un investissement trop considérable par rapport à la durée de mise à pied que l'employé aura à souffrir au cours de l'année n'est pas justifiable. Mais ce n'est pas le point de vue que certains superviseurs retiennent et racontent. Ils disent plutôt qu'ils n'auraient jamais payé le temps supplémentaire.

La seconde attitude est plus complexe. Le superviseur interviewé déclare d'abord qu'il est d'accord avec le point de vue précédent. Mais, il le nuance en faisant valoir que les concessions de la direction ne peuvent être qu'apparentes. Il admet ainsi, qu'il n'a pas les connaissances suffisantes en matière d'interprétation de la convention collective. En outre, fait-il valoir, il est toujours important de préserver le climat de relations de travail. Une certaine volonté de négociation est contenue dans cette interprétation, tout au moins sous la forme de la reconnaissance de l'identité des deux groupes en présence :

Q. Le bureau du personnel est-il plus branché sur vous que sur le syndicat ?

R. **Je pense que c'est l'inverse; je crois que le bureau du personnel a une tendance pro-syndicale.** Je ne sais pas si c'est une

⁴³ Il s'agit du problème où la formation en matière de flexibilité n'est plus donnée si elle représente un investissement trop lourd comparativement aux bénéfices qu'elle rapportera au travailleur.

tendance pro-syndicale ou tout simplement s'il veut se faire l'avocat du diable; ils mettent ça au pire au cas où ça aille en arbitrage. Souvent, ils vont laisser tomber des choses; ils vont souvent céder. Quand je dis qu'ils renversent des décisions, ça veut dire qu'ils vont céder sur des points mineurs **pour ne pas détériorer le climat de travail**. Je ne dis pas que ce soit nécessairement mauvais le fait qu'ils renversent ma décision. Puis de toute façon, pour le trouble que ça va donner, le coût que ça va engendrer d'aller en arbitrage, ça vaut pas la peine, ça va juste donner du trouble.

En minimisant la valeur de son opinion, ce superviseur essaye de justifier celui du personnel ou de la direction qu'il associe sous le pronom personnel « Ils ». Il s'exclut du processus. Néanmoins la volonté exprimée de reconnaître le point de vue syndical est pour lui une composante avec laquelle il faut savoir conjuguer. Cette grammaire va être à la base des relations entre le superviseur et le délégué dans la gestion quotidienne des relations de travail et de la production. Dans cette optique, des attitudes négociatrices apparaîtront ultérieurement chez les superviseurs.

La troisième attitude établit une espèce de moyen terme entre les deux premières. Elle consiste à accorder plus d'importance à la gestion de la production qu'aux relations de travail.

Q. Comment se fait-il que vous soyez tellement écouté en matière de production, mais moins du côté des relations de travail ?

R. C'est que, habituellement, en matière de production, on est plus écouté de la part de nos chefs, parce qu'eux aussi sont évalués là-dessus, sur les rapports financiers. Si ça va mal dans le département, au niveau production, il va y avoir des retombées. Tandis que du côté des relations humaines, c'est beaucoup moins évalué comme tel; fait que même si c'est des demandes qui regardent le personnel, la supervision, les affaires de même, **ça peut attendre**.

Cette attitude pourrait être interprétée comme un retrait résultant du manque de pouvoir décisionnel de la part du superviseur. Le fait d'accorder une importance plus grande à la production qu'aux relations de travail serait une rationalisation. Cette interprétation serait juste si le climat de travail était mauvais dans l'entreprise. Cependant, les griefs sont peu nombreux et se règlent au fur et à mesure de leur dépôt. Fait plus significatif, peu d'entre eux se rendent en arbitrage, six sur quarante-quatre au cours de la dernière année. Autrement dit, ce superviseur dit implicitement que le climat de travail est relativement bon et que vraiment la production dans cette entreprise a de fait une importance plus grande que les relations de travail. L'expression, « ça peut attendre »

signifie qu'il n'y a pas d'urgence qui se présente. À toute fin pratique, les relations de travail sont bonnes.

*

La conclusion à tirer de cette analyse ne peut être qu'incomplète car la valeur de la formation reçue par les superviseurs doit être jugée d'après la façon dont ils vivent leurs relations avec les délégués syndicaux. Pour le moment, on obtient deux résultats qui vont dans des sens contraires. D'une part, les superviseurs exercent sans contredit une influence positive sur les décisions qui sont prises en matière de griefs. D'autre part, ils déplorent leur manque de pouvoir décisionnel, ne saisissant pas toujours le sens des décisions prises. S'ils exercent une influence sur certaines décisions, ils ont le sentiment d'être coincés entre le syndicat et la direction. En dépit de la formation qu'ils reçoivent et du caractère relativement distinctif du poste qu'ils occupent, une certaine ambivalence demeure dans leurs relations avec les délégués syndicaux. C'est une attitude tout à fait différente de celle qu'ils avaient dans la gestion de la production où, visiblement, ils s'identifiaient sans difficulté à la direction, même si leur pouvoir décisionnel n'était pas beaucoup plus élevé.

Dans leurs rapports avec les délégués, les superviseurs parviendront-ils à faire abstraction de leur position inconfortable? Cette situation de conflit va-t-elle être amplifiée ou réduite? En fait, la solution de ce problème ne dépend pas uniquement d'eux.

B - La relation superviseur-délégué

Développer le sens des responsabilités chez le superviseur sur un terrain où il n'a pas de pouvoir décisionnel possible représente une décision judicieuse pour ne pas dire un coup de maître. Assurément, sans un minimum d'initiative personnelle, il serait difficile pour lui d'être ouvert au point de vue d'un adversaire, ou d'être préparé à y être réceptif. En ce sens, la relation existant entre le superviseur et le délégué est l'occasion d'un véritable test de la valeur de la relation d'apprentissage observée entre le superviseur et l'expert en relations de travail. On peut déjà présumer que la mutualité prédominera dans leurs rapports. Pas tout à fait, car nous constatons qu'il existe un certain parallélisme entre la relation superviseur-délégué et la relation superviseur-expert en relations de travail, à une différence près: l'ambivalence tout juste observée se transforme en mépris, et ce réciproquement.

Une remarque préliminaire s'impose pour comprendre la qualité des relations de travail dans cette entreprise. Il s'agit du fait que les sanctions

disciplinaires liées directement au travail n'ont fait l'objet d'aucun commentaire, ni de la part des superviseurs, ni de la part des délégués ou des chefs syndicaux, à deux exceptions près. Il s'agit dans le premier cas de la suspension d'un délégué syndical, décision qui a provoqué une grève du zèle d'une journée mais qui ne semble pas avoir fait l'objet d'un large consensus. Le deuxième cas est lié indirectement au travail et concerne un employé qui avait développé la manie de chiper de l'argent à ses propres collègues de travail dans leurs effets personnels laissés au vestiaire. Le syndicat a pris la direction de court en attrapant l'individu, a plaidé son besoin de réhabilitation et a obtenu gain de cause. Ce sont les deux seuls cas disciplinaires qui ont été relatés. Autrement, il ne s'agit que de mesures prises pour renforcer l'application de certains règlements de l'entreprise. Deux cas ont été racontés. Le premier se présente a *contrario*. Les employés avaient pris non pas la mauvaise, mais la bonne habitude d'arriver quelque dix minutes plus tôt le matin au lieu de travail pour éviter, raconte-t-on, de subir une circulation trop dense au vestiaire. La direction a demandé que l'heure officielle d'entrée soit de rigueur. Le second concerne la surveillance des temps de pause par le superviseur, soit une mesure réglementaire contre laquelle se sont élevés tant les délégués que les leaders syndicaux; ils l'ont fait en défendant l'idée que les employés sont capables d'autodiscipline.

On comprendra ainsi pourquoi dans les entrevues ni les superviseurs, ni les délégués n'ont mentionné que leurs rapports tournaient autour de questions disciplinaires. On ne peut pas dire non plus qu'ils ne se parlent qu'à l'occasion d'un grief - faut-il ajouter, sans vraiment communiquer⁴⁴. Les jeux sont ouverts, et les rapports interpersonnels sont viables. L'explication de cette situation ne se réduit pas à la formation des superviseurs par l'expert en relations de travail, tel que nous le constaterons ultérieurement.

Pourtant, les occasions de conflits ne manquent pas. Nous pensons en particulier aux mouvements de personnel qui revêtent une certaine complexité technique puisqu'ils doivent tenir compte non seulement de l'ancienneté d'usine, mais aussi de la flexibilité des opérateurs sur les diverses machines. Effectivement des conflits se produisent, qui donnent lieu à des griefs. Toutefois, ceux-ci ne sont pas posés dans un but d'affrontement, mais de clarification de la convention collective. C'est ainsi qu'ils s'accompagnent d'attitudes négociatrices se situant dans le prolongement de la mutualité dans les rapports.

⁴⁴ L'analyse de l'entreprise traditionnelle donnera tout son sens à cette remarque.

D'un point de vue formel, le texte de la convention collective qui régit les rapports entre le superviseur et le délégué n'est pas plus élaboré que dans toute autre entreprise :

Les deux parties s'accordent à dire qu'un grief ne sera pas logé par écrit tant que l'employé, les employés, le délégué syndical ou le membre du comité de griefs qui le soumettent n'auront point donné au supérieur immédiat l'**occasion raisonnable de le régler**.

La différence réside dans la façon dont il est appliqué. D'abord, le niveau de la supervision continue de conserver, comme en matière de production son caractère distinctif. En effet, le court-circuitage du superviseur par le délégué n'existe pas. Tous les superviseurs l'ont affirmé. En ce sens, ils ont mentionné la clarté des réseaux de communication et la séparation des rôles. En effet, disent-ils en substance, si l'interprétation d'une clause fait problème, ils vont s'adresser au bureau du personnel, alors que les délégués iront se renseigner de « leur côté ».

Ainsi, le sens des responsabilités du superviseur, sa maîtrise relative de la convention collective et la clarté des rôles sont autant de facteurs qui accélèrent la prise de décision. Autrement, comment expliquer que le rapport entre le superviseur et le délégué soit empreint d'un caractère administratif ou fonctionnel, tel que le témoignage suivant l'exprime :

Q. Est-ce que le délégué vous donne un coup de main dans la planification du travail ?

R. Non. La seule place où ils donnent un coup de main, c'est quand il y a un problème de gestion de la convention collective. On va **discuter, ça va se régler là**.

En fait le superviseur définit le délégué syndical comme une personne-ressource en définissant son apport comme un «input» dans le processus de décision. Il s'agit, certes là, de l'effet de la structure administrative décentralisée et de la convivialité existant dans les relations des experts en relations de travail avec les superviseurs :

Q. Quand vous avez affaire à un travailleur en matière de travail, question de personnel, est-ce que vous passez par votre délégué syndical ?

R. Toujours. Avant de prendre une décision ou quoi que ce soit, lorsqu'il y a des mouvements de personnel à effectuer, je vais souvent faire venir le délégué syndical pour avoir son **input**.

La structure administrative décentralisée et la relation conviviale que l'expert en relations de travail entretient avec les superviseurs sont des conditions nécessaires à l'apparition d'une telle attitude. Mais elles sont insuffisantes. La suite de cet interview le met en évidence. Le point de

vue du superviseur est plus large en ce sens qu'il inclut la philosophie de la direction en matière de relations de travail. Il lui apparaît important de veiller au climat de travail, passant ainsi par-dessus la position de faiblesse qu'il occupe face au syndicat. À ce titre, c'est lui-même qui prend l'initiative d'entrer en contact avec le délégué pour bâtir ce climat de travail :

Q. À sa demande?

R. C'est moi qui prend l'initiative, je pourrais ne pas requérir.

Q. Pourquoi le faites-vous?

R. Je crois que c'est **bâtir un climat de travail qui est beaucoup plus sain, qui évite d'avoir des problèmes.**

Un second témoignage va dans le même sens que celui-ci mais ajoute des précisions. Le superviseur tient à travailler en coopération avec le délégué de manière à prendre la meilleure décision possible et de ce fait à préserver la qualité du climat des relations de travail :

J'ai vu le délégué hier, j'avais besoin d'un employé pour faire du temps supplémentaire. Puis j'ai dit: «Écoute, il y a telle personne que je voudrais, je sais qu'elle est habituée sur la machine; tant qu'à payer du temps supplémentaire, j'aimerais autant avoir la production (de bonne qualité)». «Oui, mais il (le délégué syndical) dit, par contre il ne faut pas que tu oublies toutes les autres qui ont de l'ancienneté dans le module. Fais une affaire: va voir telle personne en premier, et si elle accepte, c'est la plus **senior**, automatiquement le problème va être résolu, car il n'y a personne d'autre qui va pouvoir revendiquer quoi que ce soit». J'ai dit: «Qu'est-ce qu'elle vaut comme efficacité sur la machine? Il dit: «Ah, tu n'auras pas de problème. Elle est habituée, elle fonctionne très bien, je peux te garantir que ça va bien aller.

Je suis allé voir la personne et elle a accepté. **J'aurais pu commettre beaucoup de faux pas en allant choisir (rire) à gauche puis à droite.**

Un troisième superviseur ajoute à ce point de vue en parlant en termes de mutualité dans les rapports :

Parce que dans certains cas, ça se peut très bien que j'aie pas toutes les informations requises; donc, à ce moment-là, le délégué syndical me fait **valoir son point de vue, moi je lui explique le mien.** Et jusqu'à date, je peux dire que ça a évité énormément de conflits inutiles.

Finalement, un quatrième renchérit en déclarant: «On essaye d'être assez amical avec le représentant syndical». Tous les superviseurs interrogés ont parlé dans le même sens.

Cette mutualité dans les rapports, il est important de le préciser, ne conduit pas à une relation d'échange du type donnant-donnant où le syndicat occuperait le haut du pavé. Un cas particulier semble bien l'indiquer. Par exemple, un superviseur a besoin de l'accord du délégué à propos d'une dérogation aux règles établies. Le superviseur ne réussit pas à afficher à temps la fiche de temps supplémentaire, mais le délégué syndical décidera de passer l'éponge. Il s'agit à ce moment-là beaucoup plus d'une procédure de bonne entente, que d'échange de « bons services » :

Q. Comment voyez-vous le délégué, comme une personne-ressource ?

R. Ça va arriver qu'il va y avoir des conflits, mais c'est tellement rare. Par contre, sur une clause de temps supplémentaire, il y a quelque chose, je ne sais pas, le délai pour afficher le temps supplémentaire est le mercredi, et on est rendu le jeudi. Je vais aller voir le délégué, je vais lui dire : « Écoute, qu'est-ce qui arrive, j'ai besoin de temps supplémentaire en fin de semaine, je suis en retard, la convention collective dit ça. Je vais l'afficher, es-tu d'accord, est-ce que ça crée des problèmes » ? Puis il dit que c'est correct.

Le délégué attiré à ce superviseur a été questionné à ce sujet. Il était important de savoir si cette dérogation ne pouvait pas faire l'objet de tracting dans les échanges ultérieurs. Au contraire, le délégué consentira à la dérogation, mais en avertissant le supérieur hiérarchique du superviseur au lieu de loger un grief. En d'autres termes, il préfère demeurer dans son rôle d'adversaire, sans tomber dans le formalisme :

(Telle cédule de temps supplémentaire) le superviseur ne l'affiche pas à temps... Je pourrais faire des griefs à chaque fois, Je vais plutôt voir son boss à lui pour qu'il aille lui dire. Parce que des griefs, c'est important, et **faire des griefs pour faire des griefs-là.**

De toute évidence, la position prise par le délégué n'a rien d'un compromis avec le superviseur dans le but d'en retirer des avantages individuels. La façon de traiter la dérogation sert plutôt de moyen pour accroître l'efficacité de l'organisation.

L'entente mutuelle va jusqu'à vouloir dire que le délégué syndical n'exploitera pas les faux pas du superviseur. Ainsi, un syndicaliste expérimenté, sans être délégué syndical peut être consulté informellement par le superviseur dans le but de l'aider à établir un plan de temps supplémentaire. Cela ne signifie pas qu'il n'en retire un certain prestige. Mais l'esprit syndical vicié n'existe pas.

C'est ainsi que la mutualité dans les rapports entre le superviseur et le délégué syndical, au nom de la qualité des relations de travail amènera les superviseurs à développer des attitudes négociatrices en matière d'interprétation de la convention collective.

Par exemple, tel problème nouveau qui survient concernant le conflit flexibilité-ancienneté n'a pas besoin d'avoir immédiatement une solution définitive. Il sera plutôt un sujet de discussion lors de la prochaine négociation collective. Certains superviseurs ont dû reculer eu égard à la position qu'ils avaient prise, dont entre autres le superviseur de projet :

J'avais un nouveau projet, un nouveau produit, une nouvelle machine. Puis on avait un produit qui était similaire. Puis on m'a dit : « Prends les employés qui faisaient cette job-là avant, et place-les sur la nouvelle machine ». Puis là, moi j'ai dit : « Je ne veux pas faire toute la job, mais tout juste tester une partie de la job, puis tel autre employé peut faire cette partie de la job ».

On a eu de longues discussions. Je pense que ça peut être un débat aux prochaines négociations ». Ce qui compte, c'est le long terme.

En fait, ce cas a fait l'objet de discussions entre l'expert en relations de travail, le chef hiérarchique et le délégué syndical et le superviseur lui-même.

Un autre cas concerne les employés qui changent d'équipe entre eux avec l'assentiment du superviseur. Encore une fois, cela soulève le conflit flexibilité-ancienneté.

Quand ça tombe sur l'interprétation, c'est que plus t'as de monde, chacun a son point de vue. Faut essayer de voir s'il y a une seule façon d'interpréter.

Mais je pense que ce cas a eu des points très positifs, parce qu'il y a eu des situations où des employés étaient prêtés à tous les départements. Puis le syndicat nous disait que c'était du déplacement de temps supplémentaire. La façon dont nous on leur expliquait, ils disaient : « C'est vrai, on pense que t'as raison ; sauf que par principe on va déposer un grief pour faire clarifier la situation ».

Je pense que ces points-là vont être clarifiés à la prochaine négociation qui s'en vient. Mais la Compagnie n'est pas dure.

« Mais la Compagnie n'est pas dure », autrement dit, le superviseur et le délégué peuvent prendre le temps de se parler, chacun a voix au chapitre. La question sera ainsi clarifiée à la satisfaction de tout le monde,

démocratiquement ou beaucoup mieux, sans pression. C'est une nouvelle politique administrative et syndicale qu'il s'agit de définir.

Une telle démarche s'explique par le fait que les deux parties sont capables de situer leur action dans une perspective à plus long terme et que la gestion est décentralisée. La stratégie syndicale va dans ce sens. A cet égard, les attitudes négociatrices sont grandement facilitées par le type d'action syndicale. Elles sont le résultat du dialogue existant entre la direction et le syndicat à tous les niveaux de l'entreprise.

Une dernière remarque s'impose. Cette mutualité dans les rapports ne fait pas perdre aux parties leur identité originelle. En effet, les superviseurs et les délégués ne sont pas sans se mépriser ou se critiquer réciproquement.

Du côté syndical, tous les individus interviewés ont été unanimes à affirmer que les superviseurs avaient moins de pouvoir décisionnel qu'eux en matière de règlement de griefs. À ce sujet, ils les qualifieront de certains épithètes que l'on ne retrouve pas dans l'entreprise traditionnelle faisant partie de cette enquête. Les délégués disent: « Le superviseur est une « protèze », ou encore: « le superviseur est « un commis », ou « un bon commis ». Les membres de l'« exécutif syndical » synthétiseront ce point de vue en disant d'une façon péjorative que les superviseurs sont de « bons administrateurs », mais que ce sont malgré tout, en référence à la procédure de griefs, des « marionnettes », alors que « nous, du côté syndical, on a du poids dans la balance », insisteront-ils. Et l'« exécutif syndical » ajoutera: « Il y a des délégués syndicaux, qui informellement, sont hiérarchiquement plus élevés que le superviseur ».

Finalement, tous ont mentionné le rôle disciplinaire du superviseur. Mais le seul exemple qu'ils ont pu donner est qu'il a à surveiller le respect des temps de pause par les employés. C'est possiblement une façon de dire que le territoire qui lui reste pour exercer un pouvoir hiérarchique est très limité, ce qui de toute façon n'est pas faux. Une autre interprétation serait que ce rôle disciplinaire heurte la volonté de coopération du syndicat. En d'autres termes, les employés rejettent les signes extérieurs de l'autorité hiérarchique, puisque dans leur travail ils se comportent d'une façon autonome, comme la suite de l'analyse le montrera.

Qu'en est-il des superviseurs? Ils sont conscients de la faiblesse de leur rôle en matière hiérarchique et de règlement de griefs. Une réaction consiste à ridiculiser le rôle des délégués ou des chefs syndicaux. « Eux autres, ça leur fait un petit velours de s'asseoir autour d'une table avec les membres de la direction », dira un superviseur, ou « ce sont des juges » lancera un autre, visiblement en référence à la procédure de griefs

D'une façon générale, les superviseurs reprochent plus aux délégués qu'au syndicat, leur formalisme: « Ils ont une image à défendre », « ils prennent parfois leur rôle au sérieux », « ils cherchent des bibittes ». En fait, les superviseurs se sentent surveillés de près par les délégués syndicaux. Les exemples donnés concernent la distribution d'une tâche ou la classification des emplois auxquelles les délégués et le syndicat portent une attention particulière. Ils font plutôt voir le ressentiment que les superviseurs entretiennent à l'endroit des délégués car, dans les deux cas, les superviseurs ayant gagné leur point, n'en continuaient pas moins de mépriser les délégués. Voici un premier exemple:

Q. Le délégué peut-il aller au personnel?

R. Oui ça s'est produit récemment. C'était un problème de distribution de tâche qui mettait en cause la définition d'une palette à transporter. Le délégué disait qu'on aurait dû faire un transfert, faire transporter telle chose par un camion-fourche; moi je disais non puisqu'il s'agissait d'un transfert interdépartemental et que ça ne concernait pas le centre de distribution donc que ça ne devrait pas passer par un camion-fourche. C'était là-dessus. En fin de compte, le délégué a même laissé tomber.

En voici un second:

Q. L'enrichissement des tâches, est-ce que c'est un concept que le syndicat appuie?

R. C'est très difficile de faire des enrichissements de tâche, parce que justement tu dois passer par le personnel, puis lui rencontre le syndicat. J'ai essayé de le faire; je demandais à l'opérateur d'essayer de rentrer ses coûts tout de suite sur ordinateur parce qu'à la fin on se ramassait avec des fiches de coût ça de long. Il a fallu se battre, parce que se servir de l'ordinateur, c'était considéré comme une job de bureau. Puis pourtant, le gars trouvait que c'était de l'enrichissement sur sa tâche. Il a fallu débattre ça au syndicat. Finalement, ça a passé.

