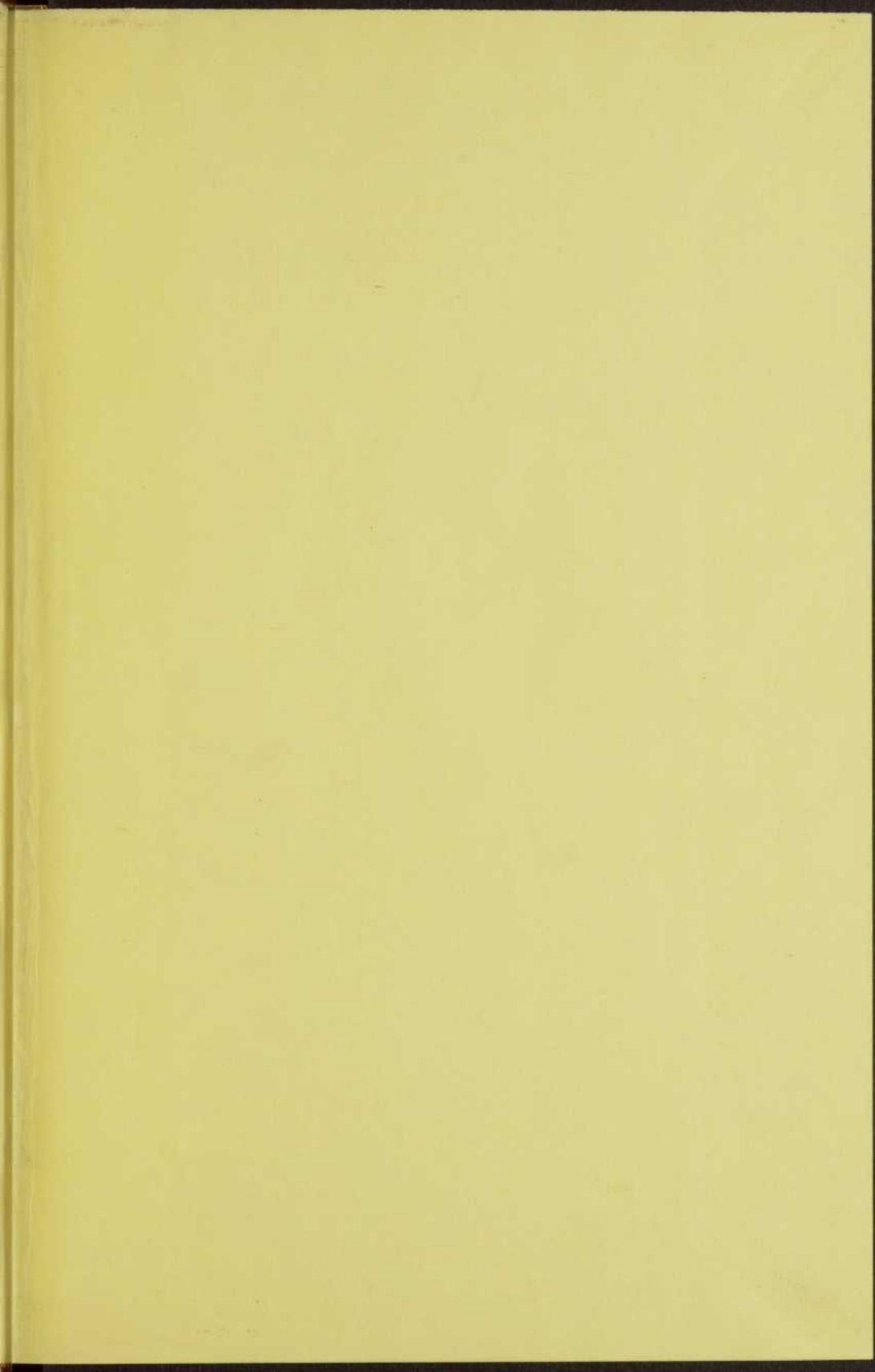
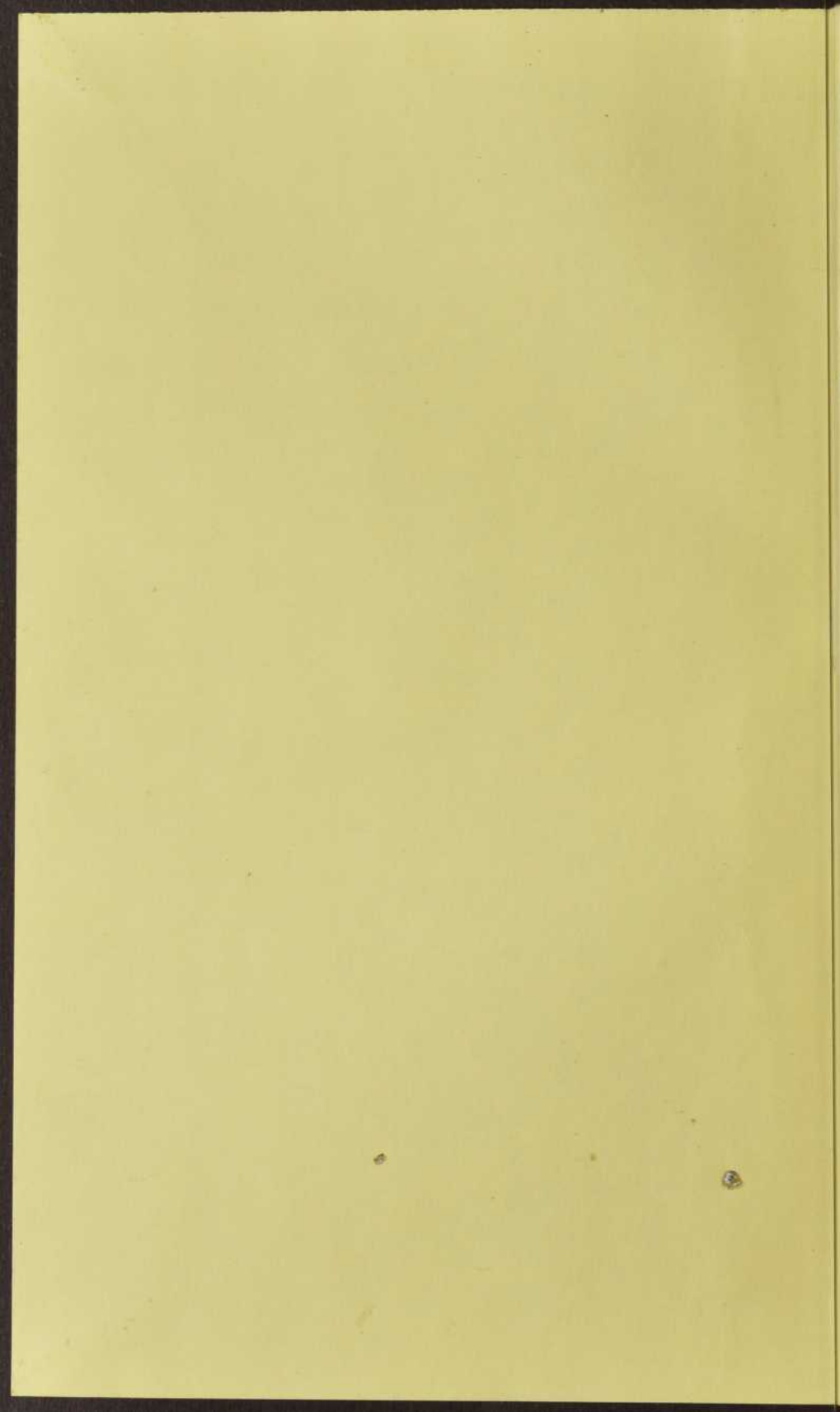




Bibliothèque Nationale du Québec





DÉPARTEMENT
DES RELATIONS INDUSTRIELLES
DE L'UNIVERSITÉ LAVAL

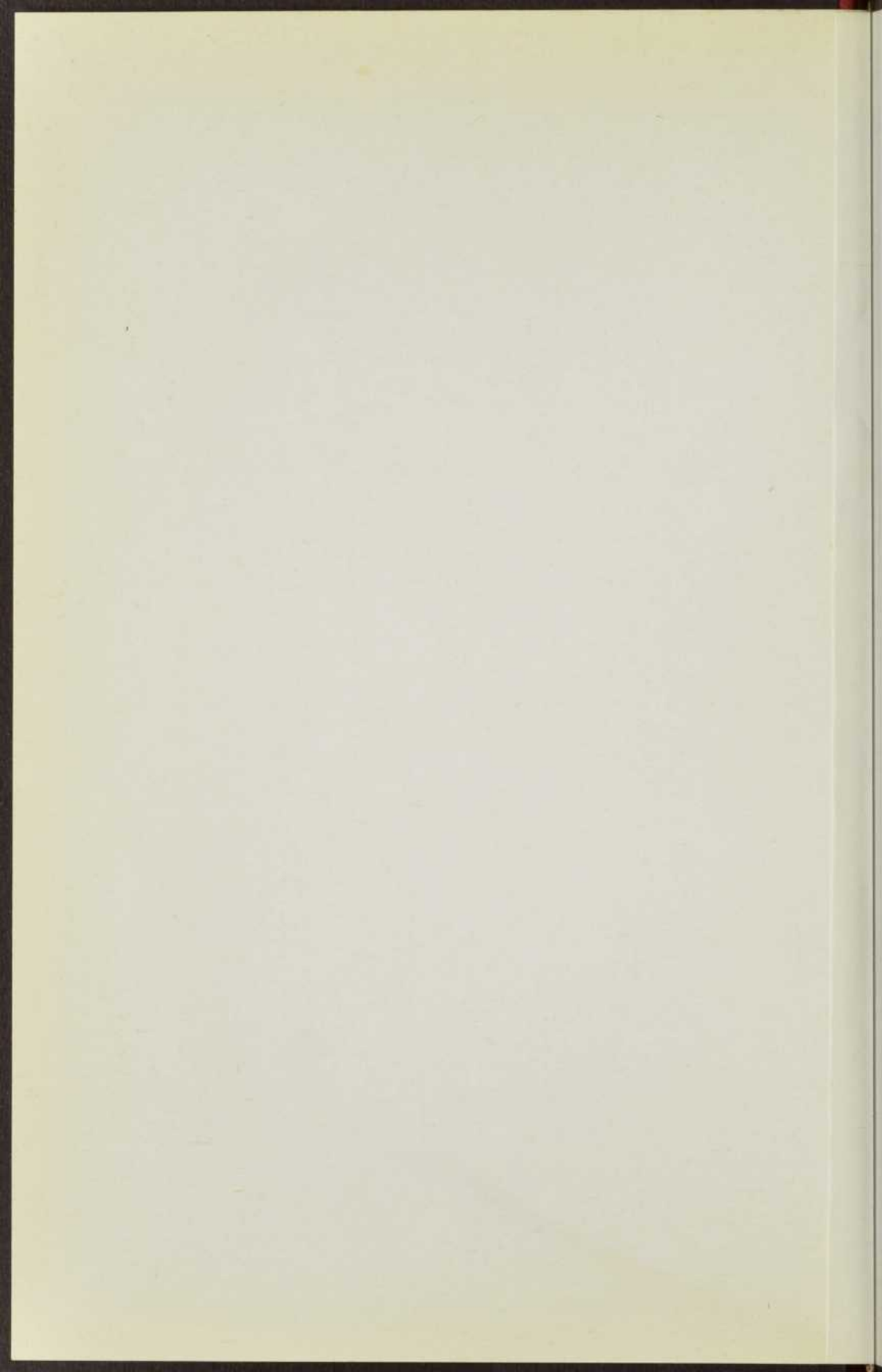
**POUVOIR
ET**

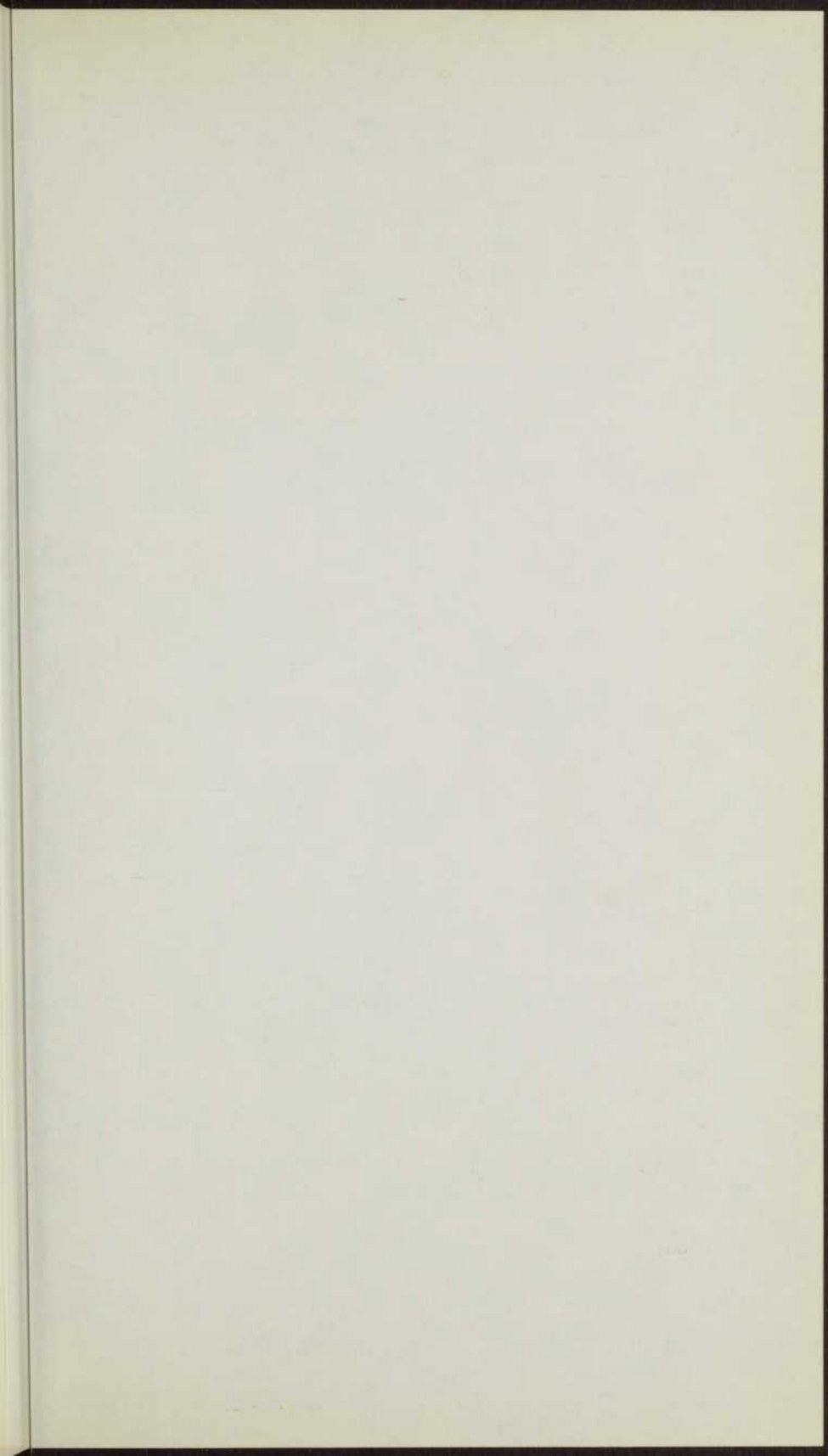
POUVOIRS

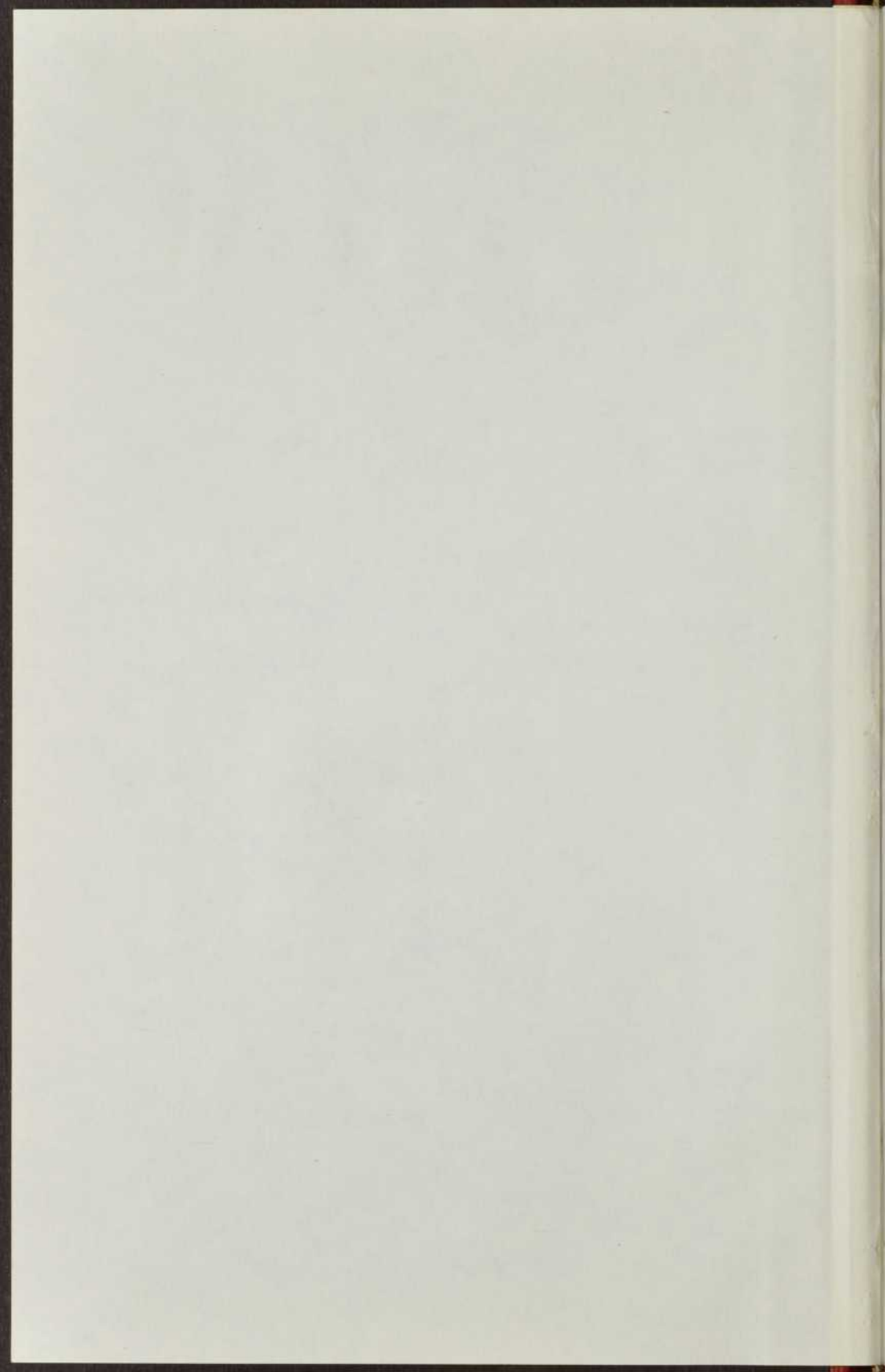
**EN
RELATIONS
DU TRAVAIL**

GÉRARD DION - VINCENT
LEMIEUX - HUGUES LEY-
DET - JEAN COURNOYER
- GÉRARD HÉBERT - DA-
NIEL VIDAL - BERNARD
SOLASSE

LES PRESSES
DE L'UNIVERSITÉ
LAVAL







POUVOIR ET "POUVOIRS"
EN RELATIONS DU TRAVAIL

REVUE ET PRODUITS
DE REVISIONS DU TRAVAIL

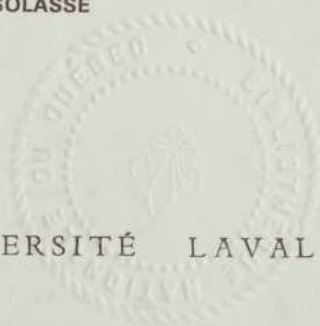
DÉPARTEMENT DES RELATIONS
INDUSTRIELLES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL

POUVOIR ET "POUVOIRS"
EN RELATIONS DU TRAVAIL

GÉRARD DION - VINCENT LEMIEUX -
HUGUES LEYDET - JEAN COURNOYER -
GÉRARD HÉBERT - DANIEL VIDAL -
BERNARD SOLASSE

LES PRESSES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL
QUÉBEC

1970

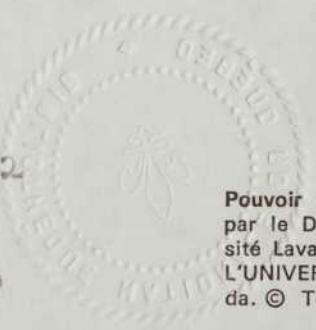


HD

810 2

c6

1970



Pouvoir et « pouvoirs » en relations du travail est publié par le Département des relations industrielles de l'Université Laval, Québec, Canada, et édité par LES PRESSES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL, Cité Universitaire, Québec 10, Canada. © Tous droits réservés. Canada, 1970.

[S]

Dépôt légal — 4e trimestre 1970 — Bibliothèque nationale du Québec.

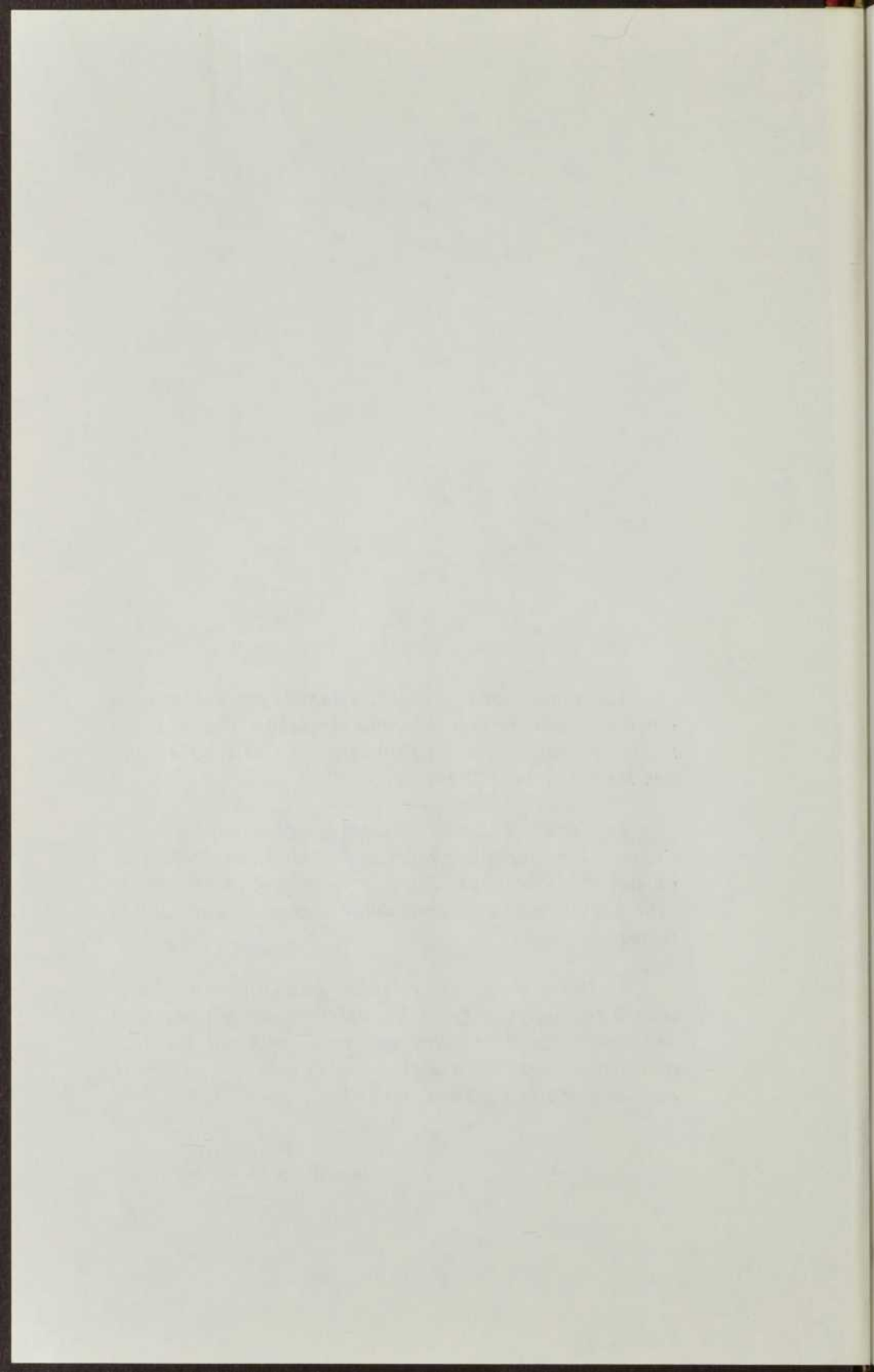
D71 0155

Les études que l'on trouvera dans le présent ouvrage ont été préparées pour le vingt-cinquième Congrès des relations industrielles de l'Université Laval tenu à Québec les 6 et 7 avril 1970.

