

## Relations industrielles Industrial Relations



### Deschênes, Pierre, Jean-Guy Bergeron, Reynald Bourque et André Briand (dir.), *Négociation en relations du travail: nouvelles approches*

Jean Sexton

Volume 54, numéro 4, 1999

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/051277ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/051277ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce compte rendu

Sexton, J. (1999). Compte rendu de [Deschênes, Pierre, Jean-Guy Bergeron, Reynald Bourque et André Briand (dir.), *Négociation en relations du travail: nouvelles approches*]. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 54(4), 821–824. <https://doi.org/10.7202/051277ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1999

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

**é**rudit

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

<https://www.erudit.org/fr/>

qu'une technique de gestion des ressources humaines est tributaire de particularismes socioculturels, des managers, animés des meilleures intentions au demeurant, ont vu leurs savantes combinaisons techniques s'écrouler comme châteaux de cartes. Ils avaient pourtant devant les yeux les leçons de l'histoire moderne et notamment celle de la coopération occidentale avec les pays en voie de développement » (p. 16).

Voilà qui donne le ton de l'ouvrage : rédigé avec verve et agilité, dans un langage accessible aux non-initiés, utilisant des exemples et des formules qui font réfléchir.

Visiblement, l'auteur est un expert dans le maniement de l'écriture, le choix d'une image mentale qui fait passer le message, la vulgarisation scientifique. Cette qualité d'écriture et le souci pédagogique qui l'anime contribuent tout autant que l'intention à distinguer cet ouvrage parmi d'autres livres d'initiation.

L'ouvrage est divisé en deux grandes parties. La première partie est consacrée aux éléments de la sociologie du travail qui ancrent la gestion des ressources humaines dans son contexte social. C'est, à mon avis, la meilleure partie du livre : elle comporte des chapitres très bien articulés sur le travail comme valeur sociale, sur la division du travail, sur la technologie et sur la logique du pouvoir dans les organisations. Bref, l'auteur y atteint son objectif en offrant au lecteur (étudiant, gestionnaire) des outils pour comprendre le milieu dans lequel il est ou il deviendra un acteur.

La deuxième partie qui porte sur la gestion des ressources humaines ne présente pas la même cohérence : les

chapitres sont plus disparates et les liens moins évidents. La perspective est aussi plus hésitante entre la sociologie des organisations, la théorie des organisations et la pratique du management. De plus, l'auteur admet d'emblée qu'il ne peut couvrir tout le champ de la GRH. Il fait cependant des choix qui s'avèrent très judicieux : cette partie comprend notamment un chapitre sur la rémunération et un chapitre sur l'aménagement du temps de travail où les implications majeures et les enjeux socio-économiques de ces deux volets de la gestion du travail sont explicités. J'ai trouvé plus sommaires les chapitres sur les politiques de GRH et sur la gestion de la qualité.

Un livre d'initiation n'introduit pas de grande nouveauté et celui-ci ne fait pas exception.

Son attrait provient plutôt de ce qu'il incite le lecteur à prendre le temps de la réflexion, à ne pas sauter aux conclusions, à comprendre les problèmes actuels dans leur enracinement historique et à envisager toutes les conséquences de l'implantation de nouvelles techniques de gestion.

Enfin, De Coster offre à ses lecteurs une synthèse des connaissances actuelles agréable à lire et rehaussée de l'expérience acquise durant de nombreuses années d'enseignement. Cette synthèse est appuyée sur une documentation abondante et actualisée, principalement européenne et francophone. Les exemples et les illustrations proviennent surtout de France et de Belgique et à l'occasion des États-Unis et du Japon.

ALAIN VINET

Département des relations industrielles  
Université Laval

*Négociation en relations du travail : nouvelles approches*

sous la direction de Pierre DESCHÈNES, Jean-Guy BERGERON, Reynald BOURQUE et André BRIAND, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 1998, 183 p., ISBN 2-7605-0920-6.

Voici un ouvrage collectif qui s'inscrit dans ce mouvement d'implantation

d'une culture de concertation patronale-syndicale dans les entreprises québécoises.

ses. Découlant certes de la stratégie de négociation proposée par le Harvard Negotiation Project et de son concept de la « principled negotiation », les auteurs cherchent ici à traduire, selon leurs propres mots, le changement de paradigmes qu'effectuent les négociateurs patronaux et syndicaux en vivant le passage d'une dynamique d'affrontement vers une façon concertée de négocier des enjeux et des différends communs. On réfère donc à de nouvelles approches de négociation synonymes de « négociation raisonnée », expression malheureuse s'il en est une. Les auteurs vont plus loin et réfèrent tantôt à la négociation basée sur les intérêts, tantôt à la négociation concertée. En somme, on présente ici les conditions, avantages et limites de ces nouvelles façons de négocier qui accordent la primauté à la relation de coopération et au processus de résolution de problèmes selon un scénario différent.