Comment interpréter ce mépris réciproque? À notre avis, en raison du fait que le pouvoir hiérarchique des superviseurs - des contremaîtres, historiquement - a été grugé par la convention collective, l'affrontement entre eux et les délégués demeure un danger constant, et ce d'autant plus, que les superviseurs ont plus d'influence qu'un contremaître traditionnel sur la gestion des relations de travail et de la production⁴⁵. Les conflits éclateraient certainement si le mépris prenait le dessus dans les

⁴⁵ L'analyse de l'entreprise traditionnelle mettra cette remarque en évidence. En gros, les délégués syndicaux ignorent tout simplement les contremaîtres qui sont sans influence.

relations de travail. En l'occurrence, c'est la mutualité qui prévaut étant donné que les rapports interpersonnels sont viables.

*

Jusqu'à maintenant, l'analyse montre que l'influence du syndicat dans l'entreprise est considérable. L'efficacité administrative est le résultat d'une action conjointe entre la direction et le syndicat. C'est particulièrement évident dans l'application de la convention collective où le délégué syndical et le superviseur se consultent mutuellement avant de prendre une décision. Une observation particulièrement frappante est que le délégué n'hésite pas à prévenir le superviseur d'une mauvaise décision qu'il s'apprête à prendre. La recherche des intérêts personnels est mise de côté. Au lieu de profiter de certaines situations pour se procurer une certaine monnaie d'échange dans ses négociations de toutes sortes avec la direction, le syndicat met au premier rang de ses préoccupations les objectifs de l'entreprise. Est-ce vraiment un syndicat se demanderont les adeptes de la négociation collective fondée sur l'antagonisme des parties? L'analyse suivante apporte certains éclaircissements à ce sujet.

3 - LA COOPÉRATION DU DÉLÉGUÉ AVEC LE SUPERVISEUR EN MATIÈRE DE PRODUCTION

Peut-on imaginer que les délégués syndicaux agissent de concert avec le superviseur dans la gestion de la production? Mais à quel titre le feraient-ils, car ils n'ont aucun pouvoir pour intervenir. Par ailleurs, la supervision de la production est le territoire administratif par excellence du superviseur. À cet égard, le pouvoir de coordination de ce dernier conjugué à l'autonomie de l'opérateur n'exclut-elle pas la nécessité de la collaboration syndicale? Néanmoins, cette modalité administrative soulève un certain problème. N'y a-t-il pas un danger que la perspective d'action à moyen terme, envisagée selon la stratégie syndicale, soit retranscrite à cet échelon en termes d'une perspective à court terme, par exemple, en encourageant des pratiques restrictives? Inversement, dans le cas où le syndicat continuerait d'épouser les vues de la direction au niveau même de l'exécution du travail, ne perdrait-il pas son identité, donc son influence à titre syndical sur les exécutants?

Pour répondre à ces questions, trois points seront traités: le problème de l'autonomie de l'opérateur, l'intérêt du syndicat pour la productivité, et l'influence du délégué syndical sur les exécutants.

A - Le problème de l'autonomie de l'opérateur

Généralement, dans les entreprises traditionnelles, les syndicats ne se sentent pas concernés par le degré d'autonomie des exécutants. Ce

genre de problème n'a jamais fait l'objet de revendication syndicale, comme s'il échappait au champ de perception des syndicats.

Dans l'entreprise étudiée, les opérateurs sont dotés d'une certaine autonomie: ils sont en charge de l'administration quotidienne des matières premières, de leur approvisionnement et de leur utilisation. Par ailleurs, en principe et en pratique également, ils ont la responsabilité de leur machine auxquelles le superviseur ne touche pas. C'est une forme de participation mais à l'intérieur de la catégorie administrative régulière de responsabilité accrue. C'est plus subtil qu'un cercle de qualité ou qu'un groupe semi-autonome. C'est plus acceptable pour un syndicat, car la responsabilité accrue ne s'attaque pas de front au système de classification des emplois et ce faisant, à l'ancienneté. Comment le syndicat va-t-il réagir au sens des responsabilités qui ne peut que se développer chez les opérateurs?

Pour répondre à cette question, il faut en poser une autre à savoir si les délégués ou les chefs syndicaux sont conscients de l'autonomie de l'opérateur? La réponse est oui et il faut ajouter qu'ils y tiennent. En ce cas, avons-nous affaire à un syndicat récupéré? Intégré? Qui a perdu le sens de sa mission syndicale? Ces questions n'offrent aucune espèce de résonance. Le fait à souligner est que le domaine de l'organisation du travail fait son entrée dans le champ de perception des leaders syndicaux, ou fait partie intégrante de l'action syndicale. C'est une situation sinon révolutionnaire, du moins inusitée, aussi inusitée d'ailleurs que de retrouver une certaine autonomie au niveau de l'exécution. Cette observation met en relief la valeur exceptionnelle de la structure administrative de l'entreprise étudiée.

Les leaders syndicaux ne songent pas à exploiter l'autonomie des opérateurs. Au contraire, ils sont davantage portés à la valoriser en tirant la couverture de leur bord. En effet, ils disent en substance que les opérateurs sont de leur côté de la barrière. Pourquoi? Au nom de la solidarité syndicale? Non pas. C'est au contraire parce qu'ils sont compétents, par opposition aux superviseurs qui eux ne le seraient pas. Plus précisément, les superviseurs, selon les leaders syndicaux, ne possèdent aucune compétence technique. Voici donc que le syndicat récupère la compétence technique des opérateurs. Ce n'est pas le syndicat qui devient intégré à l'entreprise, mais l'entreprise au syndicat! Autrement dit, ce dernier défend des valeurs managériales dans un esprit d'opposition au superviseur qui représente la direction. Les opérateurs sont du côté des syndicats parce qu'ils sont compétents. Un délégué le dit en ayant tendance à inverser les rôles du superviseur et de l'opérateur:

En production, les superviseurs se fient à leurs bonhommes car ils sont compétents, et les superviseurs le savent. Chaque machine est différente.

Selon cette logique, déléguer de l'autorité n'est pas une preuve de compétence administrative; c'est la confiance qu'un superviseur doit accorder à la compétence de l'opérateur qui permet la délégation. C'est une façon de dire que le syndicat fait partie de ce mouvement ascendant de la coopération.

Le commentaire d'un membre de l'«exécutif syndical» va dans le même sens :

Q. Les opérateurs par rapport aux superviseurs sont-ils autonomes?

R. Les opérateurs, oui, parce qu'il y a des machines assez spécialisées. **Il n'y a pas un superviseur qui peut dire à un opérateur quoi faire dans les départements les plus importants. Ils ont tout intérêt à marcher de même avec leurs opérateurs, puis se fier à eux autres**». Je ne connais pas de superviseurs assez compétents pour dire: «Tu vas faire ci, tu vas faire ça. Nous autres, c'est la **super-confiance**.

Ce témoignage précise le précédent. L'inversion des rôles signifie que le superviseur n'a pas le choix de ne pas être dépendant de l'opérateur. C'est ce que le concept de super-confiance - et non pas de confiance tout court - veut indiquer. Dès lors, il ne saurait être question pour le syndicat de détourner l'autonomie de l'opérateur de ses fins. D'autres observations vont dans le sens de cette interprétation.

À cet égard, même la carrière du superviseur est définie par un membre de l'exécutif syndical en termes d'inversion: «Tu ne montes pas superviseur, tu tombes superviseur». Cette remarque signifie essentiellement deux choses. En premier lieu, les superviseurs ne sont pas tellement mieux payés que certains de leurs subordonnés (les plus anciens), pour les longues heures de travail qu'ils accomplissent. Cela crée, au dire de ce même leader «un problème de perception». En second lieu, le superviseur, face aux subordonnés, est placé dans une espèce de conflit de rôle: il représente la discipline, mais les exécutants s'auto-disciplinent: «On ne poinçonne même plus dans la plupart des cas», spécifie l'«exécutif syndical».

Et puis apparaît un thème complémentaire de la part d'un autre délégué: le sens des responsabilités des opérateurs qui, pour cette raison, s'affirment contre le superviseur:

Q. Vous avez vous-même des rapports à remplir?

R. Oui, **je fais quasiment la job du superviseur**. T'as ton inventaire au début, ce que tu as sur le plancher, après ça, ta production.

Finalement, il fallait s'y attendre, non seulement l'« exécutif syndical » mais aussi les délégués syndicaux, disent que les opérateurs s'autodisciplinent ».

Cette dernière remarque faite par l'ensemble des représentants syndicaux à propos de l'autodiscipline des opérateurs est d'une importance fondamentale, car le syndicat déclare par le fait même qu'il ne cherche pas à interférer dans la production. À ce sujet, les délégués syndicaux savent pertinemment que les opérateurs ont des comptes à rendre quotidiennement au superviseur en fonction des cibles établies.

Une autre composante de la tâche des opérateurs fait partie de cette autodiscipline. En effet, ce sont ceux affectés en permanence à une machine qui sont chargés de former les autres et de développer leur flexibilité. Autrement dit, les connaissances sont transmises formellement et la durée de la formation peut varier d'un individu à l'autre selon les aptitudes de chacun. La souplesse de cette méthode indique qu'il n'y a pas de place dans cette entreprise pour les secrets professionnels qui, d'après un auteur, s'avèrent une source de compétition entre les travailleurs⁴⁶. Par ailleurs, le système de rémunération vient renforcer cet auto-discipline, car les cibles de production fixées⁴⁷ - et établies dans la convention collective - représentent un salaire concurrentiel. Lorsque celles-ci sont dépassées, elles donnent lieu à un bonus d'équipe qui est payé à toutes les semaines. Voici donc un système où l'autodiscipline prend une valeur supérieure au contrôle des incertitudes comme facteur de motivation⁴⁸.

*

⁴⁶ Burawoy, Michael, *Manufacturing Consent*, Chicago, The University of Chicago Press, 1979.

⁴⁷ Ces cibles sont fixées selon la technique du contrôle de la variance. Les spécialistes en génie industriel tiennent ainsi compte du fait qu'un travailleur ne travaille pas au même rythme à la journée longue.

⁴⁸ Cette remarque va tout à fait à l'encontre des observations de M. Burawoy car dans l'entreprise qu'il étudie, les contrôles tout juste mentionnés - obligation de rendre des comptes, apprentissage formel - mal établis ou inexistant, conduisent les ouvriers à se concurrencer entre eux en gardant jalousement les « trucs » du métier. En outre, les cibles de production dans l'usine ne représentent que soixante pour cent du salaire à atteindre, ce qui renforce la rivalité. D'après l'auteur, il s'agit là d'un facteur de motivation parce que le secret entretenu à propos de ces trucs représenterait un certain contrôle de l'incertitude! En ce sens, le mode d'ajustement des ouvriers à leur entreprise est strictement d'ordre

Somme toute, quand les leaders syndicaux décrivent le rôle des opérateurs en termes de compétence et d'autodiscipline, ils se situent dans le prolongement de la stratégie syndicale et du caractère discursif de leurs rapports avec la direction. C'est un des rares cas où des syndiqués défendent non pas une valeur syndicale telle que la solidarité, mais une valeur professionnelle, l'autonomie, ou mieux, l'autodiscipline. C'est à notre avis, une situation d'une valeur exceptionnelle.

B - Les attitudes syndicales en matière de production

S'il est un domaine par excellence que le syndicat peut utiliser pour développer la solidarité de ses membres, c'est bien celui de la production. En vertu de l'analyse précédente, une seule attitude peut apparaître, la coopération qui devient en fait un attribut de l'autodiscipline.

Les attitudes exprimées par les délégués en matière de production se situent dans le prolongement direct de la stratégie syndicale. Des éléments du discours de l'« exécutif syndical » se retrouvent tels quels dans les commentaires des délégués, notamment au sujet de l'introduction du système de gestion « Just in Time » :

Je n'ai rien contre le « Just In Time ». Si on est meilleur pour la concurrence, on va travailler en plus grand nombre. Si on répond (à la demande) plus vite que les autres compagnies, les consommateurs vont acheter plus chez nous ; on va avoir plus de chances que le monde travaille.

Un second délégué s'intéressera à l'élargissement des tâches, ce qui rejoint une politique administrative de l'entreprise. Son commentaire épouse également la stratégie syndicale :

Tout ce qui touche la Compagnie, je veux qu'ils **progressent**.

Q. Mais, est-ce que la Compagnie ne vous aide pas à découvrir le management quand même ?

R. Ils sont plus portés à nous le montrer maintenant. Ils veulent qu'on s'intéresse bien gros à ça pour qu'on soit plus **productif**. Comme avant, ils changeaient des pièces sans nous en parler. Maintenant, ils

individuel. Et le comble de cette situation est qu'elle soit le résultat de la négociation collective ! Visiblement, un cas de faiblesse éhontée de syndicalisme est présenté par M. Burawoy comme un cas d'espèce d'une valeur générale montrant que les ouvriers échappent difficilement aux rapports de classes et à l'exploitation des travailleurs par le capital. Selon le cadre conceptuel de la présente analyse, il s'agirait plutôt d'une entreprise mal administrée où le syndicat réussit finalement à exercer un certain contrôle sur la gestion de l'entreprise, et ce, au détriment de ses propres membres. Il n'y aurait plus de place pour l'autodiscipline.

viennent nous voir puis ils disent : « Veux-tu faire ça » ? Ils veulent qu'on soit avec eux autres. Pour eux autres, plus on va être **ensemble, plus on va être fort**. Mais avant, ça ne marchait pas de même.

Tous les superviseurs ont confirmé l'existence de ces points de vue en répondant négativement aux questions portant sur la restriction de la production ou le ralentissement du travail. L'un des plus anciens de l'entreprise a fait remarquer que ce genre de comportement s'était manifesté avant et après un conflit grave survenu il y a environ douze ans :

« Il y avait des employés qui dépassaient les standards, et le syndicat les menaçait de représailles. Il y avait des gens très forts à la tête du syndicat. Maintenant le syndicat a changé beaucoup. Il s'implique ».

Dans le même ordre d'idée, un autre superviseur dira que le ralentissement de la production tend à disparaître, et un troisième note l'apparition d'une attitude « nouvelle » au cours des derniers temps, car les délégués s'impliquent dans les problèmes de production. Et il cite en exemple, le cas suivant :

On avait un contenant en acier qui sert à mettre la colle. Le délégué syndical perdait beaucoup de temps à nettoyer ce contenant-là parce que, des fois, on change de couleur de colle. Il vient me voir et il dit : « Il me semble que si t'achetais un autre contenant de colle, on cesserait de passer des heures et des heures à nettoyer ; et puis moi, je pourrais produire beaucoup plus vite. Si tu m'achetais un autre contenant de colle... ce serait des économies de 4-5 heures chaque fois à 12.13 \$/hre ». On l'a acheté.

*

Cette coopération, faut-il le souligner, facilite le style de supervision générale de la part du superviseur. On peut ainsi parler, en matière de commandement, d'une division du travail latente entre les superviseurs et les délégués ou les leaders syndicaux. En d'autres termes, l'adhésion du syndicat aux objectifs de productivité de l'entreprise rend la supervision étroite superflue. Ou encore, si les superviseurs réussissent à exercer une supervision générale, ce n'est pas uniquement en raison des contrôles administratifs en place, mais grâce à la convergence des intérêts existant entre la direction et le syndicat. Ce dernier, faisant infor-
mellement partie intégrante du système de gestion, saura-t-il conserver son identité ?

C - L'autorité du délégué

L'analyse antérieure a montré combien il était ridicule de parler des rapports de mutualité entre la direction et le syndicat en termes de

récupération. On ne sait plus à certains moments quel groupe récupère l'autre. Certains pourraient dire que le management fait tout simplement preuve de faiblesse en cédant trop facilement aux pressions du syndicat, notamment en matière de co-décision. Ils ajouteraient peut-être que l'entreprise pourrait se passer aisément du syndicat. Et voici qu'on assiste au retour du système de relations de travail fondé sur l'antagonisme des parties, postulat sur lequel est fondé la négociation collective traditionnelle.

L'entreprise étudiée se définit plutôt comme une communauté. Mais une communauté différenciée en ce sens que les rapports de la direction avec le syndicat sont organiques. Si, par ce biais, le syndicat était récupéré, il perdrait toute influence dans l'entreprise. On sait déjà que ce n'est pas le cas étant donné la division du travail latente observée entre les superviseurs et les délégués. Peut-on être plus précis et répondre aux questions suivantes: les superviseurs ont-ils à s'appuyer sur le pouvoir d'influence des délégués sur les exécutants dans l'exercice du commandement? Cette influence aidera-t-elle la direction à faire agir les exécutants?

On sait déjà que les superviseurs occupent une position d'une qualité exceptionnelle. Ils détiennent un pouvoir de coordination de leur travail avec les fonctions administratives et ils ont appris à travailler en coopération avec les délégués grâce à leur formation en matière d'application de la convention collective. Cela serait-il suffisant pour gagner la crédibilité des exécutants en toute circonstance? Selon les observations recueillies, les superviseurs disent devoir continuer de compter sur la source de crédibilité que les délégués syndicaux représentent.

Certes, on ne peut pas s'attendre à ce que l'influence syndicale s'observe en matière de commandement. Si tel était le cas, on pourrait dire que les délégués contribuent à élargir la zone d'acceptation des subordonnés⁴⁹, ou, pour prendre une formule équivalente, à faciliter l'obéissance - entendu dans le sens de l'acceptation de l'information ou d'un ordre. Cependant, le style de supervision est large et les opérateurs relativement autonomes. Néanmoins certains superviseurs ont déclaré que le délégué servait parfois à accroître leur crédibilité auprès des exécutants. L'existence de cette influence va dans le même sens que l'élargissement de la zone d'acceptation, il faut le reconnaître.

⁴⁹ Simon, Herbert A., *op. cit.*, p. 31.

Plusieurs superviseurs ont parlé de la nécessité de recourir à l'autorité du délégué syndical, lorsqu'ils avaient à convaincre les exécutants que les changements technologiques n'auraient pas d'effets sur la sécurité d'emploi. L'un d'entre eux raconte qu'il a été obligé, à la demande de ses subordonnés de convoquer une réunion pour expliquer les conséquences de l'introduction de la méthode de gestion « Just In Time ». Il avait à leur dire que des postes ne seraient pas abolis. Un délégué est parvenu à faire tomber les derniers noyaux de résistance :

Quand j'ai fait mon « meeting », j'avais un délégué qui était là, qui en avait entendu parler par son exécutif syndical. Il a été le premier à dire que le « Just In Time » ne pouvait pas détruire de jobs. Les gens partaient en peur avec ça.

Q. Pensez-vous que le délégué s'est trouvé à rassurer les employés ?

R. **Doublement.**

Et il explique le sens de l'adverbe « doublement » :

Q. Si vous aviez été le seul à leur en parler, auraient-ils été aussi sûrs ?

R. Moi je dis que la majorité, probablement. Par contre il y en aurait probablement quelques-uns qui seraient demeurés sceptiques. Le fait que le délégué en parle, puis qu'il dise effectivement que ce que je venais de dire c'était exactement ça, productivité et non coupage de job, à ce moment-là, ceux qui auraient pu être sceptiques en fonction que ça vienne rien que du patronat. À ce moment-là, ces gens-là sont tous sortis aussi sécurisés que ceux pour qui la parole du superviseur avait suffi à convaincre.

Un autre superviseur reconnaît que le syndicat exerce une influence sur toutes les questions de bien-être social ou de santé-sécurité au travail. En ce qui concerne la santé-sécurité au travail, le cas est d'autant plus intéressant que cette question a cessé d'être un cheval de bataille pour affirmer le pouvoir syndical. Ni les délégués syndicaux, ni l'« exécutif syndical » n'ont fait de cette question un objet de revendication.

Q. Avez-vous l'impression que le syndicat dirige la boîte ?

R. Sur certains points, oui.

Q. Pouvez-vous être plus précis ?

R. Je vais vous dire, comme en santé-sécurité par exemple, si le syndicat s'occupe d'une affaire plus ou moins sécuritaire, **ça va bouger beaucoup plus que si c'est le superviseur**. Dans certains domaines comme ça aussi ; si nous autres on se plaint de la cafétéria, ça ne bougera pas ; **si le syndicat s'en mêle, ça va bouger**. Même chose pour la paye si elle est en retard. C'est arrivé une fois. Nous

autres on a fait des démarches, ça n'a rien donné. Aussitôt qu'on en a parlé à un gars du syndicat, la paye est arrivée.

Nous observons également que l'acceptation d'une décision du superviseur par un exécutant concernant le travail ne se fera sans le consentement du délégué syndical. Il s'agit d'un cas d'exception où le principe de flexibilité-ancienneté ne doit pas être respecté, non pas pour heurter le syndicat de front, mais pour une raison d'efficacité :

Je peux à l'occasion, garder certains employés, la plus jeune j'en ai besoin aujourd'hui, je vais envoyer la plus ancienne. Mais certains employés n'aiment pas ça, j'ai eu des remarques à un certain moment.

Q. Le syndicat aide-t-il à faire accepter cette décision-là ?

R. Oui, à l'occasion **le syndicat fait comprendre à l'employé** ; ils disent : « Celle-là est obligée de rester parce qu'elle a tel travail.

C'est le seul témoignage que nous ayons pu recueillir en ce sens. Difficile à expliquer, il n'en est pas moins en accord avec le syndicalisme d'accommodement que nous avons énoncé antérieurement.

Le superviseur qui avouait chercher à tenir compte du point de vue syndical dans une décision à prendre, et ce dans le but de cultiver un bon climat de relations de travail, est convaincu que cette coopération assure la qualité des relations avec ses subordonnés :

Q. Pourquoi prenez-vous l'initiative de consulter le délégué ?

R. Je crois que c'est de **bâtir un climat de travail beaucoup plus sain** ; ça évite d'avoir des problèmes. Parce que dans certains cas, ça se peut très bien que je n'ai pas nécessairement toutes les informations requises ; donc à ce moment-là, le délégué syndical me fait valoir son point de vue ; moi, je lui explique le mien ; et jusqu'à date moi, je peux dire que ça a évité énormément de conflits inutiles. Parce que tu donnes ta position, puis la position de la Cie à propos d'une situation **puis t'as le délégué syndical qui t'approuves, puis qui fait comprendre à l'employé.**

Dans l'esprit de ce superviseur, et il n'est pas le seul à penser ainsi, coopérer avec le syndicat ne vise pas à le neutraliser. Ce n'est pas non plus l'objectif de la direction quand elle permet au syndicat de co-décider avec elle en certaines matières, notamment dans le domaine de l'évaluation des tâches.

En fait, le syndicat est associé à la direction dans la gestion quotidienne comme il l'était à la gestion dans une perspective à moyen terme. Le moyen terme constitue la ligne directrice de toute son action.

Certains auteurs⁵⁰, en théorie administrative soutiennent que le pouvoir est extensible et échappe au concept de somme nulle. Un groupe, en gagnant du pouvoir, accroît celui de l'organisation. Ce n'est pas parce que les exécutants ont plus de pouvoir que la direction voit le sien réduit. Ce qu'il importe de souligner ici est que le syndicat contribue à accroître la quantité de pouvoir de l'entreprise concernée et la rend plus efficace.