Les sujets abordés laissent évidemment place à l'expression d'opinions nuancées et diverses de la part de nos collaborateurs. Aussi, chacun désire-t-il être le seul à assumer la responsabilité des positions qu'il a prises.

Le Département des relations industrielles de Laval tient à remercier toutes les personnes qui ont présenté des communications ainsi que tous ceux qui par leur présence, au nombre d'environ trois cents, ont contribué au succès de ces assises annuelles.

Jean-Paul Deschênes
directeur



Collaborateurs

Gérard DION

Département des relations industrielles, Université Laval.

Vincent LEMIEUX

Département de science politique, Université Laval.

Hugues LEYDET

Aluminium du Canada Limitée, Montréal.

Jean COURNOYER

Ministre de la fonction publique, Québec.

Gérard HÉBERT

Département des relations industrielles, Université de Montréal.

Daniel VIDAL

Faculté des sciences sociales, Université Laval.

Bernard SOLASSE

Département des relations industrielles, Université Laval.

Laurent BÉLANGER, *Département des relations industrielles, Université Laval* ; Jean-Réal CARDIN, *Département des relations industrielles, Université Laval* ; Claude D'AOUST, *Département des relations industrielles, Université de Montréal.*

Sommaire

Introduction	11
Gérard Dion	
1 — Pouvoir et « Pouvoirs » dans les relations du travail	15
Vincent Lemieux et Gérard Dion	
2 — Pouvoir et « Pouvoirs » dans l'entreprise privée	33
Hugues Leydet	
3 — Pouvoir et « Pouvoirs » chez l'état-employeur	51
Jean Cournoyer	
4 — Pouvoir et « Pouvoirs » dans les syndicats	89
Gérard Hébert	
5 — Pouvoir et action syndicale	117
Daniel Vidal	
6 — Pouvoir syndical	139
Bernard Solasse	
Documents de travail	171

Introduction

Le vingt-cinquième congrès des relations industrielles de Laval s'est présenté bien modestement comme une tentative d'exploration démystificatrice sur un sujet extrêmement difficile : le pouvoir en relations du travail.

Même s'il n'est pas possible d'isoler les relations du travail de l'ensemble des rapports qui s'établissent au sein de la société globale, elles forment cependant un champ identifiable où certains partenaires y jouent un rôle privilégié : les travailleurs, les employeurs, l'État et le public.

Trop souvent encore, on se complait dans un simplisme abstrait qui se contente de parler de « capital », de « travail » et « d'État », comme s'il s'agissait de pouvoirs unitaires. Ce simplisme entretenu conduit à l'illusion, la confusion, la perte d'énergie, le désordre, l'hypocrisie, l'action clandestine, etc. L'objet de ce congrès est une exploration démystificatrice.

Dans une société fortement influencée par le phénomène de la socialisation, le développement des techniques de production et d'administration, la croissance des moyens de communication, l'existence de grandes unités de production et de grandes organisations de travailleurs, on voit surgir une multitude de pouvoirs.

Le pouvoir, aujourd'hui, se présente avec les caractères suivants :

- a) *il est rarement détenu par une seule personne physique et il est la plupart du temps collégial ;*
- b) *il n'est pas absolu, mais toujours conditionné ;*
- c) *il s'appuie tantôt sur le droit, l'avoir, le savoir, la position stratégique, le support de groupes, etc. ;*

- d) *au sein d'une même organisation, il est hiérarchisé, diffusé entre plusieurs personnes ou organismes selon les objets sur lesquels il porte ;*
- e) *il s'exerce dans un processus de décision qui est essentiellement dynamique ;*
- f) *il épouse des formes diverses : formel-informel ; permanent-sporadique, etc. ;*
- g) *il peut être de décision, de conseil, de contrôle, etc.*

Les responsables du congrès voulaient donner aux participants l'occasion d'envisager le problème du pouvoir ou des pouvoirs chez les partenaires sociaux dans le régime des relations du travail. On visait à découvrir où se logent les organismes décisifs, leur caractère, leur niveau d'action, les objets sur lesquels portent soit les décisions, le contrôle ou le conseil. Pareille étude revêt une importance considérable puisque la connaissance de ces pouvoirs a une influence déterminante sur les rapports entre les agents ainsi que sur les méthodes d'action qu'ils utilisent.

Les discussions ont porté sur trois centres de pouvoirs : l'entreprise privée, l'État-employeur, les syndicats de travailleurs.

L'ENTREPRISE PRIVÉE

L'entreprise se présente aux yeux du public comme un tout organique sous une direction unique. Pour réaliser ses objectifs, elle possède divers services identifiés dont celui des relations professionnelles qui englobe à la fois le personnel et les relations du travail. Selon sa structure formelle d'organisation, les centres de décisions apparaissent circonscrits, étagés, hiérarchisés. Mais la multiplicité des centres, leurs interrelations et même les personnes qui s'y trouvent contribuent à une diffusion de pouvoirs tant dans l'élaboration des politiques que dans les prises de décisions.

Quels sont ces pouvoirs ? Quelle est leur origine ? Comment découvrir les pouvoirs réels des pouvoirs de façade ? Comment atteindre les pouvoirs réels lorsqu'un agent extérieur, comme le syndicat, veut entrer en rapport avec eux ?

L'ÉTAT-EMPLOYEUR

La fonction de relations professionnelles chez l'État-employeur est d'abord envisagée en elle-même sous ses différents aspects et avec ses mécanismes. Déjà, elle donne naissance à de multiples pouvoirs diversifiés selon les secteurs, les objets et les niveaux. Elle rejoint à un moment donné l'État-gouvernement qui est responsable des politiques budgétaires et générales tout autant que les hommes politiques avec les pressions diverses auxquelles ils sont soumis.

Les politiques et les décisions sont le résultat d'une interaction entre de nombreux agents ou acteurs aux responsabilités parfois limitées mais jusqu'à un certain point complètes dans leur secteur et à leur niveau. Est-il possible d'identifier ces agents et d'évaluer leur rôle ?

LES SYNDICATS

Les syndicats sont des organisations complexes et structurées qui représentent les travailleurs vis-à-vis de l'employeur, de l'État et du public.

La structure formelle distribue des pouvoirs et ordinairement la base possède le pouvoir ultime soit de délégation, de contrôle et de veto. En dehors et à côté de cette structure formelle surgissent soit d'une façon permanente, soit d'une façon spontanée de multiples pouvoirs qui infléchissent l'action des pouvoirs officiels soit en les influençant, en les contrecarrant, en les paralysant ou même en les supplantant.

Est-il possible d'identifier tous ces pouvoirs ? de découvrir les causes qui les font naître, les objectifs qu'ils visent et de cerner leur rôle ?

Dans cet ouvrage, nous publions le texte des quatre exposés qui ont précédé les discussions générales. Nous y avons aussi ajouté les réflexions postérieures au congrès de certains présidents des ateliers de travail. Les deux derniers chapitres ont été préparés à notre demande en vue de compléter l'exploration effectuée pendant le congrès. En annexe, enfin, on trouvera les documents de travail qui ont été utilisés dans les ateliers de discussion.

En raison de la méthode adoptée pour la tenue de ce vingt-cinquième congrès qui visait à favoriser le maximum de participation et accordait une place beaucoup plus considérable à la discussion qu'aux exposés, il ne faut pas être surpris si ce volume est beaucoup plus succinct que les précédents dans la collection des congrès des relations industrielles de Laval.

Gérard DION

POUVOIR ET "POUVOIRS" DANS LES RELATIONS DU TRAVAIL

1

par

VINCENT LEMIEUX et GÉRARD DION

Faculté des sciences sociales
Université Laval

PREMIÈRE PARTIE

VINCENT LEMIEUX

Dans le vocabulaire des sciences sociales, il n'y a peut-être pas de notion plus confuse et plus mystificatrice que celle de « pouvoir ». C'est pourquoi il est utile, au début de ce congrès — dont on a justement voulu qu'il soit une exploration démystificatrice — de faire un peu de lumière sur cette notion.

Trois simplifications

Commençons par dénoncer trois simplifications abusives qui rendent impossible l'analyse précise du pouvoir.

Premièrement, dans une société ou une organisation complexe, il n'y a pas un agent ou un groupe qui possède *le* pouvoir, à l'exclusion des autres. Le premier ministre du Québec n'a pas *le* pouvoir politique, ni le conseil des ministres, ni les technocrates, ni la rue St-Jacques, ni les syndicats. La réalité, on le sait bien, est autrement plus complexe que le tableau simpliste que nous en présentent les idéologues ou les observateurs pressés.

Deuxièmement, et quoi qu'il en soit, il vaut mieux concevoir le pouvoir comme quelque chose qu'on exerce ou non, plutôt que comme une possession qu'on a ou qu'on n'a pas. Quand les technocrates ou les syndicats dominent une situation, ils n'ont pas pour autant *le* pouvoir ; ils l'exercent dans une situation précise, sans être en mesure de l'exercer nécessairement dans une autre.

Troisièmement, comme on vient de le laisser entendre, l'exercice du pouvoir par un agent ou par une coalition d'agents dépend de la situation où l'on se trouve. Les sportifs le savent bien : au milieu de la saison, les Canadiens dominent les Black Hawks, et à la fin de la saison les Black Hawks dominent les Canadiens.

Comme le hockey, la politique ou les relations du travail sont un jeu où le pouvoir n'est pas toujours exercé par les mêmes agents, même si certains d'entre eux gagnent plus souvent que d'autres.

Donc, en résumé, le pouvoir n'appartient pas toujours aux mêmes agents ; ce n'est pas quelque chose qu'on possède ou non, c'est quelque chose qu'on exerce ou non ; et cet exercice du pouvoir dépend des situations où l'on se trouve.

Définition du pouvoir

Avant d'aller plus loin, il est sans doute bon de dégager la notion implicite du pouvoir qui est sous-jacente à ces trois remarques préliminaires. Je ne prétends pas que ma définition est la bonne, mais elle sera utile, me semble-t-il, dans les développements et les discussions qui vont suivre.

Le pouvoir, pourrait-on dire, c'est de peser efficacement sur l'attribution des enjeux qui font l'objet d'un débat, ou d'une situation donnée. Ces enjeux on peut se les attribuer à soi-même — et le pouvoir est alors « égoïste » — mais on peut aussi les attribuer à

d'autres, de façon plus « altruiste ». Pour prendre un exemple un peu gros, c'est la différence entre un Parlement qui adopte une hausse de traitement pour les députés et un Parlement qui adopte une loi d'assurance-maladie.

Notons bien, car c'est important, que dans cette définition du pouvoir, ce n'est pas d'abord l'enjeu qui importe, mais son attribution. Le pouvoir c'est de décider qui obtiendra l'enjeu, plutôt que d'obtenir l'enjeu. Il y a là une distinction importante, qui sépare le politique de l'économique. Pour reprendre notre exemple d'il y a un instant, quand le Parlement vote l'assurance-maladie, ce ne sont pas les malades qui exercent le pouvoir, mais bien le Parlement — et peut-être les technocrates ou les médecins derrière lui !

Les moyens du pouvoir

Lorsqu'on dit faussement d'un agent qu'il a le pouvoir, c'est généralement parce qu'on confond l'exercice du pouvoir avec la possession des moyens du pouvoir. Le premier ministre aurait le pouvoir, parce qu'il est l'autorité suprême ; les technocrates auraient le pouvoir parce que leurs connaissances techniques sont supérieures à celles des autres agents politiques ; la rue St-Jacques aurait le pouvoir, parce qu'elle contrôle d'importantes sources de financement.

Les moyens du pouvoir sont une chose, l'exercice du pouvoir en est une autre, qui dépend bien sûr des moyens, mais aussi des règles du jeu et de la stratégie selon laquelle les moyens sont utilisés, dans le respect ou non des règles de jeu.

Dans nos sociétés, ainsi que dans les organisations (entreprise, syndicat et État) qui font l'objet de ce congrès, on peut distinguer au moins cinq catégories de moyens de pouvoir, dont l'efficacité dépend grandement des situations où ils sont utilisés.

Il y a d'abord les moyens qu'on peut appeler *juridiques*, ou institutionnels. Dans l'État, comme dans le syndicat ou dans l'entreprise, il y a une « structure d'autorité » qui se fonde sur une conception traditionnelle, légale ou charismatique de la *légitimité*, et qui accorde des droits plus ou moins étendus aux différents postes hiérarchiques. Il ne faut pas sous-estimer l'importance de ces ressources juridiques et de la légitimité qui les fonde. Quand le débat est public et que le conflit est grand entre les forces opposées, l'autorité qui est assurée par les ressources juridiques est un atout souvent décisif, en ce qu'elle permet de définir ou d'interpréter les règles du jeu, ou encore de prendre des décisions finales et impératives à propos de l'attribution des enjeux. Mais dans d'autres conditions, et en particulier quand le débat n'est pas public, les ressources juridiques peuvent très bien ne pas peser lourd auprès de moyens plus appropriés.

Parmi les autres moyens du pouvoir, il y a, bien sûr, les ressources *matérielles*. En une civilisation où tout s'achète, ces ressources ont la vertu de pouvoir être converties dans un peu toutes les autres. Ainsi, dans le domaine qui nous intéresse, on sait bien que de bonnes finances permettent une bonne information sur les problèmes qui sont débattus. Plus généralement, elles permettent de mobiliser des ressources humaines suffisamment nombreuses et suffisamment compétentes. Évidemment, les ressources matérielles peuvent aussi servir à des fins moins nobles : pots-de-vin, patronage, etc. Elles peuvent aussi servir, on le sait, à faire chanter les autorités.

Toutefois on peut dire que, bien souvent, dans nos sociétés modernes, les ressources matérielles ne donnent leur plein rendement que si on réussit à les convertir en des ressources *informationnelles*. C'est sur des connaissances spécialisées, acquises à coup de dollars, que repose le pouvoir de l'expert, du technocrate et des organisations qui ont le luxe de s'en payer. Il y a là une évolution dont ne sont pas suffisamment conscients les idéologues qui continuent de dénoncer, sans plus, les « puissances d'argent ». Que vaut, par exemple, la

caisse électorale d'un parti traditionnel s'il continue de mal exploiter la télévision. Dans l'ordre des moyens de pouvoir, les ressources matérielles sont presque toujours une condition nécessaire, mais pas toujours une condition suffisante.

Enfin, il ne faut pas oublier les moyens qu'on peut appeler *immatériels*, ou *symboliques*. J'entends par là la popularité, le prestige, dont la possession ne dépend pas toujours des autres moyens. L'autorité n'assure pas nécessairement la popularité, les connaissances spécialisées non plus, et l'argent ne permet pas de l'acquérir à tout coup. L'importance de ces ressources symboliques réside dans la capacité qu'elles ont de provoquer chez les autres des attentes favorables qui permettent d'obtenir leur coopération dans l'attribution des enjeux.

Nous touchons ici au phénomène du *soutien*, ou de l'*appui* qui a lui aussi une grande importance dans la lutte pour l'exercice du pouvoir. Les syndicalistes le savent peut-être mieux que les autres. On aura beau avoir l'autorité, de bonnes ressources matérielles et informationnelles, si on n'est pas suivi par ses troupes — ce qui est souvent une question de popularité — on a peu de chances de peser efficacement sur les décisions par lesquelles sont attribués les enjeux. Ajoutons que les hommes politiques eux aussi mesurent toute l'importance de cette ressource, surtout quand vient le moment de se faire réélire. Plus généralement, ce qu'on appelle d'un terme vague, l'opinion publique, peut être vue comme un vaste réservoir de soutien, qui selon les cas apporte à l'entreprise, au syndicat ou à l'État, un appui qui peut fort bien être décisif dans une lutte serrée, qui se prolonge.

La stratégie

Mais celui qui possède la plus grande quantité de ressources, ou les ressources les plus appropriées n'est pas pour autant assuré

de l'emporter dans la lutte pour l'exercice du pouvoir. Comme je le disais tout à l'heure, le pouvoir est aussi affaire de *stratégie*, c'est-à-dire d'utilisation habile des ressources que l'on possède. Pour prendre encore une fois un exemple dans le domaine du hockey, il est bien connu que lorsqu'une équipe inférieure parvient à battre une équipe supérieure, ce n'est pas uniquement une affaire de hasard. C'est le plus souvent une affaire de stratégie, où l'équipe supérieure, par exemple, est entraînée fort habilement à jouer le jeu de l'autre. C'est arrivé plus d'une fois aux Canadiens contre les équipes de l'ouest au cours de la saison qui vient de se terminer. En politique ou dans les relations du travail, on observe des phénomènes semblables. L'étude attentive des élections provinciales de 1966 montrerait sans doute que l'Union Nationale a exploité bien plus habilement que le Parti Libéral les moyens dont elle disposait. Et vous avez sans doute à l'esprit le souvenir d'une lutte intersyndicale ou d'une négociation collective où le plus habile l'a emporté sur celui qui était le plus puissant, au point de départ.

Une bonne stratégie tient toujours compte de la stratégie des autres, afin que dans les décisions interdépendantes qui sont prises avec eux ou contre eux on pèse le plus efficacement possible sur l'attribution des enjeux.

Coopération et conflit

On vient de parler d'interdépendance avec les autres agents. Cette interdépendance peut prendre la forme de la *coopération* ou du *conflit*. Qu'il s'agisse des jeux de pouvoir qui se déroulent à l'intérieur d'une organisation, ou de ceux qui se déroulent d'une organisation à l'autre, il y a des agents qui coopèrent ou se coalisent, et il y en a qui sont en état de conflit les uns avec les autres. Cela dépend des préférences que l'on a envers les enjeux et envers leur attribution. Quand un secteur de l'opinion publique se tourne contre les ensei-

gnants en grève, c'est qu'il définit autrement que ceux-ci les enjeux qui sont en cause, ou encore c'est qu'il estime que l'État ou les commissions scolaires — et non les enseignants — doivent décider finalement de l'attribution des enjeux. Quand au contraire d'autres secteurs de l'opinion publique, ou d'autres syndicats apportent leur appui aux enseignants, c'est généralement qu'ils sont d'accord avec ceux-ci à propos de la définition des enjeux et sur la part que les enseignants doivent prendre dans leur attribution.

Notons également qu'il y a bien souvent interdépendance entre les coopérations ou les conflits internes à une organisation et les coopérations ou les conflits qu'elle entretient envers l'extérieur. Par exemple, un syndicat qui est divisé à l'intérieur de lui-même aura généralement plus de difficultés à trouver des terrains de coopération avec l'entreprise qu'un syndicat où les relations internes sont plus coopératives. Le syndicat divisé sera également moins efficace dans l'utilisation de ses moyens, et donc dans l'exercice du pouvoir.

Les phases du processus

Après avoir présenté toute cette batterie de concepts, il est sans doute temps de montrer de façon plus dynamique comment se déroulent les jeux du pouvoir, dans le domaine des relations de travail comme dans les autres secteurs de la société. On peut utiliser pour cela une vue cybernétique des processus sociaux.

Tout commence par un écart constaté entre les normes qui existent dans une société et les faits qui sont vécus et perçus par les agents sociaux. Certains articles d'une convention collective sont dépassés par l'évolution de la société, les salaires ont augmenté moins vite que les prix, l'État ne peut plus se permettre des négociations locales avec les syndicats d'enseignants, etc. Dans tous les cas, comme vous le voyez, des situations sont jugées mauvaises ou

dépassées par rapport aux normes, que celles-ci consistent en institutions, en idéologies, en projets de réforme, en vues moralisatrices, en préjugés, etc. On peut nommer cette phase, celle de la *constatation* du problème, c'est-à-dire de l'écart entre les normes et les faits. De cette constatation, se dégage des enjeux qui vont faire l'objet de relations de pouvoir : des salaires, des avantages sociaux, des clauses normatives, les procédures mêmes de négociation, etc.

Vient ensuite la phase de l'*élaboration* ou de la *conception*, où les parties mobilisent leurs ressources, et tout spécialement leurs ressources informationnelles pour prendre position sur le problème et préparer leur stratégie. Autrement dit on s'arrange pour que dans la lutte qui va s'engager autour de l'attribution des enjeux, on puisse rendre ses préférences efficaces, en tenant compte pour cela de celles des autres. Dès cette phase, il peut y avoir une confrontation consultative entre les forces en présence.

Mais la phase décisive est celle de la *prise de décision*, ou de la *sélection*. C'est à ce moment que les forces s'affrontent, que les ressources et les stratégies sont mises à l'épreuve dans des situations de coopération ou de conflit où il s'agit de rendre efficaces ses préférences quant à l'attribution des enjeux. La prise de décision ou la sélection d'une attribution constitue toujours une espèce d'*aménagement* des relations de coopération ou de conflit entre les agents. Cet aménagement peut se faire par négociation entre les parties intéressées. Il peut se faire aussi par l'intervention d'un centre ou d'une autorité qui coordonne ces parties. L'aménagement peut consister à modifier les préférences des agents, à redistribuer des ressources entre eux, à définir de nouvelles règles du jeu, etc.

Une fois les enjeux attribués par une décision finale, il faut appliquer cette décision, c'est-à-dire définir les modalités selon lesquelles elle va se réaliser dans le temps et dans l'espace. C'est la phase de l'*application*, où, notons-le, l'on peut s'éloigner de façon

assez importante de l'attribution qui avait été prévue de façon générale au moment de la sélection.

Enfin, il y a l'*exécution*, où les modalités prévues au moment de l'application sont mises en oeuvre dans les secteurs concernés. L'attribution des enjeux devient alors un fait qui transforme la situation. Très tôt ou plus tardivement, cette situation sera perçue par des agens sociaux comme étant non conforme à certaines normes. Et le processus recommencera.

