

## Relations industrielles Industrial Relations



*Pluralità : Italia ed Europa nei conflitti industriali*, par  
Umberto Romagnoli, Dimitri Weiss et al., Roma, ASAP, 1983, 288  
pp.

P. Joubert

Volume 38, numéro 4, 1983

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/029417ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/029417ar>

[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

Joubert, P. (1983). Compte rendu de [*Pluralità : Italia ed Europa nei conflitti industriali*, par Umberto Romagnoli, Dimitri Weiss et al., Roma, ASAP, 1983, 288 pp.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 38(4), 916–920.  
<https://doi.org/10.7202/029417ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1983

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/>

budget negotiating time according to the importance of issues. Although the acronym PTR is used prior to page 32, PTR first is linked with the «pupil to teacher ratio» on that page.

The greatest amount of treatment is devoted, of course, to mediation. The (admittedly abstract) stages of mediation identified in the text are the traditional ones: stage I — developing acceptability and diagnosing the situation, stage II — facilitating the bargaining process and stage III — creating pressures for settlement. The monograph envisages the mediator in a proactive role: well-prepared, clearly establishing the (recommended) ground rules and controlling the exchange of information, yet simultaneously emphasizing to the parties that the ultimate responsibility for settling rests on their shoulders.

Many useful insights for would-be or seasoned mediators are provided. Included are tips such as how to structure the agenda and control the mediation process in order to promote a greater amount of problem-solving, how to deal with recalcitrant committee members, how to «seed» on plant ideas with bargaining committees, and how to attempt to steer around or remove «boulders in the road» to settlement. Significantly, the sample memoranda of agreement provided are structured to obtain each team's ratification recommendation. Useful guidelines are presented for calling caucuses and joint sessions and for using «pressure points» effectively. The information about mediation, drawn from classic sources on mediation, represents a very useful compendium of «state of the art» mediation techniques. In addition, a well-chosen variety of problem exercises provided at the end of the text can assist the reader in thinking through or honing his/her mediation skills. Presumably, these exercises are used in the Commission's training sessions. The sections on mediation also can enhance the negotiator's understanding of the mediation process.

There is, however, a major flaw to the treatment of mediation. The text could be interpreted incorrectly as supporting the position that mediators seek «settlements at any costs». In other words, the ethical considerations of mediation are not fully explored. At a minimum, the monograph should contain a code of ethics to guide the Commission's mediators, as does Simkin's classic on mediation.

On the whole, I highly recommend the Commission's monograph to students and practitioners of collective bargaining and mediation, for it represents a very positive synthesis and contribution to the Canadian literature in these areas.

**E.G. FISHER**

The University of Alberta

**Pluralità: Italia ed Europa nei conflitti industriali**, par Umberto Romagnoli, Dimitri Weiss et al., Roma, ASAP, 1983, 288 pp.

Ce volume contient les Actes du colloque international du même titre qui a été organisé à Bologne les 27, 28 et 29 mai 1982, conjointement par l'ASAP (Associazione sindacale aziende petrolchimiche e collegate a partecipazione statale) — autrement dit le groupement patronal du trust pétrochimique public ENI — et l'École de Perfectionnement en relations industrielles et du travail de l'Université de Bologne, avec la collaboration de l'AISRI — association italienne d'étude des relations industrielles.

Volume important, et pas seulement par son grand format. Et original, car l'ASAP, qui a revêtu également l'habit d'éditeur, a décidé d'y reproduire non pas les textes préparés à l'avance par les principaux intervenants, mais **le dit**, l'enregistrement de leurs contributions orales.

La première session du colloque, présidée par Guido Fantoni, vice-président de l'ASAP, était consacrée au conflit industriel en Italie, et a eu comme rapporteur général Umberto Romagnoli, professeur titulaire de droit du travail et doyen de la Faculté de Sciences politiques de l'Université de Bologne. La seconde session, présidée par Enzo Spaltro, professeur titulaire de psychologie du travail et directeur-fondateur de l'École de perfectionnement en relations industrielles de l'Université de Bologne, a été consacrée au conflit industriel en Europe, et a eu comme rapporteur général Dimitri Weiss, professeur titulaire de Sciences de Gestion à l'Université du Maine et à l'IAE de Paris, président d'honneur de l'École de perfectionnement en relations industrielles de l'Université de Bologne. Une troisième session, présidée par Bruno Storti, président du CNEL (Conseil national de l'Économie et du Travail, sorte de Conseil Économique et Social) consista en une table ronde sur le thème: «Est-il possible de programmer le futur des relations industrielles?»