Conclusion

Cette étude montre que la coopération patronale-syndicale est possible au sein de l'entreprise sans qu'aucune des parties ne renonce à son identité. Nous étions parti de l'idée que la prise de décision dans cette entreprise était fondée sur la diffusion du pouvoir. Au terme de notre analyse nous observons que l'action syndicale renforce l'autodiscipline des travailleurs. En ce sens, la coopération entre la direction et le syndicat local est nécessaire mais non suffisante pour expliquer cette autodiscipline qui de fait tombe dans le champ de responsabilité du management. Revoyons les données du problème.

Dans cette entreprise, la décentralisation de la prise de décision signifie que les rôles administratifs à tous les niveaux hiérarchiques font l'objet d'une responsabilité accrue; cela est vrai même pour les exécutants. En outre, le niveau d'autorité du superviseur est respecté par son chef hiérarchique et les experts fonctionnels, et ce à un point tel que les superviseurs font eux-mêmes la distinction entre la voie de communication hiérarchique et la voie fonctionnelle. En retour, les superviseurs respectent le champ de discrétion des exécutants. La mutualité dans les rapports entre les niveaux administratifs est cultivée et ne laisse pas de place à l'ingérence, génératrice de conflits destructeurs de la rationalité administrative. En conséquence, humanisation du travail et contrôle administratif ne sont pas antinomiques, mais complémentaires.

La participation observée se révèle donc fondée sur le respect des niveaux de responsabilité à tous les échelons administratifs. C'est ce que nous avons appelé l'ABC de la participation. Ce respect des principes administratifs élémentaires s'explique, croyons-nous, par la confiance accordée aux employés par la direction, par son souci de la dignité humaine et de l'équité.

Ce n'est pas la participation selon les critères tout juste énoncés qui rend la coopération possible entre le superviseur et le délégué, et surtout

⁵⁰ Lawrence, Paul R. et Lorsh, Jay W., *Organization and Environment*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1969, pp. 172-174.

pas entre la direction et le syndicat, mais plutôt la conjugaison de cette participation à la qualité des relations patronales-syndicales. À elle seule, la décentralisation administrative ne peut pas être déterminante de l'action syndicale ou des rapports patronaux-syndicaux. Une décision administrative est par nature différente d'une décision ayant trait aux rapports collectifs de travail. En principe, les relations de travail ne renvoient pas à la coopération ou à l'entraide, mais au conflit ou à la compétition, d'où le formalisme existant généralement dans les rapports patronaux-syndicaux traditionnels exclusifs de toute forme de participation. La négociation collective axée sur l'antagonisme des parties complète généralement le tableau.

C'est précisément au niveau des relations patronales-syndicales qu'une autre forme de participation se retrouve dans cette entreprise. Les diverses pratiques formalisées tels que l'ouverture par la direction de ses livres au syndicat, la co-décision en matière d'évaluation des tâches et l'information transmise par la direction au syndicat concernant les plans stratégiques de développement vont dans le sens d'une association du syndicat à la gestion de l'entreprise. En retour, le syndicat peut, occasionnellement exercer une influence sur la direction. Un exemple manifeste est que la proposition du syndicat de récupérer un contrat de sous-traitance a été acceptée par la direction. La direction influence le syndicat et vice-versa. Le rapport de forces est redéfini en termes de contrôle mutuel. Il en résulte que la recherche de la sécurité d'emploi par le syndicat devient compatible avec la participation, ce qui représente un renversement de la situation traditionnelle. Les intérêts individuels du syndicat sont soumis aux intérêts généraux de l'entreprise. En conséquence, la séparation formelle des organisations patronale et syndicale va de pair avec la rationalité administrative, au point où la négociation collective devient compatible avec la participation. Certains indices vont dans cette direction. En effet, l'exécutif syndical considère la formule de l'arbitrage comme un facteur de division entre les parties, ce qui témoigne de l'authenticité de la participation. Il n'y a pas à se surprendre si l'introduction de changements administratifs envisagés par la direction a donné lieu à un début de négociation continue.

Ce n'est qu'une fois satisfait ce prérequis du contrôle mutuel entre la direction et le syndicat que l'entraide l'emportera sur la compétition au sein de la structure administrative. Les pratiques restrictives en matière de production n'existent pas car ce serait aller à l'encontre de la sécurité d'emploi. Elles sont remplacées par l'autodiscipline qui conduit à une espèce de division du travail latente entre les superviseurs et les délégués et qui a pour conséquence de faciliter le style de supervision

générale⁵¹. C'est-à-dire que la supervision générale, la responsabilité accrue des opérateurs, et le contrôle mutuel entre la direction et le syndicat sont des éléments indissociables. Si le superviseur dispose d'un pouvoir de coordination tant en matière de production que de gestion du personnel, c'est qu'il est libéré par les exécutants, qu'il ne s'ingère pas dans leurs responsabilités⁵², et qu'il a comme vis-à-vis syndical une personne-ressource et non pas un adversaire. La coopération entre le superviseur et le délégué en matière d'administration de la convention collective est plus facile parce que le superviseur est préparé, de son côté, par le bureau du personnel, à agir comme personne-ressource.

Cependant, en dépit des deux formes de participation - la décentralisation administrative et le contrôle mutuel entre le management et le syndicat - le conflit demeure sous-jacent aux rapports mutuels existant entre le superviseur et le délégué. À cet égard, il ne faut pas chercher à éviter le fait d'importance juridique que la convention collective a enlevé des pouvoirs au superviseur en matière de gestion du personnel. En fait, aucune entreprise syndiquée ne peut échapper à cette contrainte. Aussi, il n'y a pas à se surprendre que le bureau du personnel soit soupçonné par les superviseurs d'être pro-syndical. En outre les superviseurs et les délégués se méprisent réciproquement⁵³. Mais l'entraide l'emporte sur la compétition, grâce à l'effet conjugué de la décentralisation de la décision, et de l'influence mutuelle entre la direction et le syndicat où le

⁵¹ Cette observation est importante. Elle suscite un intérêt particulier pour les analyses de J. Bélanger sur le contrôle ouvrier anglais, ou sur la coopération informelle des syndicats anglais dans des domaines qui nous apparaissent à nous Nord-Américains objets de la convention collective, comme la distribution des tâches aux travailleurs ou celle du temps supplémentaire. Cela peut faire apparaître le management comme déficient. On pourrait ajouter aussi que le pouvoir de la direction est grugé par la base. Mais on peut répliquer à cela que les exécutants sont intimement associés à la prise de décision qui les concerne. Notre analyse va résolument dans ce sens, sauf que la participation est un privilège consenti par la direction à ses employés et au syndicat ou passe par la convention collective. Cette observation montre par ailleurs la force et le degré de raffinement du management. Le cas que nous avons décrit pourrait être supérieur au cas du contrôle ouvrier anglais sur un point: la participation à la prise de décision est compatible avec la sécurité d'emploi (Cf. Bélanger, Jacques, « Le contrôle ouvrier sur l'organisation du travail: étude de cas en Grande-Bretagne », *Relations industrielles*, Vol 41, no 4, 1986, pp.: 704-719.

⁵² C'est probablement à ce point de vue que la formation universitaire des superviseurs joue un rôle. En effet, elle peut les amener à s'identifier à la direction et à agir en conséquence, notamment en sachant prendre une distance désirable, entre eux et les exécutants. En outre, cette formation n'étant pas technique, elle peut leur faire admettre plus facilement que les machines sont, comme ils le disent eux-mêmes, le territoire des opérateurs.

⁵³ Il nous faudra revenir sur ce fait dans la conclusion générale.

rapport de forces est maintenu⁵⁴. À ce sujet, une remarque fondamentale est à faire, et constitue un élément majeur de conclusion. Un superviseur - ou un contremaître - aura beau avoir tous les pouvoirs de coordination qu'il faut pour la gestion de la production, ou même en plus une formation universitaire avancée, ces facteurs constitueront une perte d'énergie si la gestion des relations de travail est mauvaise; c'est-à-dire si les parties se définissent comme des adversaires sans arriver à se départir de cet *a priori*.

Dans l'entreprise étudiée, les superviseurs et les opérateurs sont autonomes. Le syndicat l'est également. Par autonomie, il faut entendre que chacun individuellement peut faire entendre son point de vue à son niveau de responsabilité, ou selon ses intérêts - en ce qui concerne le syndicat. Tous et chacun travaillent avec l'obligation de rendre des comptes ou avec un sens de ses responsabilités - à la manière du superviseur - en matière d'administration de la convention collective.

Un certain rapprochement entre nos résultats et deux traits de la gestion de l'entreprise industrielle allemande permet de dégager la synthèse de l'analyse, ou de mieux mettre en relief la qualité des relations entre le superviseur, le syndicat et les exécutants.

Le premier trait touche le volet cogestion de la codétermination allemande - l'autre volet étant celui de la co-décision sur lequel nous ne nous arrêtons pas ici. En effet, l'ouverture par la direction de ses livres comptables au syndicat et l'information au sujet des plans stratégiques qu'elle lui transmet, l'influence du syndicat qu'elle accepte sur certains plans - notamment en matière de sous-traitance ou d'évaluation des tâches - sont chaque fois des éléments qui placent le syndicat dans un rôle de surveillance de la gestion. Le Conseil de surveillance allemand contient ces éléments parmi l'ensemble de ses attributions⁵⁵.

⁵⁴ Dans les entreprises traditionnelles c'est fort probablement le contraire qui se produit. Notre analyse montre toute la complexité de ce problème, et les difficultés administratives que présente sa gestion. À ce point de vue les travaux du Service de la médiation préventive sont tout à fait pertinents. (Cf. Yves Dulude, « Analyse des problèmes soulevés par les représentants patronaux et syndicaux dans les entreprises où le Service de médiation préventive est intervenu », *Document de travail*, Service de Médiation préventive, Ministère du travail (Québec), octobre 1983. L'Ecuyer Pierre, « Les conditions de dialogue sur les lieux de travail », in: *Rapport du 22^e congrès annuel de l'Association canadienne des relations industrielles*, (Édité par Maurice Lemelin) Hautes Études Commerciales, Université de Montréal, 1985, pp. 64-79.

⁵⁵ Luttringer, Jean-Marie, *La place du syndicat dans l'entreprise allemande* (R.F.A), Paris, Economica, 1979, p. 127.

Le second trait concerne le rôle du superviseur. Son correspondant allemand est le *Meister* qui lui aussi possède une formation professionnelle sanctionnée par un diplôme. Une différence existe cependant, car être *Meister* c'est détenir un statut formellement reconnu. Aussi son entrée dans l'entreprise est généralement latérale, tout comme c'est le cas dans l'entreprise étudiée. Mais le point à souligner est que le *Meister* a la responsabilité non seulement de la gestion de la production mais aussi de la gestion du personnel. Ce serait une tâche considérable s'il n'était pas assisté par un chef de groupe le *Vorarbeiter* qui le libère des aspects techniques de la supervision de la production⁵⁶. Dans notre analyse, une partie de cette tâche est confiée aux opérateurs eux-mêmes qui se trouvent à libérer également le superviseur⁵⁷. On trouve là la raison pour laquelle tous les représentants syndicaux interviewés ont eu tendance à inverser les rôles entre l'opérateur et le superviseur au nom de la compétence technique de l'opérateur. Si le superviseur peut consacrer du temps à la gestion du personnel c'est en partie pour cette raison et à cause de la formation qu'il reçoit des experts en relations de travail.

Ainsi, la « cogestion » et l'autonomie des opérateurs sont finalement les deux facteurs les plus déterminants de l'équilibre de ce système de gestion qui rend possible la mutualité dans les rapports entre les superviseurs et les délégués, via l'appui du bureau du personnel qui se place dans un rôle de conseiller auprès des superviseurs. L'équilibre du système de gestion est d'autant plus étonnant, que, contrairement au cas allemand, il ne repose sur aucune législation de l'État, ce qui montre la force de son dynamisme interne.

En dernier lieu, certains facteurs relatifs à l'environnement social sont à l'œuvre dans l'équilibre de ce système de gestion qui intègre informellement le syndicat. Nous en avons identifié deux. Le premier est proprement syndical. L'exécutif syndical local, membre d'une fédération FTQ, justifie sa volonté de participation en invoquant le Fonds de solidarité des travailleurs. Autrement dit, cette volonté de participation ne peut être réduite à une réaction du syndicat au management qu'il a en face de lui. Elle a besoin d'une source de légitimité qui lui appartienne en propre pour affirmer son indépendance face au management, de même que les délégués face aux superviseurs. Sans ce recours, le syndicat se sentirait peut-être placé sur un terrain moins solide.

⁵⁶ À ce sujet, voir: Maurice, Marc, et al. *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne: essai d'analyse sociétale*, Paris, P.U.F., 1982, pp. 87-185.

⁵⁷ Et le syndicat, en faisant ajouter aux critères d'évaluation des emplois celui de la planification a contribué à cette libération.

Le second facteur environnemental concerne la concurrence. À cet égard, le syndicat a développé une conscience particulière de la notion de marché. Sa stratégie à moyen terme ne se comprend pas autrement. Le pas qu'il a franchi est énorme, car ce n'est plus avec la notion de sécurité d'emploi pour la collectivité des travailleurs qu'il conçoit son action, mais par l'intermédiaire de la conservation du poste individuel de travail. S'il y a un facteur qui a marqué ces dernières années les relations de travail c'est celui-là⁵⁸. Le cas étudié montre que ce changement d'attitude fait appel à la rationalité administrative que, visiblement, la participation patronale-syndicale, selon le modèle décrit, contribue à développer. À ce sujet, le système de flexibilité qui va dans le sens de l'élargissement de la classification des emplois y est certainement pour quelque chose. Le désir de négociation continue également.

Et, c'est ici que la remarque que Selig Perlman faisait en 1928 prend tout son sens :

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'emploi⁵⁹.

⁵⁸ Kochan, Thomas A., *Worker Participation and American Unions*, Kalamazoo, Mic, The W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 1984.

⁵⁹ Perlman, Selig, *A Theory of the Labor Movement*, New York, The McMillan Company, 1928, p. 277, (Notre traduction).

CHAPITRE 2

L'ENTREPRISE TRADITIONNELLE

Introduction

Ce cas présente une entreprise traditionnelle typique⁶⁰. La prise de décision 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 caractérisait la gestion de l'entreprise participative ne s'observe plus. C'est le règne de la confusion des rôles, et par conséquent, les conflits et l'application de la discipline 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. Cette proposition se vérifie tant pour la gestion de la production que pour celle des relations de travail.

SECTION I – LA STRUCTURE ADMINISTRATIVE

Un fait significatif donne le ton à toute l'analyse: c'est le gérant, le supérieur immédiat du contremaître qui agit à sa place pour assurer le lien entre la base et la direction. Cependant, en dépit du niveau administratif plus élevé qu'il occupe dans la hiérarchie, il n'est pas pour autant à la hauteur de la situation. On peut en effet décrire son rôle en termes de malaise, qui, selon la littérature, convient généralement au contremaître. Au fond, dans cette entreprise, la dimension hiérarchique des rôles revêt une importance déterminante. La subordination l'emporte constamment sur la coopération. Les gérants sont doublement dépendants, d'abord de leur chef immédiat, et ensuite, des services fonctionnels.

⁶⁰ Les données qui ont servi à la rédaction de ce chapitre ont été recueillies par Robert Léonard. Il les a utilisées pour étudier, sous notre direction, l'influence de la technologie sur l'interaction entre les contremaîtres et les délégués syndicaux, objet de son mémoire de maîtrise, intitulé: « Effet de la technologie sur la participation syndicale à la prise de décision », École de relations industrielles, Université de Montréal, 1988.

L'analyse qui suit sera axée sur l'état de subordination du contremaître et du gérant. Quatre thèmes vont être abordés: le style de gestion de l'entreprise, le rôle de coordination du gérant et celui du contremaître, et finalement, le style de supervision.

1 - LE STYLE DE GESTION

Dans l'entreprise participative, les chefs de production et les superviseurs cherchaient à coopérer ensemble au nom d'un *Credo*. De plus, ils étaient informés par la direction des plans stratégiques de développement de la Compagnie, de la position des concurrents et de leurs méthodes de gestion. La hiérarchie était définie avant tout comme un canal d'informations. Aussi, tous les employés, managers comme exécutants étaient orientés vers les objectifs de l'entreprise. Au contraire, dans le cas qui nous occupe présentement, les rôles sont cloisonnés et les gérants dénoncent le manque de communication à tous les niveaux administratifs. L'analyse sera faite du point de vue du gérant.

Dans cette entreprise, aucune information ne circule concernant la gestion de l'ensemble de l'entreprise. Même les gérants 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.

Chose curieuse, cette consultation n'est pas perçue par les gérants comme un acte de coopération. L'un d'entre eux en parle plutôt sans grand enthousiasme, en termes d'exclusion, de cloisonnement des rôles, et de formalisme, comme s'il s'agissait d'un ordre qui était donné:

Q. Est-ce que ça arrive que vous ayez des conflits avec l'ingénierie, la planification...?

R. Oui, ça arrive. C'est pour cela qu'on se rencontre assez régulièrement. C'est moi - (et non le contremaître) - qui va dans des « meetings » et on est alentour d'une table, et le **directeur** est « chairman ». On est six ou sept. Puis ils vont me dire telle et telle chose: « **Dans ce programme, toi, (en m'interpelant), tu vas avoir à faire (telle chose), on va te donner un budget de 18 000 heures et tu va avoir tant de mois pour le faire, d'après le génie industriel.** ».

Là t'arrives, tu regardes ça, **c'est vite**, ça t'est **garroché dans le visage** et puis on dit: « Qu'est-ce que t'en penses? (Je réponds en m'appuyant sur mon expérience): « **Votre** affaire n'est pas très sérieuse, il faut que ça soit ré-étudié, et on devra se rencontrer dans une semaine ». C'est le genre de conflit qu'on peut avoir.

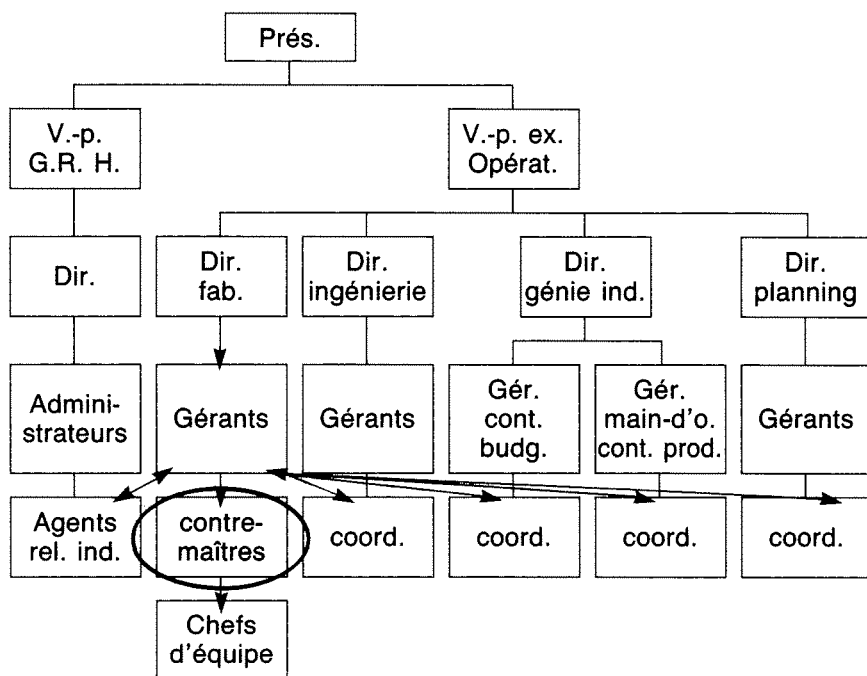
Il précise le fond de sa pensée en faisant ressortir deux clivages. Le premier, entre le directeur et les services fonctionnels.

Quand tu vas dans des « meetings » de même, c'est que **le gars qui est en avant** - le directeur - **n'est pas trop trop sûr de lui-même** ça lui est **garroché**...

Le second clivage se situe entre lui et le directeur. A ce propos, le gérant s'est exprimé comme s'il avait à se défendre ou à se protéger contre une réprimande éventuelle venant de son supérieur. Pourtant la question qui lui était posée ne portait pas sur les conflits existant entre eux, mais entre le gérant lui-même et les services fonctionnels:

Et là, il (le directeur) nous envoie là pour **demande notre opinion** avant que lui fasse un rapport final. Alors, **si personne s'objecte, ça va nous retomber sur le dos**, ça va me tomber dans les mains, et si je n'ai pas parlé, il (le directeur) va dire: « Hé, quand je t'en ai parlé, pourquoi faire tu n'as pas dit un mot » ?

Organigramme de l'entreprise traditionnelle*



* Notes:

- 1 - Cet organigramme est partiel. Il n'inclut que la section pertinente à notre recherche.
- 2 - Les flèches indiquent le sens des relations des gérants avec les services fonctionnels.
- 3 - Le cercle entourant les contremaîtres indique leur isolement du reste de l'entreprise.

Donc, le gérant se doit d'être - ou de paraître - critique. L'important, pour lui, c'est d'ouvrir la bouche. Décidément, ce style de réunion n'est pas marqué par un esprit de bonne entente et de volonté de coopération. C'est plutôt de dislocation des relations de groupe dont il s'agit. Toute l'analyse consiste à mettre ce fait en évidence.

L'autre gérant accuse la direction de ne pas transmettre les informations qui permettraient de travailler en vue d'un objectif commun, de dégager une vision d'ensemble de l'entreprise où tout le monde serait sur la même longueur d'onde. Il est conscient qu'il ne sait pas où il va. Il ne considère pas faire un travail de gérant, car il ne se voit pas placé dans un rôle de coordination :

Normalement, ce que je pense, être manager c'est **coordonner** les employés, le travail des contremaîtres, arriver à **solutionner** des problèmes et puis en plus de cela, ce serait de **programmer** tout le travail que tu as à faire **pour les prochains six mois**. C'est très difficile de le faire quand tu cherches les morceaux (les pièces nécessaires à l'assemblage).

Théoriquement, ce gérant a raison. Son travail devrait se situer dans une perspective plus large. Il continue de parler en déplorant le fait que tout le monde s'affaire au travail sans se parler. « Jamais, dit-il, t'as de rencontres à trois ou à quatre - en référence à ses supérieurs - pour discuter et pour réviser les problèmes que le travail en cours suscite :

Comment ça été cette semaine ? Et qu'est-ce qu'on prévoit de faire ? Non on dit plutôt : « Hé, il faudrait que tu « check » cette affaire-là.

Il regrette que la seule rencontre annuelle qu'il ait avec son chef concerne l'évaluation de sa performance. Et, appuie-t-il, « Je ne suis pas le seul à le (regretter) ». Autrement dit, dans les rapports du gérant avec la direction, l'accent est mis sur l'aspect hiérarchique. Conscient en outre du manque de relation avec la base, il souhaiterait que des réunions aient lieu également entre lui et les contremaîtres, et entre les contremaîtres et les exécutants, pratique existante, rappelons-le, dans l'entreprise participative :

Il faudrait des « meetings » avec les contremaîtres, entre les employés et le contremaître. Il me semble qu'il devrait y avoir de petits « meetings » à toutes les semaines sur le temps de la compagnie, un 15 ou 20 minutes, puis tu **discutes** : « Bon qu'est-ce que tu penses de cela ? Et puis toi, c'est quoi ton problème ? »

C'est ça qui manque ici. **Tout le monde entre (le matin), puis fait son 8 heures**, point. Et il rentre pour son salaire. Il ne rentre pas parce qu'il aime son travail, ça c'est un gros problème.