Évidemment, il ne faut pas voir ces phases comme étant rigoureusement consécutives. De nouvelles constatations d'écart entre les normes et les faits peuvent se produire au moment de l'élaboration ou de la sélection. Après une tentative d'aménagement, au moment de la sélection, on peut renvoyer le problème à un organisme consultatif qui fera de nouvelles constatations et de nouvelles élaborations. Et dès le moment de la sélection on tient compte généralement de l'application et de l'exécution. Mais il demeure utile de distinguer ces phases pour penser un peu plus précisément les processus selon lesquels, dans les relations de travail, comme dans d'autres domaines, l'exercice du pouvoir se prépare, s'accomplit et s'administre.

Quelques questions pour finir

Pour finir cette première partie de l'exposé initial sur le pouvoir et les pouvoirs dans les relations de travail, je voudrais vous soumettre quelques questions qui découlent directement de ce qui précède. Les réponses que vous pourrez y apporter permettront, me semble-t-il, de voir un peu plus clair dans votre sujet.

1^e) Dans le domaine des relations du travail, les ressources du pouvoir sont-elles cumulatives ou non ? Autrement dit, ceux qui possèdent l'autorité, possèdent-ils aussi la richesse, l'information et

la popularité ? Et ce aussi bien à l'intérieur de leurs organisations que dans les relations extérieures de leurs organisations.

2^e) Dans quelles conditions l'autorité est-elle un moyen décisif d'exercice du pouvoir, et dans quelles conditions ne l'est-elle pas ?

3^e) Est-ce qu'une stratégie supérieure à celle des autres forces en présence permet vraiment de surmonter le handicap dû à des ressources moins grandes ou moins appropriées à la situation ?

4^e) Est-ce qu'une organisation qui est divisée par des conflits internes peut quand même peser efficacement sur l'attribution des enjeux ?

5^e) De plus en plus tout n'est-il pas plus ou moins déterminé dans la phase d'élaboration des décisions, la phase de sélection ou de prise de la décision ne servant qu'à apporter des modifications mineures à l'attribution des enjeux ?

DEUXIÈME PARTIE

GÉRARD DION

Dans la seconde partie de cet exposé introductif nous allons tenter d'apposer au cadre de référence général qui vient d'être présenté le champ des relations du travail.

Délibérément, nous nous contenterons de souligner ce qui nous apparaît caractéristique à ce domaine laissant à ceux qui viendront par la suite le soin d'approfondir ce qui touche particulièrement à l'État-employeur, aux entreprises privées et au syndicalisme ouvrier.

LES RELATIONS DU TRAVAIL

On désigne sous le nom de relations du travail l'ensemble des rapports sociaux et économiques qui naissent à l'occasion de la production de biens économiques. Ces rapports individuels et collectifs s'établissent toujours dans des cadres hiérarchiques et donnent lieu à un exercice d'autorité avec des pouvoirs qui se rencontrent.

Dans tout pays le moins industrialisé, il existe un régime de relations du travail. Celui-ci consiste dans l'aménagement des rapports entre des entités distinctes (État - employeur - travailleurs) qui possèdent chacune un rôle particulier et qui forment un ensemble en vue d'assurer aux consommateurs des produits et des services ainsi que de répartir les fruits de leur activité commune.

un confluent

Il n'est pas inutile de noter que le régime des relations du travail n'est qu'un sous-régime à l'intérieur du régime économique, lequel, à son tour, n'est qu'un sous-régime à l'intérieur du régime social et politique.

Aussi, le régime des relations du travail n'est pas un champ clos imperméable à toute influence extérieure.

En effet, il est d'une part basé sur un ensemble de valeurs généralement acceptées par la population et partagées par les autres institutions. D'autre part, avec la progression du phénomène de la socialisation due au développement de la science, des techniques de production et des moyens de communication, les interdépendances se sont multipliées et envahissent le champ des relations du travail.

On peut dire en quelque sorte que les relations du travail se situent au confluent de l'économique, du politique, du social et du culturel.

dynamisme

Si leur aménagement s'effectue à l'intérieur d'un cadre général qui tient à la fois de la législation et de la coutume, il est essentiellement dynamique et les principaux agents, mus par la logique de leur situation et par la poursuite d'intérêts divergents sont en recherche constante d'accommodements et d'ajustements. L'allocation du travail, son utilisation, les conditions dans lesquelles il s'effectue sont l'objet de choix et de décisions qui mettent en conflit les divers agents malgré la collaboration nécessaire qui doit exister entre eux.

conflit

Le conflit est au coeur même des relations du travail tout autant que la coopération et celui qui viserait à une harmonie pure verserait dans l'utopie. La réalité, c'est que l'on est en face de rapports qui ne peuvent se maintenir que dans une harmonie conflictuelle. Les partenaires ont à vivre ensemble et le divorce est impossible. Ils sont condamnés à s'accepter et à coopérer dans ce que l'on a appelé un « antagonisme coopératif ».

individuel et collectif

Les relations du travail possèdent encore une autre caractéristique qui a une influence sur les « pouvoirs » que l'on y rencontre. Elles sont à la fois individuelles et collectives.

Ce sont des travailleurs individuels qui fournissent leur travail à un employeur. Mais chacun se trouve nécessairement avec ses autres compagnons de travail dans une situation commune de dépendance économique et de subordination hiérarchique vis-à-vis de l'entreprise. Il partage donc avec eux des aspirations communes et possède des intérêts communs à défendre et à sauvegarder. C'est là la raison d'être de l'action collective et de son corollaire l'organisation syndicale au niveau même du lieu de travail. Mais cette solidarité

entre les travailleurs ne s'arrête pas là. Elle existe aussi à d'autres niveaux par rapport à des objectifs généraux d'ordre économique, social, politique, culturel, etc. et elle a donné naissance à tout l'appareil syndical avec ses fédérations — ou unions —, ses conseils régionaux et ses centrales.

LES PARTENAIRES

Les principaux partenaires dans un régime de relations du travail sont les entreprises qui utilisent les services de la main-d'oeuvre lesquelles peuvent appartenir à une ou à plusieurs associations ; ce sont ensuite les travailleurs eux-mêmes qui fournissent le travail avec les syndicats qui les représentent ; enfin on y trouve l'État qui, soit à titre d'employeur, soit à titre de gouvernement, occupe une place très spéciale.

Chacun de ces partenaires poursuit des objectifs particuliers et possède une organisation interne avec une structure de pouvoir et des mécanismes de décision.

entreprise

Quelles que soient les visées de l'entreprise, dans le secteur privé comme dans le secteur public, elle est soumise à des règles de rentabilité économique et surtout d'efficacité. Cette loi de l'efficacité se retrouve d'ailleurs dans toute organisation. Responsable de la production, elle possède le pouvoir de gérer, de gouverner le personnel qui y travaille. Par ailleurs, ces mêmes travailleurs sont groupés en syndicats qui les représentent et qui forment à leur tour une organisation avec sa propre structure de pouvoir.

syndicats

Les syndicats ouvriers, tels que nous les connaissons chez-nous, possèdent une nature ambivalente. Ils sont à la fois des agents de négociation collective dans les relations économique-professionnelles

avec les employeurs et ils sont aussi des instruments de transformation sociale au niveau de l'ensemble de la société.

De même que, du côté des entreprises, les relations professionnelles ne sont qu'une partie des responsabilités de la direction à côté de ce qui regarde le financement, l'approvisionnement des matériaux, la production, la mise en marché, la vente, etc. elles sont aussi seulement une partie de l'activité syndicale à côté d'une action sociale, politique, culturelle, etc. Cette diversité d'exigences qui sont en compétition et parfois en conflit, mais qui doivent être hiérarchisées et coordonnées, a pour effet de multiplier les détenteurs de pouvoir et les organes de décision.

l'Etat

L'État-gouvernement, en tant que partenaire, dans les relations du travail, occupe une place privilégiée. Il est à la fois gardien de l'économie, déterminant du cadre juridique et agent de règlement des différends. Les politiques économiques qu'il met en oeuvre influencent le comportement des employeurs et des syndicats. La législation qu'il adopte accorde des pouvoirs. C'est ainsi qu'avec le système d'accréditation syndicale les syndicats se sont vus investis du pouvoir exclusif de représenter tous les travailleurs au sein d'une unité de négociation.

DES POUVOIRS

Considéré dans son ensemble, notre régime des relations du travail est édifié sur le principe des libertés fondamentales : liberté d'initiative, liberté d'entreprise, liberté d'expression, liberté d'association et démocratie politique. La négociation collective entre employeurs et syndicats en est la clef de voute. Chaque partenaire a la possibilité d'infléchir certaines décisions prises par l'autre.

Cependant, il est une réalité que, pour toute sorte de motifs, on a souvent tendance à laisser dans l'ombre ou à oublier. C'est que

les partenaires, pris en particulier, constituent chacun une organisation complexe avec des responsabilités diffusées et partagées où l'élaboration des décisions est déjà la résultante d'un marchandage interne entre différents agents et où le détenteur de l'autorité suprême que ce soit un individu ou un collègue, ne peut souvent, malgré ses attributions formelles, que jouer un rôle de médiation.

Une analyse détaillée faite aux États-Unis d'un certain nombre de décisions prises par les Présidents qui se sont succédés à la Maison Blanche depuis Théodore Roosevelt a découvert que son pouvoir doit s'exercer dans une arène complexe où entrent en jeu les conseillers personnels du président, les administrateurs, le Congrès, les Partis, la presse et le public. Tous ces groupes d'acteurs entrent en compétition pour infléchir l'action gouvernementale, celle-ci étant le produit de leur interaction. La même analyse a démontré que les attributions juridiques du président ne sont presque jamais suffisantes pour assurer le respect de sa volonté, d'autant plus que chaque acteur au sommet ayant des responsabilités particulières est rarement libre d'adhérer totalement à ses ordres. Aussi le mode d'action principal du président est-il de persuader les acteurs que ce qu'il leur demande d'accomplir correspond le mieux à leurs propres intérêts. Ce pouvoir de persuasion lui-même s'exerce à travers des négociations qu'il mène avec ses différents partenaires selon certaines règles du jeu.

Une conclusion analogue ressort de toutes les études qui ont été faites sur la prise de décision dans les entreprises.

Selon la théorie classique de la prise de décision dans les entreprises, on partait des trois postulats suivants :

- l'entreprise forme une unité homogène ;
- l'entreprise cherche à maximiser le profit ;
- l'entreprise est complètement informée de toutes les possibilités d'action avec leurs conséquences ainsi que des probabilités de ces conséquences.

Plusieurs études empiriques ont été effectuées par divers chercheurs depuis 1956. Les conclusions sont toutes dans le même sens et démontrent non seulement la faiblesse, mais la fausseté des postulats de la théorie classique.

D'abord, l'entreprise n'est pas un tout homogène et l'unité de la direction n'est qu'une fiction. Entre les dirigeants de l'entreprise au plus haut niveau, on rencontre des conflits de vues différentes et des recommandations contradictoires. Ces conflits internes dans la haute direction sont aussi difficile à résoudre que ceux qui existent entre l'entreprise et le syndicat.

Ensuite, la volonté de puissance, la bonne réputation dans l'opinion publique, des objectifs individuels de certains dirigeants ont autant d'importance que la maximisation du profit, du moment que l'on en arrive à un résultat satisfaisant.

Enfin, quant aux possibilités d'action et de leurs conséquences prévisibles et probables, les dirigeants en sont déplorablement ignorants. Parfois, on estimera qu'il en coûte trop cher pour obtenir cette information par rapport à ce que pourrait donner un résultat quelconque. Et même dans les cas où cette information leur est fournie, ou bien on la met de côté ou bien on l'interprète selon des préjugés et l'on se contente d'un arrangement satisfaisant.

L'entreprise est une coalition avec un rôle social autant qu'économique où les préjugés personnels des dirigeants ont une influence prépondérante dans les décisions, lesquelles ont un caractère autant politique qu'économique.

Ces constatations sont d'une importance capitale dans le domaine des relations du travail, car dans les rapports qui existent entre les partenaires, — syndicats, entreprises, État, — malgré les apparences, on est loin d'être en face de blocs monolithiques. L'identification des acteurs qui participent aux décisions ou qui sont

responsables de leur application est indispensable à la mise en oeuvre d'une stratégie d'action. De plus, avec l'évolution continuelle des structures de pouvoir, une adaptation constante s'impose et il importe d'être assez imaginatif pour trouver des nouveaux modes de rapports.

Le pouvoir peut être envisagé soit à l'intérieur de chaque organisation du régime des relations du travail, soit d'une organisation à l'autre.

Si l'on considère le pouvoir dans chaque organisation, on doit noter ceci qu'aucune organisation ne possède un pouvoir absolument autonome. Ce pouvoir est toujours tempéré d'une certaine manière par celui des autres partenaires, mais à des degrés divers selon les objets.

Ainsi, dans l'entreprise, la détermination des objectifs et de la politique est limitée par l'économie générale et la politique de l'État. Les décisions dans le secteur des relations professionnelles se prennent par voie de négociation avec les syndicats. Et si l'entreprise garde généralement l'initiative de l'application de ces décisions, elle le fait sous le contrôle du syndicat.

Dans le syndicat, la détermination des objectifs et de la politique syndicale est influencée par toute une gamme d'éléments extérieurs dont les groupements idéologiques ne sont pas les moindres. Et ces éléments agissent soit sur les dirigeants, soit sur les membres eux-mêmes.

Il est inutile de dire que l'État-employeur est si près de l'État-gouvernement que ce dernier exerce sur lui une influence prépondérante sur tous les objets.

Enfin, dans nos pays démocratiques, l'État-gouvernement est sans cesse influencé par tous les groupements de pression qui cher-

chent à orienter ses politiques et à peser sur les décisions qu'il doit prendre.

En terminant, nous voulons attirer l'attention sur un aspect particulier du pouvoir en relations du travail dans le contexte de civilisation dans lequel nous vivons actuellement.

C'est un truisme de rappeler que les travailleurs se retrouvent chez tous les partenaires du régime de relations du travail. Pour l'entreprise, ils sont des employés ; pour les syndicats, ils sont des membres ; pour l'État-gouvernement, ils sont des citoyens-voteurs. À moins de verser dans le totalitarisme, si l'un ou l'autre de ces partenaires ne peut prétendre à une loyauté inconditionnée et exclusive, ils ne peut pas, non plus, se passer entièrement d'un minimum de leur soutien pour exercer la forme de pouvoir appropriée à la poursuite de ses objectifs particuliers. L'absence de cet appui crée toujours un état de coercition et le recours à la violence est souvent l'admission implicite que l'on ne peut se l'assurer.

POUVOIR ET "POUVOIRS" DANS L'ENTREPRISE PRIVEE

2

par

HUGUES LEYDET

Aluminium du Canada Limitée

L'exercice du pouvoir chez nous, à l'Alcan comme ailleurs, est en évolution depuis un certain nombre d'années. Cette évolution tient à plusieurs causes d'ordre technologique, concurrentiel et humain.

Une définition

Nous reviendrons sur ces facteurs plus tard mais je pense qu'il s'agirait d'abord de tenter de définir ou de circonscrire le sens exact du mot « pouvoir ». Certains ont défini ce terme dans un contexte d'un « continuum » : autorité, pouvoir, influence. Dans ce contexte, la structure hiérarchique ou le schéma d'autorité, représenté par un organigramme formel, définit le contenu des tâches et les relations d'autorité à divers niveaux de l'organisation. Dans la structure hiérarchique, on vise à représenter l'influence que doit exercer un niveau hiérarchique sur un autre. Cependant, pour qu'il y ait transmission d'autorité — ce qui est inhérent aux positions hiérarchiques — en un comportement ou des comportements voulus, il faut la présence du pouvoir. Dans ce concept, le pouvoir est perçu comme le potentiel dont la personne doit faire preuve pour être en état de diriger, de contrôler et de changer le comportement d'autres personnes.

D'après cette définition, le pouvoir ne découlerait que de la compétence des intentions et du style de la personne placée à un niveau donné de la hiérarchie.

Le pouvoir ne serait donc restreint ou justifié que par l'autorité hiérarchique externe dévolue à la personne et par les ressources internes de cette personne.

Cette définition très abstraite de la notion du pouvoir ne paraît pas, en pratique, répondre à la réalité existentielle d'une organisation. De toute évidence, le pouvoir individuel n'est pas seulement un facteur de l'autorité hiérarchique extérieure à l'individu et d'ailleurs, d'autres forces que les ressources personnelles de l'individu influent sur l'exercice de son pouvoir.

L'ancienne notion du pouvoir, ou disons la conception classique du pouvoir, évoque un personnage sis à l'apex d'une pyramide hiérarchique et qui dirige le sort de l'organisation qu'il commande, que ce soit une organisation industrielle, la famille, la nation.

La tradition aidant, on a prêté aux directives de ce personnage une force égale à celle de la loi. Cependant, le pouvoir du chef était plus souvent apparent que réel, car même dans les situations où ce pouvoir était pour ainsi dire absolu, il existait, sous des formes diverses, des systèmes de protection contre les abus d'un tel pouvoir. De tout temps, en effet, des formes d'influence organisées ouvertement ou clandestinement ont joué soit pour amoindrir le pouvoir d'un individu ou d'une classe d'individus afin d'en changer le cours ou d'en amoindrir l'impact. Par conséquent, l'image théorique du pouvoir vraiment omnipotent d'un individu dans la hiérarchie, bien que théoriquement possible, ne se retrouve que rarement dans la réalité.

Certains travaux de recherches indiquent que la notion traditionnelle trop simpliste du pouvoir semble aussi laisser de côté un aspect important, à savoir que le pouvoir hiérarchique crée, en contre-

partie, une certaine dépendance à l'intérieur même de ce pouvoir. Il est évident que plus un pouvoir est exercé d'une manière unilatérale, plus la dépendance des subalternes devient grande et plus ce pouvoir ne peut subsister qu'en raison de cette dépendance. Par conséquent, petit à petit, les dépendants acquièrent un pouvoir qui tend à limiter l'emprise de l'autorité suprême.

La théorie traditionnelle du pouvoir comportait, me semble-t-il, une autre lacune qui d'ailleurs a souvent été, dans les faits, la cause implicite de beaucoup de conflits à l'intérieur d'organisation et entre organisations. Implicitement, il était défini que la somme totale du pouvoir était une constante. Cette notion d'un pouvoir fermé, non extensible, entraînait la conclusion que, dans toute réorganisation des pouvoirs à l'intérieur d'une entreprise, il y avait nécessairement des gagnants et des perdants. Par conséquent, tout effort et redistribution des pouvoirs ne suscitait qu'une tendance à équilibrer les pouvoirs. Si par exemple on décidait de distribuer plus de pouvoirs dans les zones hiérarchiques subalternes des entreprises, il en découlait nécessairement que les zones hiérarchiques supérieures en perdaient.

Autre exemple : si l'on considérait la somme totale de pouvoir comme étant fixe et immuable, cela logiquement menait à la conclusion qu'entre organisations il devait nécessairement exister une forme d'égalisation de pouvoir avec évidemment une organisation gagnante et une organisation perdante. Plus concrètement, appliquons cette notion aux négociations de conventions collectives ou aux relations du travail. Dans ces cas, la Compagnie, en acceptant dans une certaine mesure les revendications de ses employés organisés en syndicat, ne pouvait que faire des concessions dont le résultat serait la diminution du pouvoir de l'entreprise. D'autre part, la modification ou la suspension d'une demande du syndicat ne pouvait que provoquer une diminution de ses pouvoirs au profit naturellement de la Com-

pagnie. Si l'on envisage les relations du travail ou les relations entre organismes d'une même entreprise dans un contexte où la redistribution du pouvoir peut en fait aboutir à des gains relatifs pour les deux parties, il nous semble, sans pour autant entretenir des vues utopiques, qu'on en vient théoriquement et en pratique à une conception plus réaliste du pouvoir.

L'évolution vers une notion nouvelle du pouvoir, autrefois non extensible, fondé strictement sur l'autorité hiérarchique et existant en fonction de la compétence personnelle d'un individu à l'intérieur de la hiérarchie, c'est produite peu à peu. Il a fallu d'abord se rendre compte que la voie hiérarchique n'était pas la seule source du pouvoir. Pour cela, il a fallu faire l'expérience des conditions de l'exercice du pouvoir. Il a fallu prendre acte que le siège apparent du pouvoir n'était pas toujours celui du pouvoir réel. Il a fallu examiner les différentes sources du pouvoir. Ce faisant, on en est arrivé à circonscrire le sens des termes pouvoir et autorité en les identifiant aux systèmes de communications entre individus et organismes bien plus que comme des émanations d'une personne ou d'une zone hiérarchique. Dans la pratique, le pouvoir, selon cette nouvelle notion, réside dans l'interaction entre organismes et entre individus bien plus qu'en vase clos à l'intérieur d'un individu ou d'un organisme. La notion du pouvoir est donc axée sur des interrelations. C'est une notion positive en ce sens que plusieurs sources d'autorité sont reconnues. Au lieu d'être exclusive, cette notion tend à être inclusive. Par conséquent, le pouvoir ne se rattache pas uniquement aux relations entre supérieurs et subordonnés mais aussi aux relations de compétence entre individus et entre organismes. Les relations de pouvoir sont à la fois et hiérarchiques et professionnelles. Dans « professionnelles », je sous-entends compétence technique sous plusieurs formes. Ainsi l'on peut inclure dans ce terme toutes les compétences qu'exige le progrès de l'entreprise : relations industrielles, marketing, informatique, finance, etc. . .

L'autorité des compétences spécialisées s'est sans doute accrue à l'intérieur des entreprises modernes et la valeur des hommes travaillant dans ces domaines spécialisés est reconnue. Le pouvoir, par conséquent, devient plus répandu. Il y a eu effectivement une évolution vers la distribution, je devrais dire l'élargissement du pouvoir. Le pouvoir est non seulement partagé par les postes hiérarchiques et professionnels, mais le pouvoir en tant que tel se retrouve là où il devient nécessaire, c'est-à-dire où il devient le plus fonctionnel. Au lieu de venir d'en haut, le pouvoir ou l'autorité proviennent des postes de l'organisation où ils sont véritablement nécessaires pour l'accomplissement des tâches voulues. Par conséquent, l'évolution des pouvoirs dans l'entreprise a compris plusieurs phénomènes de distribution et d'élargissement du pouvoir.

Il a fallu accroître les possibilités d'action et par conséquent de pouvoir jusque dans les zones hiérarchiques les moins élevées, de manière à atteindre les aires appropriées de compétence.

On s'aperçoit que le pouvoir, vu dans son ensemble, ne tend plus à résider uniquement dans les zones hiérarchiques les plus élevées mais plutôt dans les zones hiérarchiques les plus proches des problèmes à régler. Donnons-en quelques exemples : Il n'y a pas tellement longtemps, un directeur d'une usine prenait des décisions administratives qui aujourd'hui sont du ressort d'un surintendant ou d'un contremaître, censément les plus au courant de la situation. Les prévisions budgétaires ne font plus l'objet de consultations entre quelques membres de la direction de cette usine mais sont plutôt l'oeuvre des différents niveaux hiérarchiques qui exercent une influence sur le budget. Donc, le siège du pouvoir s'est trouvé abaissé et étendu aux niveaux hiérarchiques vraiment compétents.