Umberto Romagnoli a expliqué comment le débat autour du conflit — les uns qui le sacralisaient, les autres qui le démoniaisaient — s'est déplacé du thème de sa légitimité, désormais acquise, vers la rationalisation de son développement effectif. S'exprimant en des termes vifs, mais non exempts d'humour, celui qu'on considère comme un des «pères» du système italien de relations industrielles a dénoncé l'incapacité démontrée en Italie d'affronter et de résoudre la somme des contradictions qui se sont accumulées sur le terrain des relations du travail. Ainsi, la microconflictualité coexiste avec des grèves générales à fins politiques; la négociation au niveau de l'entreprise ou de l'établissement va de pair avec celle au sommet; la reconnaissance institutionnelle la plus complète des syndicats coexiste avec une prise de leur représentativité.

L'orateur a mis, par ailleurs en évidence le fait que l'abondance des travaux concernant les luttes comprises entre 1968 et 1973 et l'absence d'études sur les caractéristiques du

conflit industriel de la seconde moitié de la décennie passée n'ont pu que favoriser la mythification de l'«automne chaud», l'interprétation déformée de l'expérience syndicale développée dans le cadre de ladite «démocratie consociative», tellement décriée, et conduire à la fausse croyance que les choses ont, ces dernières années, profondément changé.

Il est vrai, ajoute Romagnoli, qu'on a assisté à un rapprochement du modèle conflictuel italien des années 1976-1979 de celui européen qui tendrait à impliquer un nombre plus élevé de travailleurs dans des conflits moins graves mais plus fréquents, le nombre d'heures perdues pour fait de grève chutant au minimum historique de l'après-guerre. Pour le reste, il n'hésite pas à s'en prendre aux syndicats, qui savent organiser de manière excellente les conflits, mais dont la capacité de gérer les phases de «normalité», qui après tout sont plus longues que celles conflictuelles, est plus que modeste. Mais si, pour Romagnoli, le syndicat italien aura eu ses difficultés et ses inhibitions pour prendre à sa charge les problèmes de la survie dans une société industrielle, la contrepartie, à défaut de changer elle-même, fait tout pour que le syndicat ne change pas non plus. Aussi, grâce à l'intransigence des interlocuteurs, l'interrogation reste ouverte quant à la reconception d'une carte crédible des relations du travail pour les années 80.

Les considérations de Romagnoli n'ont pas été, en gros, démenties ni par le responsable de la politique contractuelle de l'UIL, Massimo Trinci, qui a reconnu les servitudes de l'idéologisation du conflit et le manque de préparation des structures syndicales à tous les niveaux, pour exercer un rôle de proposition; ni par Luigi Abete, du directoire de la Confindustria, sinon par Giuliano Cazzola, secrétaire général de la CGIL d'émilie Romagne, lequel refuse de faire endosser au syndicat la chute de la conflictualité, lui attribuant plutôt des causes économiques.

Mario Ricciardi, professeur associé de relations industrielles à l'Université de Bologne, note, en reprenant le discours de

Romagnoli, combien la conflictualité, en plus d'avoir été stimulée par l'irrationalité du système de relations du travail, est également soutenue par le fait que le peu d'éléments de rationalité qui y furent introduits ces dernières années fonctionnent modérément et mal. Et, outre des conflits «démonstratifs» ou «symboliques» déclenchés par le syndicat, on peut aussi enregistrer l'importance croissante des grèves-bouchon dans les points-clé des processus productifs et des services essentiels.

Ricciardi a également évoqué combien le développement technologique conduit à une réduction de la conflictualité «traditionnelle», débouchant sur la suppression de travaux répétitifs, fatigants, nocifs, etc... Mais il ne faudrait pas oublier, à son avis, que les reconversions provoquées par l'innovation technologique sont destinées à contribuer dans une large mesure au volume des conflits en Italie si un mécanisme crédible de gestion de la mobilité et du marché du travail continuait à manquer.

En ouvrant la seconde partie du volume, Dimitri Weiss commence par regretter que le temps ne lui permette pas de céder à la tentation de consacrer le début de son intervention au concept de **pluralisme**, et ce, notamment, en présence des spécialistes britanniques dont le pays a été, il y a quelque temps le siège d'un large débat sur le thème du pluralisme dans les relations industrielles. Et il entre tout de suite dans le vif du sujet, en se demandant s'il était possible de limiter le champ d'analyse en présence d'un concept aussi insaisissable que celui de conflit. Nous pourrions le faire, répond-il, si nous nous limitons à considérer le thème du conflit ouvert, que l'école pluraliste considère, au moins jusqu'à un certain degré, comme étant nécessaire à l'équilibre des forces en présence, et particulièrement cette traduction privilégiée du conflit ouvert qu'est la grève.