*

En fait, les propos de ces gérants signifient que la subordination l'emporte sur la coopération, à partir des niveaux administratifs supérieurs jusqu'aux exécutants. La communication est strictement descendante. Le travail est morcelé, même celui d'un gérant qui devient désorienté, parce qu'il n'a vraiment pas le rôle de diriger. Pourtant, le gérant a malgré tout un travail de coordination à accomplir.

2 – L'AUTONOMIE DU GÉRANT

La question auquel il importe de répondre est de savoir si le niveau de responsabilité du gérant revêt un caractère distinctif. Pour cela deux points doivent être examinés: d'abord quel est son rôle en matière budgétaire, et ensuite, comment le gérant se situe-t-il par rapport aux services fonctionnels.

A – Le budget

Si l'on se reporte à ce qui se passait dans l'entreprise participative, l'administration du budget devrait représenter pour le gérant le moyen par excellence pour arriver à se situer par rapport aux objectifs de la direction. Les observations qui précèdent laissent présager que ce sera difficilement le cas. Celles qui suivent apportent des précisions qui mettent en évidence le caractère mécaniste de cette entreprise.

Tout comme dans l'entreprise participative, le gérant établit un budget annuel⁶¹ qui comprend divers postes répartis en coûts directs et indirects. Il parle aisément des coûts indirects qui semblent minimes et qu'il cherche malgré tout à diminuer:

Ça on fait cela une fois par année, tu as tout ce qui est indirect comme tout ce qui est **guénille** - parce qu'on a souvent besoin de guénille pour l'acrylique - les **stylos**, ces affaires-là. Disons qu'on calcule le budget d'après ce qui a été fait depuis le début. Chaque année j'essaye de **diminuer tout le temps**. Par exemple on a un budget pour toutes les **choses de bureau**, tout ce qui est besoin **d'équipements, d'outils**. On essaye de planifier pour toute l'année.

⁶¹ Néanmoins, dans l'entreprise participative, c'est le superviseur qui avait cette responsabilité et non son chef, comme c'est le cas présentement.

Mais le calcul des coûts directs présente un problème majeur étant donné le système de production de l'entreprise. En effet, les besoins en main-d'œuvre sont liés à la productivité qui comprend deux facteurs principaux: la vitesse d'exécution et la qualité du travail. À ce sujet des courbes de rentabilité sont établies en fonction d'une courbe d'expérience, soit l'aspect vitesse. En outre tout le travail est fait de séquences de fabrication des pièces, ou d'assemblage, périodisées très précisément dans le temps. La qualité du travail devient très importante, car chaque séquence ne tolère aucun délai. En principe, aucune erreur, ni retard ne doivent se produire.

Pour ces raisons, ce sont les ingénieurs industriels qui sont en mesure de définir les besoins en main-d'œuvre⁶². D'une façon générale, les gérants doivent surtout veiller à ce que les coûts en temps supplémentaire ne dépassent pas cinq pour cent de leur budget en coût direct. Au fond, c'est le directeur qui a la responsabilité de l'administration du budget. C'est ce que fait comprendre la réponse d'un gérant à la question suivante :

Quels sont les ordres que vous recevez de votre supérieur hiérarchique, c'est-à-dire, du directeur?

R. Les ordres qu'on reçoit surtout de lui c'est le « **cost** » et puis **discipline** et puis tout ce qui a trait au budget.

Il devient plus précis un peu plus loin au cours de l'interview en plaçant ensemble trois éléments indissociables de sa fonction. « Les ordres, dit-il, que je reçois du directeur, concernent : « le « **cost** », la cédule (c'est-à-dire la séquence de la production) et la discipline ». Et les ordres qui deviendront prioritaires dans l'exécution de la tâche du gérant seront le contrôle de la cédule et la discipline. Le gérant reçoit du directeur des ordres qui conviendraient normalement à un contremaître. Somme toute, en matière de gestion budgétaire, il remplit un rôle très limité. Il agit en tant que subordonné du directeur et de ce fait est orienté vers le bas de la hiérarchie administrative. C'est ce que le point suivant met en évidence.

B – Le rôle de coordination du gérant avec les services fonctionnels.

Cette entreprise est une bureaucratie mécaniste dans laquelle les analystes des divers services fonctionnels ont un pouvoir de décision considérable dans la définition des standards. Ces services fonctionnels sont les suivants : l'ingénierie pour les problèmes de conception, la planification pour la séquence de la production, le génie industriel pour la définition des procédures et des standards de production, et l'expédition pour

⁶² C'est bien ce que l'organigramme indique. Cf. p. 101.

la distribution des pièces. Les gérants font affaire avec les services par l'intermédiaire d'agents de liaison ou de coordonnateurs⁶³. Il est permis de se demander si leur autonomie est suffisante ou si leur rôle revêt un caractère distinctif.

D'une façon générale, les gérants ne disposent que d'une faible marge de manoeuvre. En effet, ils peuvent difficilement remplir leur fonction sans recourir au directeur. Cette proposition se vérifie dans deux circonstances. La première concerne leur relation avec l'ingénierie lorsqu'il s'agit d'une décision concernant la conception du produit. Seul le directeur assure le travail de coordination. Les gérants ne représentent aucun pouvoir auprès de ce service.

Q. Quand vous allez voir l'ingénieur de l'ingénierie, et que ça ne marche pas, qu'est-ce que vous faites? Vous donnez ça au directeur qui lui va voir le boss de l'ingénieur?

R. C'est ça. Car bien souvent, ça va justement au directeur de l'ingénierie pour des changements de « design ». Moi je peux faire une réquisition, mais des fois, ça peut être refusé et **quand même je me battrais**, que je m'obstinerai avec le gars, lui faire valoir mon point, des fois, **ça prend l'appui du directeur**.

La seconde circonstance représente le cas le plus fréquent. Elle se produit lorsque les gérants ont à demander aux services fonctionnels d'accélérer leur prise de décision. Mais, à ce moment-là, la voix du gérant n'est pas écoutée. Ces services ont un pouvoir de décision élevé. En effet, ils sont placés à la phase de l'autorisation dans le processus de décision. Étant donné leur complexité, les décisions risquent d'être longues à venir. Et seul le directeur peut se permettre d'exercer une certaine pression sur le service concerné.

Un gérant décrit cette situation en dénonçant le manque de coopération entre les experts et les chefs hiérarchiques. Selon lui la scission existant entre les deux groupes est nette: les experts réfléchissent et décident, alors que les chefs hiérarchiques n'ont qu'à faire exécuter les ordres - les plans - comme s'ils étaient démunis de toute créativité. Aussi le discours du gérant interviewé a-t-il pour objet de protester contre cette forme de division du travail, et surtout contre le style de gestion autoritaire qui l'accompagne.

J'avais commandé pour \$14 000. 00 de matériaux. Ça été accepté par le directeur. Ça été accepté par le vice-président. Et c'est les ingénieurs industriels qui vont décider si on l'achète ou si on ne l'achète

⁶³ Leur place respective dans l'échelle salariale par rapport aux contremaîtres ou aux gérants n'a pas été révélée.

pas. Le gars t'appelle et il ne sait même pas de quoi tu parles; il ne sait même pas de quoi ça a l'air, il ne sait même pas si tu en as besoin. C'est toi qui lui dis que t'en as besoin, mais ça prend sa signature pour l'accepter. Ça, moi, je dis qu'« ils » devraient réviser ce système-là parce que qu'est-ce que ça apporte? Ca apporte de gros délais dans la production et toi tu perds beaucoup de réalisations de ce côté-là, c'est ce que je trouve. Si tu ne pousses pas, il n'y a pas personne qui s'en occupe.

Ce gérant ajoute que le système de communication est strictement formel, opérant selon des procédures écrites. En outre, il déplore que le pouvoir décisionnel des services place les chefs hiérarchiques dans une situation de dépendance. La coordination devient tributaire de la division du travail entre la ligne d'autorité hiérarchie et les services fonctionnels. C'est le règne de la spécialisation du travail, source de manque d'intégration à l'entreprise et de conflits entre les groupes. Il ne s'agit plus dans cette entreprise d'une division du travail qui unit, comme c'était le cas dans l'entreprise participative, mais d'une division du travail qui porte bien son nom, c'est-à-dire, qui disloque les groupes en présence.

Cependant, la centralisation de la prise de décision admet une certaine souplesse de la part du gérant, particulièrement lorsqu'un état d'urgence se présente, le système de production ne pouvant tolérer aucun retard. À ce sujet un cas a été raconté par un gérant. Une pièce nécessaire pour l'assemblage dépassait les tolérances fixées par l'ingénierie. On a dû alors faire usiner une nouvelle pièce à l'extérieur de l'usine pour sauver du temps, le délai n'étant que de deux jours. Habituellement, le temps requis pour la fabrication d'une pièce à l'extérieur de l'entreprise, en suivant la procédure formelle, est d'environ deux semaines. Un tel laps de temps aurait retardé toute la cédude de production et aurait conduit fatalement à des mises à pied temporaires, à des mouvements de personnel, ou à du temps supplémentaire. Le gérant a donc décidé de passer outre aux procédures en vigueur, d'aller lui-même au service de la planification et ensuite à celui de la distribution des pièces dont les responsables ont normalement la charge de commander les pièces fabriquées à l'extérieur.

Au fond, ce cas illustre que la voie régulière à suivre en vue d'une prise de décision efficace doit être outrepassée. D'un point de vue administratif, c'est chose courante, mais le gérant continue d'être surveillé de près par le directeur. Et c'est là que les choses se gâtent comme l'illustre le fait suivant .

Toujours pour accélérer le service, un gérant, face à une décision à prendre s'entend verbalement avec le responsable du service fonctionnel

et agit tout de suite. Le temps d'attendre une autorisation écrite étant trop long, il risquerait d'être encore aux prises avec un délai. Mais dans les circonstances, cette pratique représente un danger, car le lien hiérarchique entre le directeur et son gérant n'est jamais vraiment coupé. En effet, il s'est effectivement produit un cas où le directeur a formellement accusé un gérant d'avoir fait faire du travail à l'extérieur sans autorisation écrite. Certes, un gérant qui procède ainsi le fait dans le but de mieux atteindre les objectifs de l'entreprise. Néanmoins, il se place dans une position vulnérable. La coopération étant susceptible d'être réinterprétée purement en termes de transgression des règles, le gérant devient passible de sanction. Dans le cas ci-haut mentionné, le gérant a été rétrogradé, la raison faussement invoquée pour justifier cette décision étant qu'il avait ordonné qu'un travail non autorisé soit exécuté. Quoi qu'il en soit, le supérieur hiérarchique a profité de cette « transgression » pour affirmer son pouvoir, et du même coup, la position de subordination du gérant dans le processus de liaison entre les unités opérationnelles et les services fonctionnels.

Ce gérant, selon sa propre déclaration, agissait ainsi parce qu'il prenait son travail à cœur. Il continue de le faire, mais son attitude a changé même s'il a été reconduit dans sa fonction plusieurs mois après. La confiance n'y est plus, et il tend à adopter une attitude de retrait.

Et puis maintenant, où que je suis rendu, je vais agir différemment... Lorsqu'il va arriver certaines choses de même - des retards - je vais attendre, je vais faire comme les autres parce que je le sais que je ne serai pas « backé » par mes supérieurs. Il y en a certains qui vont me « backer », mais il y en a d'autres qui ne le feront pas. Ça fait que là tu te dis en toi-même : « **La décision, je vais la faire prendre par un autre** ». Car tu es limité sur ce sens-là.

La coordination dans cette entreprise demeure une prérogative de la hiérarchie aux niveaux supérieurs, et elle opère du haut vers le bas, non du bas vers le haut. Ce faisant, les gérants sont refoulés vers le bas de la hiérarchie de l'entreprise. Le niveau administratif qu'ils occupent ne revêt aucun caractère distinctif. On voit ainsi fondre l'importance du rôle du contremaître comme neige au soleil.

En ce sens, quand on demande aux gérants de nous dire en quoi leur rôle est différent de celui d'un contremaître, ils nous répondent que les deux sont identiques. L'un d'eux a même chiffré en pourcentages les différentes tâches à remplir par lui en association avec le contremaître.

— Planifier et organiser la cédude de production	25.0%
— Contrôler l'opérateur à travers le contremaître	5.0%
— Établir les coûts unitaires	15.0%
— Améliorer la qualité du travail et solutionner les problèmes	30.0%
— Distribuer la charge de travail	12.5%
— Motivation du personnel et façons de l'améliorer	12.5%

On remarquera que la rubrique, contrôler l'opérateur à travers le contremaître, ne rend compte que d'un faible pourcentage. Ce n'est pas qu'elle soit peu importante pour le gérant, c'est tout simplement qu'il n'a pas besoin de recourir au contremaître pour contrôler le travailleur. Toujours en comparant ses responsabilités à celles du contremaître un autre gérant dira :

Ce qu'ils font les contremaîtres, **c'est la même chose que moi**. Du moment qu'ils ont l'ouvrage dans leurs mains, c'est de le subdiviser entre leurs chefs de groupe, de s'occuper à ce que l'ouvrage soit bien fait, qu'elle (l'ouvrage) rentre à temps, qu'elle (l'ouvrage) soit fait dans le temps de la cédude.

Et curieusement il termine sur cette note :

Ça devient toujours la même chose, que tu prennes le directeur, le gérant, le contremaître et le chef de groupe.

Comment interpréter cette classification ? Selon le modèle de relations qui semble se dégager de l'analyse, tous les chefs de la ligne hiérarchique - si l'on peut compter le contremaître et le chef de groupe parmi les chefs hiérarchiques - ont les yeux tournés vers l'exécution du travail, ou plutôt, vers l'exécutant. À ce moment-là, la différence entre les fonctions du gérant et celles du contremaître apparaît plus théorique que réelle car seule la différence de niveau hiérarchique importe.

Les contremaîtres font-ils de la coordination ? Oui, disent les gérants, à condition qu'il s'agisse de choses mineures. De toute façon, ils sont toujours mis au courant. Pour le contremaître, la situation est claire, il passe par la voie hiérarchique, par son gérant, tout au moins en l'informant toujours :

Oui, on laisse les contremaîtres un peu libres de faire cela (le contact des agents de liaison). Je dois dire que **le contremaître doit s'assurer que le manager a été mis au courant**. Parfois, il va penser qu'on a besoin de l'ingénierie mais ce n'est pas toujours le cas.

La plupart du temps, à **95% du temps** avant que les ingénieurs ne soient contactés, on est mis au courant.

La marge de manoeuvre du contremaître n'est pas très grande. Il n'agirait de son propre chef que très peu souvent, dans cinq pour cent des cas selon ce témoignage. Aussi certains d'entre eux ne se sentent même pas écoutés par leurs chefs hiérarchiques, comme le mentionne le contremaître suivant :

Je trouve qu'il y a certaines décisions qui devraient être laissées au contremaître. C'est que souvent j'aurais des idées pour implanter des nouveaux systèmes. Je vais arriver et en discuter avec mes supérieurs, et puis ce n'est pas toujours un accord complet sans même avoir tenté l'expérience au moins. Ils peuvent être complètement en désaccord et ça y est : « **Oublie tout cela**, et il n'en est pas question ». Ca se règle comme cela d'une minute à l'autre...

Un autre contremaître déclare que le gérant éprouve couramment de la difficulté dans ses rapports humains avec lui. Pour nous l'expliquer, il raconte d'abord qu'il suit présentement des cours de formation en relations humaines - la gestion par interaction - dont le contenu théorique contraste étrangement avec la réalité de tous les jours.

Ce qu'« ils » t'apprennent là, c'est absolument pas ce qui se passe ici. C'est très bien ce qu'ils disent, mais ce n'est pas la réalité.

Quand nous lui demandons de nous expliquer cette différence, il nous répond d'une façon très imagée qui nous fait voir la situation en gros plan :

Q. C'est quoi la différence ? As-tu un exemple ?

R. Ben, tu sais mon patron, il m'a donné une petite augmentation de salaire l'autre jour, en me serrant la main et en regardant le plancher parce qu'il **ne me regarde jamais dans les yeux**.

Dans la suite de l'entrevue, ce contremaître apporte, apparemment sans s'en rendre compte, des éléments explicatifs du regard absent ou impersonnel de ce gérant, qui sont consistants avec notre modèle d'analyse. Laissons-le continuer :

Il (le gérant) m'a dit : « Je suis bien content de ton travail, mais j'aimerais que quand je fais des petites erreurs, tu ne te choques pas comme cela (autant) ». T'es porté à le respecter le gars après, parce qu'il te demande quasiment pardon.

En somme, ce témoignage signifie que le gérant avait perdu le contrôle de son contremaître. La récompense accordée au contremaître lui était peut-être due, peu importe. Le fait est qu'à ses yeux elle a servi de moyen **au gérant pour acheter la paix**. Mais les regards ne se sont pas rencontrés. La situation demeure trouble. Les rapports interpersonnels ne sont

pas viables. D'ailleurs, les contremaîtres continuent de compter peu pour les gérants. De toute façon, ils n'ont aucune marge de manoeuvre dans l'exercice de leurs fonctions en raison de la confusion de leur rôle respectif.

En ce sens, l'un des gérants précise que le contremaître contacte les services fonctionnels, toujours par l'intermédiaire des agents de liaison, « s'il en a le temps ». Autrement c'est lui qui s'en charge, même s'il s'agit d'un problème mineur. Il poursuit :

C'est moi qui vais s'occuper de ce qui est majeur ; quand ça va prendre vraiment un regroupement de tous les supports comme « planning », « production control », c'est moi qui coordonne cela.

Q. Mais, quand c'est un petit problème, le contremaître peut y aller seul ?

R. Il peut y aller, ou bien il m'avise **s'il n'a pas le temps**.

Par la suite, au cours de l'interview, il se définit clairement comme un « gérant de plancher » :

Moi j'y vais, parce qu'il y a plusieurs méthodes de gérer, moi **je suis sur le plancher le plus souvent possible** pour avoir une bonne **vision du rythme** des employés au travail. Est-ce qu'il y en a qui sont souvent **en train de parler** ? Pour concentrer un homme sur son travail le plus possible, c'est l'avoir 8 heures sur son travail pour avoir une efficacité, un bon rendement.

*

Somme toute, les gérants ne savent pas comment se situer au sein de l'équipe de direction. En fait, ils n'en font pas vraiment partie. Ils se révèlent sans identité. C'est ce que traduit très bien l'expression « gérant de plancher ». Dans les circonstances, le degré d'autonomie des contremaîtres ne peut pas être très développé. C'est ce problème que nous examinerons maintenant.

3 - LE RÔLE DU CONTREMAÎTRE EN MATIÈRE DE COORDINATION DU TRAVAIL

Au début de cette partie de la recherche, nous envisageons d'analyser le rôle de coordination du contremaître et du gérant avec les services fonctionnels. Nous savons maintenant que ce qu'il importe de savoir à propos du contremaître est la part de responsabilité qui lui revient, ou plutôt qui lui reste, dans la coordination du travail. L'analyse de son manque de pouvoir servira à spécifier les carences de la structure administrative.

Le contremaître n'est pas sans avoir de rapports avec les services fonctionnels. Quand il doit entrer en contact avec eux, c'est par l'intermédiaire des mêmes agents de liaison ou coordonnateurs que le gérant, mais il se limite à transmettre les informations qui contribuent à définir divers problèmes techniques. Il agit avec une volonté d'implication dans les décisions, même s'il sait qu'elles sont prises loin de lui:

Avec les ingénieurs, ce sont eux qui prennent les décisions à peu près sur tout. Nous on a la **paperasse**, il n'y a pas grand chose que l'on peut dire là-dessus. **On peut toujours donner notre opinion.** «**Ils**» la prennent notre opinion, c'est nous autres qui ont des problèmes à régler.

Q. De ce côté-là, est-ce que vous avez des problèmes à faire passer vos idées?

R. Non, «**Ils**» aiment bien avoir nos idées parce que c'est un outil de travail pour **eux autres**.

Mais la relation avec les services exige un *feedback* dans un temps relativement court pour qu'elle puisse être qualifiée de fonctionnelle. Or le processus d'enquête suivi des phases d'approbation exige une période de temps assez longue qui fait perdre au contremaître le sentiment de participer à la décision. Un contremaître qui avait fait une suggestion au service de la planification a dû attendre plusieurs mois avant qu'une décision ne soit prise:

Je peux aller voir les services, je vais leur faire une suggestion ou apporter une solution à un problème. Mais ça peut prendre **9 mois** avant qu'ils fassent quelque chose. On leur dit: «Vous autres, vous ne connaissez pas cela, mais nous autres on connaît cela». Comprends-tu ce que je veux dire? Ben, en fin de compte, tu t'aperçois qu'après 8-9 mois plus tard, ils commencent à revenir sur ce que tu leur avais dit.

Cette remarque est tout à fait consistante avec le modèle d'analyse qui se dégage graduellement. Les contremaîtres en viennent ainsi à ne pas se sentir concernés par les décisions. L'un dira en évoquant les relations de pouvoir dont il est tributaire dans ses relations avec les services fonctionnels:

Ca marche à l'envers ici, le «**planning**», l'«**engineering**», l'«**expediting**» (contrôle de la production), c'est tous nos services à la production. Mais ici, c'est le contraire. Ici, bien des fois, il faut se mettre à **genoux à terre** pour avoir un service de ce monde-là.

Ici, la mentalité, à part de cela, on demande au gars, on lui donne une date. On lui dit: « Telle date, ça me prendrait tel morceau » - « Je n'en ai pas, qu'est-ce que tu veux que je fasse »? comme « ils » disent. Moi je trouve que c'est à l'envers, le monde à l'envers, c'est bien de valeur de le dire, mais c'est comme cela.

Ce sentiment d'isolement par rapport aux services, un autre contremaître l'exprime autrement, en mettant l'accent sur la paperasse :

(Les contacts avec les services), se font directement, oui, mais par l'intermédiaire d'à peu près **52 000 papiers différents** qui rendent cela encore plus compliqué, plus long et plus **douloureux**.

Autrement dit, les contremaîtres se sentent repoussés par les services. L'un critique l'ingénierie en dénonçant le fait que ce qui compte dans le travail de ce service, c'est d'être inaccessible, c'est-à-dire d'avoir le bon bout du bâton :

Le bureau d'ingénierie, ici, est très difficile à toucher, car c'est à peu près **le dieu de la place**. On peut les brasser un peu, ça risque de nous retomber sur la tête. Ils ont **le bon bout du bâton**.