La décentralisation du pouvoir administratif s'est accompagnée d'un accroissement de l'autorité fonctionnelle ou professionnelle. L'ingénieur, l'homme de sciences, dont l'autorité et l'influence sont

plus nettement reconnues aujourd'hui, agissent maintenant sur la marche de l'entreprise. Leur action est ressentie lorsqu'il s'agit de prendre des décisions ayant des résultats économiques. De plus, l'ambiance créée favorise le perfectionnement et l'approfondissement des compétences. On n'a qu'à rappeler les cours de recyclage, les conférences, les colloques, auxquels ces professionnels peuvent participer. C'est par de telles relations inter-professionnelles que l'autorité liée aux compétences est maintenue dans les divers secteurs de l'organisation. C'est également par les travaux de recherche et d'application qui sont entrepris quotidiennement.

Un troisième phénomène, celui-ci plus récent, est venu contribuer au déblocage du pouvoir latent en pouvoir effectif. Ce phénomène a eu pour effet de briser les murs qui souvent se dressent et empêchent les contacts horizontaux entre les divers organismes hiérarchiques. En effet, on s'est aperçu avec les années que les structures représentées par des organigrammes à cases superposées empêchaient le maintien de contacts rapides et efficaces entre ces organismes. Souvent, un service qui avait besoin du concours de deux ou trois autres services afin d'atteindre un objectif donné n'était pas en mesure d'obtenir cette aide en raison d'une tradition de relations hautement structurées. Dans de tels cas, les problèmes de relations étaient soumis à un niveau plus élevé de la hiérarchie et, par la suite, des directives étaient données pour que le concours requis soit fourni. Cependant, avec le temps, on s'est rendu compte très clairement qu'une organisation hautement structurée est coûteuse. Le coût d'ailleurs était non seulement fonction de temps perdu mais aussi de confrontations et de frustrations humaines.

De nouvelles méthodes de travail s'imposaient donc : méthodes de travail qui, implicitement, cédaient le pouvoir non en exclusivité à l'intérieur de telle ou telle case administrative, mais plutôt à l'intérieur d'un système de communication entre tous les effectifs administratifs et fonctionnels requis pour atteindre l'objectif visé.

En résumé, il devint évident qu'afin d'atteindre l'objectif d'une plus grande productivité humaine et économique, il fallait créer un contexte d'organisation humaine dans lequel toutes les ressources compétentes — administratives ou fonctionnelles — fussent mises en valeur. Dans ce contexte, la créativité, l'imagination et l'expérience de tous les niveaux et secteurs de la direction — contremaîtres, ingénieurs, administrateurs, techniciens, etc. devaient trouver un champ d'action libre. Pour ce faire, il fallait mener à bien deux formes connexes d'activités. D'abord, il fallait s'employer à abattre les murs administratifs dressés par le temps et consolidés par une notion trop bureaucratique du pouvoir, murs ou obstacles qui pouvaient exister à la fois entre différents niveaux de la direction et en même temps, entre divers services, groupes ou fonctions. Ensuite, sinon en même temps, il fallait mettre en oeuvre des systèmes permanents ou temporaires de travail par équipes. Ces groupements nécessitaient, au départ, le concours, sous forme de participation ou de consultation, de tous les membres ou éléments de la direction et de tous les employés intéressés par l'atteinte de tel ou tel résultat.

Dans cette optique, le pouvoir, par conséquent, n'était plus du domaine exclusif du service de la production, par exemple, mais devenait plutôt l'atout du groupe de travail composé à la fois de la production, du génie, des services techniques, de l'informatique et des relations industrielles ou de la formation. Et le pouvoir résidait dans les interrelations entre les délégués de ces sous-groupes travaillant ensemble, vis-à-vis de l'objectif qu'ils se donnaient eux-mêmes et qu'ils avaient à coeur d'atteindre ensemble. La présence de ces groupes de travail a eu comme conséquence d'estomper le conflit latent entre l'autorité ou le pouvoir hiérarchique et le pouvoir fonctionnel. D'autre part, le pouvoir du groupe à atteindre un objectif avec le concours de tous les participants, qu'ils soient à l'intérieur ou même à l'extérieur de l'organisation, devient plus marqué.

Comme nous le savons tous, le travail d'équipe efficace n'est pas souvent facile à réussir pleinement. Toutes sortes d'éléments

entrent en cause ; ainsi, les relations interpersonnelles, les perceptions différentes des rôles joués par les participants, l'identification d'objectifs communs, les questions de prestige ou de statut et de compréhension mutuelle. Cependant, afin d'aider au développement du processus du travail d'équipe, notre Compagnie a facilité, à l'intérieur de l'organisation, des rencontres entre employés à divers niveaux et de différentes fonctions. Ces rencontres étaient d'une durée de deux ou trois jours. Pendant ces périodes, un moniteur, généralement un psychologue ou un sociologue, aidait les participants précisément à confronter et, ce qui plus est, résoudre les problèmes du processus de participation, soit des problèmes d'interrelations et de perception, de sorte que ces groupes devenaient plus véritablement des équipes de travail. Il reste beaucoup à faire, mais le processus participatif à la prise de décision me paraît irréversible. C'est un processus qui d'ailleurs a eu tendance à s'accélérer.

Le débloquage du pouvoir

Je pense que plusieurs facteurs ont contribué au débloquage du pouvoir, à cette participation accrue de tous les niveaux et de tous les secteurs de l'entreprise. D'abord, il y a eu l'évolution rapide de la technologie. Les connaissances techniques plus avancées, la révolution de l'informatique et la nécessité de partager rapidement et efficacement les connaissances à l'intérieur du Groupe Alcan à travers le monde ont été un facteur de tout premier ordre.

Un autre facteur est la complexité grandissante de la grande entreprise. Dans le temps, le lingot d'aluminium de base était le produit par excellence livré au marché par nos usines. Ce produit de base était présenté seulement sous quelques formes et était acheté par des clients très importants et relativement peu nombreux. Par conséquent, d'importants contrats à long terme étaient négociés et assuraient l'écoulement du produit. Aujourd'hui, afin de répondre aux besoins très diversifiés d'une clientèle beaucoup moins monolithique,

il a fallu créer une grande variété de formes et de dimensions de lingots et de nombreux alliages. De plus, afin d'accélérer l'écoulement de ces lingots, il a fallu investir au cours des années de très fortes sommes afin de construire ou d'acquérir des usines de transformation dont les produits atteindraient plus directement notre clientèle. Cette transformation d'une industrie centrée sur la production d'aluminium de première fusion en une industrie au sein de laquelle on recourt à toutes sortes de procédés de fabrication a nécessité la décentralisation des pouvoirs et l'élaboration de centres d'activités interdépendants.

Un troisième groupe de facteurs qui a contribué à ce déblocage du pouvoir est sans doute le niveau plus élevé de l'éducation et les désirs des diplômés des grandes écoles de participer aux décisions plus tôt dans leurs carrières. L'industrie en général a dû prendre en considération les grands courants sociologiques de l'époque actuelle. Il a fallu que l'industrie devienne plus ouverte et plus sensible aux impératifs de la société. Il a fallu que l'industrie devienne un système plus ouvert aux particularités, aux revendications et aux aspirations des jeunes et, en contre-partie, des moins jeunes. Enfin, l'accessibilité bien plus généralisée de l'information ainsi que la nécessité de morceler et d'absorber rapidement les connaissances spécialisées, ont agi sur la structure de l'organisation en la rendant plus flexible, plus ouverte et plus dynamique.

Étant donné que les centres de pouvoir sont plus articulés et sont axés sur l'obtention de résultats plutôt que sur la perpétuation d'une structure, la dynamique et l'élargissement du pouvoir deviennent des constantes.

Aujourd'hui les structures sont envisagées d'une manière beaucoup plus dynamique qu'auparavant. Elles existent pour atteindre des objectifs donnés mais sont aptes à changer et cela est généralement reconnu.

Conséquences du déblocage du pouvoir

Permettez-moi maintenant d'indiquer quelques conséquences de ce processus de déblocage du pouvoir. D'abord, les risques sont partagés beaucoup plus qu'ils ne l'étaient autrefois. On serait même parfois tenté de conclure que le pouvoir réel, c'est en fait la possibilité de prendre un risque. En effet, il semble que le partage des risques est inévitable. Les décisions à prendre sont trop complexes, trop nombreuses, trop interdépendantes et elles doivent très souvent être prises trop rapidement pour demeurer la prérogative de quelques personnes. Dans ce contexte, le pouvoir apparent tend à se confondre avec le pouvoir réel. De ce partage des pouvoirs et des risques résulte aussi une productivité accrue dans tout le Groupe Alcan bien que, sans doute, cet accroissement soit inégal. Ensuite, comme conséquence du processus d'élargissement, il semble que l'exercice du pouvoir provient de plus en plus de groupes de travail et non d'une ou de plusieurs personnes isolées. Comme nous l'avons vu plus haut, les groupes sont formés soit d'une façon permanente, soit d'une façon temporaire afin d'atteindre des objectifs concrets. Le statut des personnes et leur prestige deviennent plutôt fonction de l'objectif à atteindre ainsi que du travail en groupe. Enfin, une dernière conséquence du déblocage des pouvoirs, c'est évidemment le plus haut degré de participation aux activités de l'entreprise. Le pouvoir n'étant plus une chose exclusive, il devient graduellement matière à participation. Suivant le cas, la participation se concrétise en une diffusion plus large des informations, à l'intensification des communications entre niveaux et groupes, à l'épanouissement de systèmes de consultation et à l'établissement de dispositifs de prise de décision qui comprennent au départ un niveau élevé de collaboration. Ces formes de participation tendent non seulement au partage des risques mais aussi à un plus haut degré de satisfaction des intéressés. Enfin, cette tendance vers une plus grande participation aux décisions permet au dirigeant d'industrie d'affronter avec ses collègues des problèmes communs. Elle lui offre aussi la possibilité de s'épanouir et

de se réaliser d'une manière plus complète. En terminant, j'ajouterai que les effets de cette évolution aussi bien que le processus d'élargissement et de déblocage des pouvoirs sont en évolution et l'ont sans doute toujours été. Ce qui est peut-être nouveau, c'est le désir profond et constant de favoriser et de renforcer cette évolution au sein de l'entreprise et en particulier de celle que je représente auprès de vous aujourd'hui.

LAURENT BÉLANGER

La présence du syndicalisme, l'utilisation de plus en plus intense des spécialistes et la complexité croissante des décisions dans le domaine des relations professionnelles sont autant de phénomènes qui nous ont incité à poser aux participants dans les ateliers de discussion, une série de questions portant sur l'origine, la diffusion et l'exercice des pouvoirs dans l'entreprise privée. Les questions qui ont surtout retenu l'attention des congressistes sont les deux suivantes :

Puisque le pouvoir se fonde beaucoup plus sur le *SAVOIR* que sur l'*AVOIR*, on peut penser que les spécialistes dans les nombreux contacts informels et dans les comités ont probablement une influence déterminante dans les décisions concernant la gestion efficace des ressources humaines : qu'en pensez-vous ? En cherchant à obtenir l'assentiment de ses subordonnés par l'information, la consultation ou la co-décision, un supérieur ne risque-t-il pas de diminuer le pouvoir qu'il possède sur eux ? Le pouvoir ne viendrait-il pas d'en bas ?

Notre intention n'est pas de donner ici un compte-rendu des discussions qui ont eu lieu dans l'atelier où nous agissions comme président. Notre travail consistera plutôt à reprendre les idées émises au cours de la discussion et à les reformuler dans des termes qui nous sont familiers en vue de dégager des éléments de réponse aux questions posées.

Le pouvoir de la compétence ou du savoir

La première question réfère à deux notions différentes du pouvoir : celle d'un pouvoir formel résidant dans le conseil d'administration d'une entreprise ; celle d'un pouvoir personnel basé sur la

capacité de l'individu de prendre une décision, étant donné sa compétence à se prononcer sur l'enjeu même de la décision.

Ceux qui partagent la thèse de Galbraith sur le glissement assez récent des bases du pouvoir apporteront une réponse plutôt affirmative à cette première question.

Dans son ouvrage intitulé *Le nouvel état industriel*, Galbraith soutient que le pouvoir se fonde sur la rareté d'une ressource. La connaissance aurait fait place au capital et à la propriété foncière comme ressource rare. Galbraith conclut donc que le pouvoir réside actuellement dans l'« intelligence organisée » qu'il appelle la techno-structure. En considérant les spécialistes de l'administration du personnel comme faisant partie de cette techno-structure et en souscrivant d'emblée à la thèse de l'économiste renommé, on serait porté à conclure à l'influence déterminante des spécialistes des relations professionnelles dans les décisions concernant l'allocation, la rémunération et la conservation des ressources humaines au service de la grande organisation.

Une telle conclusion ne serait pas tout à fait juste tant sur le plan théorique que sur le plan pratique.

On soutient habituellement en théorie administrative, que les chefs linéaires (line managers) c'est-à-dire ceux qui ont reçu une délégation d'autorité de type hiérarchique ont le pouvoir de décision finale. Les conseillers individuels ou encore les unités administratives composées de spécialistes fournissent des suggestions et des recommandations sans avoir généralement le pouvoir formel de les imposer aux chefs linéaires, sauf sur quelques points précis que nous verrons plus loin. De ce principe et de son application, il ressort donc que le conseil d'administration élu par les actionnaires peut par lui-même ou par l'intermédiaire des dirigeants à qui on a délégué un pouvoir formel, circonscrire les zones à l'intérieur desquelles les spécialistes peuvent imposer leurs préférences ou exercer une influence dans les décisions qui concernent la bonne marche de l'entreprise.

Au plan pratique, il existe un ensemble de facteurs ou de contraintes qui viennent élargir ou réduire la sphère d'influence dont dispose les spécialistes dans la prise de décision concernant l'établissement et le maintien de « saines » relations du travail au sein d'une

entreprise. Nous aimerions souligner ici quelques-uns de ces facteurs expliquant le degré d'influence que peuvent exercer les spécialistes.

L'importance que la haute-direction accorde à son service du personnel et au traitement des ressources humaines en général. On peut juger de cette importance en considérant le « statut » accordé au directeur du personnel et aux facilités que lui procure la haute-direction en termes de budget et de personnel. Si le service du personnel reçoit la même considération que le service des finances ou de la comptabilité, il est impossible que son influence dans la préparation et la prise de décision soit plus grande.

Si la haute-direction considère que les ressources humaines sont importantes et même plus que les ressources financières et technologiques, elle accorde aussi une importance à son service du personnel qui permet à ce dernier d'exercer une influence plus grande.

La conception que les chefs linéaires se font d'un service du personnel. Si la direction conçoit le service du personnel comme une unité administrative à qui on confie des tâches que d'autres services ne veulent pas accomplir ou encore, des responsabilités qui sont marginales dans la bonne marche de l'entreprise, il est difficile pour un tel service de jouer pleinement son rôle dans la formulation et l'application des politiques en relations du travail.

L'application uniforme des politiques. Le souci de traiter équitablement les employés d'une entreprise incite la haute-direction à accorder aux services spécialisés un pouvoir décisionnel touchant le contrôle de l'application des politiques. Par exemple, pour obtenir une interprétation uniforme de la convention collective à l'échelle de l'établissement ou de l'entreprise, le service du personnel peut être appelé à donner des directives aux chefs linéaires. Le concept d'autorité ou de pouvoir fonctionnel est alors utilisé pour qualifier ce type d'influence que les chefs spécialistes ou leurs adjoints sont habilités à exercer dans une entreprise dont la taille justifie l'existence d'un service du personnel.

L'enjeu de la décision. Il semble évident que les spécialistes en relations du travail seront appelés à jouer une influence plus ou moins grande selon l'objet sur lequel porte la décision. Une décision de nature économique telle que l'augmentation de la masse salariale

dans une entreprise au moment de la négociation d'un contrat de travail ne relève pas habituellement des spécialistes seuls. C'est une décision qui relève plutôt du conseil exécutif de la firme.

Les étapes de la décision. Lorsque l'on considère la nature du travail habituellement accompli par les spécialistes des relations du travail, on peut penser que leur influence se fait sentir surtout au moment de la préparation de la décision. Les décisions en matière de relations du travail deviennent de plus en plus complexes et exigent une préparation soignée. Les spécialistes nous semblent plus aptes à colliger, comprendre et interpréter l'information nécessaire à la prise d'une décision. Ils peuvent donc exercer ainsi leur « pouvoir de la connaissance » auquel nous faisons allusion plus haut.

On pourrait facilement allonger la liste des facteurs qui peuvent accroître ou diminuer la capacité des détenteurs du savoir d'exercer une influence plus ou moins grande au cours du processus décisionnel. La plupart des manuels en administration du personnel et des relations du travail consacrent un chapitre ou une section à la place qu'occupe le service du personnel au sein d'une entreprise et du rôle que jouent les spécialistes de relations du travail en matière d'utilisation efficace des ressources humaines. On y étudie les facteurs qui viennent circonscrire cette place ou ce rôle et l'étendue de la délégation de pouvoirs dont dispose cette unité administrative.

La dernière question qui a retenu l'attention des participants au congrès portait sur deux points qui font actuellement l'objet de vive controverses :

- a) le pouvoir d'un supérieur originerait dans l'assentiment de ceux qu'il gouverne ou de ceux qu'il dirige au point où il serait juste d'affirmer que le pouvoir viendrait d'en bas.
- b) le pouvoir d'un supérieur hiérarchique serait augmenté ou diminué dans la mesure où il permettrait à ses subordonnés de participer à l'élaboration et à la prise de décision qui les concerne.

Les opinions étaient plutôt partagées concernant la réponse à apporter au premier point. Il ne serait pas juste d'affirmer que le pouvoir d'un chef linéaire vient d'en bas. En effet, dans la grande entreprise (société anonyme), le pouvoir formel demeure toujours chez les actionnaires qui élisent un conseil d'administration lequel, à son

tour, engendre une délégation successive de pouvoir allant du président au contremaître ou du chef de service. Même si les conseils d'administration jouent un rôle peu actif dans le gouvernement d'une entreprise, il demeure toujours possible pour un administrateur d'y exercer une influence déterminante s'il a réussi, au cours d'une bataille pour l'obtention des votes par procuration à se placer dans une situation où la majorité qu'il détient lui permet de renverser une décision du conseil d'administration. On a cité le cas de Montgomery comme exemple. Le pouvoir suprême de décision viendrait d'en haut et demeurerait donc dans les mains des actionnaires de la firme.

Pour répondre adéquatement au premier point portant sur l'origine du pouvoir d'un supérieur, il faut donc distinguer entre le pouvoir formel et le pouvoir personnel de tout individu occupant une position d'autorité dans une organisation. Il serait plus juste d'affirmer que le pouvoir formel d'un supérieur hiérarchique vient du poste qu'il occupe ou encore d'une délégation d'autorité qu'il a reçue. Le pouvoir personnel d'un individu origine de nombreuses sources telles que la considération qu'on lui accorde dans l'organisation, la place qu'il occupe dans un réseau d'interrelations, la façon dont il se comporte dans un groupe, etc . . . Dans le même ordre d'idées, on pourrait considérer l'assentiment qu'il réussit à obtenir de ses subordonnés comme une de ses nombreuses sources de pouvoir personnel. En ce sens, il serait juste d'affirmer que le pouvoir vient d'en bas. Les idées émises au cours de la discussion contenaient ces réponses que nous venons de reformuler ; mais puisqu'on ne distinguait pas entre pouvoir formel et pouvoir personnel, la confusion s'est installée dans les esprits durant la majeure partie de la discussion.

Le pouvoir issu de l'acceptation

Autour du deuxième point portant sur les effets de la participation en termes d'augmentation ou de diminution du pouvoir d'un supérieur, l'unanimité s'est faite assez rapidement. Nous tenterons de résumer ici les idées émises.

Prétendre que la participation des subalternes à l'élaboration et à la prise des décisions qui les concernent conduirait à une diminution du pouvoir du supérieur serait souscrire à des postulats déjà connus. Premièrement, le pouvoir dans l'entreprise consisterait en

une quantité fixée et délimitée qu'on partagerait entre les dirigeants de différents niveaux, de sorte qu'on ne pourrait modifier cette répartition qu'en diminuant le pouvoir d'un individu ou d'une unité administrative afin d'accroître le pouvoir d'un autre. Une telle conception mathématique serait trop simpliste. En concevant ainsi le pouvoir en une quantité fixe, on arriverait à une vision dichotomique du gouvernement des hommes : on gouverne ou on est gouverné, on dirige ou on est dirigé. L'humanité comprendrait deux grandes catégories : les forts, i.e. les détenteurs du pouvoir ; les faibles, i.e. ceux qui ne possèdent aucun pouvoir.

Un deuxième postulat ferait l'unilatéralisme dans la prise de décision un mode privilégié d'exercice efficace du commandement. Encore une fois ce postulat n'est pas fondé puisque le développement récent des sciences du comportement nous incite à considérer l'exercice du pouvoir formel ou de l'autorité comme un processus relatif, c'est-à-dire qu'il existe plusieurs styles de commandement et qu'un supérieur devrait adapter son style aux exigences des diverses situations administratives.

Ces deux postulats ont aussi été rejetés par les participants. La conclusion principale qui s'est dégagée de la discussion faisait de la participation dans la prise de décision un moyen pour accroître le pouvoir d'un dirigeant.

Nous voulons résumer ici les arguments mis de l'avant pour soutenir une telle proposition. Un supérieur hiérarchique qui recherche les opinions, voire même l'assentiment de ses subordonnés serait en mesure de prendre des décisions plus réalistes parce qu'il serait mieux informé. De plus, ses subordonnés montreraient beaucoup plus d'enthousiasme dans l'exécution d'une décision s'ils ont contribué à son élaboration et si l'invitation à dialoguer répondait à leurs attentes concernant la participation.