Le présent ouvrage s'articule autour de deux visions de ces nouvelles approches de négociation : celle proposée par l'école des relations industrielles (chapitres 1 à 4) et celle du développement organisationnel (chapitres 5 et 6).

La vision de l'école des relations industrielles découle naturellement de la thèse de Walton et McKersie quant au caractère mixte de la négociation collective mettant en cause des intérêts convergents et divergents, ainsi que des processus intégratifs et distributifs selon les enjeux négociés (qualitatifs ou quantitatifs). L'approche du développement organisationnel s'intéresse moins à la nature des enjeux, objet de négociation qu'à cette dimension omniprésente dans tout contexte de négociation qu'est la relation de coopération entre les interlocuteurs. Les deux parties de ce livre forment deux entités distinctes. La lecture d'une partie n'est pas nécessaire à la compréhension de l'autre.

La vision des relations industrielles constitue la première partie de cet ouvrage. D'entrée en jeu, Jean Boivin présente la négociation raisonnée comme

un élément d'une stratégie de changement dans les relations industrielles de l'entreprise (chapitre 1). Il vise à démontrer que l'apparition récente et le recours de plus en plus fréquent à cette nouvelle forme de rapports sociaux appelée « négociation raisonnée » se situent dans le cadre plus général de stratégies de changement mises de l'avant par les partenaires sociaux afin de s'adapter aux transformations profondes de l'environnement dans lequel les organisations évoluent. Boivin illustre et explique de façon claire et très bien structurée comment la fonction principale du système de relations industrielles a dû se transformer de la répartition de la richesse qu'elle a été, à la création de cette richesse. Cette transformation a amené l'arrivée de deux modèles alternatifs de rapports de travail. L'un qui vise l'imposition unilatérale des changements par l'employeur et l'autre basé sur la coopération ou le partenariat avec le syndicat. C'est à ce second modèle que le présent ouvrage se raccroche.

Michel Grant et Renaud Paquet, en application du constat présenté par Boivin au chapitre précédent, s'attaquent à l'implantation et au maintien de la transition de la négociation traditionnelle à la négociation raisonnée (chapitre 2). Après avoir analysé le processus de négociation traditionnelle, en se référant eux aussi à la typologie de Walton et McKersie, les auteurs présentent les quatre principes sur lesquels repose la négociation raisonnée dont ils rappellent ensuite les conditions d'émergence et de mise en place. Finalement, les auteurs s'attardent aux limites et obstacles à la négociation raisonnée et aux façons de les surmonter.

Ce chapitre de Grant et Paquet, outre d'être clair, bien écrit, bien structuré et fort nuancé, respire non seulement les qualités de chercheurs des auteurs, mais également leur expérience pratique en relations du travail. Il en résulte un texte réaliste, fort utile et indispensable à toute réflexion sur le sujet.

Jean-Guy Bergeron et Reynald Bourque dressent, au chapitre 3, un premier bilan de l'impact de la formation et de la pratique de la négociation raisonnée au Québec. Ce bilan inclut une mise à jour de dix cas ayant fait l'objet d'une analyse préliminaire présentée au 51<sup>e</sup> Congrès des relations industrielles de l'Université Laval et neuf « nouveaux » cas.

Les auteurs présentent ici leur matériel en trois parties. D'abord, ils s'attardent à la présentation du cadre théorique et de la démarche pédagogique adoptée pour la formation conjointe des équipes patronales et syndicales aux approches de résolution de problèmes en négociation collective. Ensuite, ils dressent un bilan provisoire de l'effet de cette formation à partir des résultats d'une enquête menée auprès de 38 représentants patronaux et syndicaux qui ont suivi « leur » formation et qui ont par la suite participé à une négociation collective dans leur organisation. Finalement, les auteurs discutent leurs résultats observés et suggèrent de nouvelles pistes de recherche.

Quoique fort intéressante et riche en leçons, cette étude présente une faiblesse méthodologique à laquelle les auteurs auraient eu avantage à s'attarder. En fait, les auteurs s'évaluent eux-mêmes en quelque sorte. C'est bien leur propre démarche de formation, leur propre pédagogie et leurs propres cas qui font l'objet d'étude ici. Telle auto-évaluation pose inévitablement des problèmes de crédibilité. Il aurait fallu prendre le temps de répondre à cette critique inévitable dans les circonstances.

Le chapitre 4 de Michel Leclerc et de Noël Mallette conclut très bien cette première partie du livre consacrée à la vision relations industrielles de la négociation. Les auteurs, de leurs propres mots, veulent ici démontrer que la stratégie de négociation raisonnée prend une tout autre signification lorsqu'elle est intégrée dans le champ des concepts interreliés de gestion des ressources humaines et de relations industrielles.

Les auteurs s'attardent alors successivement à l'origine de la négociation raisonnée, à la philosophie des relations industrielles, à l'imbrication de la négociation raisonnée dans le champ de la gestion des ressources humaines. Ils terminent par l'étude du lien essentiel qui doit exister entre la négociation raisonnée et la philosophie de gestion.