Un autre renchérit à propos du service de la planification :

La planification, souvent, « ils » sont un peu bureaucrates dans le sens qu'ils ont engagé beaucoup de jeunes qui sont des théoriciens. Ils ne veulent pas **s'abaisser** à venir sur le plancher. On les met à leur place. En réalité, on leur prouve qu'ils ne connaissent rien, on leur prouve par les erreurs qu'ils font.

Se sentir repoussé ou non écouté s'avèrent être des attitudes, non des comportements. Néanmoins, certains contremaîtres passent à l'action... Plus exactement, ils vont tout simplement battre en retraite ou abdiquer leurs responsabilités, ce qui revient au même. Ce retrait - ou cette abdication - se traduit au moins par deux types de comportement : ou bien, les contremaîtres s'en remettent au gérant pour toute décision à prendre, ce qui est en contradiction avec la dénonciation d'ingérence ; ou bien ils se taisent, ce qui est plus grave. Pourquoi se taisent-ils ? Parce qu'ils ont une certaine peur d'exprimer leurs idées :

On nous dit : « Il faut vendre le produit au prix le moins cher pour combattre la concurrence. Comme c'est là, au niveau du plancher, à part pousser les gars, c'est-à-dire aller dans des « meetings » où ça crie bien souvent sans bonne raison. Bien souvent tu as des problèmes, tu ne peux pas les expliquer parce que justement tu te demandes si tu vas manger de la merde.

Q. Quels « meetings » ?

R. Bien, pas avec notre gérant. En général, notre gérant est assez proche de nous et il comprend quand même assez bien. C'est surtout au niveau (de la haute direction). À ce niveau-là, on n'ose pas parler bien souvent.

Et pour finir, les contremaîtres ont tout simplement l'impression de se heurter contre un mur tout en se sentant persécutés par ses chefs :

Autre chose, il y a beaucoup de stress sur un contremaître de production, et en plus de cela, tu finis par tout connaître le système. Tu te dis : « **Des murs, ça ne se pousse pas** ». Même si tu essaies de faire quelque chose, **ça se retourne contre toi**.

Donc, le contremaître se retire en silence. C'est un personnage isolé et sans identité. Pourtant, c'est lui qui va être placé sur la ligne de feu, c'est le cas de le dire, pour affronter le délégué syndical dans la gestion des relations de travail. Comment parviendra-t-il à remplir cette tâche ?

*

L'insécurité est si grande dans cette organisation qu'on en arrive à se demander comment le contremaître réussira à exercer un rôle de commandement. L'analyse des données sur le style de supervision apportera les premiers éléments de réponse à ce sujet.

4 – LE STYLE DE SUPERVISION

Le problème administratif majeur de cette entreprise réside dans le fait que les séquences de production ou d'assemblage posent un problème de contrôle tel, que les managers, à tous les niveaux développent une espèce de hantise du retard. Idéalement, tous les travailleurs doivent progresser ensemble, au même rythme. Un cas déviant, doit être vite repéré. S'il en survient un, c'est le contremaître qui a la responsabilité de déclencher l'enquête. Mais en pratique, c'est le gérant qui s'en charge en s'adjoignant le contremaître. La façon dont cette enquête est conduite fait apparaître combien le style de supervision, non pas du contremaître, tel qu'on devrait s'y attendre, mais du gérant, est étroit.

Généralement, lorsqu'un travailleur n'atteint pas les objectifs qui lui ont été fixés, le gérant ne commence pas par mettre en cause les aspects techniques du travail : un standard mal défini, un mauvais outil, un manque d'outil. Au contraire, le fardeau de la preuve est mis *a priori* sur les épaules du travailleur. Si celui-ci n'a pas une bonne fiche d'efficacité, il est préjugé fautif. Écoutons parler un gérant à ce sujet. Il le fait comme s'il s'adressait au travailleur :

Écoute, avant que tu ne me dises que tu n'es pas capable, je veux te voir le matin à 7 h.15 au travail jusqu'à 9 h.30, à la pause, et si tu as besoin de quelque chose, tu appelles soit le chef de groupe ou le contremaître parce que je n'accepte pas le 60% d'efficacité. Tu es supposé faire 100%. Quand tu ne fais pas 100% à la fin de la journée, **quand tu auras passé toute la journée sur la « job »,** le contremaître va savoir pourquoi tu n'as pas fait 100%.

Ce style de supervision étroit n'est pas inhumain au point où la contribution du travailleur ne serait jamais reconnue. Toutefois, cette reconnaissance ne va pas de soi. Le même gérant raconte qu'un exécutant avait découvert qu'une séquence de travail était mal agencée. Le contremaître était d'accord avec lui. Le gérant fait alors venir l'ingénieur industriel pour opérer la correction :

J'ai dit à l'ingénieur industriel : « Écoute, cette séquence de travail que tu mets ici, il faudrait la changer de place, ça devrait améliorer le rendement du gars...

Il poursuit en se plaçant dans son rôle de motivateur :

Et même le gars, on essaye toujours de l'impliquer, on demande : « Qu'est-ce que tu veux avoir » ? C'est une fierté personnelle pour lui.

Mais ce rôle n'est pas ancré très profondément dans la psychologie du personnage du gérant. En effet, au cours de l'interview, ce même gérant continue de discuter du cas cité, en le situant dans une perspective générale qui précise l'étroitesse de la supervision. En substance, il ne parle pas de ses rapports entre lui et les exécutants en termes de mutualité ou de volonté de coopération de part et d'autre. Il dit plutôt qu'il est disposé à être ouvert à la volonté de contribution à l'employé, à condition que ce dernier ait fait la preuve de sa bonne conduite. Le raisonnement est le suivant : si le travailleur est discipliné, le gérant sera disposé à lui fournir les outils qu'il demande, il coopérera avec lui.

Ainsi, nous ne sommes pas dans une situation où la discipline découlerait de la coopération. L'idée que les exécutants pourraient s'autodiscipliner n'existe pas, parce que la relation d'autorité ne repose pas sur un contrat moral, c'est-à-dire sur les obligations réciproques entre un supérieur et un subordonné. C'est une situation perverse. C'est toujours le même gérant qui continue de parler :

On se rend compte que bien souvent **l'employé a beaucoup de choses à nous dire**, chose qu'avant dans le management, ça ne se faisait pas et puis plus ça va, plus nous autres, on implique les travailleurs dans des objectifs qu'on se donne. Et puis, c'est sûr que les

règles du jeu, le gars les sait. Je lui dis : « Écoute, **moi je vais te fournir ce que tu veux** pour t'aider à travailler, les séquences de travail, les outils. **Mais**, à 7 h.15, toi, il faut que tu sois au travail. Tu finis pour dîner à 11 h.30 comme tout le monde et non à 11 h.15 ».

Ça fait que le gars est au courant des règles du jeu : « **T'embarques ou t'embarques pas** ». Et chaque fois qu'on a fait cela, ça a donné des résultats positifs.

Ce discours n'est pas très cohérent. Là où il est le plus clair, c'est lorsque le gérant tranche : « T'embarques ou t'embarques pas ». Ce qui se traduit par : « Si ton travail accuse un retard, tu es contre moi ».

L'implication possible des travailleurs dans la définition ou la rectification des standards ou des méthodes de production ne s'est aucunement vérifiée au cours de notre enquête. C'est plutôt d'ingérence qu'il faut parler. Et aussi inattendu que cela puisse paraître, cette ingérence n'est pas que le fait du gérant. Même les ingénieurs industriels ont été surpris sur le plancher, placés dans le rôle du contremaître ou du gérant. Écoutons le directeur du service de relations industrielles (SRI) à ce sujet :

Lorsqu'on a eu des représentations (syndicales), et que nous avons constaté que l'ingénieur industriel venait de faire de la discipline dans le département, on a fait des représentations auprès des autorités en disant : « Écoutez, ce n'est pas son rôle d'aller voir les employés, il a un rôle d'aider, de dire aux gens : « Tu devrais t'y prendre comme cela pour travailler », mais pas de faire de la discipline. Il y a des contremaîtres pour cela.

Cette ingérence donne son vrai sens à l'alternative catégorique du gérant : « T'embarques ou tu n'embarques pas ». La discipline et la pression deviennent même aux yeux du SRI comme une espèce de quadrature du cercle. On ne sait pas comment en sortir, à en juger par une suggestion que le directeur du SRI a faite à la direction de l'ingénierie industrielle concernant la façon de gérer les fiches individuelles de production :

Le minimum (à atteindre par un travailleur) c'est 100% (soit la cible individuelle fixée pour une journée de travail).

Un minimum de 100%, c'est mal vu par une nouvelle génération de travailleurs, quand dans les écoles, ils demandent 50% ou 60%.

Alors, quand tu dis : « Je te demande 100% » - « Es-tu malade, j'ai toujours passé (à l'école) avec 50%, qu'est-ce que tu fais là ? »

On s'est assis avec l'ingénierie industrielle pour leur dire pourquoi ne pas changer ce fameux minimum de 100% ? Alors ceux qui travaillent à 120% vont peut-être travailler à 74% et ceux qui travaillent à 80% vont travailler à 35%. Ca va être les mêmes résultats au bout de la ligne sauf que les gens vont être plus réceptifs à se faire corriger en sachant qu'ils ont travaillé à 40%, plutôt que de se faire réprimander parce qu'ils ont travaillé à 94%. Parce qu'à 94%, voyons donc! c'est beau 94%!.

Nous ne voulons pas discuter le fond de cette argumentation. Qu'elle soit de l'ordre de l'artifice ou de la manipulation ne présente aucun intérêt pour l'analyse, comparativement au fait que la pression est reconnue comme un problème réel, un problème auquel le syndicat s'attaquera, comme nous le verrons plus loin.

Pour le moment, il importe de se rendre compte qu'il est tout à fait plausible que certains contremaîtres, subissant des pressions en provenance de diverses sources, soient poussés à agir sans discernement, sous l'impulsion du moment, leurs comportements devenant en quelque sorte primaires, c'est-à-dire de l'ordre du stimulus-réponse. Un gérant parle effectivement en ces termes des contremaîtres en avouant clairement qu'il ne leur accorde aucune confiance :

Le contremaître, normalement, s'il y a quelque chose qui se passe, il va venir me voir : « Écoute, il m'est arrivé telle affaire hier et je crois que ce gars-là devrait avoir un « warning ». À ce moment-là, je suis un peu là pour être un amortisseur entre les deux. **Sous l'impulsion du moment**, le contremaître peut penser quelque chose et je vais m'assurer qu'il ne l'a pas **fait sur le moment**, que la décision est justifiée. Si je crois que c'est justifié, je vais contresigner. Sinon, je lui dis : « Écoute, tu y vas un peu fort avec un avertissement écrit ». Des fois, le contremaître n'est pas content, mais après cela, il réalise...

Le travail d'enquête du gérant ne relève pas strictement de sa responsabilité, mais de celle du contremaître. Mais aucun contremaître ne s'est prononcé à ce sujet. Il n'est pas surprenant que les gérants se soient exprimés comme s'ils avaient la voie libre. Néanmoins, ils ont associé le contremaître à leur démarche. L'un d'eux le dit, indirectement, dans le prochain extrait. Remarquons de plus que c'est lui, sans se référer au contremaître, qui demande aux travailleurs d'augmenter la vitesse de leur travail, en raison de leur mauvaise courbe d'expérience. Le style de supervision est toujours le même. C'est d'abord le travailleur qui est fautif :

Hier, j'ai passé trois gars avec le contremaître pour savoir. **Parce que j'avais une section qui ne progressait pas.** J'ai dit au travailleur: «Écoute, ça ne marche pas, il y a quelque chose qui ne fonctionne pas. Tu ne peux pas t'en aller **sans progresser.** Il faut que tu **t'améliores quelque part.**

C'est seulement lorsque le gérant a exercé la discipline, qu'il est prêt à reconnaître qu'il pourrait y avoir des problèmes techniques à l'origine de la mauvaise performance du travailleur. Il semble oublier que c'est à lui de fournir aux travailleurs les facilités dont ils ont besoin pour accomplir leur travail. Plus précisément, ce sont ses propres responsabilités qu'il place sur les épaules du travailleur:

Ou tu n'as pas les outils nécessaires? Ou ton budget (en temps pour faire le travail) est peut-être mal évalué»? Parce que ça peut arriver que les heures, les «targets» soient **trop serrés.**

Il était dit antérieurement que si le travailleur faisait valoir des raisons techniques pour expliquer son retard ou une erreur, c'était sa fiche d'efficacité qui était d'abord examinée. Et le système de supervision continue de tourner en rond. C'est le cercle vicieux bureaucratique qui se substitue à la spirale de la confiance réciproque qui caractérisait les rapports administratifs au sein de l'entreprise participative.

Comment les contremaîtres jugent-ils ce rôle disciplinaire du gérant? D'un commun accord, ils disent que c'est de l'ingérence. Ils spécifient cette remarque à divers points de vue. L'un d'entre eux est très conscient que la pression que le gérant exerce sur les travailleurs représente une source de panique pour les travailleurs:

Je trouve que **mon manager s'implique trop** à ce niveau-là (la discipline). Tellement qu'il y a une ambiance de **panique** qui circule dans le département quand le manager est autour au point de dire qu'il met de la pression sur mes employés inutilement, quand **je peux le faire moi-même.**

Les gérants en sont-ils conscients? Il ne le semble pas. Chose certaine, s'ils sont craints par les travailleurs, ils ne s'en rendent pas compte. Lorsqu'ils circulent dans les ateliers de l'usine, et qu'ils s'adressent aux travailleurs individuellement ou en groupe en leur parlant occasionnellement d'un sujet autre que le travail, ils croient leur faire plaisir. C'est un gérant qui parle:

Je vais passer dans l'usine et je vais voir les types qui sont en train de faire de quoi qui est un peu spécial, un genre de montage. Je vais passer et je vais dire: «Puis, comment ça va»? Je m'en vais parler

avec lui de la pluie et du beau temps, ils sont contents quand le gérant va leur parler. Je me suis aperçu de cela. **Si je leur dis bonjour en passant ils sont contents.** Des fois, j'entends parler: « Hé! le boss est venu te voir ce matin? Le grand boss est venu te voir? » Ils m'appellent le grand boss parce que je mesure six pieds. Ça leur fait une certaine fierté les gars que je vienne leur parler.

Ce gérant estime qu'adresser quelque mots gentils aux travailleurs équivaut pour eux à une récompense. Cependant, aux yeux des contremaîtres, cette apparente camaraderie ne change rien aux conséquences de l'ingérence du gérant. Voici ce qu'en dit l'un d'entre eux:

Il va s'impliquer sur le plancher au niveau du travail comme tel, pour améliorer, pour avoir de meilleures idées. Il va même suggérer à plusieurs reprises aux employés des méthodes de travail différentes pour améliorer le travail, ça je n'ai pas d'objection».

Mais au niveau de placer les **priorités** et puis de les **imposer** aux employés, ce n'est pas tout le monde qui peut prendre la **pression** non plus.

Et puis, un moment donné, il y en a qui vont craquer. Ça se produit. Et il y en a qu'**au lieu d'améliorer leur travail, ils diminuent la qualité et la quantité.** C'est un peu inhumain de fonctionner comme cela.

En fait, les critiques que les contremaîtres adressent au gérant sont nombreuses. L'un dira: « Il (le gérant) n'a jamais mis de côté son poste de contremaître ». Un autre exprimera sa rancœur, en se montrant heureux que le gérant commette des erreurs en s'ingérant:

Alors, je le (le gérant) laisse faire et c'est arrivé occasionnellement qu'il y a eu des erreurs par rapport à ce qu'il avait dit et à ce moment-là, je suis content de lui montrer qu'il a fait une erreur. C'est juste pour le piquer, lui montrer qu'il ne devrait pas faire cela. **Il le fait pareil, peine perdue.**

Certains contremaîtres préféreraient se montrer plus tolérants, ou procéder avec des méthodes de persuasion, afin de ne pas rompre les rapports avec les exécutants. L'un d'eux le dit clairement, avec un souci d'humanisme même:

Question absences ou autres choses, dans bien des cas, je pourrais aussi bien avoir l'intention, avant de sévir comme tel d'attendre un petit peu, de discuter plus longuement avec la personne, de chercher le problème, **peut-être** l'aider.

Il ajoute avec une pointe de regret, révélatrice de sa bonne volonté :

« Des fois, on ne lui laisse pas toujours la chance, là ». Il précise, en prétextant de son innocence : « On veut tout simplement agir immédiatement à cause de la haute direction ». La haute direction, c'est, selon nos entretiens, le gérant, le SRI et le service de génie industriel. Le contremaître ne peut que verser dans l'impersonnalité et l'abstraction car le domaine de la discipline est du ressort des niveaux administratifs supérieurs.

Les gérants sont conscients de la faiblesse de leur rôle administratif et de celui des contremaîtres. À ce sujet, ils critiquent la direction. Ils lui reprochent de ne pas leur donner de formation ainsi qu'aux contremaîtres. Ils dénoncent également le manque de clarté dans le partage des responsabilités :

Les nouveaux contremaîtres, les nouveaux managers qui montent, ne sont pas guidés. Il n'y a pas personne pour leur dire : « Ça, c'est dans tes limites.

Cette remarque équivaut à une très bonne synthèse de notre analyse. Et, finalement, demandons à un contremaître de conclure :

Qu'est-ce qui arrive, c'est qu'on perd...on perd pas vraiment le respect de nos hommes, mais, on fait trop affaire avec les hommes. Il vient un moment donné que les gars se fient là-dessus. Ils te prennent quasiment pour un « chum ». C'est dur de te reculer (prendre une distance) de ton ouvrage et être vraiment un chef.

Somme toute, un gérant est un contremaître, et de son côté, le contremaître se surprend à se confondre avec les exécutants, mais en le regrettant comme s'il avait perdu le sens des rapports humains. Cette représentation de son rôle, montre qu'il est devenu obnubilé par le souci constant de contrôler le travailleur. On ne peut pas obtenir de signification plus parfaite du concept de l'obsession du contrôle qui caractérise une bureaucratie mécaniste. En fait, ce contremaître vient de démontrer que son niveau administratif n'offre aucun caractère distinctif, qu'il détient un statut de niveau zéro, qu'il est sans identité.

*

En conséquence, le contremaître n'est pas placé dans une situation d'apprentissage. Sa compétence technique passe au second rang. Cela signifie que le fondement nécessaire à la gestion des relations de travail fait défaut, car il est important, avant de sévir contre un travailleur, de pouvoir établir clairement pourquoi, techniquement, s'il y a lieu, il n'atteint pas ses objectifs. La gestion des relations de travail dont nous abordons maintenant l'analyse repose sur ce problème.

SECTION II – LES RELATIONS PATRONALES- SYNDICALES

Une entreprise où règne à ce point l'obsession du contrôle 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.

Par ailleurs, que la direction de l'entreprise n'entretienne pas de lien de coopération avec le syndicat concernant la gestion administrative, n'est pas de nature à améliorer la situation⁶⁴. Les rapports patronaux-syndicaux sont donc réduits à la seule dimension de la gestion des relations de travail, l'accent étant mis sur la discipline.

Les instances qui sont au cœur de la gestion de la discipline sont, pour la direction, le SRI et pour le syndicat, le comité de griefs (CG), chacun ayant ses propres préoccupations. Le SRI écope d'une responsabilité énorme car en plus d'être l'interlocuteur du CG, il doit fatalement prendre en charge le manque de pouvoir du contremaître. Par la force des choses, il devient placé au centre des conflits. C'est ainsi que dans ses rapports avec le CG, il est amené à développer une philosophie en matière de relations de travail qui est axée sur la gestion du conflit, soit une situation qui témoigne de la force syndicale. D'ailleurs, les leaders syndicaux exerceront une influence non seulement sur la gestion des relations de travail, mais encore sur celle de la production. Ce faisant, ils suppléent au vide administratif que crée la direction du fait qu'elle gère son entreprise comme si elle avait abdiqué ses propres responsabilités.

Nous étudierons donc, comme nous l'avons fait pour l'entreprise participative, les liens existant entre le SRI et le contremaître et l'influence du syndicat sur les relations de travail et sur la gestion de la production.

1 - LE RAPPORT ENTRE LE SERVICE DE RELATIONS INDUSTRIELLES ET LE CONTREMAÎTRE

Nous avons mentionné dans l'introduction générale, que deux facteurs principaux contribuaient à expliquer le malaise des contremaîtres dans

⁶⁴ D'ailleurs, il est significatif qu'au cours des interviews, ni les représentants de la direction, ni ceux du syndicat n'ont établi de liens entre la gestion de l'entreprise et l'action syndicale. Pourtant, le guide d'interview était le même que celui utilisé pour l'entreprise participative.

les entreprises industrielles occidentales: la présence syndicale et la spécialisation grandissante de la gestion administrative⁶⁵. Pour ces raisons, les liens entre les contremaîtres et la direction deviennent plus ténus. Dans cette entreprise traditionnelle, un autre facteur vient achever de les briser, soit l'ingérence du gérant qui, de surcroît, est placé dans un rôle de supervision. De tels phénomènes n'ont jamais été mentionnés comme tels dans les recherches faites sur le sujet, mis à part le fait que les décisions des contremaîtres étaient renversées par leur supérieur immédiat. Si les experts du SRI se proposent de développer le sens des responsabilités chez les contremaîtres ou de leur prodiguer une certaine formation, ils sont très mal placés pour entreprendre une telle action. Quel sera leur rôle? Comment les contremaîtres vont-ils y réagir? C'est ce que nous chercherons à savoir.

Une première observation est que la convention collective confère des pouvoirs aux contremaîtres, car ceux-ci font partie de la première étape de la procédure de griefs. C'est une situation pour le moins inattendue. Voici la clause à ce sujet:

Si la question n'est pas réglée à la satisfaction de l'employé, elle sera soumise par écrit, en triple exemplaire sur le formulaire approprié, et présentée comme grief au contremaître par le délégué d'usine. Le grief sera signé par l'employé qui le soumet et son délégué d'usine. **Le contremaître rendra sa décision** par écrit dans un délai de 3 jours ouvrables.

Ce pouvoir légal est très loin de la réalité, car il suppose que les contremaîtres sont les véritables interlocuteurs des délégués syndicaux, ce qui n'est pas le cas. On peut dire qu'il y a loin de la coupe aux lèvres.

Les experts du SRI déplorent néanmoins la faiblesse du rôle des contremaîtres. Pour cette raison, ils tentent depuis quelques années de les former en tâchant de faire d'eux des figures d'autorité. Mais leur marge de manoeuvre n'est pas plus grande que ce que la structure administrative faite de centralisation et d'ingérence, peut offrir. En conséquence, ils ont dû réduire leurs efforts au plan disciplinaire uniquement. Après une période de cinq ans d'essais infructueux, l'objectif visé demeure toujours à atteindre. Ainsi s'exprime le SRI:

Même après 5 ans, on a encore de la difficulté à faire comprendre aux contremaîtres que devant l'employé, ils doivent prendre leur responsabilité de dire: « Hé, c'est moi qui te dis de... et qui t'avertis: il faut que

⁶⁵ Voir entre autres, Lawrence, P., *Managers and Management in West Germany*, New York, St. Martin's Press, 1980. Roethlisberger, F.J., *op. cit.* Sasser, W. Earl, Jr. et Leonard, Frank S., *op. cit.* Child, J., et Partridge, B., *op. cit.*

tu sois à l'heure, il faut que tu arrêtes de manquer, que tu produises comme il le faut.