Nombreux sont les résultats de recherches effectuées par l'Institute for Social Research de l'Université du Michigan et d'autres chercheurs supportant ces observations rapportées par les participants. Les données recueillies par Rensis Likert¹ dans 31 départe-

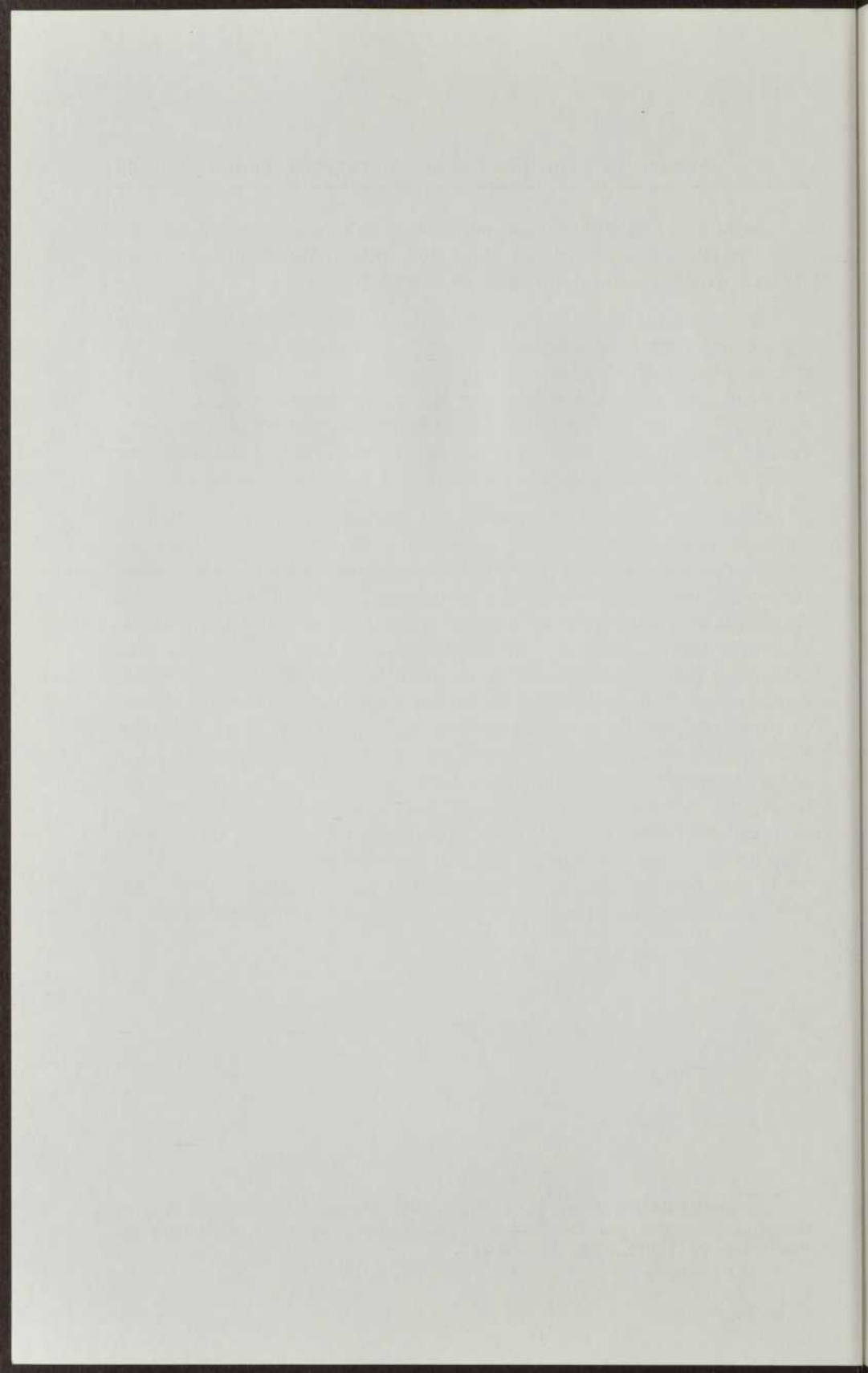
¹ LIKERT, Rensis, *New Patterns of Management*, New York, McGraw-Hill, 1961.

ments ou sections d'une organisation industrielle établissent une relation positive entre un degré élevé de productivité et le degré d'influence exercée par des groupes de travail cohésifs.

En effet, les sections de la plus haute productivité sont formées de groupes de travail exerçant une part d'influence dans la prise de décision beaucoup plus élevée que les sections de la plus basse productivité. Les sections à rendement élevé sont conduites par un supérieur qui utilise un style de commandement fortement permissif. Arnold S. Tannenbaum et Stanley Seashore ont aussi effectué des recherches qui corroborent les conclusions des études précédentes².

Ces découvertes des sciences du comportement depuis la première et célèbre expérience de Hawthorne ont contribué à une remise en question des modes traditionnels de commandement. L'application de ces connaissances nouvelles a surtout porté sur un assouplissement des rapports d'autorité et de pouvoir formels au sein des grandes organisations. Ces rapports, comme plusieurs en font l'expérience quotidienne, mettent l'accent sur la relation de dépendance entre supérieurs et subalternes. En appliquant les conclusions des recherches, on tente de réduire cet état de dépendance ou de faire ressortir l'importance des relations d'interdépendance entre supérieurs et subalternes et entre des collègues qui oeuvrent à un même niveau hiérarchique. Dans ce dernier cas, ce sont les relations latérales qui prennent de l'importance. Comme les décisions prennent de plus en plus un caractère de collégialité, les participants se retrouvent dans un réseau de relations de ce genre ; et le pouvoir serait aujourd'hui quelque chose que l'on exerce dans un contexte interactionnel.

² TANNENBAUM, Arnold S., et SEASHORE, Stanley E., « Individus et organisations : évolution des conceptions et des modes d'analyse », *Sociologie du travail*, vol. 7, (1965), n° 3, pp. 225-237.



POUVOIR ET "POUVOIRS" CHEZ L'ÉTAT-EMPLOYEUR

3

par

JEAN COURNOYER,
Ministre de la fonction publique

L'établissement des cadres d'un régime de relations du travail dans la fonction publique proprement dite

Le 5 août 1965, le parlement adoptait la Loi de la Fonction publique. Cette loi, qui refondait la Loi du service civil, peut s'envisager en deux parties. L'une concerne la gestion du personnel proprement dite, c'est-à-dire la classification du personnel, le recrutement et la sélection des candidats, la nomination et la promotion des employés, leur perfectionnement, la suspension et la destitution, et enfin l'établissement de certaines conditions de travail.

L'autre, complètement nouvelle, institue dans la fonction publique du Québec, un régime de relations du travail par la reconnaissance du syndicalisme et de la négociation collective, suite au vote des fonctionnaires et au rapport du comité conjoint d'étude chargé de recommander au Cabinet un régime approprié de relations du travail.

Cette deuxième partie de la loi fixait en premier lieu les unités de négociation.

D'abord, la loi elle-même, accordait l'accréditation au Syndicat des fonctionnaires provinciaux du Québec, le reconnaissant comme

représentant de tous les employés de la fonction publique, salariés au sens du code du travail, à l'exception de ceux exclus de cette association par la loi.

Cette unité comprenait en tout quelque 32,000 employés qui, lors d'une campagne de recrutement antérieure, suivie d'un vote, avaient approuvé à la majorité leur intention d'appartenir au Syndicat des fonctionnaires provinciaux du Québec. La loi prévoyait toutefois que ce syndicat se composait de deux groupes distincts, les fonctionnaires et les ouvriers salariés, et conséquemment il devait y avoir négociation de deux conventions collectives distinctes. Les autres groupes d'employés sujets à accréditation étaient, suivant le texte de la loi, comme suit :

les salariés enseignants ;

les salariés professionnels

les salariés universitaires

les salariés agents de la paix, gardiens de prisons, gardes-chasse, inspecteurs des transports ou des autoroutes et autres préposés à des fonctions d'agents de la paix.

En second lieu, la nouvelle loi déterminait le mode d'accréditation de ces divers groupes d'employés. Par ce texte, le lieutenant-gouverneur en conseil peut accorder l'accréditation sur la recommandation d'un comité conjoint constitué par lui, formé pour la moitié du groupe intéressé.

Ainsi se formèrent :

le Syndicat des professeurs de l'État du Québec groupant alors quelque 3,000 employés ;

le Syndicat des agents de la paix représentant quelque 2,400 fonctionnaires, et

divers syndicats de professionnels groupant quelque 2,600 employés.

Troisièmement, la nouvelle loi stipulait que la CRT devait statuer sur tout conflit relatif à l'exclusion ou à l'inclusion effective de toutes catégories d'employés ou groupes d'employés dans chacun des groupes accrédités.

Enfin, la loi accordait le droit de grève à compter du 1er février 1966, sauf aux agents de la paix, à condition que les services essentiels et la façon de les maintenir aient été déterminés par entente préalable entre les parties ou par décision de la CRT.

Ainsi les cadres syndicaux se sont établis sans tarder dans les mois qui suivirent la sanction de la loi prévue à cet effet.

Il appartenait donc au gouvernement d'instituer de son côté des organismes qui allaient le représenter ou l'aider désormais à agir en tant qu'employeur dans un régime collectif.

À cet effet, le Gouvernement créait deux directions : la Direction générale des relations du travail chargée de la représenter dans ses relations avec les syndicats de ses employés et plus particulièrement de négocier les conventions collectives et d'en coordonner l'application en son nom ; et

la Direction de l'analyse des conditions de travail, organisme rattaché au Conseil de la trésorerie et ayant comme fin d'étudier et de préparer les données nécessaires en matière d'offres salariales et de propositions à incidences monétaires.

C'est ce tandem qui, sous la direction du conseiller économique du gouvernement, constituait l'équipe du Cabinet chargée de préparer les propositions relatives à la politique salariale énoncée par le gouvernement lors du renouvellement des conventions collectives aussi bien dans la Fonction publique que dans les secteurs para-publics.

Les cadres du régime de relations du travail dans la Fonction publique étaient ainsi établis ; il restait donc aux parties à déter-

miner ce qu'en serait désormais le contenu, c'est-à-dire les conventions collectives et leurs règles d'application.

Les principes et mécanismes de décisions

Comment, du côté gouvernemental, ont été, dès lors, établis les niveaux de décisions en matière de relations du travail et quels en ont été les mécanismes ?

Avant les négociations

Ce n'est pas faire acte de partisanerie de dire que le gouvernement n'avait pas toute la préparation nécessaire aux négociations des premières conventions collectives qui allaient déterminer les conditions de travail et de rémunération de ses quelque 40,000 employés.

Tous les fonctionnaires consultés ont exprimé cet avis. Cela ne veut pas dire que les conventions n'ont pas été adéquatement négociées, au contraire ; mais cela signifie que les décisions au sujet de certaines dispositions ont été plus difficiles à prendre et qu'elles ont dû l'être parfois à un niveau plus élevé.

Le gouvernement n'était pas encore entré alors dans l'ère de l'électronique. Il n'y avait donc pas de fichier ou de banque centrale d'information permettant de colliger toutes les données statistiques nécessaires et de les analyser rapidement.

La préparation des données se fit donc en grande partie « à la main », si on peut dire, au niveau de chaque ministère et organisme gouvernemental. Les organismes mis sur pied par le gouvernement, la Direction générale des relations du travail (D.G.R.T.) et la Direction de l'analyse des conditions du travail (D.A.C.T.) avaient bien, de concert avec les directeurs de personnel, obtenu un certain

nombre de renseignements permettant de formuler les contrepropositions aux demandes syndicales ; mais ces renseignements s'avèrent parfois insuffisants devant le jeu instantané des offres et contre-offres inhérent à la négociation. L'information sur les contenus étant insuffisante et souvent trop lente à transmettre, les négociations en furent d'autant plus laborieuses.

Enfin, si l'équipe gouvernementale composée de techniciens en relations du travail ou de la recherche en matière de rémunération, appuyée par les principaux directeurs de personnel du gouvernement, possédaient une solide expérience de la négociation dans l'entreprise privée, ils négociaient tous plus ou moins pour la première fois dans le domaine de la Fonction publique.

Cependant, le tableau n'était plus le même à la deuxième ronde de négociation lors du renouvellement des conventions collectives. A ce moment :

- a) il existait des documents de base façonnés avec le concours des Syndicats et constituant un précieux point de départ, i.e. des conventions collectives et des plans de classification concernant les fonctionnaires, les ouvriers, les corps professionnels et les agents de la paix ;
- b) le gouvernement disposait aussi d'une masse considérable de données statistiques. On pouvait maintenant obtenir rapidement les renseignements et les projections sur lesquels s'était appuyée l'élaboration de la politique salariale ; enfin,
- c) le gouvernement avait acquis une expérience de deux années dans la négociation et dans l'application de convention collectives dans le secteur public.

Pendant les négociations

Ce n'est pas notre propos au moment d'aborder la phase de la négociation de dresser un bilan très détaillé de cette époque,

mais plutôt de faire ressortir les mécanismes de décisions mis en place à cette occasion.

Les premières négociations débutèrent à la mi-octobre 1965 avec le Syndicat des fonctionnaires provinciaux du Québec. La table patronale était formée de directeurs du personnel et le porte-parole était le directeur général des relations du travail. Deux conseillers étaient rattachés à cette équipe. Celui de la Commission de la Fonction publique devait aviser en matière relevant de la Loi de la Fonction publique comme par exemple, la classification ; l'autre, du Conseil de la Trésorerie, conseillait sur les clauses ayant une incidence monétaire.

Cependant, cette structure de négociation s'avéra bientôt impraticable pour diverses raisons. La principale avait trait à la nature des mandats des participants à la négociation, ce qui avait comme conséquence de reporter au Cabinet des ministres un très grand nombre de décisions à prendre sur diverses clauses en négociation.

Devant les délais de plus en plus courts pour convenir d'une entente à la date fixée par le syndicat pour déclencher la grève, le problème devint prioritaire pour le gouvernement. Le gouvernement nomma un nouveau porte-parole et passa en revue, avec lui et ses conseillers, l'ensemble des demandes syndicales de façon à lui donner un mandat mieux défini, lui adjoignant le conseiller économique auprès du gouvernement en remplacement du représentant du Conseil de la Trésorerie. On désigna un comité de trois ministres pour trancher les clauses qui lui seraient référées.

L'organisation s'avéra plus efficace puisque le 4 avril 1966, le gouvernement signait sa première convention collective avec le Syndicat des fonctionnaires provinciaux du Québec.

Les nouvelles structures firent en sorte que seules certaines clauses comme celles relatives au statut des ouvriers, au régime

syndical et plus particulièrement à la « formule Rand » nécessitèrent l'intervention du Cabinet des ministres.

La même procédure fut suivie lors des négociations avec les syndicats de professionnels, le S.P.E.Q. et le Syndicat des agents de la paix.

Lors du renouvellement des négociations en 1968, un mécanisme identique fut, en gros, mis en place avec, cependant, une nouvelle dimension.

On sait que depuis la première convention signée par le gouvernement celui-ci était devenu partie aux négociations avec les enseignants dans les commissions scolaires et les CEGEP, ainsi qu'avec les employés du milieu hospitalier et des institutions de bien-être, comme il l'était, indirectement, auprès d'organismes paragouvernementaux comme l'Hydro-Québec, la Régie des alcools, etc . . .

Le Gouvernement jouant le rôle de financier principal dans de telles situations patronales bipartites et même tripartites, il lui devint nécessaire d'introduire une politique globale dans les clauses monétaires ou normatives à incidences monétaires pour être en mesure de négocier d'une façon cohérente et rationnelle dans les divers secteurs publics.

C'est pourquoi le gouvernement confiait, en 1968, à un ministre, la responsabilité des relations du travail dans les secteurs publics, nommait un coordonnateur des négociations collectives et créait un comité de coordination constitué de hauts fonctionnaires directement impliqués par les négociations ainsi que de spécialistes de l'extérieur de la Fonction publique.

Le partage des décisions aux divers niveaux se faisait essentiellement sur la base de la compétence juridictionnelle ; autrement

dit, il appartenait à chaque niveau de juger que telle ou telle décision se devait d'être référée ou non au niveau supérieur, compte tenu de la nature et de la portée de ses implications.

Il n'y a pas lieu d'énumérer ici les décisions prises au premier et au deuxième niveau. Il suffit, je crois, d'en mentionner certaines de celles qui furent référées au troisième et au quatrième niveau pour juger du mérite et de l'efficacité du mécanisme de décisions. Ainsi, sur une cinquantaine de clauses, voici quelques exemples de celles qui furent étudiées par le comité de coordination : le statut des saisonniers, l'avancement de classe et la promotion, les responsabilités professionnelles, les congés pré-retraite, etc.

Enfin, furent référés au Cabinet des ministres les sujets suivants :

1. La politique salariale et ses applications aux différentes tables de négociations ; et
2. la langue de travail,
3. la sécurité d'emploi d'une catégorie d'ouvriers ; et
4. l'arbitrage des griefs de suspension et de congédiement.

Les suspensions et les congédiements étaient du ressort de la commission de la Fonction publique. Le règlement des griefs de suspension et de congédiement, par voie d'arbitrage conventionnel, présentait donc une difficulté juridique. On finit par trouver un « *modus vivendi* » jusqu'à l'an dernier. La loi du ministère est venue depuis rectifier cette situation.

Après les négociations

Les conventions signées, intervient la phase capitale de leur application. En effet, quelle que soit leur valeur, les conventions n'ont de sens que si elles connaissent une application valable.

Dans la Fonction publique, la responsabilité de l'application des conventions collectives relève de façon immédiate et directe de chaque ministère ou organisme gouvernemental ; elle s'insère dans le processus de la gestion du personnel. Cependant, c'est le ministre de la Fonction publique qui a la responsabilité de coordonner l'application des conventions collectives dans l'ensemble du gouvernement, et de représenter l'employeur devant les tribunaux d'arbitrage, le Tribunal du travail et la commission de la Fonction publique suivant le cas.

Aussi, devant la diversité des centres d'application, le Ministre de la Fonction publique par la DGRT, dès la signature des conventions collectives, réunit les sous-ministres et les autres responsables de la gestion des ministères et organismes gouvernementaux, afin de les informer de la portée des diverses dispositions des conventions collectives, ainsi que du rôle que celles-ci leur dévoluent de façon spécifique.

Avant la création du Ministère et la nomination du premier ministre de la Fonction publique, la DGRT convoquait les directeurs de personnel avec qui elle étudiait non seulement le sens des dispositions contractuelles, mais aussi les procédures d'application.

A leur tour, ceux-ci tenaient à l'intérieur de leur organisme respectif, des séances d'information à l'intention des cadres et des supérieurs immédiats. Ce processus se poursuit d'ailleurs tout au long de la durée des conventions collectives.

Application par les ministères ou organismes gouvernementaux

C'est le bureau du personnel au sein de chaque ministère ou organisme qui voit à l'application des conventions collectives.

Il s'occupe d'ailleurs de l'ensemble de la gestion du personnel, sous l'autorité d'un directeur. Le directeur du personnel, par délé-

gation de pouvoir, est souvent appelé à représenter le sous-chef dans les divers rôles que la convention assigne à ce dernier.

Ainsi donc, le pouvoir immédiat d'application des conventions collectives appartient-il aux ministères et organismes gouvernementaux et en particulier au bureau du personnel. Mais ce pouvoir n'est pas pour autant sans moyen de contrôle.

Actuellement, il y a trois moyens de s'assurer que les conventions collectives sont bien appliquées dans les ministères ou organismes :

Ou bien, le ministère applique les conventions collectives de façon erronée ou trop stricte, et alors le Ministre de la Fonction publique par la DGRT, à qui sont référées copies des griefs, ou encore par l'étude de la nature des griefs portés, y voit la résultante d'une interprétation qui n'est pas conforme au texte ou à l'esprit des conventions ;

Ou bien, le ministère ou organisme en fait une application trop large. Il n'y a alors pas ou peu de griefs, mais ce n'est pas long que les syndicats signalent, à l'occasion de griefs semblables, dans un autre ministère, la façon dont il a été traité ici. C'est le rôle du ministère de la Fonction publique, en tant que coordonnateur, d'intervenir à ce moment ;

Il y a aussi, dans ces cas, une autre source de contrôle : l'Auditeur qui peut intervenir s'il s'agit d'application à incidence monétaire. Là également, le Ministre de la Fonction publique est appelé à trancher l'interprétation à donner à la clause en litige.

Le ministère de la Fonction publique et le rôle de la D.G.R.T.

Le ministère de la Fonction publique par la D.G.R.T. est essentiellement l'organisme gouvernemental qui représente l'État-

employeur dans ses relations du travail avec les syndicats de ses employés.

Sa juridiction porte donc sur la négociation des conventions collectives ; c'est ce ministère qui organise les tables de négociations et voit à leur marche, et qui joue avec la Direction de la Rémunération un rôle important aux divers niveaux des décisions relatives au contenu des propositions patronales.

Sa juridiction porte également sur la coordination de l'application des conventions collectives et leurs interprétation. Ce rôle s'exerce par le jeu incessant des consultations quotidiennes des ministères et organismes gouvernementaux, par des échanges de vues au niveau du Comité consultatif des directeurs du personnel ou lors de rencontres spéciales avec les agents de gestion du personnel. Il s'exerce surtout pour les interprétations demandées par les ministères et parfois, par les organismes centraux, par simple lettre, s'il s'agit de cas particuliers n'intéressant qu'un individu ou un ministère, par directives aux sous-chefs si les cas ont une portée générale.

L'autorité de ces directives repose avant tout — au-delà du mandat d'origine — sur le leadership et la compétence du personnel du Ministère formé de spécialistes en relations du travail dont plusieurs étaient directeurs du personnel dans la Fonction publique, mais surtout sur leur connaissance de l'intention des parties, ayant été comme représentants patronaux aux tables de négociations, à l'origine de la rédaction des textes contractuels.

Le Ministère de la Fonction publique par sa DGRT assume aussi la responsabilité de la mise en marche des comités conjoints prévus aux conventions collectives, de l'application des recommandations soumises par ces comités et approuvés par le Lieutenant-gouverneur en conseil. Tel est le cas, par exemple, des comités conjoints sur les assurances, les primes, etc . . .

Le Ministre de la Fonction publique enfin, décide, en dernier ressort, des causes de griefs qui doivent être portées devant les tribunaux d'arbitrage ou le Tribunal du travail. Avant l'inscription d'une cause au rôle d'arbitrage, il y a toujours, au préalable, rencontre entre le ministère concerné et la DGRT. C'est à cette étape que cette dernière fait valoir s'il y a lieu ou non d'inscrire les causes au rôle d'arbitrage.

Certes, il y a là une part importante d'autorité morale due à l'expérience, mais surtout au fait que le Ministère de la Fonction publique a cette vue d'ensemble des relations du travail dans tout le gouvernement. Nous pouvons dire qu'à de très rares exceptions près, les ministères ont accepté les points de vue du Ministère de la Fonction publique.

Il en est de même des cas d'exclusion des unités syndicales pour raisons de confidentialité ou d'appartenance à la gérance. Là aussi, les ministères ont fait confiance au Ministère et à la DGRT qui en dernier lieu, a toujours décidé des causes à être soumises à la Commission des relations du travail, maintenant le Tribunal du travail.

Mais la DGRT du ministère de la Fonction publique a également ses sources de contrôle ; ce sont, là aussi, l'arbitrage, les ministères et l'Auditeur.

La nature des causes portées à l'arbitrage, le nombre de causes gagnées ou perdues, l'exposé des sentences constituent un excellent baromètre sur la valeur des interprétations de la DGRT qui sont à la base de ces causes.

Nous venons de voir par l'analyse du régime des relations du travail au *sein de la Fonction publique* proprement dite et des organismes qui en assurent le fonctionnement où se situent les divers niveaux de prises de décisions.

On ne peut manquer de tirer immédiatement cette conclusion qu'il n'y a pas un pouvoir unique, mais divers pouvoirs de décisions au plan des relations du travail dans la fonction publique.

Mais ce qui est intéressant de noter à ce sujet, c'est d'abord que ces pouvoirs ne s'exercent pas en vase clos, mais reposent sur une aptitude, basée sur la confiance respective des titulaires de niveaux hiérarchiques différents et sur la compétence, le jugement et le sens des responsabilités.

Il y a lieu de mentionner aussi que l'exercice de ces pouvoirs a généré ses propres mécanismes de contrôle qui sont à la fois l'indice, mais aussi la garantie de sa performance.

*L'évaluation des situations de la
partie patronale dans les services publics*

C'est à dessein que je me suis étendu sur un secteur particulier, celui de la Fonction publique proprement dite.

Mais les relations du travail dans le secteur public touchent également le monde de l'Éducation et celui de la Santé et du Bien-Être, sans parler du personnel des corporations gouvernementales.

Comment résumer ce que fut dans ces secteurs la dynamique des prises de décision, du côté patronal, depuis quelques années, face à des groupes aussi nombreux que diversifiés ?

Mais les relations du travail dans le secteur public touchent comme dans le cas de la Fonction publique, je voudrais attaquer la question par le biais de l'évaluation des situations qui confrontaient la partie patronale premièrement dans son organisation même, en second lieu, dans ses attitudes face à celles des représentants des employés, troisièmement face à la variété des objets de décision

que lui procuraient les demandes syndicales spécifiques de chaque groupe et enfin les mécanismes requis pour assurer un processus acceptable de relations professionnelles.