La grève est retenue le plus souvent comme un acte suffisant pour exprimer le conflit et à exercer la pression nécessaire destinée à son règlement, même si, par son usage parfois excessif, fréquent ou rituel — et on en

sait quelque chose en Italie — il ne se révèle pas toujours comme étant le mieux adapté dans l'action syndicale et dans toutes les circonstances des rapports collectifs du travail. D'autre part, si la grève apparaît comme l'indicateur privilégié, voire unique, du conflit industriel, ceci peut laisser l'impression, trompeuse, que le conflit soit insignifiant, ou encore inexistant en l'absence de grève.

Mais il faut se résoudre à constater que, **volens notens**, la grève est l'expression la plus caractéristique et la plus répandue du conflit collectif du travail et, de là, un mode «classique», à défaut d'être idéal, de mesure du conflit lui-même depuis la guerre. Les statistiques officielles internationales sont, à cet égard, facilement accessibles aux observateurs.

Après avoir, toutefois, cité le titre de la contribution que Michael Shalev consacra aux statistiques des conflits de travail dans l'ouvrage dirigé par Crouch et Pizzorno en 1978, «Mensonges, mensonges effrontés et statistiques sur les grèves. Analyse des tendances des conflits industriels» (titre qui est une distorsion de la phrase connue de Disraëli: il y a trois types de tromperies: les mensonges, les mensonges effrontés et les statistiques), Dimitri Weiss fait une analyse détaillée des statistiques internationales des conflits du travail — Amérique du Nord et Europe — pour aborder, ensuite, les rapports entre technologies et conflit industriel.

La production à processus continu, qui implique des emplois moins standardisés et répétitifs par rapport à l'industrie de produits de masse, offre la possibilité d'attribuer le contrôle de la qualité du travail à l'ouvrier lui-même. La dichotomie entre travail manuel et travail non-manuel s'atténue, en encourageant ainsi le sentiment d'appartenance à une communauté plus unitaire. L'intensité du capital augmente, l'automation et la robotisation s'insèrent dans les efforts d'innovation technique et caractérisent désormais l'industrie dans ses composantes les plus larges, en accentuant le sentiment de sécurité des personnes, après une phrase de déqualification et de licenciements.

Ceci dit, nous ne devons pas oublier, ajoute D. Weiss, que l'automatisation restreint la capacité des travailleurs organisés à déclencher et à conduire des grèves efficaces. Les microprocesseurs, les **chips** et les robots ne font pas grève et leur utilisation progressive permet aux directions d'entreprises de faire face plus facilement en cas de conflit ouvert. Et de citer, notamment, des exemples américains.

Dimitri Weiss passe ensuite d'observations d'ordre plutôt sociologique à des considérations de nature juridique, en se référant d'abord à l'Europe latine où le droit de grève est un droit individuel qui se traduit en des comportements collectifs. Une grève ne peut, donc, être qualifiée d'illicite parce que non syndicale, c'est-à-dire non déclenchée par le syndicat. Il commente les propositions formulées par la commission Zangari dans son «Rapport sur la réglementation du droit du travail dans les services essentiels» en Italie, la nécessité du referendum comme facteur de démocratie syndicale, y compris pour le déclenchement d'une grève, le «trentième indivisible» dans la fonction publique en France et en Italie, les dispositions légales portugaises en matière de droit de grève, la situation en République fédérale d'Allemagne, la jurisprudence de la Charte sociale européenne, l'Employment Bill britannique de 1982 et les dernières décisions du Tribunal constitutionnel espagnol.

La dernière observation de D. Weiss concerne les perspectives de l'exercice du droit de grève en tant qu'instrument ultime, une fois épuisées toutes les autres voies de recours: la grève n'a pas de valeur en soi, mais assume une utilité selon l'usage qu'on en fait.

Après le rapport introductif de Dimitri Weiss, Yves Delamotte, professeur titulaire de Droit du travail et de la Sécurité sociale au CNAM de Paris, fit le point sur l'évolution du système français de relations du travail après les élections présidentielles et législatives de mai-juin 1981, en traçant le nouveau cadre, politique et syndical. Ben C. Roberts, professeur titulaire de relations industrielles à

la London School of Economics et directeur du **British Journal of Industrial Relations**, traça un historique du développement des relations du travail en Grande Bretagne, en expliquant, notamment, la faillite de toutes les tentatives de réglementation du droit de grève, et en évoquant les mesures envisagées par le gouvernement conservateur pour «ployer» le syndicat.

Wolfgang Lecher, chercheur au DGB, présenta quelques idées personnelles sur la situation allemande, en préconisant la formation d'une coalition de toutes les forces progressistes de la société, afin d'instaurer un processus de démocratisation et de contrôle sur tous les aspects de la vie en République fédérale. Et Olivier Clarke, administrateur principal de la division des affaires sociales de l'OCDE, fit un exposé substantiel et intéressant en reprenant le débat autour des statistiques internationales des conflits du travail, en souhaitant qu'on trouve le moyen de canaliser et de médiatiser le conflit de manière à éviter des affrontements inutiles et de réduire les frictions inévitables.