Les contremaîtres n'ont même pas évoqué cette tentative de formation au cours des entrevues. Au contraire, ils ont unanimement critiqué leur dépendance à l'égard du SRI. Ce faisant, ils ont confirmé les carences administratives inhérentes à cette entreprise. Ils font d'abord remarquer que les experts du SRI les forcent à réviser leurs décisions :

Ils (le SRI) vont se mettre à te parler : « Bien, écoute, on n'a pas le droit de faire cela, est-ce qu'il y a moyen de réviser ta pénalité ? Ou le reproche que tu as fait, est-ce qu'il y a moyen de réviser ta décision » ? Mais s'ils nous diraient pourquoi ils veulent réviser la décision. Je serais bien d'accord si la raison est valable, de la réviser la décision, il n'y a personne de parfait non plus.

Comment expliquer un tel comportement du SRI ? Il est fort plausible que les contremaîtres puissent avoir pris de mauvaises décisions bien qu'il a été impossible de le vérifier. Néanmoins, nous pourrions inférer une telle hypothèse sans grande chance de nous tromper. Chose certaine, les contremaîtres ne se sont pas rendus compte qu'ils avaient besoin de consulter les experts du SRI. Ils ont sans doute agi trop vite, peut-être sous le coup de l'emportement du moment. Ils ne savent vraiment pas être des figures d'autorité. Bref, l'impératif de la discipline est trop grand pour que le SRI puisse avoir un certain contrôle sur les contremaîtres. Pour cette raison, ce service est forcé de se placer dans un rôle décisionnel, ce qui, en principe, est tout à fait irrégulier.

En conséquence, le lien d'apprentissage entre les experts du SRI et les contremaîtres n'existe pas. Après tout, on ne peut pas demander au SRI de prendre en charge la gestion entière de l'entreprise⁶⁶. Il n'a d'autre choix que de se cantonner dans sa fonction spécialisée de gestionnaire des relations de travail. Il est placé dans un rôle administratif de contrôle *a posteriori*, ce qui est une contradiction dans les termes, contradiction auquelle conduit l'incohérence administrative de cette entreprise.

D'ailleurs, les experts du SRI sont tellement tributaires des faiblesses de la structure administrative qu'ils suivent la voie de l'ingérence. Un gérant le mentionne en prenant soin de laisser supposer, que lui n'agit pas de cette manière :

⁶⁶ Cette remarque met en évidence la nécessité d'accroître le pouvoir de la fonction personnel, à condition bien sûr, tel que l'ensemble de notre analyse le démontre, que cette fonction entretienne des liens étroits avec la gestion de l'ensemble de l'entreprise.

Si un contremaître prend une décision, normalement, je l'appuie tout le long, j'appuie sa décision. Dernièrement, le SRI a voulu me faire changer la décision **et puis que moi, je parle au contremaître**. La seule chose que j'ai fait, je leur ai dit : « Je vais parler au contremaître, je vais me réexpliquer avec lui, mais s'il ne veut pas la changer, je vais l'appuyer quand même.

La politique du SRI demeure donc une abstraction. À notre avis, il ne pourra en être autrement tant que les contremaîtres n'auront pas réussi à appuyer leurs décisions sur un certain pouvoir de coordination en matière de gestion de la production, ce qui éviterait l'ingérence. Si tel était le cas, les contremaîtres songeraient à recourir d'abord aux facteurs techniques susceptibles d'expliquer les manquements des exécutants avant de les accuser. En conséquence, ils pourraient prendre des décisions en connaissance de cause, manifestant alors un certain sens des responsabilités⁶⁷. Présentement, ils sont placés dans un état de dépendance par rapport au SRI.

Il n'est pas surprenant de retrouver chez les contremaîtres, le même discours à propos du SRI, que celui qu'ils entretenaient à propos des autres services fonctionnels, soit, en premier lieu le manque de *feedback*. Ou encore pire, ils disent que les délégués syndicaux ont un meilleur *feedback* qu'eux :

Lui (le délégué syndical), il sait qu'«ils» ont gagné le grief, moi **je ne le sais pas**. Un moment donné, quand le délégué arrive tout content : « Aye, on a gagné le grief » - « Oui? Vous êtes chanceux ».

Ca fait longtemps que j'ai arrêté de me casser la tête avec cela. Ca ne vaut pas la peine, c'est du monde (le SRI) à part.

Ensuite, ils expriment le besoin d'un apprentissage dont le gérant est le seul à profiter présentement :

La seule chose que j'aurais à ma plaindre, c'est que je n'ai pas assez de contact direct avec les gens du personnel. C'est que souvent, ça **se passe au niveau de mon « manager »**. Je ne sais pas, mais il y a **un creux, un vide** à ce niveau-là, je voudrais en savoir plus et **apprendre plus**, et ça ne nous est pas permis pour l'instant. Je ne connais pas les raisons pour ça, mais je n'ai pas assez d'informations concernant le département du personnel et vis-à-vis des employés.

⁶⁷ Néanmoins, il faut reconnaître qu'il s'agirait là d'un programme très lourd à réaliser dans une entreprise si centralisée.

Le thème de l'isolement relevé lorsqu'il a été question de la gestion de la production réapparaît :

Alors, à ce niveau-là (relations de travail), moi et les autres contremaîtres du département, on ne se sent absolument pas concerné.

Et finalement, le SRI devient un monde inaccessible. C'est-à-dire que les contremaîtres ne sont pas en mesure de comprendre ce qui se passe ou est trafiqué au-dessus de leur tête. Un contremaître s'explique :

Je veux bien croire qu'il y des « deals » entre l'union et la Compagnie, mais je trouve qu'« ils » « deal » toujours sur le dos du « foreman.

Nous prenant à témoin, il ajoute, désorienté :

Penses-y, toi, un gars est mis dehors et se retrouve dans le même département qu'il était avant! Le « foreman », il passe pour quoi là-dedans? Il vient de perdre son autorité. Un contremaître qui n'a pas d'autorité, que veux-tu qu'il fasse?

Il continue de réfléchir en finissant par lancer l'injure suprême :

« Quand les contremaîtres voient une situation comme cela, ils disent : « Oui? Tiens : « Fuck You »! et « That's all »!

Évidemment, cette remarque s'adresse aussi bien au SRI qu'à la direction en général. Si c'est une critique, c'est également le signe du désarroi de se retrouver sans pouvoir, sans identité.

Il ne serait pas superflu de mentionner en terminant qu'un membre du comité de griefs - instance dont nous étudierons le rôle ultérieurement dans les relations de travail - s'est prononcé sur le rapport entre le contremaître et le SRI d'une façon qui résume l'analyse que nous venons de faire. Il critique d'abord le rôle décisionnel du SRI.

Comme des fois, ils (le SRI) vont conseiller à des contremaîtres de donner des avis à des travailleurs. Le contremaître décide qu'il n'en donne pas, c'est lui qui a la décision dans son département. À mon point de vue à moi, c'est ce que le directeur des relations de travail nous dit : « Un avis, ça vient du contremaître, nous autres, on est là pour le conseiller, pour lui aider à rédiger un avis, s'il veut, mais la décision finale lui revient toujours ». **Puis on s'en sert de cela aussi.**

Il souligne ensuite la dépendance de certains contremaîtres face au SRI, ce qui se traduit par une attitude de marginalité.

Je sais que bien des fois la décision revient au SRI, les contremaîtres nous le disent : « Moi, je ne voulais pas, mais eux autres m'ont dit de faire cela ». Ça, il y a des contremaîtres qui nous l'ont dit.

Certains contremaîtres oseraient même tenir tête aux experts du SRI, comme si tout à coup, leur politique de formation avait trop bien réussie. Le CG nous a confié : « Il y a d'autres contremaîtres qui nous disent : « Ils (le SRI) m'ont dit de faire cela et je n'ai pas fait cela ». Mais, évidemment, certains autres manquent de sens de responsabilité. Le membre du CG le fait remarquer en utilisant un vocabulaire imagé qui traduit l'état de confusion qui règne dans le partage des responsabilités au sein de l'entreprise étudiée.

Mais il y a d'autres contremaîtres qui, eux autres, « **pitch** » le singe. Ils disent : « Je ne l'aurais pas fait mais « ils » m'ont dit de le faire.

« Pitch » le singe, revient à dire que plusieurs contremaîtres ne font que renvoyer la balle. Le même répondant conclut que pour toutes ces raisons les superviseurs deviennent les alliés du CG.

Ça fait qu'à ce moment-là, on réussit bien à changer des mesures disciplinaires à cause de cela parce que la supervision est en accord avec nous autres.

L'association ainsi faite entre le manque de responsabilité des contremaîtres et leur alliance avec le CG, peut surprendre. Mais elle est tout à fait consistante avec le fait que ceux-ci critiquaient leur absence de lien d'apprentissage avec le SRI se trouvant ainsi sans défense face au syndicat.

*

La situation des contremaîtres est difficile à soutenir. L'analyse de leur rôle en matière de gestion a montré qu'ils n'avaient aucun pouvoir réel. En plus, tel que nous l'avons souligné, ils sont des personnages réprimés et isolés. C'est probablement ces caractéristiques-ci qui expliquent qu'ils répondent parfois d'une façon primaire aux stimuli du retard, de l'erreur ou de la lenteur au travail. La figure du contremaître constitue ainsi une espèce de mise en abyme de tout le système de gestion que nous avons décrit qui repose sur le morcellement des rapports administratifs entre les groupes. Le syndicat réussira-t-il à leur redonner une certaine unité ? C'est cette question qui sera étudiée maintenant.

2 – L'INFLUENCE DU SYNDICAT SUR LA GESTION DES RELATIONS DE TRAVAIL.

Le problème qui est au centre des relations patronales-syndicales au sein de l'entreprise étudiée est la rigidité du management, plus exactement la discipline. Mais cette remarque n'est pas encore assez précise. Rappelons-nous que dans l'analyse de la structure administrative, les experts du SRI dénonçaient 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 situait présumément au-dessous d'un seuil critique⁶⁸. La discipline contient donc en elle-même son propre principe de contradiction. Son exercice donnera lieu à des désaccords qui conduiront à des ententes informelles par le biais de négociations entre les représentants patronaux et syndicaux. D'autres auteurs ont déjà étudié ce phénomène. L'hypothèse qu'ils développent est que ces ententes représentent pour les travailleurs un moyen de lutter contre la rigidité bureaucratique et de s'assurer un certain contrôle sur leur situation de travail⁶⁹. Elle se confirmera de nouveau dans notre analyse, mais d'une manière qui nous amènera à parler de cette rigidité bureaucratique en termes d'enrégimentation.

Une dernière remarque s'impose. Dans les données sur les négociations que nous allons examiner, les leaders syndicaux, pour reprendre les termes de J.G. March et H.A. Simon, vont agir moins par « entêtement » - en référence à la notion de pouvoir - que pour atteindre un « juste milieu »⁷⁰ dans les décisions à prendre en matière disciplinaire. Leur action sera orientée vers la recherche d'une plus grande équité à l'endroit des exécutants.

C'est ainsi que seront étudiés l'influence du délégué sur le contremaître et le gérant, et celle du comité de griefs sur les mêmes chefs hiérarchiques et également sur les membres du service de relations industrielles.

A – L'influence du délégué syndical sur le contremaître et le gérant

Étant donné que le contremaître n'a d'autorité ni en matière de coordination du travail ni en relations de travail, on ne peut pas s'attendre à ce qu'il soit impliqué dans les ententes informelles avec les leaders syndicaux⁷¹. Comme E. Batstone le fait remarquer, deux personnes ne

⁶⁸ Cf. pp. 115-116.

⁶⁹ Terry, M., *op.cit.* Dalton, M. *op. cit.*

⁷⁰ Cf. *Les organisations*, Paris, Dunod, 1974, p. 128.

⁷¹ Cette observation vérifie, 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, 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 décision 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.

peuvent s'engager dans une relation de négociation que si elles possèdent du pouvoir dont elles escomptent retirer chacune, des avantages⁷². D'ailleurs, il est certain que le gérant, encore une fois, va s'interposer entre les contremaîtres et les délégués. L'étude de l'interaction entre ces trois personnages montre que les contremaîtres en sont réduits à rechercher leur propre sécurité individuelle.

Pour les délégués, les contremaîtres ne représentent pas des interlocuteurs valables. Un des reproches qu'ils leur adressent est de manquer de sens de responsabilité. L'un d'entre eux a très bien décrit ce trait de comportement, en spécifiant que les contremaîtres ne s'intéressent même pas aux décisions qu'ils prennent :

Quand je voyais que ça ne donnait rien avec le contremaître, parce qu'il ne voulait pas lever ses culottes...**ou ne voulait pas s'en occuper...**

Il rapporte de plus qu'il a même fait le procès d'un contremaître en présence du gérant.

J'allais voir le gérant et je lui demandais à ce que le contremaître soit là. Puis là, on se parlait entre quatre yeux comme on dit : « C'est toi le contremaître, c'est à toi que ça revient la décision... » Je comprends qu'il y a des décisions qui viennent plus haut que toi, mais quand il s'agit d'un travailleur ou de choses que toi tu fais, et que tu n'es pas supposé faire.

Poursuivant son témoignage, ce délégué soutient, en termes de mépris, que les contremaîtres sont aux prises avec un grave problème d'identité.

Agis, fais quelque chose, **tu n'es pas une momie**, tu es un gars qui est là, qui est supposé être capable de prendre des décisions. Tu n'es pas dans la direction pour rien. Je ne voudrais pas être obligé de passer par-dessus toi.

Cette vision synthétique du rôle du contremaître ne peut pas être le fait d'un cas isolé. Actuellement, elle résulte d'une longue expérience de la vie de l'entreprise, puisque le répondant y travaille depuis plus de vingt-cinq ans. Elle contient même nos propres catégories d'analyse : absence totale d'autorité (momie), incapacité de prendre des décisions, exclusion de la direction et court-circuitage du contremaître par le délégué syndical, soit le complément de l'ingérence.

⁷² Batstone, Eric et al. *Shop Stewards in Action*, Londres, Basil Blackwell et Mott Ltd., p. 171.

D'une façon contradictoire, certains contremaîtres ne peuvent pas se passer des délégués qu'ils cherchent à associer à leurs décisions. Face à une mesure disciplinaire à prendre, ils prennent soin d'abord de rappeler un ouvrier à l'ordre, et demandent ensuite au délégué syndical de faire de même. Dès lors, au moment où ils devront mettre leur mesure disciplinaire à exécution, leur décision sera ferme puisque s'appuyant sur l'autorité du délégué. Du même coup c'est une façon de reconnaître leur dépendance envers celui-ci. C'est un contremaître qui parle :

Le gars qui se promène trop ou quoi que ce soit, on lui dit : « Tu est payé pour **huit heures**, il faut que tu restes **huit heures** sur ton travail. C'est certain qu'un moment donné, il faut que tu ailles aux toilettes ou prendre un verre d'eau, mais tu n'as pas le droit de te promener. Et là, bien des fois, avant d'en arriver à un « warning », on va faire une dernière tentative. On va aviser le gars du syndicat. **Vu que c'est un gars du syndicat**, il va peut-être le prendre différemment. Il va voir que c'est **quand même un peu sérieux**.

En même temps, on faisait cela pour se dire, si on lui donne un « warning » et que le gars du syndicat l'a avisé. En tout cas, moi, c'est une **tactique**, le gars du syndicat, il va dire : « Eh bien ! écoute, je t'ai avisé, et tu as eu un « warning », c'est ta faute.

Incidemment, il est intéressant de souligner que l'objectif recherché par le SRI, soit de rendre le contremaître sûr de lui-même passe par le délégué syndical⁷³. Néanmoins nous ne pouvons pas dire que cette alliance soit très solide. Car le contremaître continue de se méfier du délégué. C'est le sens à donner à la fin du même témoignage :

Comme cela, **on se protège en même temps**, on se dit que si on donne un « warning », il y a des chances que le gars de l'union **n'ira pas le contester**.

De toute façon, les véritables interlocuteurs des délégués, ce ne sont pas les contremaîtres, mais les gérants. D'ailleurs, il semble bien que si les contremaîtres recherchent une alliance avec les délégués, c'est pour les empêcher de toujours recourir au gérant. C'est vraiment ce que signifie pour eux le fait de « discuter » avec les délégués, ce qui représente une forme pervertie de communication.

Si je prends une décision un moment donné et que le délégué ne soit pas d'accord avec, **sans pour autant passer par-dessus ma tête, on va discuter**.

⁷³ Ceci est consistant avec le fait que les contremaîtres étaient vus par le CG comme leurs alliés.

Mais, ce contremaître est loin d'en être assuré. Il enchaîne en répétant sur un ton inquiet, nerveusement :

On va en discuter, et ce qui peut se produire, c'est que par la suite, **à un niveau un petit peu plus haut**, il va aller voir mon manager.

Au fond, les contremaîtres luttent pour reconquérir une certaine identité, ou pour conserver ce qui leur reste d'autorité. Cela a pour effet de placer les exécutants dans un rôle d'otages, car ce ne sont pas nécessairement leurs intérêts qui sont défendus au cours de ces discussions ou tractations dont ils sont par ailleurs exclus.

De toute évidence, l'alliance entre les contremaîtres et les délégués n'est pas le seul modèle de relations existant entre eux. Elle semble bien fragile car plusieurs délégués continuent de passer directement par le gérant. L'un d'entre eux dira son « intimité » avec le gérant, en évoquant les contremaîtres, mais dans le but, vraisemblablement de critiquer leur rôle disciplinaire :

Souvent, j'ai des discussions avec « **mon** » gérant. J'aime mieux avoir des discussions avec « mon » gérant parce que je vais te dire franchement, les contremaîtres, ici, **environ soixante-quinze pour cent, ils font juste de la discipline quasiment**. Il faut qu'ils réfèrent tout le temps au gérant s'ils veulent prendre des décisions, même pour la discipline.

Il ajoute une précision lourde de signification : il va du gérant au contremaître, et non l'inverse, du contremaître au gérant :

Quand j'ai à discuter discipline, je vais voir le gérant. Je lui demande s'il est d'accord et après cel je vais voir le contremaître pour continuer la discussion. Parce que sinon, si je vais voir (directement) le contremaître, il me répond toujours : « Il faut que j'aille voir mon gérant.

Si le délégué procède à l'envers, c'est tout simplement que le gérant a le pouvoir de renverser la décision du contremaître. Il n'est donc plus question d'alliance avec les contremaîtres, mais de lutte contre eux. La situation est ainsi complètement inversée. On oscille donc d'un extrême à l'autre. Cette observation précise encore l'expression de « man in the middle » dont nous avons parlé tout à l'heure.

Un délégué ne craint même pas de braver un contremaître en faisant fi de son « autorité ». Il ne se pliera à l'ordre reçu que s'il est donné par le gérant :

Mon contremaître, je le trouve trop lent. On dirait qu'il a peur. Il ne prend pas de décision tout de suite. Des fois je vais au manager

Q. Pouvez-vous me donner un exemple?

R. Il y a des fois, vu qu'il était de même, j'ai dit, je vais faire pareil avec lui. Je travaille ici dans cette section. Des fois, moi, (telle tâche) à faire dans une autre section est une «job» de précision. Puis moi, je suis habile pour la faire. Il arrive que le contremaître dit:«Tu vas aller travailler dans l'autre section». - «Oh non! non je n'y vais pas; je suis sérieux, je n'y vais pas», je lui ai dit.

Là il va chercher le gérant, puis il le demande devant moi. Le gérant arrive et me dit:

- «Hé! tu vas aller (faire cette tâche de précision)».
- «OK». Quand« ?
- «Tout de suite».
- «OK.

Et bien sûr, le délégué syndical n'est pas sanctionné pour avoir transgressé un ordre du contremaître qui, par le fait même est grossièrement humilié.

Les délégués ignorent les contremaîtres, et les gérants ont également tendance à le faire, comme on vient de s'en rendre compte. L'un de ces derniers s'exprime comme s'il ne faisait qu'un avec le contremaître. Mais c'est bien plus une tactique utilisée pour l'ignorer tout comme c'était le cas en matière de supervision :

Maintenant, j'ai trois délégués réguliers dans le département. »On« (lui et le contremaître) s'arrange assez bien avec eu. Je leur dis: « Si vous avez un problème avec quelqu'un de venir me voir **ou bien** d'aller voir le contremaître pour voir s'il y a moyen d'arranger le problème. Si ça ne marche pas encore, faites votre job (faites le grief).

En matière de gestion de la production, les gérants étaient, selon notre expression, des «gérants de plancher». En ce qui a trait aux relations de travail, ils sont, au premier abord, les interlocuteurs des délégués syndicaux. On comprend mieux que certains contremaîtres n'ont d'autre solution que de manifester de l'hostilité à l'égard des gérants de la même manière qu'ils le faisaient à propos du SRI.

Bien oui, **le délégué allait toujours voir le gérant**. Il ne venait pas me voir moi. Il savait que le gérant aurait toujours dit oui mais que moi, des fois j'aurais dit non. Il allait voir le manager parce que **le manager avait peur de lui**.

Il y a du monde qui n'aime pas faire de la houle dans leur vie(les gérants). «Don't rock the boat»... C'était sa mentalité à lui.

Cette attitude de rancœur résulte visiblement d'un manque de pouvoir et d'un état de subordination qui ont été mis en relief antérieurement.

*

Aux yeux des délégués syndicaux les contremaîtres sont aux prises non plus avec un problème d'identité, mais de survie, tel que le laisse entendre un délégué à un contremaître en présence de son gérant: « Tu n'es pas une momie ». La discipline pour la discipline crée une situation de vide social qui prête à la négociation d'ententes informelles au-dessus de la tête des contremaîtres, telles que nous les observerons dans le reste de l'analyse.

B – L'influence du comité de griefs sur le contremaître et le gérant

Les membres du comité de griefs (CG) entrent en scène pour prendre la défense d'un travailleur contre une mesure disciplinaire écrite qui lui a été décernée, ou lorsqu'il est menacé d'en recevoir une. Ils n'agissent pas selon un processus qui serait l'envers de la discipline pour la discipline, soit défendre le travailleur pour le défendre, ils se donnent plutôt pour mission de combler le vide social existant entre les contremaîtres et les exécutants. Nous observons ainsi que lorsque les membres du CG interviennent dans le processus disciplinaire, ils le font en empruntant deux voies. La première est une forme de négociation entre eux, les gérants et les contremaîtres. Elle donne lieu à des ententes informelles comme moyen de solutionner les conflits. La seconde est une tactique qui consiste tout simplement en un moyen pour atteindre une fin sans qu'il y ait d'échange - tout au moins en apparence. Aucune de ces deux voies n'a été observée au sein de l'entreprise participative, et l'on comprend aisément pourquoi. En fait, elles mettent en évidence le caractère excessif de la discipline. Elles ont pour effet d'amener les représentants de la direction, le contremaître, le gérant et même le SRI, à reconsidérer leurs décisions, comme si le système de pression inhérent à cette entreprise se mettait à la renverse. Visiblement elles sont de l'ordre des relations de pouvoir.