L'organisation patronale

Ce qui caractérise la partie patronale, dans les secteurs publics, c'est qu'elle est formée de partenaires. Bien sûr, dans la Fonction publique proprement dite, on pourrait dire que le ministre de la Fonction publique n'est pas non plus seul dans la barque : chaque ministre, administrateur d'un ministère est intéressé dans les négociations. Mais, tout de même, il reste que comme membres du Cabinet, il y a là une solidarité qui fait partie des règles du jeu. Tandis que dans le cas des collèges, des commissions scolaires ou des établissements hospitaliers ou de bien-être, la collaboration nécessaire repose à la fois sur le sens des responsabilités communes de direction et sur la bonne volonté des partenaires. Les gestes de chacun sont aussi importants que délicats. Le gouvernement voit les problèmes dans leur ensemble, ses partenaires connaissent davantage les situations locales. Il y a échanges de faits, de points de vue, d'expériences. Cette organisation patronale est le résultat, en partie, d'un régime particulier de financement de certaines institutions locales d'intérêt public qui est tel que le gouvernement y est trop intéressé pour ne pas être présent. Par ailleurs, les responsabilités, le nombre et la variété des institutions en cause rendent nécessaire la présence à la table des négociations des représentants des administrateurs locaux. Et puis, si on ne veut pas désincarner les relations du travail, il est bon qu'il en soit ainsi. Enfin, derrière les intérêts particuliers et les personnes, il y a à ne pas perdre de vue, les grands objectifs communs : le développement scolaire, hospitalier, etc . . .

Cette organisation patronale comme toute machine complexe a pris un certain temps à se mettre sur pied, à apprendre à travailler

efficacement. Beaucoup de choses devaient se « roder » : les vues, les rôles et les conduites des participants.

Quel fut le partage des rôles entre les partenaires ? Chaque partenaire s'est intéressé à tout. Bien sûr, le gouvernement a vu de près à ce que les applications de sa politique salariale soient cohérentes mais les représentants du ministère de l'Éducation, pour citer un cas, se sont aussi assurés que la politique du développement scolaire y trouvait appui et non obstacle. Il est certain par ailleurs que les clauses liées à la gestion quotidienne des personnels devaient rencontrer les besoins des administrations concernées.

Prenons, si vous le voulez, le cas des fonctionnaires qui ont participé aux négociations. Nous avons ici un exemple qui illustre bien qu'avec l'extension du rôle de l'État d'une part, et la démocratisation de notre processus politique d'autre part, il était inévitable que les fonctionnaires soient amenés, sous l'oeil vigilant de leurs ministres, à participer à certaines décisions et à les expliquer. Tous ceux qui ont assisté aux séances des comités parlementaires à l'occasion du conflit de la Régie des alcools ou du débat avec les enseignants, en ont été témoins.

Quant au Comité de coordination des relations du travail mis sur pied par le gouvernement en janvier 1968, il s'est efforcé de remplir le mandat qui lui fut confié qui en était un de coordination et d'aviséur.

Les attitudes

Au plan des attitudes, naturellement, chacun attachait le plus d'importance aux questions qui le concernaient le plus directement : que ce soit l'équilibre budgétaire, la qualité du service, la répartition des coûts et des bénéfices ou avantages.

Il est certain que chacun a subi ses frustrations, comme tout le monde connaît les siennes dans les scènes diverses de la vie quotidienne. Ainsi, porter la négociation au niveau de l'ensemble du territoire, c'est en soi, un acte de centralisation. Mais il est normal que si l'État du Québec absorbe un rôle et s'il prend en charge une responsabilité, les normes qui en découlent soient provinciales. Il en résulte aussi, bien sûr, que si l'autonomie locale disparaît, les frustrations, elles, ne meurent pas si facilement.

La variété des objets de décision

Je m'abstiens ici de vous décrire les perceptions patronales des attitudes syndicales. Toutefois, je ne puis m'empêcher de glaner, au hasard des conventions, certaines clauses marquantes qui furent l'occasion de réflexions approfondies du côté patronal à cause de leurs conséquences, soit sur la gestion des établissements, soit sur la productivité, les coûts ou la qualité des services.

Dans les hôpitaux, la définition du terme « poste » a été longuement débattue à cause de ses implications sur les effectifs hospitaliers. La période de stage des employés, instrument essentiel de sélection, est une autre question qui a été explorée à fond. La sécurité d'emploi, le recyclage furent aussi objet de recherche.

Chez les professionnels du gouvernement, la responsabilité, la langue de travail et l'organisation de la carrière ont été matières à réflexion.

Dans la convention des fonctionnaires, le statut des ouvriers et la classification furent des questions longuement débattues.

A la Régie des alcools, tout le monde a constaté qu'une politique salariale axée sur des principes, conduit à une application plus rigide que la théorie du marchandage.

Chez les enseignants, sans doute à cause de l'accent idéologique, bien naturel par ailleurs, des négociations, nous avons vécu de véritables marathons au sujet de la consultation, de l'affectation des maîtres, de leur charge d'enseignement, du perfectionnement.

Les mécanismes de relations professionnelles

Ces dernières années ont donc été témoin d'un processus de contestation syndicale très sophistiquée, qui a mis en branle tous les mécanismes prévus au Code du travail et d'autres qui furent le fruit de l'imagination créatrice des patrons et des syndicats. Le secteur hospitalier a connu le travail d'un médiateur devenu ensuite administrateur délégué après la mise en tutelle des hôpitaux en 1966. En 1969, il y eut conciliation. Dans le cas de la Régie des alcools, outre la conciliation par un fonctionnaire du ministère du Travail, on fit appel au comité parlementaire des régies. Les négociations furent, à un moment donné, publiques, conduites devant les journalistes et même les députés intéressés.

Avec les instituteurs, outre la loi de 1967, il y eut un commissaire-enquêteur, un conciliateur et un médiateur.

Des campagnes d'information faisant appel à la presse, à la radio, à la télévision et aux assemblées régionales et provinciales eurent lieu à diverses occasions. Nous avons connu des grèves sporadiques, des grèves tournantes, des journées d'études, des démissions massives. Bref, nous n'étions pas une province comme une autre ! Tout cela pour dire que les négociations des dernières années furent l'occasion d'interventions de toutes sortes par une foule de participants autorisés ou non mais en tout cas, désireux d'influencer l'orientation des parties ou le résultat de leurs discussions. Qu'elle nous paraît loin l'époque de la possession tranquille de la vérité des années qui ont précédé le droit de grève dans les services publics.

La Reine ne négociait pas alors et tout le monde était bien d'accord là-dessus ! Le syndicalisme était tourné vers l'industrie. Les attitudes de collet blanc des fonctionnaires rendaient peu propice la perspective de syndicalisation. Le personnel en place était le produit de la grande crise. Quelques-uns avaient connu la guerre et, pour eux fini les conflits ! — Ils voulaient travailler.

Puis, ce fut l'époque des grandes mutations dont celle de 1964 qui nous apporta un droit de grève voté à l'unanimité par le Parlement.

Nous venons de voir quelles en furent les conséquences : démocratisation du processus politique, participation d'un grand nombre de personnes à certaines décisions, assauts renouvelés sur le Cabinet des ministres comme centre d'influence, importance de la conjoncture, empirisme des situations de négociations créé par une plus ou moins grande égalisation des forces en présence.

La réflexion qu'on est tenté de se faire devant ce phénomène est la suivante : d'une part il y a un besoin incontesté de planification de l'allocation des ressources humaines et financières nécessaires pour faire oeuvre de justice et de progrès économique dans notre société ; d'autre part les négociations soumettent les résultats de cette planification à l'empirisme des rapports de force. Comme il s'agit là de processus apparemment contradictoires mais inhérents maintenant à notre vie politique, quelles sont les voies de l'avenir, face aux années 70 et à leurs exigences ?

Les voies de l'avenir

Elles nous paraissent, en partie, déjà inscrites dans les faits pour peu qu'on examine attentivement ces derniers.

C'est ainsi, par exemple, qu'après 1964, nous avons été témoins — je dirais même que certains en ont été otages — de multiples

situations de conflits : des grèves à propos de tout et quelquefois de rien. Nous avons connu des comportements collectifs assez voisins des gestes d'enfants qui découvrent soudainement la liberté.

Puis en 1968 et 1969, il s'est signé une bonne trentaine de conventions, pour 250,000 employés du secteur public et le seul inconvénient que le public a connu, c'est la privation de boissons, avant les Fêtes !

Imaginez : en 1964, des rapports au comité spécial de l'Assemblée législative sont perçus comme révolutionnaires parce qu'ils recommandent la négociation provinciale dans le secteur scolaire, celui de l'éducation et celui de la Fonction publique. Cinq ans après, les négociations ont eu lieu partout et les conventions sont des choses acquises !

Nouvelles règles du jeu

Forts de cette expérience, il va nous falloir maintenant consolider les règles du jeu et peut-être modifier des attitudes de façon à en faciliter l'application.

C'est ainsi que l'effort des Syndicats qui a consisté à tout mettre en oeuvre pour « civiliser » les styles de gestion et de direction des maisons pour lesquelles travaillent leurs membres, devra se poursuivre pour « civiliser » davantage les rapports collectifs. Il y aurait autrement un certain illogisme à vouloir, d'un côté, codifier les conduites individuelles et, de l'autre, laisser les conduites collectives s'exprimer dans un climat de jungle.

Par exemple, l'on sait tous que les hommes politiques ont toujours été aux prises avec des règlements de cas individuels, même et surtout durant les campagnes électorales. Il ne faudrait pas que les syndicats adoptent ce style paternaliste et tentent de profiter de cette période pour régler des cas par des manoeuvres qui relèvent plus du chantage que de la négociation.

Ces règles de jeu, par ailleurs, sont fonction des perceptions que se font les groupes de leur rôle. Or, ce qui caractérise les groupes, ici, c'est la situation monopolistique des services publics. Il n'y a pas de produit de substitution, pas de concurrence. Il faut donc porter une attention spéciale aux clients, d'autant plus qu'ici il s'agit d'enfants, de vieillards, de malades et d'indigents.

Au surplus, l'État-père Noël, si enraciné chez les gens de chez-nous, doit faire place, dans les rangs syndicaux, à l'État — c'est nous tous et non quelque chose en dehors de nous. Il faut développer des attitudes de groupe responsables pour que les conduites et les comportements réfléchissent une démocratie vécue.

Enfin, pas mal d'énergie, depuis une décennie, a été concentrée dans notre milieu sur le démantèlement des mythes et de certaines institutions. L'heure est venue maintenant de construire, de poser sa brique dans l'édification d'un tout social qui ne se fera pas sans nous.

En termes concrets, quelle est la portée de ces pieuses intentions ?

Les conventions et la politique administrative

Nous avons affaire ici à la gestion d'organisations multiples, de tailles diverses et dont le calibre du personnel de direction varie d'un milieu à l'autre. Je parle ici aussi bien des unités administratives du gouvernement réparties sur le territoire que des hôpitaux ou des commissions scolaires. Tout le monde vise à hausser la qualité de la gestion de ces établissements. Mais chacun doit reconnaître, en même temps, qu'il s'agit là d'un problème d'organisation qui est de taille.

Or, si l'on examine l'orientation qui se dégage actuellement de certaines des conventions, on ne peut manquer de noter que nous

n'en sommes plus au stade de la détermination des conditions de travail du personnel mais que l'on est en train d'élaborer des parties de manuel d'administration impliquant à la fois des énoncés de politique administrative, des programmes de gestion et des procédures d'opération. Le danger évident, c'est de s'enliser mutuellement dans le dédale des routines administratives, c'est de manipuler les hommes par des mécaniques plus ou moins sclérosantes. Ceux qui sont familiers avec le droit administratif français et la rigidité bureaucratique à laquelle il donne lieu, comprennent l'objet de nos soucis. Ici, au surplus, c'est quelquefois du droit négocié, avec l'incohérence inhérente au compromis !

Sous-jacente à cette attitude de méfiance vis-à-vis la direction des établissements, ne voit-on pas pointer une solution qui consisterait pour les employés à s'emparer « par la bande » de la partie opératoire de la fonction de gestion ?

Qu'il y ait participation au planning, ce n'est pas inconvenable, mais aux opérations mêmes de gestion, ce n'est pas une garantie d'efficacité.

On cherche aussi la consultation obligatoire des employés sur une quantité de gestes des administrateurs par l'introduction de mécanismes et de « procédés » bien structurés et en même temps on veut l'efficacité des gestionnaires ! On est alors porté à se demander : de quelle efficacité parle-t-on ? De l'efficacité sociale du directeur qui tente de maintenir, dans son institution, une sorte d'équilibre psychologique tel que les gens de la maison vivent dans un climat respirable ou de l'efficacité économique qui fait que les ressources humaines et financières de l'établissement sont ainsi allouées, que les clients, c'est-à-dire le public — reçoivent le meilleur service pour un coût donné ?

Il me semble toutefois que le besoin de contrôle de la performance des gérants peut s'exercer autrement. Il y a moyen de s'assurer

que chaque maison fournit un service acceptable avec un minimum de ressources autrement qu'en s'insérant directement dans les opérations quotidiennes des divers processus de gestion. La gérance doit aussi avoir sa marge de manoeuvre et si elle doit rendre compte de son action, encore faut-il d'abord lui donner la chance d'agir !

Ces quelques réflexions ne doivent pas être interprétées comme une condamnation de ce qui a été négocié. Nous serions assez mal venus de suggérer pareil jugement sur ce que nous avons nous-mêmes accepté ! Rien, par ailleurs, ne nous empêche de réévaluer les décisions passées. Cela peut d'ailleurs aider à comprendre les hésitations — la prudence est un mot plus juste — du gouvernement à contracter dans cette direction, par exemple, dans le partage des fonctions du personnel. Ces mutations peuvent être pour le mieux mais dans certains cas, l'efficacité peut en souffrir et alors, comme il n'y a pas de substitution possible de produits ou de service, c'est en définitive la clientèle — dans ce cas, la société toute entière — qui est pénalisée.

La gestion des services et l'action législative :

Partage des rôles ex : - Fonction publique

Au surplus, ce n'est pas d'aujourd'hui que l'on postule du côté syndical que la convention est la règle — et la seule — qui doit régir l'administration du personnel dans les services publics comme dans l'entreprise.

Comme si tout le statut du personnel dans les services publics pouvait se ramener à un contrat entre le gouvernement, ses partenaires et les employés. Ce n'est pas le lieu de discuter sur cette importante question, mais je voudrais rappeler que les droits et les obligations des employés doivent prendre leur origine quelque part.

Nous croyons, quant à nous, que dans un régime politique démocratique, les principes de base en matière de gestion des per-

sonnels dans les services publics sont objets de politique publique et comme tels, doivent prendre leur source dans l'action éclairée des législateurs.

Quant aux autres principes, ils se ramènent au droit de la communauté d'avoir un service public compétent, efficace et impartial. D'où les notions de mérite, par exemple, applicables à la nomination ou à la promotion du personnel, et d'égalité des chances et de concurrence dans l'emploi.

Au surplus, les administrations publiques ne doivent pas être placées dans la situation où elles peuvent être tentées de s'obliger par contrat à respecter des conditions d'emploi qui de fait seraient des compromis quant aux standards d'excellence requis pour obtenir les services des mieux qualifiés, c'est-à-dire de ceux qui peuvent le mieux garantir une administration publique efficace.

D'où l'on voit que l'exercice du pouvoir en matière de gestion des personnels dans les services publics peut s'illustrer par une pyramide à plusieurs étages au sommet de laquelle se place l'action législative définissant les objectifs et les principes directeurs. À un autre étage, se place le processus de l'allocation des ressources par le gouvernement. Puis viennent les rôles de gestion, de négociation et de consultation.

Et le système global doit garantir à la fois contre l'arbitraire de la direction et le refus de la concurrence et du changement. Il doit respecter à la fois la dignité des personnes et la flexibilité nécessaire à l'innovation.

Envisagées dans cette perspective, les lois qui régissent l'administration du personnel dans la fonction publique proprement dite nous paraissent pleines d'intérêt. Non pas, bien sûr, qu'elles ne soient pas perfectibles, mais en ce qu'elles ont permis un certain nombre d'innovations bénéfiques pour les employés et le public.

Un instrument administratif, par exemple, comme le plan de classification des fonctionnaires illustre, croyons-nous, une méthode qui favorise et la direction et l'employé : la direction, parce qu'elle lui rend possible une utilisation variée et optimum des ressources humaines dont elle dispose ; l'employé, parce qu'elle peut diversifier son expérience et augmenter sa mobilité en exerçant tour à tour toutes les attributions dévolues à sa classe. C'est un instrument qui est souple : l'employé peut être placé dans une situation de perfectionnement continu par des assignations diverses selon la conjoncture. Bref, on peut faire jouer les aléas inhérents à toute carrière : pour l'institution, les services sont disponibles ; pour l'employé, le changement est un gage de perfectionnement qui augmente ses chances de promotion.

Il s'agit là d'un moyen parmi beaucoup d'autres dont la conception s'est faite en collaboration avec les syndicats — et qui maintient un certain équilibre entre les avantages qu'en retirent les employés et les effets bénéfiques qu'il peut avoir sur l'efficacité.

Cela nous donne à croire que pour l'avenir, les conditions de travail étant maintenant ce qu'elles sont, les décisions unilatérales ou conjointes devront peut-être consciemment être orientées vers l'amélioration de la productivité des services publics.

L'expérience des dix dernières années doit nous rendre tous conscients que des politiques qui mettent en cause des armées de gens comme les politiques scolaires et les politiques de santé accentuent l'importance de l'*administration* publique et invitent à hausser nos standards de gestion.

Jusqu'ici, par la négociation, nous avons établi une certaine normalisation des conditions de travail et de ce fait avons aboli les injustices et les privilèges. Il nous reste à prouver que les valeurs de la société industrielle que véhicule l'action syndicale peuvent dicter des conduites et des styles de gestion qui soient propres non pas à la société artisanale mais à la société technologique.

CLAUDE D'AOUST

Le développement du syndicalisme dans le secteur public, au cours de la dernière décade, est un des événements les plus marquants qu'ait connu le monde du travail québécois. Par secteur public, j'entends non seulement la fonction publique proprement dite, mais aussi les services publics subventionnés, les régies et autres entreprises publiques ou para-publiques¹. Par voie de conséquence, on a vu s'accroître l'intervention de l'Etat dans la négociation et le règlement des conflits, non plus seulement comme protecteur du bien commun veillant à ce que les accords ou désaccords entre parties privées demeurent en harmonie avec les intérêts de la collectivité, mais directement ou indirectement comme partie. Pensons ici à une grève dans une entreprise privée, par opposition à une grève à la Régie des Alcools ou dans les hôpitaux ou dans l'enseignement public.

Ce type nouveau d'intervention n'a pas été sans susciter de nombreuses questions chez les analystes des relations de travail autant que chez les acteurs. On a distingué entre Etat-employeur, Etat-législateur, Etat-gouvernement, etc ; mais on a employé plus d'énergie encore à montrer la futilité de ces distinctions. Il n'est peut-être pas inutile de revenir sur ce sujet en commençant par un exercice de sémantique.

L'Etat est une collectivité humaine politiquement organisée, vivant à l'intérieur d'un territoire donné. Sa cause finale est le bien public et sa cause formelle est le pouvoir, la puissance publique. Ce pouvoir étatique s'exerce à l'intérieur de trois fonctions : exécutive, législative et judiciaire.

Le langage courant confond souvent état et gouvernement au sens strict, le gouvernement est l'exercice de la fonction exécutive².

¹ Voir la notion universelle de fonctionnaire développée par Yves Ouellette, « Le régime syndical et les unités de négociation dans le secteur hospitalier et scolaire ». *Relations industrielles* vol 25 (1970), n° 3, pp. 445-458.

² Par extension, le « gouvernement » désigne l'organe exerçant le pouvoir exécutif, le Cabinet.

La loi utilise aussi le terme comme synonyme d'état. cf. Code du Travail, article (n), paragraphe 8.

Dans notre système d'origine britannique, le pouvoir exécutif appartient à la Couronne, mais, in concreto, il est exercé par les ministres et les fonctionnaires. La Couronne est « une institution qui possède l'ensemble des droits et des pouvoirs exécutifs, lesquels sont exercés par le Souverain, par les ministres collectivement ou individuellement, ou par des fonctionnaires »³.

La nomination des fonctionnaires (i.e. des serviteurs de la Couronne), la détermination de leurs devoirs et la fixation de leurs conditions de travail ont été traditionnellement du ressort de l'exécutif. Un peu plus tard, des législations spéciales définirent le statut du fonctionnaire. Mais jamais la Reine ne négociait avec ses sujets. Cette situation fut changée pendant la révolution tranquille, pour les fonctionnaires au sens strict⁴. Quant aux fonctionnaires au sens large, ils virent eux aussi apparaître l'Etat dans leurs négociations à cause surtout de sa participation accrue au financement des services publics des gouvernements inférieurs et du secteur para-public. Nous allons maintenant examiner d'un peu plus près quelques aspects de ces deux types d'intervention étatique.

L'Etat et les fonctionnaires au sens strict

L'Etat est une abstraction. Il n'agit que par l'intermédiaire des organes qui se partagent le pouvoir public. En ce sens on peut dire que l'Etat-employeur c'est le pouvoir exécutif. La négociation dans la fonction publique se fait donc entre les syndicats de fonctionnaires d'une part et un ministre responsable d'autre part. Les officiers syndicaux rédigent un projet de convention, mènent les négociations et présentent aux membres les contre-propositions patronales et les projets de règlement. De façon analogue, le ministre responsable et son équipe de fonctionnaires préparent la négociation ; les compromis réalisés en négociation sont soumis à l'approbation du cabinet. Cette approbation une fois acquise, la signature et la mise en application de la convention collective sont de facto assurées.

³ Robert Mac Gregor DAWSON, *The Government of Canada*, Third Revised Edition, The University of Toronto Press, 1957, p. 168. Traduction libre.

Dawson définit ici la Couronne Britannique, mais la définition vaut *mutatis mutandis* pour le Canada.

⁴ Voir : *Loi de la Fonction Publique*, 1965 S.Q., chapitre 14

En principe, il en va autrement. A cause de la souveraineté de l'Assemblée Nationale, et parce que celle-ci doit voter les crédits nécessaires à son application, la convention risque de demeurer lettre morte. Mais dans notre système où la séparation des pouvoirs n'est que partielle, le pouvoir exécutif contrôle le législatif. Ce risque est donc apparent seulement, sauf le cas où le parti au pouvoir n'aurait pas la majorité absolue. Un gouvernement minoritaire pourrait tomber ou un gouvernement de coalition se disloquer à l'occasion du vote des crédits ; dans cette éventualité (peu probable) la convention tomberait avec le gouvernement qui l'a entérinée. On dirait alors que l'Etat-gouvernement a pris le pas sur l'Etat-employeur.

Il est également un autre aspect que particularise l'Etat-employeur par rapport à un employeur ordinaire. Les règles du jeu sont fixées de l'extérieur pour les employeurs privés. Il en va de même en principe pour l'Etat-employeur, le pouvoir exécutif agissant à l'intérieur des cadres de la loi. Mais le lien est direct entre les fonctions exécutive et législative, les mêmes hommes possédant le plus de pouvoir dans les deux fonctions. Toute législation importante émane du pouvoir exécutif, un ministre « pilotant » le projet de loi.