Parmi d'autres intervenants, Antonino Aidalà, du groupement des cadres Fiat, organisateur d'un colloque — avec, notamment, un rapport de Dimitri Weiss — sur les relations industrielles — qui donna naissance à un livre dont la présente revue a rendu compte dans son numéro 3 de 1982.

La troisième partie du volume d'Actes du colloque de Bologne, a été consacrée à une table ronde finale, où se retrouvèrent le ministre des Participations étatiques et quelques uns des principaux leaders patronaux (publics et privés) et syndicaux. Table ronde agressive, au cours de laquelle beaucoup de vérités nécessaires furent dites, mais éclairante, non seulement sur la situation et les perspectives du pays hôte, mais aussi sur le fait que l'Italie demeure — malgré tout, et en dépit de certaines légendes dues à l'ignorance de ceux qui les propagent — un pays de liberté et de démocratie sans quoi il n'y a pas de véritables relations du travail, ni, plus encore, de véritables relations industrielles.

Volume important, avons-nous dit, sur un sujet important, qui n'a rien perdu de son actualité. Et le prochain colloque de l'École de perfectionnement en relations industrielles de l'Université de Bologne aura eu lieu sur un thème suggéré par D. Weiss, E. Spaltro et F. Pichi, autour de «l'individuel et le collectif dans les relations industrielles».

### P. JOUBERT

Institut d'Administration  
des Entreprises, Paris

**Applied Human Relations, An Organizational Approach** (2nd ed.), par Jack Halloran, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1983, 531 pp., ISBN 0-13-040808-5

À la réception d'un nouveau volume portant sur «les relations humaines», tout évaluateur est tenté de dire: «...Et, elles vont être servies à quoi, cette fois-ci, les relations humaines? Sauce vinaigrette ou nature?»

S'il est un sujet fourre-tout, galvaudé dans tous les sens et sans signification précise, c'est bien celui des relations humaines. Sous cet étendard, on retrouve tout ce que la psychologie sociale, le management ou les relations industrielles, entre autres, ont pu produire d'observations reliées de près ou de loin aux comportements interpersonnels. Les relations humaines, c'est souvent le «smorgasborg» des sciences du comportement appliquées au travail.

Et le volume de Jack Halloran peut à juste titre être considéré comme le modèle-type de ce genre de produit. Tout comme l'indique la fiche technique du «Library of Congress», on pourrait aussi bien classer ce volume sous les étiquettes du «Comportement organisationnel», de «Management» ou de «Gestion du personnel». On retrouve en effet des titres de chapitre aussi différents entre eux que «Communication Within the Organizational Structure», «Human Motivation», «Making Decisions», «Appraisals Promotions and Dismissals» et «Job Discrimination».

Comme Halloran l'affirme lui-même dans sa préface, le livre ne fait aucune distinction entre «Human Relations» et «Organizational Behavior». Même si Halloran s'intéresse essentiellement à la «personne en organisation», il spécifie qu'il ne se préoccupera pas, entre autres, de l'aspect humain de la supervision, un élément pourtant à la base des relations humaines en organisation.

En général, le livre est écrit dans un style descriptif dépeignant à large trait les notions de base concernant l'organisation et le comportement humain communément véhiculées au sein de l'École des Relations Humaines. Toutefois, il s'agit souvent d'une présentation superficielle et qui frise parfois le ridicule. Le texte manque d'envergure et on a l'impression que l'auteur se préoccupait plus de regrouper sous un même thème diverses observations classiques en psychologie sociale que de construire une démonstration articulée qui proposerait au lecteur une intégration solide du domaine des relations humaines.

Cet ouvrage regorge littéralement d'observations «tape-à-l'oeil», tirées de découpages de journaux ou de périodiques populaires. Ces éléments servent à construire une argumentation qui reflète tous les stéréotypes et des croyances «à la mode» dans le domaine du comportement humain au travail. L'auteur a vraiment fait un effort important pour recueillir dans le quotidien les éléments nécessaires à son argumentation. Malheureusement, cela nuit à la crédibilité scientifique du volume. Même les observations tirées d'un cadre de recherche plus systématique sont souvent traitées de façon sommaire ou ne tenant que ce qui frappe le plus et qui corrobore ce que l'auteur tend à démontrer.

Pourtant, l'ouvrage a une valeur didactique indéniable. L'organisation technique du volume est irréprochable. À chaque début de chapitre, on précise les objectifs poursuivis. L'auteur présente aussi une série de questions servant à stimuler la réflexion des étudiants concernant les thèmes proposés. Le style employé rend la lecture facile. Elle est agrémentée de multiples caricatures, photos, graphi-