En ce qui concerne d'abord la négociation, deux méthodes complémentaires de résolution des conflits ont été identifiées. Elles se renforcent mutuellement du fait qu'elles sont clairement liées aux échanges donnant-donnant. La première d'entre elles consiste, pour le CG à demander au contremaître de suspendre sa mesure disciplinaire, même s'il a raison de la décerner. En retour, le leader syndical s'engage à se porter garant de la conduite du travailleur.

Le délégué va venir me dire que «son» gars a eu un «warning» par rapport à l'**absentéisme**. On va voir le «foreman» puis on essaie d'arranger cela. On va lui dire: «Si le gars **promet** de ne plus manquer, es-tu prêt à **oublier** le «warning»? Des fois, il n'est pas écrit. Il dit: «O.K., je vais attendre avant de l'écrire». Ou bien, il l'écrit mais il le met dans son tiroir. Il dit: «O.K., si ça fait trois mois qu'il ne fait rien, je le déchire». Ça n'embarque pas dans le dossier du gars. Ça fait que c'est de même qu'on les prend.

Cette entente appelle deux remarques. Premièrement, elle ne se veut pas pour le CG pas une défense à tout prix du travailleur. En ce sens, le règlement disciplinaire n'est pas violé, c'est seulement son application qui est suspendue. Le CG reconnaît que le travailleur pourra être puni s'il ne respecte pas ses engagements, cette attitude témoignant de sa recherche d'un juste milieu dans l'administration de la discipline. Un de ses membres le confirme, à la fin de son témoignage, similaire au précédent:

Il (le contremaître) avertit (le travailleur): «Tu es en retard, essaie...» Ça se règle pas, (le gars continue) et il lui donne un «warning». Nous autres, on va voir le contremaître: «On va lui parler au type, on va lui dire que **c'est vrai** qu'il «charrie», il est après se faire un dossier pour **se faire mettre dehors**». On va lui parler sérieusement et cela ne se produira plus». Des fois, il va dire: «O.K., ça va compter comme avis verbal, pas d'autre avis (écrit)». **Si ça se corrige**, il n'en aura plus de problèmes; **si ça se corrige pas**, tant pis pour lui.

Deuxièmement, cette méthode peut être utilisée pour traiter aussi bien avec le gérant qu'avec le contremaître. Cette précision est importante à signaler, car on aurait pu penser que les membres du CG vont voir le contremaître parce qu'il représente pour eux une proie facile, c'est-à-dire qu'il n'hésitera pas à changer d'avis étant donné qu'il n'a pas d'autorité. À ce moment-là, l'action syndicale n'aurait pas une bien grande signification. Mais les membres du CG s'adressent au gérant dans des termes identiques. Le répondant du témoignage précédent le dit bien, en laissant entendre, en plus, que c'est lui et non le gérant qui prendra la décision finale:

Des fois, **je vais voir le gérant** et je vais m'entendre pour que dans trois mois, si le gars n'a pas recommencé, **je vais annuler l'avis**, des choses semblables.

Ce genre d'entente peut être le résultat d'un échange de type donnant-donnant. C'est la deuxième méthode de résolution des conflits. Par exemple, un contremaître ou un gérant consentiront à réviser leur

décision parce que le membre du CG leur a déjà facilité l'exercice du commandement⁷⁴:

Un moment donné, pour d'autres raisons, le gérant, il lui arrive de quoi. Je vais le voir et je lui explique: «**Écoute, quand tu étais pris dans telle situation, tu n'avais pas de communication avec les employés, je l'ai fait, ça a bien fonctionné**». Je vais dire: «**Avant de donner un avis à un gars, donne-lui donc un autre «break»** (chance), je vais lui parler». Des fois, le gars veut donner un avis à un gars pour d'autres raisons, à ce moment-là, il retient l'avis pour un certain temps et si ça ne se reproduit plus, on le déchire, ça finit là.

Le CG introduit donc de la souplesse dans les relations de travail. De surcroît, il y tient. C'est à ce propos que ses membres recourent à une tactique. Celle-ci est de type sociométrique. En effet, elle consiste à prévoir que les deux représentants patronal et syndical qui discuteront ensemble d'un conflit sont bien appariés, c'est-à-dire que les relations interpersonnelles préexistant entre eux sont viables ou d'une qualité satisfaisante. Ils le font, et c'est ce qui est important à souligner, dans le but de protéger leurs membres des conflits de personnalités. Ils cherchent ainsi à éviter que les conflits de travail soient amplifiés par les tensions existant dans les rapports patronaux-syndicaux. Voici un exemple de cette tactique rapporté par un membre du CG:

Moi, je connais les délégués pas mal, question de jugement. **Si je sais qu'un délégué peut négocier de quoi avec les gérants, je vais lui dire d'y aller**. Si je sais que c'est le feu et l'eau avec son gérant, je ne l'enverrai pas là, ça va être pire. Le problème va être deux fois plus gros quand je vais le recevoir dans les mains. **Quand je vois que c'est un délégué qui ne s'entendra pas avec le gérant, avant de le laisser aller là, je vais dire: «Apporte-moi cela»**.

Quand un délégué risque ainsi d'envenimer le conflit au lieu d'aider à le solutionner, ce sont les membres du CG qui vont se demander lequel parmi eux s'entend le mieux avec la gérant concerné:

Selon tel gérant, puis ça c'est humain, moi, je sais qu'avec des gérants, **je m'arrange mieux que «X», avec d'autres gérants, il s'arrange mieux que moi**. Donc, si je vois que c'est un tel gérant que «X» s'arrange bien ou qu'il le connaît depuis longtemps et qu'il a des considérations, là, je dis à «X»: «Ce cas-là, tu es mieux d'y aller», ou bien non. Si c'est «Y»: «Avec tel gérant, tu t'arranges mieux avec, vas-y avec ce cas-là, c'est plus facile pour toi de le régler parce que moi,

⁷⁴ Des précisions seront apportées à ce sujet dans la section traitant de la gestion de la production.

si je vais là, on s'est déjà poigné pour des raisons, il ne voudra jamais régler.

Maintenant, choisiront-ils de rencontrer le gérant ou le contremaître ? Ils iront auprès de celui avec lequel ils ont le plus de chances de parvenir à un règlement :

Habituellement, je vais toujours voir le contremaître en premier **sauf dans certains cas**, quand je sais que le contremaître, parce qu'il y a des contremaîtres qui, selon moi, n'ont vraiment **pas le sens de la négociation**. Eux autres, ils pensent strictement à la production, quand tu les as vus une fois ou deux, tu te dis que ça ne vaut pas la peine, tu as déjà parlé avec son gérant et tu t'es entendu avec son gérant sur certains cotés, **je vais voir directement le gérant**.

Devoir gérer les relations de travail en prenant soin de se munir d'une espèce de sociogramme, ou d'une espèce de cartographie des relations de bonne entente entre les représentants patronaux et syndicaux révèle le degré élevé de tension qui affecte ces relations. Certes, une pratique de ce genre existe fort probablement dans toutes les organisations. Mais qu'elle soit systématique à ce point et non d'une nature occasionnelle est révélateur de l'état de détérioration des rapports interpersonnels et du manque de communication entre les parties.

Ces formules d'entente auxquels les membres du CG parviennent, que ce soit par la voie de la négociation ou par celle de la tactique équivalente à des recours de dernière heure pour défendre les travailleurs d'une pression qui atteint un seuil critique. Elles sont mises au point non pas dans le but d'accroître le pouvoir syndical, mais d'assurer aux travailleurs un traitement équitable.

*

Cette entreprise donne l'image d'une structure administrative formée d'éléments sans lien entre eux et que les membres du CG, à leur niveau de responsabilité, essaient tant bien que mal de réunir. On est loin du cas de l'entreprise participative où les individus à tous les niveaux de l'organisation étaient en quelque sorte soumis à la hiérarchie et à la division du travail, avec le concours du syndicat. Dans cette entreprise traditionnelle, la gestion des relations de travail se résume essentiellement à la gestion du conflit. Le point suivant le met en évidence.

C – L'influence du comité de griefs sur le service de relations industrielles

Jusqu'à maintenant, il n'a pas été possible de préciser une philosophie quelconque de la direction en matière de relations de travail. Ce devrait

être le moment de le faire étant donné que nous avons affaire à des instances placées dans un rôle de coordination. Mais nous n'y parvenons que difficilement. Le seul énoncé général que nous avons pu recueillir auprès du SRI se limite à un genre d'interprétation *a posteriori* des échanges donnant-donnant existant entre les représentants patronaux et syndicaux. D'ailleurs, ce type d'échange se précise ici, car il tourne au marchandage.

La première observation qui s'impose est que la gestion des relations de travail manque de perspective. Cette gestion se compose d'actes isolés, sans cohérence, supposant un manque de dialogue entre les représentants patronaux et syndicaux. Les rapports sociaux sont toujours morcelés. À ce propos, au cours des entrevues, ni les contremaîtres, ni les gérants ni les délégués syndicaux n'ont mentionné qu'ils cherchaient à se consulter entre eux dans le but de prendre la meilleure décision possible. L'une des raisons est que la résolution des conflits est centralisée au niveau du SRI et du CG. Du côté syndical, les problèmes sont acheminés au CG par les délégués syndicaux qui, selon toute vraisemblance, ne prennent pas le temps de les discuter soit avec le contremaître ou le gérant, soit avec les travailleurs. En tout cas, c'est en ces termes que le CG décrit son rôle :

On ramasse tous les problèmes, un gars qui a eu une erreur sur sa paie et que le « time office » nous dit : « Moi, ça ne me regarde pas » ; ou un problème qu'on n'a pas pu régler un jour ou l'autre. On établit les plaintes, on peut en avoir 2 comme 20 au bout de la semaine, par exemple, un gars qui a été transféré et la clause de 48 heures n'a pas été respecté.

Comment, du côté de la direction, le SRI se représente-t-il la gestion des relations de travail ? C'est, au dire d'un de leur représentant, « éteindre des feux » quotidiennement :

C'est un peu notre orientation de « problém- solving », on n'attend pas que **le feu** soit pris comme il faut, on essaie de les **éteindre**. Alors, c'est pour cela un peu que le rôle qu'on a, est de rencontrer quasiment sur une base quotidienne la partie syndicale (le CG) qui nous mentionne les problèmes qu'eux rencontrent aussi. On dit toujours : « On n'a pas besoin d'écrire, on peut se parler et peut-être, régler bien des problèmes à se parler.

Les parties, d'un côté, cherchent à se parler quotidiennement. Mais d'un autre côté, 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 officiel : « 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 manoeuvre 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.

À la deuxième étape de la procédure de griefs, du marchandage se produit entre le SRI et du CG. De l'aveu d'un membre du CG, par exemple, des griefs sont échangés contre des congédiements :

Oui, on fait des arrangements, on en a fait un récemment. On avait une dizaine de griefs, on en **a laissé tomber six, puis on en a réglé quatre**. C'est-à-dire qu'on en a laissé tomber six qui avaient une certaine importance, mais les quatre autres étaient plus importants parce que c'étaient quatre hommes congédiés qui avaient des enfants, qui ont perdu tout au complet, plus de job, plus rien. On avait quatre griefs là-dessus et on en avait six sur d'autres choses, comme, disons, la clause de mise à pied qui n'avait pas été respecté ou quoi que ce soit. C'est sûr qu'on aurait eu des chances selon notre avocat, cinquante-cinquante. Donc, si on ne s'entendait pas, on avait dix arbitrages à passer. Nos quatre congédiements, à cause des dossiers vraiment énormes de ces individus, **je suis sûr qu'on aurait perdu**. Donc, on en est arrivé à un accord. On a dit à l'employeur : « On est prêt à

laisser tomber ça, ça, ça », toujours en expliquant aux individus pourquoi on laissait tomber cela, pour sauver quatre congédiements⁷⁵.

Le membre du CG qui rapporte ce fait ajoute que cette entente ne vaut que pour cette seule transaction. Au plan théorique, il ne peut pas en être autrement. Déjà un échange du type donnant-donnant ne crée pas d'attente réciproque de la part des parties et repose sur un bris de communication. L'obligation pour les membres du CG de prendre en considération le jeu des personnalités va en ce sens. Tout est toujours à recommencer⁷⁶. Le cadre de référence de ce type d'échanges renvoie aux relations de pouvoir. Ce qui est échangé, c'est une certaine paix industrielle dans l'entreprise contre un certain pouvoir syndical.

Le CG est ainsi mieux à même de considérer l'aspect économique contenu dans ces échanges. Un arbitrage représente un coût financier que le syndicat considère dans ses relations de marchandage, tel que le comité de griefs :

Aussi, au niveau du **coût** que ça implique, la **perte de temps**, parce qu'il faut que tu prépares les arbitrages. Comme moi, quand ça arrive des cas de même, il faut que je fasse une enquête, prépare tout le dossier et ça ne finit plus. Ja vais voir l'avocat avec le gars deux fois avant de passer à la cour. Le temps que ça prend, le coût que ça coûte, tout ce qui s'ensuit, si on peut le régler dans le bureau l'autre bord (SRI) comme on a fait l'autre fois. Il y a des cas qu'on ne peut pas le faire; mais quand on peut, on le fait.

Les relations de pouvoir sont donc affectées d'un certain pragmatisme qui les tempère. Cela ne leur enlève pas leur caractère de cataplasme. Le problème de la communication demeure entier.

*

La gestion au jour le jour des relations de travail 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 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

⁷⁵ On comprend très bien que suite à ce type d'échange, le SRI puisse demander au contremaître de réviser ses décisions. C'est certainement une hypothèse envisageable.

⁷⁶ Dans un tel cadre de relations, les contremaîtres deviennent tout à fait désorientés. C'est sur leur dos que cela se produit. « Il y a des « deals » qui se font « en haut » disaient certains d'entre eux alors qu'ils demandaient à être placés dans une relation d'apprentissage avec le SRI.

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 ne communiquent 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. Encore faut-il que celui-ci demeure possible, ce qui, apparemment, n'est pas toujours le cas. C'est l'objet du point suivant.

3 - L'INFLUENCE SYNDICALE SUR LA GESTION DE LA PRODUCTION

Supposer, tel que nous l'avons fait antérieurement, que les ententes informelles sont pour les travailleurs, via le syndicat, un moyen de s'assurer un certain contrôle de leur situation de travail équivaut à dire qu'ils sont exclus de toute forme participation aux décisions. Ces ententes ne sont qu'un moyen de suppléer à une carence administrative et sont de nature conflictuelle. Cette dernière remarque demande des explications, car après tout, les problèmes de discipline sont liés à l'exercice du commandement et à certains aspects techniques du travail. Nous entrons ici dans le domaine de la gestion de la production et plus spécifiquement dans celui des droits de gérance. Il apparaît tout à fait normal que le syndicat poursuive sa lutte sur ce terrain, s'attaquant ainsi à la racine des problèmes de relations de travail. Cependant ne risque-t-il pas de provoquer l'affrontement entre lui et la direction, étant donné qu'il n'y a pas de coopération réelle entre eux? Des ententes informelles demeurent-elles encore possibles? Les réponses à ces questions mettront en évidence la nature du conflit sous-jacent aux échanges donnant-donnant et au marchandage de même que les conséquences néfastes de l'exclusion des travailleurs du processus de décision.

Antérieurement, nous avons évoqué le fait que les leaders syndicaux utilisaient leur influence sur les rapports d'autorité comme monnaie d'échange contre les avis disciplinaires. Des détails supplémentaires sont nécessaires pour comprendre la nature conflictuelle des échanges donnant-donnant ou du marchandage. D'abord, mentionnons que les contremaîtres ou les gérants reconnaissent qu'ils ont besoin de recourir aux délégués syndicaux dans l'exercice du commandement. Ils admettent tout naturellement, sans s'en rendre compte, que sans cette assistance, ils perdraient le contrôle des travailleurs. La discipline semble pour eux une obsession. Au cours des entrevues, nous voulions savoir, suivant notre plan de recherche, si les délégués syndicaux influençaient les décisions à prendre en matière de production. La question utilisée reprenait textuellement ces termes. Immanquablement, les réponses ont été réduites à la discipline. Voici celle d'un gérant qui s'exprime dans un

langage coloré d'usine qui en décrit l'atmosphère, de même que le style de commandement du contremaître :

Q. Est-ce que c'est déjà arrivé qu'un délégué syndical soit venu vous voir pour des problèmes reliés plus particulièrement à la production ?

R. Oui.

Q. Avez-vous un cas ?

R. Un cas spécifique. Le contremaître est allé voir un de ses employés en lui disant en bon français qu'il « fourrait le chien », que ça prenait trop de temps. Il est allé lui dire : « Écoute un peu, ça prend du temps, tu es un « fourreux de chien », tu es un « flanc mou », en tout cas, en lui tombant sur le dos **comme un contremaître doit faire**⁷⁷ pour remettre le gars sur la bonne « track ».

Et bien sûr, le délégué apparaît dans le portrait. Le gérant poursuit en disant qu'il a dû commencer par calmer le contremaître et le délégué. Et il ajoute que le problème s'est réglé à l'amiable, ce qui veut dire que :

J'ai (le gérant) parlé à mon gars (le contremaître) et le délégué a parlé au sien (le travailleur).

Il est bien évident que le contremaître avait perdu le contrôle de la situation, et que seul le délégué pouvait la rétablir. Le témoignage d'un contremaître soutient cette interprétation :

Q. Est-ce qu'un délégué vous aurait déjà aidé à prendre une décision en matière de production ?

R. Je pense que oui, à l'occasion d'un employé qui se comportait d'une façon pas tout à fait comme il faut pour produire dans les heures de travail qu'il avait à faire. Le gars qui se promène trop ou quoi que ce soit. Et là bien des fois avant d'en arriver au « warning », on va voir le gars du syndicat, il (le travailleur) va peut-être le prendre différemment. Il va voir que c'est quand même un peu sérieux...

Ainsi, les chefs syndicaux jouent un rôle administratif au sens strict du terme, en suppléant au manque de leadership des chefs subalternes. Autrement dit, ils exercent vraiment une influence déterminante sur la zone d'acceptation des subordonnés⁷⁸. S'ils n'y parvenaient pas, l'entreprise ferait face à des crises en matière de commandement. Certains faits illustrent ce point de vue notamment, entre autres, en

⁷⁷ Avec une telle remarque, on peut s'attendre à ce que les contremaîtres puissent prendre de mauvaises décisions.

⁷⁸ Ceci ne se produisait pas dans l'entreprise participative où les rapports entre les superviseurs et les exécutants étaient organiques. Mais nous pouvions parler d'une division sociale latente du travail entre eux en matière de supervision générale, ce qui est tout à fait différent.

matière de temps supplémentaire. Même si celui-ci est nécessaire à cause d'erreurs commises, passibles de sanctions par leurs auteurs, le gérant n'obtiendra pas leur consentement. Seuls les délégués syndicaux réussiront à le faire en demandant aux travailleurs de les épauler dans la lutte contre les mesures disciplinaires :

Des fois, les jours de temps supplémentaire sont là pour une raison très simple, c'est que d'autres employés qui sont syndiqués aussi ont fait une grosse erreur. Il faut qu'ils reprennent tout cela. Donc, moi, j'aime mieux qu'on ait des gars qui puissent le reprendre au lieu que ces gars-là aient des « warnings ». Là, je leur explique cela de cette façon-là, les gars comprennent. Ils me disent : « C'est pour deux jours, parfait, on va le faire.

Dans un autre témoignage, le CG explique que si les gérants ne peuvent obtenir des travailleurs leur consentement pour ce qui est de faire du temps supplémentaire, c'est à cause d'un manque de communication :

Le gérant a besoin de tous ses hommes pour faire du temps supplémentaire pendant trois soirs. **Il y a des difficultés de communication avec l'employé, il sait que si lui va le voir, ça ne marchera pas. Il sait que moi, je connais ces employés-là. Il sait que moi, je peux leur parler. Donc, je dis à ce moment-là : « Écoute, je vais aller les voir, je vais voir ce que je peux faire avec eux-autres ».** Là, je vais voir les deux employés, je dis : « Écoute, question de deux jours, ce n'est pas la fin du monde, c'est une question de production.

Il apparaît ainsi évident que les échanges des mesures disciplinaires contre l'assistance des chefs syndicaux en matière d'exercice du commandement sont de nature conflictuelle. Car le refus d'obéir est une forme de rébellion. Les échanges donnant-donnant sont un moyen d'acheter la paix dans l'entreprise. Mais le problème de fond n'est jamais réglé. Les leaders syndicaux en sont nettement conscients. Un membre du CG le déclare : « On règle le problème avec la supervision. Le problème ne se règle pas en somme. Il reste ».

Certains gérants de services fonctionnels sont conscients de l'influence des leaders syndicaux en matière de commandement. Dès lors, ils vont passer par leur intermédiaire pour transmettre des ordres aux exécutants évitant ainsi des situations de conflits. C'est un membre du CG qui l'affirme, étant arrivé à gagner au cours de sa carrière la confiance des gérants du service de l'inspection qui, cela va de soi, sont placés dans un rôle qui peut justement donner lieu à des conflits. Ils ne

prennent pas la chance, selon toute vraisemblance, d'agir seuls ou de passer par la voie hiérarchique :

Les gérants et les contremaîtres viennent nous voir. Les directeurs, c'est plutôt rare, ils vont passer par le SRI. Les gérants d'inspection, je les connais tous, j'ai été contrôleur. Des fois, ils ont des problèmes, il y a telle situation. Ils vont m'appeler, ils vont dire : « Toi, tu connais tes gars, peux-tu leur parler » ? Ou ils me demandent comment on pourrait organiser cela.

Les leaders syndicaux sont conscients de représenter l'élément humain - la confiance - dans cette entreprise. La politique administrative en matière d'exercice de commandement, c'est de leur côté que nous la trouvons. Elle est là pour suppléer au fait que la direction abdique ses propres responsabilités en matière d'humanisation du travail pour ne pas dire d'administration tout court.

On essaie de diminuer toujours la pression sur les employés en disant que nous autres, **on n'a aucun contrôle sur les « charts »** (courbes de rentabilité ou d'expérience), **mais on a le contrôle sur l'être humain**. On va voir les employés dans tel département en leur disant : « Donnez votre quarante heures, votre rendement normal de travail et s'il y a des conséquences à cela, on va s'en occuper ». Quand on va les voir et on dit à la supervision : « Lâchez-le donc avec la cédule », on en a pour trois mois, c'est pas pire... Trois mois après, ça recommence, là, les cédules sont en retard.