Les règles du jeu, i.e. les lois régissant la négociation dans la fonction publique, sont déterminées ex ante par l'Etat-gouvernement, proche parent de l'Etat-employeur. C'est dire que les personnes mêmes qui auront demain à négocier sous l'empire de la loi doivent aujourd'hui en définir le contenu. Il est à noter cependant que les syndicats sont à même de « négocier » la loi par des pressions politiques. L'opinion publique joue également son rôle à ce stade. Enfin, cette question n'est pas susceptible de se poser fréquemment, étant donné la stabilité relative de ce genre de législation : c'est ainsi qu'on verra un gouvernement négocier sous l'empire d'une loi passée par des gouvernements antérieurs.

D'autre part, la souveraineté du Parlement s'étendant dans le temps, celui-ci ne peut se lier pour l'avenir. Il s'ensuit que le pouvoir exécutif peut en principe faire modifier la loi au cours des négociations. C'est ce que j'appellerais un changement ex post des règles du jeu. Cette situation est peu probable, encore qu'on ait connu des situations analogues dans le passé.

Je conclus cette section en disant que la souveraineté de l'Assemblée Nationale et le contrôle du pouvoir législatif par l'exécutif sont soumis en pratique à une double limite. D'abord, dans un régime comme le nôtre les gouvernements sont soumis à la sanction de l'électorat ce qui garantirait un minimum d'équité dans l'établissement du régime de négociation dans la fonction publique. En second lieu, le jeu des forces du marché du travail assure aux fonctionnaires que la convention leur donnera des conditions de travail comparables à celles du secteur privé : c'est la seule méthode, hors la conscription, permettant à l'Etat de s'attacher une main-d'oeuvre de qualité comparable.

L'Etat et les fonctionnaires au sens large

Examinons d'abord le cas des employés municipaux et des enseignants à l'emploi des commissions scolaires. Les corporations municipales et scolaires sont souvent qualifiées d'ordres inférieurs de gouvernement ; c'est dire qu'ils sont des créations de l'état central, en l'occurrence l'état provincial. Il y a donc à l'origine un lien de dépendance juridique entre ces ordres de gouvernement : l'état provincial peut contrôler par des lois ces corporations. Tandis que l'inverse ne tient pas. Une loi provinciale pourrait modifier le statut et les pouvoirs de ces corporations. Une loi provinciale pourrait même les abolir.

Il est douteux cependant qu'un gouvernement use sans contrainte de ce pouvoir. Je parierais plutôt que la « centralisation » sera poussée jusqu'au point où le gain net dans la faveur populaire entraîné par la mesure est égal à zéro. Le regroupement municipal en est un exemple⁵. En tout cas, il ne fait pas de doute que le législateur peut en changeant la nature du service public transformer le statut de ceux qui produisent ce service. Nos enseignants pourraient de cette façon devenir des fonctionnaires au sens strict de même que des employés municipaux.

⁵ Il y a des avantages à ce qu'un service public soit produit localement, tout comme il y a des inconvénients, cf. Georges J. STIGLER, « The tenable range of functions of local government », in *Federal Expenditure Policy for Economic growth and Stability*, Joint Economic committee, Government Printing Office, Washington, 1957, p. 213 et seq.

Le législateur peut également affecter la nature des négociations dans ces secteurs, en leur donnant un régime spécial dans les lois du travail. C'est ainsi qu'on retrouve dans le Code du Travail certaines restrictions au recours à la grève par les employés de ces « services publics »⁶.

Enfin, en dépit de l'existence d'employeurs bien identifiés et définis au point de vue juridique, l'Etat peut être considéré comme employeur du point de vue financier, économique, sociologique et politique. L'expérience a montré d'ailleurs que l'Etat est prompt à se reconnaître cette qualité.

Prenons le cas des enseignants du secteur public. Il ne fait pas de doute que la commission scolaire est l'employeur au sens de la loi de l'éducation Publique et au sens du Code Civil⁷. De même, la commission est l'employeur au sens du Code du Travail et notamment aux fins d'accréditation. Mais bien avant le Bill 25⁸, l'Etat est intervenu dans les négociations. Il y a à cela plusieurs raisons.

a) Raisons d'origine financière

Les commissions scolaires étant incapables de financer des services d'éducation répondant aux normes modernes, et l'Etat provincial refusant de leur donner de nouveaux pouvoirs de taxation, les premières ont eu de plus en plus besoin de subventions. Il était donc prévisible que la Province cherche à contrôler les dépenses ; or les salaires des instituteurs étaient un poste budgétaire important. La masse salariale dépend du nombre d'employés et des taux de salaire, lesquels sont déterminés dans la convention collective. C'est la raison pour laquelle les premières normes de subventions du Ministère de l'Éducation ont eu un impact considérable dans les négociations et devant les Tribunaux d'arbitrage.

b) Raisons à caractère économique

L'éducation est considérée comme un investissement dont le rendement est non seulement public mais social. En particulier, elle

⁶ Voir : *Code du Travail*, articles 1n), 93 et 99.

⁷ 1964 S.R.Q. chap. 235 — C'est la Commission scolaire qui engage, qui paie les salaires et qui dirige le travail des instituteurs.

⁸ Loi assurant le droit de l'enfant à l'éducation et instituant un nouveau régime de convention collective dans le secteur scolaire, 15-16 Eliz. II, chap. 63.

a un impact considérable sur la croissance économique. Or l'objectif de croissance relève prioritairement de l'État provincial plutôt que de sous-groupes, fussent-ils publics comme les commissions scolaires. Ce fut certes un motif ayant incité la Province à intervenir plus intensément dans la production et le financement des services d'éducation.

D'autre part l'éducation est un facteur puissant dans la répartition des richesses, parce qu'elle détermine en partie les chances de succès (économique) de l'individu. Ici encore, la détermination des politiques de répartition et leur mise en oeuvre ne peut relever que de l'État central par opposition aux gouvernements locaux. Ces derniers sont certainement impuissants à assurer seuls la réalisation d'une politique qui viserait à donner à chaque enfant la possibilité d'obtenir des services scolaires égaux en quantité et en qualité, quelle que soit sa situation sur le territoire provincial. La reconnaissance du rôle de l'éducation comme instrument de redistribution des richesses et l'adoption d'une politique en ce sens ont été un autre facteur parmi ceux qui ont amené l'intervention étatique en éducation. Or il est à noter que l'uniformisation de la qualité de l'enseignement a comme condition nécessaire mais non suffisante une distribution uniforme des enseignants sur le territoire. Il en va de même mutatis mutandis pour l'aspect quantitatif. Cela exige une structure de salaires planifiée i.e. des disparités régionales de salaires que les différences de ressources fiscales entre les localités ne permettaient pas⁹.

c) Raisons à caractères politique et sociologique

J'ai l'impression que cette méfiance du peuple à l'égard de l'État dont parlait Trudeau s'est estompée au cours des années '60¹⁰. La vision de l'État gardien et promoteur de l'intérêt collectif, jusque là réservée aux rêveurs et aux philosophes politiques, se serait étendue aux couches informées de la population. Si cette impression corres-

⁹ D'aucuns favorisent une échelle de salaire unique. Cela est incompatible avec une répartition uniforme de la main-d'oeuvre enseignante, à mon avis. Ce n'est pas le lieu de discuter cet aspect de la question ; cette politique de salaire exige également l'intervention de l'état central.

¹⁰ Pierre Elliott TRUDEAU, *Les cheminements de la politique*, Montréal Éditions du Jour, 1970.

pond à la réalité — je laisse à d'autres le soin de confirmer ou d'infirmier cette hypothèse — ce changement d'attitude aurait non seulement permis mais commandé une prise en charge beaucoup plus grande du système d'enseignement public par l'État, pour ne garder que cet exemple.

Ici encore, on conçoit mal que l'État eusse pu assumer une responsabilité plus grande dans la production des services d'éducation sans en même temps se donner (ou reprendre) les instruments nécessaires à la gestion du système. Or un des instruments les plus importants se trouvait être la détermination des conditions de travail des enseignants.

Je ferais aussi l'hypothèse que l'opinion publique s'est refroidie dans son attitude envers la profession enseignante. L'amélioration des conditions de travail des enseignants d'une part et les grèves scolaires d'autre part ont probablement été un facteur permissif, l'intervention étatique étant perçue en partie comme un moyen de ramener à la raison un groupe devenu trop ambitieux dans ses revendications et trop tapageur dans ses manifestations de force.

Tous les facteurs énumérés ci-haut expliquent dans une certaine mesure la place plus grande tenue par l'État dans la production et la distribution des services publics, et par voie de conséquence dans les négociations du secteur public ou para-public. Le lecteur pourra faire sa propre analyse du cas des hôpitaux, des corporations de la Couronne, des Régies, etc.

Je voudrais mentionner ici un dernier facteur d'intervention. L'État s'étant avisé récemment que la détermination des salaires avait certains effets sur la stabilité de l'économie et sur la répartition des richesses, il s'est défini une politique des salaires, faute d'une politique des revenus. Pour que l'État-gouvernement puisse influencer la négociation dans l'ensemble de la province, par un effet d'imitation, il lui fallait d'abord essayer d'implanter sa politique salariale dans le secteur public. Ce fut là, il se semble, un autre motif qui a poussé l'État à participer directement comme employeur ou indirectement comme gouvernement aux négociations dans tout le secteur public.

CONCLUSION

Nous avons vu la part grandissante prise par l'État dans l'économie en général, et dans les négociations en particulier. Cette augmentation d'activité s'est faite rapidement. Il était donc normal et prévisible qu'il se pose des problèmes pratiques dans l'application de ces politiques nouvelles. Je prévois qu'il s'en présentera encore, certaines questions étant demeurées sans réponse. À titre d'exemple, le régime de négociation dans l'enseignement public, créé hâtivement dans la fièvre du Bill 25, s'est révélé fort imparfait. Or les journaux nous apprennent qu'une loi récente décrète le statu quo pour une année additionnelle. Dans le régime permanent qui sera mis sur pied, quel sera le rôle des commissions scolaires, de la Fédération, du gouvernement ? Du côté syndical, comment concilier efficacité dans la négociation centralisée et représentativité des négociateurs, entre efficacité et démocratie syndicales ?

Des questions analogues se posent pour d'autres catégories de services publics. La présence de l'État dans les négociations étant appelée à s'accroître, il est urgent que tous les intéressés s'attellent à la tâche d'y répondre. Dans cette optique, l'expérience récente est un point de départ valable. La discussion théorique permettra de concevoir de nouveaux modèles ; l'expérimentation permettra d'en juger la valeur.

JEAN-RÉAL CARDIN

Il s'agissait, dans cet atelier, de cerner le plus près possible la notion du pouvoir, ou des « pouvoirs » en ce qui a trait à l'État, en faisant voir ses différents aspects, ses mécanismes, ses fonctions et ses influences selon les ordres de questions en cause, les secteurs considérés, les groupes en présence, et les niveaux d'action et de décision.

Un problème qu'on aurait peut-être pu croire réglé depuis l'avènement du syndicalisme dans la Fonction publique au Québec, au Canada et ailleurs, est celui de la distinction entre État-gouvernement

et État-employeur que le développement des relations collectives de travail dans la Fonction publique a imposée au théoriciens du droit du travail et des relations industrielles classiques. Ce problème, à notre avis, est loin d'être résolu en regard de l'évolution des faits dans ce domaine relativement nouveau des relations du travail. Nous touchons donc ici à un aspect très important, sinon vital, du thème de ce congrès : l'État-gouvernement, en théorie et dans la pratique des choses, doit-il être conçu comme un élément du pouvoir de l'État-employeur lorsque celui-ci négocie, par exemple, avec les employés de la Fonction publique proprement dite, ou avec ceux des services publics qui dépendent, à un titre ou à un autre, des deniers publics ou du contrôle public ? Quelles formes peut revêtir ce pouvoir ? Quelles instances l'exercent ? Selon quels mécanismes ?

À l'intérieur même de ce qu'on reconnaît comme étant l'État-employeur, comment le pouvoir s'articule-t-il ? Quelles sont les détenteurs « officiels » de ce pouvoir, dans ses différentes manifestations et quels en sont les détenteurs « officieux » ou « réels », si une telle distinction doit être faite ? Ici il s'agit de voir, non seulement les structures formelles d'autorité au sein des pouvoirs publics envisagés comme administration patronale, mais encore et surtout les modes de délégation de ce pouvoir, les limites institutionnelles qui les conditionnent étant donné les impératifs gouvernementaux face à la gestion de la chose publique et aux critères de la rentabilité électorale auxquels sont soumis les gouvernements et les partis politiques dans notre société.

Quant aux groupes envers lesquels l'État-employeur exerce son pouvoir, il s'agit de distinguer ceux de la Fonction publique proprement dite : fonctionnaires et ouvriers assujettis à la loi de la Fonction publique ; ceux des grands services publics subventionnés entièrement ou partiellement par l'État, tels les employés des secteurs de l'éducation et de la santé ; enfin ceux de certaines agences ou régies publiques qui ont tendance à proliférer dans les sociétés contemporaines.

La grande question, pour ces différents groupes, est de savoir analyser les structures du pouvoir patronal à leur endroit, et d'identifier les centres réels de décision à leur sujet en dépit des distinc-

tions purement juridiques qui, à première vue, servent à identifier leur employeur immédiat : par exemple, en matière de salaires et de conditions générales de travail. Jusqu'où et comment s'exerce le pouvoir de l'État-employeur à l'endroit de ces différents groupes d'employés ? Ou encore jusqu'où et comment les employeurs immédiats et « officiels » dans les secteurs de l'emploi para-public, participent-ils aux pouvoirs de l'État-employeur ou en constituent-ils un frein ou une déviation ?

Enfin, selon les objets en cause (décisions d'ordre monétaire, disciplinaire ; décisions qui ont trait aux conditions d'exercice des professions, à la gestion du personnel, etc . . .), quels sont les ordres de décision qui commandent ou devraient commander l'intervention des différentes instances de la fonction État-employeur proprement dite, et quels sont ceux qui sont, ou devraient être, laissés à l'initiative des employeurs immédiats (régies, autorités hospitalières, scolaires, etc . . .) ?

Ce sont là des questions en marge du thème proposé qui ont servi à guider les discussions à l'atelier.

Il est intéressant de noter que dans les discussions qui portent sur cette question de l'État-employeur, la perception que l'on se fait de cette réalité est au coeur des préoccupations et qu'elle varie selon le secteur social auquel on appartient, les groupes d'intérêts dont on fait partie, ainsi que des expériences concrètes que l'on a eues en relation avec l'État-employeur.

C'est donc dire que, très sûrement, et d'une façon générale, on ne fait pas une distinction nette entre les deux concepts de l'État-gouvernement et de l'État-employeur. Du moins, cette distinction ne s'impose pas d'emblée dans l'esprit des personnes impliquées dans les mécanismes du monde du travail et de ses relations.

La plupart de ces personnes, en fait, semblent tenir pour quelque peu farfelue et, à tout le moins, « académique » la distinction qui pourrait exister, sinon entre ces deux concepts, du moins entre les réalités qu'ils sont censés couvrir.

Un syndicaliste, par exemple, qui a eu maille à partir avec l'État à l'occasion d'une négociation collective dans un secteur de la Fonction publique ou para-publique, qui a été l'objet d'une injonction à l'occasion d'une grève par ailleurs autorisée par les lois du travail, qui s'est fait dire que la politique salariale du gouvernement n'est pas arbitrale justement parce que c'est le budget de l'État qui est en cause, ne voudra jamais reconnaître que l'État-employeur détient un pouvoir distinct de celui de l'État-gouvernement et qu'il peut organiser son action selon une distinction claire de ses propres fonctions en relations du travail par rapport à celles qui sont dévolues à l'État-gouvernement.

Mais tout en soutenant cette position, le même militant syndical n'en considère pas moins cette immixtion de l'État-gouvernement dans les fonctions de l'État-employeur comme vicieuse, illégitime, sournoise et, bien que souvent occulte, très coercitive au demeurant. Ce qui pourrait laisser supposer qu'à ses yeux, s'il faut être réaliste et conclure que l'État-gouvernement et l'État-employeur sont en pratique une seule et même réalité, une distinction plus nette devrait quand même exister entre les deux idéalement et que si tel n'est pas le cas, cela est dû à une intrusion trop prononcée du pouvoir de l'État-gouvernement dans la détermination des attitudes de l'État-employeur.

Assez curieusement d'ailleurs, plusieurs représentants gouvernementaux voient les choses semblablement, c'est-à-dire qu'eux aussi assimilent dans une mesure difficile à déterminer exactement, mais assez considérable tout de même, le pouvoir et les fonctions de l'État-employeur à ceux de l'État-gouvernement.

Il est facile de déceler cette attitude à l'occasion de discussions sur les politiques de salaires, sur les moyens dont on songe à investir l'État-employeur pour mettre un terme à certains conflits du travail dans la Fonction publique et para-publique, au refus de l'arbitrage obligatoire en matière de conflits d'intérêts, etc... Cependant, chez ces représentants gouvernementaux, cette confusion des pouvoirs de l'État-gouvernement et de l'État-employeur est reconnue comme non seulement légitime mais absolument nécessaire à sauvegarder pour éviter l'anarchie qui ne pourrait, à leurs yeux, qu'être le résultat de l'affaiblissement inconsidéré de l'État lui-même, puisque ce dernier

ne saurait renoncer à un minimum de souveraineté, c'est-à-dire de pouvoir unilatéral et décisif sans contribuer à détruire la notion même d'État.

Tout en reconnaissant la part indéniable de vérité que contiennent ces opinions, et tout en concédant que l'État n'est pas un employeur au même titre que les autres employeurs (encore ici beaucoup d'autres distinctions seraient à introduire entre ces « autres employeurs » pour analyser plus valablement l'ensemble du problème dans ses dimensions contemporaines) n'y a-t-il pas, forcément, un effort (conceptuel d'abord et transposable dans la réalité ensuite) à faire dans le but de sortir de cette confusion dans laquelle, à notre avis, on donne encore trop facilement lorsqu'on traite du pouvoir au sein de l'État-employeur ?

À notre avis, on ne peut se refuser à mettre tout en oeuvre pour tenter un tel effort. La question n'est pas tant de savoir si l'on peut établir une distinction absolument étanche, claire et totale, entre le pouvoir de l'État-gouvernement, d'une part, et celui ou ceux de l'État-employeur, d'autre part. Elle est plutôt de savoir, et de reconnaître dans la pratique des relations du travail, jusqu'où les pouvoirs de l'État-employeur, dans ses différentes manifestations, peut et doit être affranchi de l'omnipotence de l'État incarné dans ses différentes instances gouvernementales (pouvoir législatif, exécutif et même administratif). Là est la question. Et cette question n'est pas vaine, elle n'est pas qu'« académique », car de la réponse qu'un système de relations du travail pourra y apporter dépendra l'efficacité et l'aptitude à l'adaptation des institutions qui en assurent la contribution à une société où le rôle de l'État va s'accroissant.

L'assimilation que l'on fait volontiers, tant dans le vocabulaire que dans la pratique des choses, des pouvoirs de l'État-gouvernement et de ceux qu'il assume comme employeur, vient du fait que nous ne sommes pas encore assez dégagés des schèmes classiques du droit constitutionnel et administratif et que la notion de souveraineté est encore utilisée selon une conception désuète, nous dirions même « royale » des pouvoirs gouvernementaux. Nous ne sommes pas encore affranchis suffisamment d'une telle conception de l'État et, sous l'empire des circonstances, on a tendance à y recourir, soit pour stig-

matiser certains recours utilisés par l'État dans ses relations avec ses employés ou avec ceux des institutions qui en dépendent à divers titres, recours qui, en fait, sont souvent les mêmes que ceux utilisés dans les secteurs privés de l'économie, soit pour justifier certaines manifestations de pouvoir, certains refus de jouer le jeu d'un véritable employeur de la part des autorités gouvernementales.

Nous soumettons qu'il est possible de distinguer davantage qu'on ne l'a fait jusqu'ici chez nous entre les pouvoirs qui doivent être dévolus respectivement à l'État-gouvernement et à l'État-employeur et qu'il est urgent que, tant sur le plan de la théorie en relations du travail que sur celui de l'aménagement pratique de ces relations dans les secteurs où l'État joue le rôle d'employeur à un titre ou à un autre, des efforts soient tentés en ce sens. Sans quoi des secteurs de plus en plus larges du monde du travail échapperont au degré de rationalité nécessaire pour en assurer l'harmonie et, surtout, l'état de justice minimum dans lesquels doit pouvoir s'inscrire leur fonctionnement.

Il est d'ailleurs intéressant de rappeler qu'en atelier, les discussions ont à peu près toutes tourné autour des thèmes de réflexion qui précèdent.



POUVOIR ET "POUVOIRS" DANS LES SYNDICATS

4

par

GÉRARD HÉBERT

Département des relations industrielles
Université de Montréal

La situation et les problèmes du pouvoir dans les syndicats ouvriers provoquent des réactions diverses et des affirmations souvent contradictoires. Le public parle du pouvoir des syndicats comme s'il s'agissait d'une force monolithique presque indifférenciée. Les chefs syndicaux déclarent, de leur côté, que le pouvoir repose tout entier à la base, qu'il vient exclusivement des travailleurs ; ceux-ci croient volontiers que leurs chefs tiennent entre leurs mains tout le pouvoir du mouvement. Certains se demandent si les technocrates — qu'ils s'appellent représentants, agents d'affaires ou conseillers techniques — ne sont pas les véritables détenteurs du pouvoir dans les différents organismes syndicaux.

L'étude présente manifestera des différences et des ressemblances avec celle du pouvoir dans les structures gouvernementales et dans les entreprises. Les différences proviennent de la nature propre du syndicalisme ; les ressemblances s'expliquent par les problèmes généraux que soulève toute étude du pouvoir et par la complexité même de cette notion. Au risque de reprendre des points déjà discutés, il faut déterminer la notion de pouvoir que nous voulons utiliser et rappeler certaines distinctions fondamentales qui tiennent à la nature même du syndicalisme ouvrier.

Notion de pouvoir

Nous entendrons le pouvoir dans un sens très général comme la capacité, pour une raison ou pour une autre, d'infléchir une décision et (ou) une action dans le sens de ses propres préférences ¹.

Cette capacité peut provenir de sources différentes. Elle peut s'appuyer sur l'autorité que confère une position déterminée dans un organisme, ou sur un droit qui découle d'une loi publique ou d'une entente privée. À côté de ce pouvoir juridique et formel, il en existe un autre qui se fonde sur d'autres ressources personnelles, comme le prestige et la réputation, matérielles, comme l'argent, ou intellectuelles, comme les connaissances et l'information. Cette dernière source de pouvoir semble fort importante, peut-être davantage dans les organisations ouvrières, par suite de leur caractère propre et de leur mode de gouvernement essentiellement politique.

Certains auteurs distinguent le pouvoir du prestige, de l'influence, de la domination et du droit ². Nous distinguerons le pouvoir de ces sources, particulièrement de celles que nous avons énumérées au paragraphe précédent, mais non pas de certaines nuances du pouvoir, comme de l'influence. Nous reconnâtrons ainsi deux types principaux de pouvoir, celui qui s'appuie sur la coercition et la contrainte, et celui qui se fonde sur la persuasion ; sous ce dernier

¹ Voir, par exemple, la définition de Max Weber : « Le pouvoir réside dans la probabilité qu'un acteur, dans une relation sociale, pourra faire triompher sa propre volonté malgré les résistances, quel que soit le fondement de cette probabilité ». Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*. Edited with an introduction by Talcott Parsons. New York, Macmillan, Free Press Paperback, 1964 (Ed. originale, Oxford, 1947) p. 152.