Ce chapitre bien écrit et innovateur à plusieurs égards, constitue une charnière dans le présent ouvrage. D'une part, il boucle l'approche vision des relations industrielles en rejoignant et complétant le texte de Boivin. D'autre part, il constitue une transition utile à la deuxième partie de ce volume traitant de la vision du développement organisationnel.

Cette seconde vision, rappelons-le, s'intéresse surtout à la relation de coopération entre les interlocuteurs, dimension inévitable dans tout contexte de négociation. Pour ce faire, les auteurs de cette partie utilisent les cadres de références interreliés de la pensée systémique et du développement organisationnel pour examiner le processus de la négociation concertée.

Pierre Deschênes associe la négociation concertée à un processus de libre circulation de l'information entre des interlocuteurs syndicaux et patronaux (chapitre 5). Pour ce faire, il redéfinit d'abord le concept de négociation raisonnée par celle de négociation concertée pour ensuite vouloir démontrer la valeur ajoutée apportée par l'implantation dans une entreprise d'un processus continu de négociation concertée. En somme, pour Deschênes, négociation concertée entraîne meilleure circulation libre de l'information sur toutes les composantes du fonctionnement de l'organisation, meilleure expression des divergences et convergences, et recherche commune de solutions innovatrices et performantes.

Pierre Deschênes poursuit au chapitre 6, en collaboration avec André Briand, en proposant un guide pratique

d'utilisation de la stratégie de négociation concertée dans une organisation. Ce guide s'assoit sur deux postulats : la nécessaire relation de coopération entre des interlocuteurs patronaux et syndicaux, d'une part, et la qualité de la communication entre les interlocuteurs de même que l'animation de gardiens du processus de la négociation concertée, d'autre part. On pourrait être tenté de voir ce chapitre 6 comme une recette. Ce serait une grande erreur. Ce guide permet plutôt d'illustrer les éléments essentiels de la démarche proposée.

À titre de conclusion à cet ouvrage, les rédacteurs ont choisi de s'interroger sur l'avenir des nouvelles approches de négociation en relations du travail. Ils s'arrêtent d'abord sur l'évolution de ces nouvelles approches de négociation et identifient trois phases qui caractérisent l'implantation de celles-ci chez nous : la phase de découverte (1983-1993), celle de l'engouement (1993-1997), et la période de l'essoufflement depuis 1998.

### *Organisation du travail et gestion de la main-d'œuvre dans la filière automobile*

par Armelle GORGEU, René MATHIEU et Michel PIALOUX, Noisy-Le-Grand : Centre d'études de l'emploi, dossier 14, 1998, 134 p.

Avec maîtrise, les auteurs atteignent l'objectif qu'ils se sont fixé. Celui-ci est l'examen de l'organisation du travail, de la gestion de la main-d'œuvre, et des relations professionnelles dans la filière automobile française. Lui-même, le mot « filière » est en rapport avec leur propos. Car la filière automobile, comme ils l'entendent, est faite des constructeurs, dénommés assembleurs en Amérique, puis des équipementiers spécialisés ou des fournisseurs de premier niveau, et enfin des fournisseurs de second niveau maillés diversement avec ceux du premier niveau ou avec les constructeurs.

L'ouvrage est pertinent et d'actualité en Amérique pour deux raisons. L'une est la croissance fulgurante et mondiale du maillage dans l'automobile, tel qu'en témoigne la vogue de vocables tels que

Ils illustrent ensuite l'avenir de ces nouvelles approches en analysant l'entente de stabilité opérationnelle d'une durée de dix-huit ans signée en 1998 entre Alcan (Sécal) et la Fédération des syndicats du secteur aluminium (FSSA). Les rédacteurs terminent sur une note fort optimiste.

Somme toute, il s'agit d'un excellent ouvrage qui devrait être lu et analysé par tout participant, tout étudiant et tout observateur de la scène des relations du travail. Ce volume n'en est pas un de recettes ni un effort de vente d'une approche donnée. Il provoque la réflexion eu égard au monde changeant qui entoure les relations industrielles.

Il faut lever son chapeau devant un effort de concertation si bien réussi.

JEAN SEXTON

Département des relations industrielles  
Université Laval

« assemblage modulaire », « Blue Macaw » ou « Yellowstone ». L'autre est le drame parallèle, et sans doute primordial, que vit l'industrie automobile américaine ; la séparation de Delphi d'avec General Motors ; la redéfinition de General Motors ; le renouvellement de Ford ou de Daimler-Chrysler ; la visibilité accrue des usines mexicaines ; ou encore l'implantation accrue des équipementiers japonais en Amérique qui approvisionnent les implants japonais en Amérique, tous pays confondus.

Le contexte, bien sûr, est celui d'une concurrence à la fois intense, croissante et mondialisée. Les survivants ne seront pas légion. Les exigences de la survie seront dramatiques. D'où la question de recherche à laquelle tentent de répondre les auteurs : « Ces exigences