Le souci d'humanisation des leaders syndicaux les amène à considérer la compatibilité du travailleur avec le poste qu'il occupe. Un délégué syndical a ainsi demandé à un contremaître de transférer un travailleur qui avait des problèmes de santé, dans un département qui aurait été mieux adapté à ses capacités. Le gérant s'y est objecté parce qu'aucun travailleur n'avait suffisamment d'expérience pour occuper ce poste. Cependant, au bout de quelques mois, l'autorisation a été accordée.

Moi, j'en ai parlé au contremaître de plancher qui lui en a parlé à son supérieur. Finalement, la décision s'est prise après plusieurs mois. C'est toujours ça qui arrive, c'est long. Ils l'ont transféré de place. Les décisions ne se prenaient pas. Pourtant, c'est une décision bien facile à prendre. Mais à ce moment-là, ce qui rentre toujours en ligne de compte, c'est la productivité, la cédule. Si tu mets un gars là, qui remplace ce bonhomme-là et qui n'a pas fait ce travail-là, même si c'est un compagon, s'il n'a jamais fait la job, il faut qu'il l'apprenne comme les autres.

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 méthodes de production, dans les méthodes de travail, etc. :

Je vais te dire franchement, les seuls temps qu'ils nous demandent notre avis, c'est quand un employé a fait des erreurs. **Ils veulent faire une mesure disciplinaire à l'employé, un avertissement ou quelque chose et puis nous autres, on voit que ça pourrait être changé, c'est à cause des pièces ou c'est à cause des clés, la méthode de travail n'est pas bonne.** Dans ce cas-là, ils vont prendre notre méthode, ils vont accepter qu'on donne notre opinion. Sinon, **s'il n'y a pas de mesure disciplinaire, ils disent: «C'est pas ta job, ta job, toi, c'est cela, contente-t-en.**

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 :

Tout dépend aussi, des fois, le gérant est en confiance. Il va nous écouter plus puisqu'il sait **qu'on ne lui jouera pas de tours**, que s'il fait cela, ça va être vraiment à son avantage. Tu as d'autres **gérants qui sont sceptiques** en disant : « Qu'est-ce qu'il va faire, peut-être que **c'est vrai**, peut-être que **ce n'est pas vrai** ». Mais là-dessus, on n'a pas un gros avantage.

À la méfiance, s'ajoute, d'une façon certainement complémentaire l'invocation des droits de gérance pour refuser les suggestions des leaders syndicaux :

Ça arrive mais quand il s'agit de production, **la compagnie dit que c'est à elle, qu'il s'agit de son domaine, de son droit de gérance.** Dans la production nous autres, le syndicat, on n'a pas grand-chose à dire, on fait surtout des suggestions et là, on essaie de leur démontrer que telle suggestion **serait avantageuse pour tout le monde, la compagnie, le gars lui-même, le contremaître ou le gérant**, et on

essaie de lui dire que s'il ferait cela de telle façon plutôt qu'une autre, cette opération-là avant. Ça arrive mais on ne peut pas dire souvent.

Ces suggestions sont tuées dans l'œuf par les chefs d'encadrement subalterne. 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 peut-être 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 le manque d'autorité des contremaîtres ou des gérants qui est à l'origine de leurs mauvaises relations avec les leaders syndicaux - explication que proposent certains auteurs⁷⁹ - mais bien plutôt la séparation entre le management et le syndicat⁸⁰.

Séparation pour ainsi dire consommée, car comment expliquer autrement que nous assistions à un conflit ouvert entre les leaders syndicaux et la direction? À ce propos, écoutons parler le CG :

On tolère des choses qui sont tolérables. Quand ce n'est plus tolérable, on convoque le SRI. On le fait « charrier ». On a même réussi à **faire transférer des contremaîtres** parce que vraiment, « ils » n'avaient plus le choix. S'« ils » ne le faisaient pas, « ils » auraient perdu les employés.

La meilleure façon de faire « planter » un contremaître par le SRI. quand ça va vraiment mal, c'est de le pas les lâcher eux (le SRI).

Les gérants non plus ne sont à l'abri de ces attaques. L'un d'entre eux, sous la pression du CG a reçu une sanction beaucoup plus sévère : il a été rétrogradé. Il fut par la suite réintroduit dans ses fonctions, mais dans une autre section de l'entreprise.

Ainsi, ce genre d'attaque des leaders syndicaux à l'endroit de la direction indique fort probablement, qu'à un certain moment, les ententes informelles entre eux et les contremaîtres ou les gérants ne sont plus possibles. Il évoque un mouvement allant à l'encontre de l'enrégimentation. C'est comme si le couvercle de la marmite devait sauter.

Par contre, curieusement, en parallèle à (ou au milieu de) ces conflits, une certaine forme de marchandage se reproduit. Nous l'avons observée entre un gérant et un délégué syndical en ce qui concerne la gestion de la production. Il s'agit là d'une autre contradiction qui est le signe du

⁷⁹ Cf. *Introduction générale*, p. 16.

⁸⁰ Ici, en plus, la thèse de l'incompatibilité de la participation syndicale à la prise de décision avec la sécurité d'emploi pourrait aisément être défendue par la direction ou ses représentants.

manque de contrôle administratif inhérent à cette entreprise, et ce, au sens strict du terme. Cette carence va poser un problème d'ordre moral.

Le problème administratif de fond de cette organisation est toujours le même à savoir que la production ne doit souffrir aucun délai. Cette contrainte devient parfois insurmontable. C'est vrai à tel point que les gérants, à certains moments, n'auront pas le choix de passer non plus cette fois à côté des procédures, mais des lois. À ce sujet, un fait d'une nature inquiétante nous a été raconté. Il montre jusqu'où la dépendance du gérant à l'endroit du délégué syndical ou du syndicat est grande. Il n'y a pas que le contremaître à être dans cette situation.

Il s'agit d'un acte de marchandage mettant en jeu la santé et la sécurité au travail à des fins de production. On est en pleine confusion. Un gérant a ainsi accepté de réviser une mesure disciplinaire pour pouvoir obtenir du délégué syndical la permission d'utiliser un produit défendu en remplacement de celui accepté selon les normes de santé-sécurité au travail, dont il était à court. Auparavant dans l'analyse on pouvait dire du contremaître qu'il cherchait à se faire un allié du délégué pour combattre l'ingérence du gérant. Ici, on ne peut plus parler qu'en termes de corruption des rapports, où incontestablement le délégué ou le syndicat sort vainqueur. Écoutons le gérant raconter l'incident en question, où cette administration montre son visage d'indifférence bureaucratique.

Il y a un **rapport de forces** qui s'établit. Il reste, un moment donné, que si tu es trop strict, il y a un moment donné où toi, tu vas peut-être avoir besoin d'une faveur avec l'union et tu ne l'auras pas. C'est toujours un **marchandage**. Tu n'as pas bien le choix parce que dans cette entreprise, je vais te donner un exemple. Tu vois, on n'a pas le droit d'utiliser tel produit (à cause du danger qu'il représente). La semaine passée, il est arrivé un fait, le « committee man » est venu me voir pour un problème d'un gars. J'ai accepté de réviser une décision. J'ai dit: « Je vais lui donner une chance au gars, le prochain « step », si le gars ne s'améliore pas, je ne changerai pas ma décision ». Mais par contre, j'ai bien fait, parce que là, j'ai manqué du bon produit, et j'ai dû utiliser le produit défendu. Le délégué aurait pu arrêter la job ce matin-là. C'est toujours un **marchandage** qui s'établit, un rapport de forces, un **rapport de confiance** aussi. Ce n'est **pas toujours le « fun »** non plus, mais ça fait partie du jeu.

Comment un gérant et un délégué syndical peuvent-ils arriver à une telle entente? La réponse est difficile à donner. Il est vrai que la législation en matière de santé-sécurité au travail est récente. Les valeurs éthiques qu'elle suppose ne sont sans doute pas ancrées dans les mœurs. D'ailleurs, il n'a pas été fait mention que les exécutants avaient protesté

contre cette infraction. Cependant, le gérant est nettement conscient qu'il a enfreint une loi: « Un marchandage qui est un rapport de confiance qui n'est pas toujours le « fun » et qui fait partie du « jeu ». Il dit en somme que la décision administrative qu'il a prise repose sur un rapport de corruption⁸¹ avec le délégué. On imagine que ce même gérant fermera les yeux sur une mesure disciplinaire à prendre lorsque le délégué le lui demandera - complétant ainsi la cartographie des réseaux sociométriques dont nous avons parlé. La production devient donc possible à condition que la communication vers le haut n'opère plus. Ce marchandage clandestin est une forme de désorganisation sociale. Il signifie que la direction perd le contrôle de sa gestion au profit des relations de pouvoir. C'est la désorganisation sociale qui fait la preuve que ce système administratif est vraiment fermé, c'est-à-dire chaotique, selon la théorie générale des systèmes⁸².

Conclusion

Cette gestion au quotidien, sans ligne directrice ne peut qu'être parsemée d'incohérences et de contradictions qui conduisent aux échanges de type donnant-donnant et au marchandage entre le management et le syndicat. Paradoxalement, ce sont ces échanges qui constituent le fondement de l'équité qui assure, en retour, l'exercice du commandement par le contremaître, et même par le gérant. C'est la seule forme de « coopération » que nous avons pu observer dans les rapports entre les représentants de la direction et du syndicat. C'est ainsi que l'on assiste à la corruption des rapports administratifs sans, bien sûr, qu'il y ait de reddition de comptes⁸³. C'est comme si le système de gestion se retournait contre lui-même. Dès lors, le rôle du syndicat qui consiste à mettre à la renverse le système de pression inhérent à l'entreprise nous apparaît prépondérant pour le maintien de l'équilibre des forces en présence. Cela montre la valeur limite de la hiérarchie et du formalisme

⁸¹ Ce genre de rapport social s'observe dans les organisations concentrationnaires, notamment dans les prisons. Cf.: G.M. Sykes, *Society of Captives*, Princeton, Princeton University Press, 1958. Également du même auteur: « The Corruption of Authority and Rehabilitation », *Social Forces*, vol. 34, no 2, 1966, pp. 257-262.

⁸² Von Bertalanffy, L., *La théorie générale des systèmes*, Paris, Dunod, 1973, pp. 29-51.

⁸³ Karl Jüng, dans son ouvrage, *Dialectique du moi et de l'inconscient* (Paris, Gallimard, 1964) fait remarquer que dans les grandes organisations de la société moderne, le sens des responsabilités se perdant, la loi de la médiocrité étouffe le jugement moral. « Plus, écrit-il, une organisation est monumentale et plus son immoralité et sa bêtise sont inévitables » (p.75). La taille des organisations, à elle seule, lui apparaît être un facteur déterminant de ce phénomène. Pourtant l'entreprise participative qui se classe parmi les entreprises de grande taille, y échappe. En ce sens, une entreprise qui, au nom de principes moraux, n'abdique pas ses responsabilités en matière administrative représente un pas de franchi dans la bonne direction.

comme mécanismes de commandement et de coordination. Une telle gestion mécaniste et traditionnelle réinvente la nécessité du syndicalisme sur les lieux de travail. C'est ce qui se produit quand la direction abdique ses responsabilités en matière d'humanisation du travail et même d'administration tout court. De son côté, quand le syndicat collabore à l'équilibre du système administratif, il ne peut le faire qu'en tant qu'antagoniste. Mais c'est une collaboration antagoniste nécessaire.

Conclusion générale

Cette analyse n'entendait pas démontrer la supériorité du modèle participatif sur le modèle traditionnel dans la gestion de l'entreprise et des relations de travail. Elle consistait plutôt à mettre en évidence que la collaboration entre les contremaîtres et les délégués dépendait de la configuration des rapports sociaux internes à l'entreprise et des valeurs qui les accompagnent.

Premièrement, nous avons observé que des styles de rapports administratifs axés sur des valeurs managériales particulières coïncident avec des formes de rapports patronaux-syndicaux. En ce qui concerne d'abord ces rapports administratifs, il éte question d'ajustement mutuel pour l'entreprise participative alors que c'est de subordination hiérarchique dont il s'est agi pour l'entreprise traditionnelle. En ce qui a trait aux rapports patronaux-syndicaux, le point essentiel s'est avéré une certaine forme de « cogestion » pour l'entreprise participative par opposition à la séparation du domaine managérial de celui syndical pour l'entreprise traditionnelle. Il s'ensuit, dans le premier cas, que le syndicat développe une stratégie d'action prenant en considération celle de l'entreprise et dans le deuxième, que l'antagonisme traditionnel des parties est identifié.

Deuxièmement, les formes d'action syndicale diffèrent dans chacune des entreprises étudiées. Dans l'entreprise participative, ces formes sont diverses, l'une d'entre elles étant le syndicalisme co-décisionnel qui découle, de toute évidence, de la formule de « cogestion » existante. Dans l'entreprise traditionnelle, c'est l'échange donnant-donnant ou le marchandage qui suppléent, tel que nous l'avons expliqué, au manque de coopération entre la direction et le syndicat. Au fond les rapports que nous pouvons qualifier d'organiques tant dans les interactions au travail que dans les relations patronales-syndicales conduisent à un syndicalisme offensif et fort; tandis que les rapports administratifs fondés sur la subordination hiérarchique et un mode de relation entre la direction et le syndicat, basé sur l'antagonisme des parties - que la notion de « désaccord honnête » signifie - conduit à un syndicalisme défensif et faible, parce que dépendant du caractère archaïque de l'administration locale.

On comprend mieux que dans l'entreprise participative les superviseurs soient capables de rapports mutuels avec les délégués syndicaux et inversement, en dépit d'un conflit d'ordre institutionnel qui demeure sous-jacent à ces rapports, tandis que dans l'entreprise traditionnelle, les

contremaîtres se placent dans une relation de dépendance à l'endroit des délégués syndicaux qui les ignorent. Dans le premier cas, les superviseurs jouent un rôle d'intégrateur par rapport à leurs subordonnés, supportés en cela par les leaders syndicaux. Dans le second cas, les contremaîtres sont placés dans un rôle de « centrifugeur », contre lequel les leaders syndicaux représentent une force centripète ; le problème de fond demeurant toujours le même, soit l'absence de collaboration entre la direction et le syndicat en matière de gestion conjugée à un style administratif fondé sur l'obsession du contrôle.

Nous nous retrouvons ainsi avec des syndicats locaux d'un style tout à fait différent l'un de l'autre même s'ils sont affiliés à la même union, soit la FTQ. Les résultats seraient les mêmes si les syndicats étaient affiliés à la CSN, rébarbative à la participation, ou à la CSD qui, elle, la prône. C'est ce que confirment les résultats d'analyses de telles situations⁸⁴.

En fait, nous tenons à souligner que l'entreprise participative, par son radicalisme, représente un véritable cas d'achievement. Il s'agit d'une nouvelle forme d'organisation axée, selon les termes de Björn Gustavsen, sur le « dialogue démocratique en ce qu'elle suppose que tous les intéressés⁸⁵ examinent ensemble comment définir et régler les problèmes »⁸⁶. À cette condition, l'humanisation de la vie de l'entreprise ne peut que procurer un sens nouveau d'identité à tous les individus en tant qu'employés ou membres du syndicat. Sont-ils occupés à fabriquer des objets usuels dans la vie quotidienne des consommateurs - c'est à peu près le cas - ils n'en sont pas moins intéressés à y imprimer leur marque personnelle. Quant aux employés de l'entreprise traditionnelle, ils n'y songent même pas - du moins ceux interviewés - alors qu'ils travaillent dans un secteur industriel de pointe.

Finalement, on se rend compte que tous les groupes au sein de l'entreprise participative se contrôlent mutuellement parce que la communication transcende la division horizontale et la division verticale du travail de même que l'opposition entre le management et le syndicat. Dans l'entreprise traditionnelle, chacun des groupes cherche à subordonner l'autre, et la poursuite d'intérêts individuels prend le pas sur le bien-être collectif. C'est le règne de la division.

⁸⁴ Cette remarque fait ainsi part de l'ensemble de notre plan de recherche. Certains étudiants y ont ainsi greffé leur mémoire de maîtrise. Ce sont : Brigitte Bourgeois, Jules Langlois, Robert Léonard et Daniel Villeneuve.

⁸⁵ C'est-à-dire, y compris le syndicat

⁸⁶ « L'organisation de l'entreprise évolue : vers une plus grande souplesse », *Revue internationale du Travail*, vol. 125, n° 4, juillet-août 1986, p. 415.

L'importance d'un minimum de coopération entre la direction de l'entreprise et le syndicat au niveau stratégique pour la gestion de l'entreprise et des relations de travail s'observe dans d'autres recherches. En effet, des auteurs américains ont décrit des situations où des entreprises ont fait appel tantôt aux travailleurs directement, tantôt aux syndicats locaux pour l'introduction de tels changements. Si les plans de ces changements étaient soumis au processus de la négociation collective, leur implantation réussissait, autrement, ils échouaient. C'est le point de vue présenté par les auteurs. Mais les données de leur recherche sont plus riches que les conclusions qu'ils en tirent. En effet, si nous les lisons bien, les auteurs semblent indiquer que le changement réussissait lorsqu'en plus de le négocier, les syndicats locaux étaient associés aux décisions stratégiques de la direction ou les influençaient⁸⁷. Par exemple, dans un premier cas, les auteurs écrivent :

C'est-à-dire que si la compagnie propose de faire exécuter le travail par un sous-contractant, parce qu'elle croit qu'il n'est pas fait présentement à un coût compétitif, le problème à résoudre sera confié au Cercle de la Qualité de Vie au Travail dans ce secteur pour savoir **s'il peut proposer une stratégie pour rendre les opérations compétitives**. Si le travail est confié à un sous-contractant, la compagnie est d'accord pour trouver d'autres travaux qui pourront être accomplis à des coûts compétitifs⁸⁸.

Et voici un second cas :

Entre 1978 et 1980 le Comité pour l'Emploi - un comité paritaire patronal-syndical local - **a participé à la décision aussi bien d'embaucher des employés qu'à l'achat et à la construction de trois nouvelles usines dans le secteur de Warren**⁸⁹.

Le mode de gestion représenté par l'entreprise traditionnelle doit être évité. L'objectif premier de la direction qui, cela va de soi, est la productivité, semble réduit à la gestion des relations de travail. Il apparaît même subordonné à cette dernière, contrairement à la situation observée dans l'entreprise participative. La raison de cette inversion apparente est que

⁸⁷ Cependant, il est à noter que les expériences de participation des syndicats locaux à la prise de décision ont été observées, par les auteurs, au cours de la récente récession économique. Cela signifie que les directions d'entreprise sont plus réceptives, à ce moment-là, à l'idée d'un certain partenariat avec le syndicat. L'introduction de la participation dans l'entreprise étudiée s'est faite avant cette récession, ce fait témoignant de la volonté de collaboration de la direction avec le syndicat local.

⁸⁸ Kochan, Thomas A., et al., *Worker Participation and American Unions, Threat or Opportunity?* Kalamazoo Michigan, W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 1984, p. 31. (Notre traduction).

⁸⁹ Idem, p. 36. (Notre traduction).

la direction de l'entreprise et le syndicat sont formellement séparés. Le fait saillant que nous avons recueilli à ce sujet est que les contremaîtres et les gérants réagissaient avec méfiance aux suggestions que leur apportaient les délégués syndicaux en matière de production ou interprétaient ces suggestions comme des gestes ou des intentions d'hostilité dirigés contre la direction. Bref, cette forme de gestion constitue à notre avis une source de gaspillage éhonté des ressources humaines - et fort probablement matérielles - que seule une société d'abondance peut encore se permettre.

Nous pensons que certaines formes de participation existant dans d'autres pays s'expliquent par la rareté des ressources non seulement matérielles mais aussi humaines. Le Japon se devait à tout prix de préserver ses ressources matérielles et la dimension intégration est importante dans le mode de gestion des entreprises. Les pays scandinaves, territoire par excellence de la démocratie industrielle, sont de petits pays qui se devaient d'utiliser au maximum leurs ressources humaines et matérielles au moment où la communauté européenne a commencé à se développer. L'Allemagne, pays de la codétermination, a dû se reconstruire vite et efficacement. L'Amérique du Nord hésite encore à emboîter le pas, mais commence à comprendre que l'efficacité administrative - la gestion concurrentielle - passe par la décentralisation de la décision et l'humanisation du travail⁹⁰.

Enfin sur un plan général, nous tenons à dire que l'entreprise participative représente un modèle de gestion par excellence qui se marie très bien à la conception occidentale de l'administration. En effet, la qualité de la vie de groupe est fondée sur la reconnaissance de la primauté de la responsabilité individuelle. La proposition inverse n'est pas vraie, c'est-à-dire que la primauté du groupe ne conduit pas à une reconnaissance de l'individu comme centre de décision. Autrement dit, la différenciation horizontale des groupes est une condition prérequis à leur intégration verticale, situation tout à fait inverse du cas japonais. Certains auteurs ont reconnu ce modèle culturel en nous exhortant à le rejeter pour imiter celui du Japon⁹¹. C'est, à notre avis, une recommandation criticable. Tel que Hannah Arendt⁹² l'a démontré, nos formes de gouvernement, en Occident, sont autoritaires. Il conviendrait de spécifier qu'elles ont revêtu

⁹⁰ Porter, Michael, *L'avantage concurrentiel*, Paris, InterEditions, 1986, ch. 11, pp. 454-491.

⁹¹ Ouchi, William G., «Organizational Paradigm: A Commentary on Japanese Management and Theory Z Organization», *Organizational Dynamics*, vol. 10, (printemps)1981, pp. 36-44.

⁹² Arendt, H., «Qu'est-ce que l'autorité?», in: *La crise de la culture*, Paris, Gallimard, (Collection Idées), pp. 121-186.

à la naissance de la société industrielle une connotation bourgeoise (individualiste)⁹³. L'entreprise traditionnelle en montre tout le mauvais côté, c'est-à-dire, les inégalités et les différences qui leur sont inhérentes. L'entreprise participative s'y est radicalement attaquée avec succès au point de représenter un modèle à suivre ou d'apparaître comme un précurseur⁹⁴.

⁹³ En dépit de cette connotation, la relation d'autorité demeure fondée sur un individu responsable. Au Japon, elle est une relation de filiation qu'un auteur désigne sous l'appellation d' « oyabun-kobun » (père-fils, aîné-cadet, etc.). Cf. Nakane, Chie, *La société japonaise*, Paris, Librairie Armand Colin, 1974, p. 62. Etant d'une nature affective, elle facilite entre autres, l'implantation des cercles de qualité.

⁹⁴ D'un point de vue théorique, la force du management de l'entreprise participative s'expliquerait par la congruence de trois processus de la planification stratégique, le premier étant économique (suivi du couple produit-marché, définition de la mission, recherche d'un système de management adapté - celui du « Just in Time », etc.), le second, politique (une certaine alliance entre la direction et le syndicat) et le troisième, organisationnel (responsabilités accrues pour toutes les catégories de personnel), Cf. Thiétart, Raymond-Alain, *La stratégie d'entreprise*, N.Y., McGraw-Hill, 1987, pp. 11-38.

Il nous semblerait que pour le cas de l'entreprise traditionnelle, les trois processus évoluent d'une façon plus ou moins anarchique.