² Robert BIERSTEDT, « An Analysis of Social Power » *American Sociological Review*, 15 (December 1950), pp. 730-736. Reproduit dans *Human Relations in Administration. The Sociology of Organization*. Edited by Robert Dubin. New York, Prentice-Hall, 1951, pp. 174-177.

aspect, pouvoir, influence et leadership seraient en quelque sorte synonymes³.

Quelques distinctions

La complexité des organismes syndicaux rend d'autant plus difficile l'étude du pouvoir dans les syndicats. On ne saurait s'y engager sans énumérer, au départ, plusieurs distinctions essentielles.

La première se rattache aux objectifs mêmes des syndicats. On reconnaît généralement que le syndicat cherche à protéger et à promouvoir les intérêts économique-professionnels de ses membres, tout en poursuivant un but plus général, celui de transformer la société pour la rendre plus juste. Au début, l'objectif économique-professionnel coïncidait avec celui de la transformation sociale. Peu à peu, avec l'amélioration graduelle de la situation des travailleurs syndiqués, une distinction de plus en plus grande s'est établie entre les deux. On a souvent souligné l'importance du conflit qui peut naître entre ces deux objectifs⁴ : pour répondre aux aspirations économiques de ses membres, le syndicat doit se présenter davantage sous la forme d'une organisation d'affaires qui assure des services et procure des avantages à ses clients ; pour transformer la société, il doit prendre l'aspect d'un vaste mouvement de nature politique.

Selon qu'il s'agit d'une activité qui se rattache à l'un ou l'autre de ces objectifs, deux structures de pouvoir passablement différentes se développeront. Bien plus, par rapport à la même fonction, il faut prendre divers types de décisions (économiques, financières, sociales, politiques) et il se peut que le pouvoir réel se répartisse d'une manière différente dans chacun des cas.

³ Robert W. MILLER, Frederick A. ZELLER et Glenn W. MILLER, *The Practice of Local Union Leadership. A Study of Five Local Unions*. Columbus, Ohio, Ohio State University Press, c. 1965, p. 17.

⁴ Voir, par exemple, Will HERBERG, « Bureaucracy and Democracy in Labor Unions », *Antioch Review*, 3, 3 (Fall 1943), pp. 405-417.

Le phénomène ne présentera pas, non plus, les mêmes caractéristiques selon qu'on l'étudie aux divers niveaux de la structure syndicale, c'est-à-dire dans les syndicats locaux, les unions ou les fédérations de métiers ou d'industries, les conseils régionaux ou les centrales.

Une autre distinction viserait les sujets du pouvoir. En simplifiant beaucoup, on pourrait se demander, comme on le fait souvent, qui, des membres, des chefs élus (que nous appellerons leaders) ou des technocrates (employés salariés), détient le véritable pouvoir. Il faudrait voir aussi quel peut être, indépendamment des données juridiques et de la situation apparente, le pouvoir de certains individus ou de certains groupes minoritaires particulièrement actifs, à l'intérieur ou même à l'extérieur du syndicat. Tout cela, sans parler du degré de pouvoir qui peut s'attacher à tel ou tel membre ou dirigeant syndical, par suite du caractère de sa personnalité elle-même.

L'étude complète du phénomène dépasserait d'emblée le cadre nécessairement limité d'une communication comme celle-ci. Les considérations qui suivent n'ont d'autre ambition que de regrouper diverses données, à partir de travaux déjà publiés et de quelques observations directes. Une description générale de la situation nous fournira d'abord une sorte de tableau statique. Nous tenterons ensuite d'approfondir le problème fondamental, souvent mentionné, de l'opposition entre la tête et les membres, entre l'efficacité du mouvement syndical et la participation démocratique de ses membres. Nous chercherons enfin quelques facteurs dynamiques d'explication du phénomène et de son évolution.

Tableau de la situation

Le tableau ci-joint nous aidera à prendre une vue globale, bien que très simplifiée, de la répartition des pouvoirs, selon deux variables principales, l'objet de la décision à prendre, d'après les objectifs fondamentaux du syndicalisme, et le niveau où elle se prend.

RÉPARTITION SCHÉMATIQUE DES POUVOIRS SELON L'OBJET
 DE LA DÉCISION ET LE NIVEAU DANS LA STRUCTURE

Objet	Syndicats locaux	Fédérations	Centrale
Vie propre du syndicat (constitutions règlements...)	U. am.: pouvoir variable, généralement restreint S. nat.: Pouvoir juridique étendu Pouvoir réel restreint	U. am.: pouvoir complet F. Nat.: pouvoir variable	F.T.Q.: pouvoir restreint C.S.N.: pouvoir étendu
Action économico- professionnelle	<i>Négociation locale secteur privé</i> Technocrates: pouvoir réel Membres: Droit de veto	<i>Négociation sectorielle privée et publique</i> Techn. et leaders: pouvoir réel Membres: Droit de veto	<i>Secteur public surtout</i> Leaders: pouvoir de pression
Transformation sociale	Pouvoir quasi nul	Pouvoir variable, généralement restreint	Leaders et techn.: Pouvoir étendu Membres: Droit de veto limité

La vue d'ensemble, cependant, demeurera limitée et statique. Plusieurs autres variables viennent modifier, à des degrés divers, la situation réelle, et chacune d'entre elles peut même comporter certaines subdivisions.

Nous diviserons cette partie de notre étude d'après les deux grands objectifs du mouvement syndical. Mais avant d'aborder la description de la répartition du pouvoir dans chacun de ces deux cas, il faut mentionner les problèmes que soulève un autre aspect des décisions syndicales, celui de la vie propre du syndicat.

Vie propre du syndicat

Par rapport à la constitution, aux règlements et à l'administration courante des syndicats, la situation n'est pas la même selon qu'il s'agit de syndicats affiliés à l'une ou l'autre des grandes centrales ouvrières.

Dans le cas des succursales locales d'unions américaines ou canadiennes, le pouvoir de l'assemblée générale, en matière de constitution et de règlements, est très limité : les succursales locales reçoivent leur charte de l'union et elles doivent se conformer à la constitution et aux règlements de celle-ci. Quant à l'administration courante, la situation varie beaucoup d'une union à l'autre : les succursales locales canadiennes de certaines unions américaines jouissent d'une large autonomie, alors que d'autres doivent obtenir l'autorisation de la direction centrale ou de son représentant pour des décisions même de peu d'importance. Le degré d'autonomie des succursales locales, dans l'exercice de leurs pouvoirs internes, dépend largement de l'importance et de la grandeur des succursales elles-mêmes, tout autant que de l'existence de regroupements intermédiaires (conseils régionaux ou de district), comme l'a démontré le professeur John Crispo⁵.

Inversement, l'union a tous les pouvoirs. Les succursales locales y participent par leurs délégués au congrès général. Mais la faible proportion des délégués canadiens ou québécois les empêche souvent d'exercer un poids véritable dans l'orientation générale de l'union.

Quant à la centrale, son pouvoir sur les affaires internes du syndicat est pratiquement nul, qu'il s'agisse de la centrale québécoise (Fédération des travailleurs du Québec), canadienne (Congrès du travail du Canada) ou même américaine (Fédération américaine

⁵ John Crispo, *International Unionism, A Study in Canadian-American Relations*. Toronto, McGraw-Hill, c. 1967, pp. 78-81.

du travail – Congrès des organisations industrielles). En cas de manquements sérieux par une union à la constitution de la centrale ou à l'éthique syndicale, la centrale n'a d'autre recours que d'expulser l'union en cause ; or la mesure n'aurait souvent d'autre effet que de priver la centrale des cotisations qu'elle recevait de cet organisme.

L'existence, dans certains cas, de plans de sécurité sociale rattachés à l'appartenance syndicale, de même que la prestation d'un certain nombre de services, comme des cliniques médicales ou des camps de vacances, constituent des liens additionnels qui rattachent davantage les membres et les succursales locales à l'union ou au conseil régional qui la représente. Le système réduit souvent d'autant le degré d'autonomie et le pouvoir des membres et des succursales locales vis-à-vis de l'union et de ses dirigeants. Il n'affecte pas directement le pouvoir de la centrale.

La structure du pouvoir interne dans les syndicats nationaux est très différente. En théorie, du moins, la base et la tête du mouvement ont beaucoup plus de pouvoir que dans les unions internationales ou canadiennes. Juridiquement, le syndicat local a pleine autorité sur sa propre constitution. Il ne reçoit sa charte ni de la fédération professionnelle dont il relève ni de la centrale syndicale ; c'est lui qui se donne sa propre constitution et qui s'affilie ensuite aux organismes supérieurs. En pratique, toutefois, les syndicats locaux, surtout s'ils sont de petite dimension, ne peuvent guère faire autre chose que d'adopter la constitution et les règlements que leur propose la fédération appropriée ou la C.S.N. Celle-ci, par suite des nombreux services qu'elle fournit aux syndicats locaux, soit directement, soit par l'entremise des fédérations, conserve sur eux une grande autorité et un prestige considérable. Quant aux fédérations, leur pouvoir réel varie énormément selon la situation de chacune d'entre elles, spécialement selon leurs effectifs et leurs ressources financières.

Même par rapport au recrutement et à l'organisation syndicale, tant chez les syndicats nationaux que chez les autres, le pouvoir des membres à la base est relativement limité. Sans doute, l'organisation syndicale suppose-t-elle qu'une majorité des travailleurs concernés la désirent ou au moins l'acceptent. D'un autre côté, la part des organisateurs délégués par l'organisme supérieur est capitale. De plus, depuis une quinzaine d'années, la croissance des effectifs syndicaux s'explique beaucoup plus par le développement même des entreprises, par la consolidation des effectifs déjà recrutés et par les clauses d'atelier syndical, plutôt que par une pénétration autonome dans de nouveaux secteurs⁶. Sauf le cas particulier du secteur public et parapublic au Québec, la résistance des cols blancs aux mouvements de syndicalisation constitue une sorte de contrepreuve de la passivité récente des travailleurs en matière d'organisation syndicale.

Action économique-professionnelle

Sur le plan de l'action économique-professionnelle, la répartition des pouvoirs diffère sensiblement du schéma précédent. Les différences tiennent à la nature de la fonction en cause.

Sous cet aspect, spécialement dans la négociation et l'administration des conventions collectives, le syndicat rend à ses membres un service de nature économique. Son critère de succès et, parallèlement, d'adhésions, sera l'efficacité. Comme l'a dit V.L. Allen, « l'activité syndicale vise à protéger et à améliorer les conditions de vie des membres et non pas à fournir aux travailleurs un exercice d'autogouvernement⁷ ». L'efficacité peut même, assez souvent, ré-

⁶ George W. BROOKS, « Reflections on the Changing Character of American Labor Unions », *Proceedings of the Ninth Annual Meeting of the Industrial Relations Research Association*, Cleveland, Ohio. December 28-29, 1956. Madison, Wis., I.R.R.A., Publication N° 18, 1957, p. 35.

⁷ V.L. ALLEN, *Power in Trade Unions*. London, Longmans Green, 1954, p. 15.

clamer une structure de pouvoir très autocratique. De plus, les employeurs et la société elle-même exigent, d'une certaine façon, que le syndicat soit, comme l'on dit, responsable et que les pouvoirs de décision y soient relativement centralisés. Le degré de centralisation dépendra fortement du niveau où s'effectuent les négociations, qu'elles soient locales, régionales, industrielles ou globales.

Comme le rappelle le tableau ci-dessus, les syndicats locaux ne retiennent de pouvoir véritable en matière de négociation que là où celle-ci se pratique au plan de l'établissement, de l'entreprise ou d'une région très limitée. Pratiquement tous ces cas se retrouvent dans le secteur privé, sauf peut-être pour les employés des municipalités, qui conservent encore une assez grande autonomie sur ce point. La négociation sectorielle, privée ou publique, revient pratiquement toujours à l'organisme de second palier, soit au conseil régional de l'union américaine ou canadienne, soit à la fédération pour les syndicats de la C.S.N. Quant aux centrales, leur action est relativement restreinte.

Quel que soit le niveau de la négociation et du pouvoir syndical correspondant, une grande partie de ce pouvoir se retrouve aux mains des technocrates ou des leaders syndicaux. En cette matière, comme en plusieurs autres d'ailleurs, la distinction entre le conseiller salarié et le dirigeant syndical élu est souvent très difficile à faire ; malgré des oppositions parfois non négligeables, en général, leur action est semblable ou coordonnée.

On a pu dire que le chef ou le représentant syndical n'était ni un agent ni un mandataire qui exécute les décisions des membres, mais bien plutôt un fiduciaire qui exerce ses propres pouvoirs en leur nom et dans leur intérêt⁸. La complexité des problèmes fait que

⁸ Arthur M. ROSS, « Labor Organizations and the Labor Movement in Advanced Industrial Society », *Virginia Law Review*, 50, 8 (1964), p. 1373. Reproduit par Institute of Industrial Relations, University of California, Berkeley, Reprint No. 252.

les individus n'ont pas les connaissances requises pour garder en mains l'initiative du pouvoir, sinon le pouvoir lui-même. J.K. Galbraith fait observer que

le pouvoir passe aux mains de la technocratie quand la technologie et la planification exigent des connaissances spécialisées et une décision de groupe⁹.

Il ne faudrait pas croire, cependant, que les membres n'exercent aucune influence sur l'action de leurs représentants. L'influence de la masse apparaît d'abord dans les demandes syndicales, particulièrement dans les demandes de salaires. Même si l'initiative vient alors des dirigeants, ceux-ci ne peuvent pas ne pas tenir compte des aspirations du groupe ; le groupe, en effet, s'exprimera nécessairement, à tout le moins dans une assemblée générale d'approbation des demandes. Tout au long de la négociation, surtout aux moments critiques, les représentants du groupe l'informeront des progrès des discussions ; l'appui qu'ils doivent en obtenir les force à agir constamment dans le sens de ses volontés, compte tenu des contraintes inévitables. Enfin, c'est encore les membres qui devront ratifier la convention ; les cas de rejet, même s'ils sont peu nombreux (nous en reparlerons plus loin), montrent bien qu'il ne s'agit pas là d'un pouvoir illusoire.

Le pouvoir des membres, cependant, tout réel qu'il soit, demeure limité. En pratique, l'initiative des demandes, autant que de la stratégie et des tactiques, ne peut venir que des dirigeants et des technocrates, parce qu'elle suppose des connaissances techniques et une imagination que le groupe ne possède à peu près jamais. Il en va de même du jugement à porter sur la valeur de l'entente finale, à savoir si les circonstances permettraient ou non d'obtenir davantage. Tout au long du processus, les membres doivent faire confiance

⁹ John Kenneth GALBRAITH, *The New Industrial State*. Boston, Houghton Mifflin, 1967, p. 168.

à leurs représentants. Il leur reste un droit de veto, aux grandes étapes, surtout à la fin, qui n'est sûrement pas nul, loin de là ; il joue constamment, d'une manière indirecte, à la fois comme une source d'inspiration et comme un instrument de contrôle¹⁰.

Une autre question se pose : quels facteurs déterminent si le pouvoir appartiendra aux leaders et technocrates du premier, du second ou du troisième palier ? Cela dépend d'abord, évidemment, de la structure de la négociation elle-même ; et celle-ci découle de plusieurs éléments. C'est tout le problème de l'unité de négociation qu'il faudrait reprendre ici. Nous ne retiendrons que les éléments qui influencent plus directement la répartition du pouvoir dans la structure syndicale.

Peu de syndicats locaux sont assez grands pour avoir leurs propres permanents. Les représentants des unions et des fédérations doivent ainsi s'occuper d'un grand nombre de syndicats locaux et acquièrent sur eux un pouvoir souvent très considérable. La nature et l'étendue de ce pouvoir varient cependant beaucoup d'un cas à l'autre. Dans les unions de métier, par exemple, l'agent d'affaires, parce qu'il contrôle souvent la distribution du travail et des emplois, possède un pouvoir énorme sur les membres, pouvoir qui peut même devenir tyrannique. Dans les unions de type industriel, le pouvoir prend d'autres formes ; le représentant syndical s'appuie sur d'autres éléments du système, comme sur son rôle dans le règlement des griefs importants, ses relations avec l'employeur, son influence qui s'étend parfois à toute l'industrie. L'histoire même du syndicat peut jouer : un syndicat local qui s'est formé lui-même conserve habituellement plus d'indépendance par rapport à l'union ou à la fédé-

¹⁰ Arthur M. ROSS, *op. cit.*, pp. 1371-1372. Arthur M. ROSS, *Trade Union Wage Policy*. Berkeley and Los Angeles, University of California Press, 1950, p. 38. Derek C. BOX and John T. DUNLOP, *Labor and the American Community*. New York, Simon and Schuster, 1970, p. 85.

ration que celui qui a résulté d'une campagne d'organisation due à l'initiative de l'union elle-même¹¹.

La structure patronale joue également un rôle important. Le pouvoir des dirigeants syndicaux n'est pas le même, et il ne se répartit pas de la même manière, dans une industrie de concurrence ou de monopole, dans une industrie locale ou nationale, dans une industrie désorganisée ou fortement structurée, dans une industrie où il existe une négociation-clé (pattern-bargaining) reconnue comme telle ou non. La nature du marché du produit est aussi souvent déterminante : plus il est vaste, plus le pouvoir syndical se situera à un échelon élevé de la structure. Le secteur public présente également des caractéristiques qui lui sont propres et qu'on ne retrouve pas dans le secteur privé ; par exemple, le Syndicat des fonctionnaires du Québec offre les traits d'une fédération, même si, juridiquement, il constitue un vaste syndicat local.

Dans la négociation des conventions collectives, les centrales syndicales n'ont que très rarement un pouvoir direct. Ces cas d'exception résultent habituellement de lois spéciales. C'est ainsi que l'adoption du bill 25, par la Législation provinciale, en 1967, a conféré à la Corporation des enseignants du Québec (C.E.Q.) un pouvoir qu'elle n'aurait jamais eu autrement, en tout cas qu'elle n'aurait obtenu que beaucoup plus lentement, n'eût été la décision gouvernementale d'une négociation à l'échelle provinciale. De même, le bill 290 a institué la Fédération des travailleurs du Québec (F.T.Q.) agent négociateur pour toutes les succursales locales des unions de la construction qui lui sont affiliées. En dehors de ces cas d'exception et d'une manière plus générale, les centrales ne se trouvent impliquées dans une négociation que dans la mesure où celle-ci a

¹¹ Jack BARBASH, *American Unions. Structure, Government, and Politics*. New York, Random House, c. 1967, pp. 38-39, 63-64 et 92. Arthur M. ROSS, « Labor Organizations and the Labor Movement in Advanced Industrial Society », *Virginia Law Review*, 50, 8 (1964), p. 1376.

des répercussions plus ou moins immédiates sur le gouvernement et l'ensemble de la société. Il en est souvent ainsi dans la négociation des grands secteurs publics et parapublics ; il arrive cependant que certaines négociations, même restreintes, du secteur privé acquièrent, pour une raison ou pour une autre, une importance qui amène la centrale à intervenir et ses dirigeants à exercer les pouvoirs de pression que leur confère le prestige de leurs fonctions.

L'immense variété des situations que nous avons relevées laisse bien voir les différences qu'on peut rencontrer dans la structure du pouvoir syndical. Une note générale semble toutefois se dégager clairement, l'importance des technocrates du mouvement, surtout au niveau des unions et des fédérations. Leur pouvoir considérable demeure contrebalancé, cependant, et d'une manière relativement efficace, par le droit de ratification et de veto que conservent toujours les syndiqués de la base.

Transformation de la société

Mais les syndicats ouvriers ne sont pas que des organismes d'affaires rendant un service à leurs membres ; à l'origine, ils étaient même bien davantage un mouvement qui s'était donné comme objet principal de transformer la société. Ils ont conservé ce rôle, bien que l'autre ait pris le pas sur lui.

Le rôle d'agent de transformation sociale est lui-même fort complexe et comporte beaucoup d'aspects. Sa forme principale est l'action politique. Celle-ci demeure pourtant restreinte, si restreinte qu'en fait, on ne s'occupe guère encore de cette activité des syndicats, alors qu'on attache beaucoup d'importance à leur rôle d'agent négociateur. Leur action dans le domaine de la langue et de la culture, ou même dans la sphère du travailleur comme consommateur, est peut-être encore plus faible.

L'action économique et l'action de transformation sociale semblent réclamer des attitudes et une distribution du pouvoir qui se contredisent. Alors que l'efficacité de l'action économique exige une prise de position rapide, centralisée et sans appel, l'action sociale et politique paraît impliquer un engagement global de la base. Comme agent de revendication, le syndicat doit avoir une structure de type administratif ; comme agent de transformation sociale, il se présente davantage comme une organisation politique.

Même si la prise de décision par vote majoritaire dans les assemblées générales des divers niveaux fait des syndicats des organismes de caractère politique, l'aspect administratif que leur confère leur rôle d'agent négociateur semble bien déterminer, du moins en Amérique du Nord, la distribution d'ensemble des pouvoirs.

En effet, même sur le plan de l'action sociale et politique, tout restreint et limité qu'il soit, le rôle des leaders et des technocrates demeure prépondérant. Il est d'ailleurs concentré, vu la nature même des problèmes en cause, au niveau des centrales. Certaines fédérations ou grandes unions y jouent un certain rôle, mais la plupart d'entre elles procèdent plutôt par l'entremise des centrales. Ce ne sont pas les membres, mais bien les chefs syndicaux et leurs technocrates qui discutent avec les hommes politiques, qui jugent leurs réalisations et recommandent à leurs membres, pas toujours avec succès, telle ou telle ligne de conduite en matière politique¹².

Le manque de cohésion, cependant, entre les divers syndicats et les organismes qui s'y rattachent, tout comme l'absence d'objectif précis et d'orientation commune ont fait dire à certains auteurs qu'on ne pouvait vraiment pas parler, du moins en Amérique du Nord, d'un

¹² Arthur M. ROSS, « Labor Organization and the Labor Movement in Advanced Industrial Society », *Virginia Law Review*, 50, 8 (1964), p. 1374.

véritable mouvement ouvrier. C'est l'action économique-professionnelle qui domine et qui détermine en quelque sorte la structure de pouvoir qu'on y retrouve, compte tenu d'autres facteurs, parfois très particuliers, comme la personnalité de tel ou tel dirigeant¹³.

Dilemme principal : la base ou la tête ?

Dans le tableau schématique que nous avons brossé de la répartition des pouvoirs selon quelques variables fondamentales, une opposition est revenue à plusieurs reprises, celle qui peut exister entre les membres et la direction.

On en a fait presque un mythe. Dans la conversation de tous les jours comme dans certains écrits, on y revient souvent. La plupart du temps, les remarques portent à croire que les membres ne possèdent aucun pouvoir et que les décisions sont prises par les dirigeants contre la pensée véritable des membres. Dans un livre qui doit paraître sous peu, Dunlop fait remarquer que deux groupes ont tout particulièrement tendance à présenter les membres comme les victimes des décisions arbitraires des dirigeants. Les employeurs disent volontiers que si les travailleurs avaient vraiment la liberté de s'exprimer, ils accepteraient beaucoup plus facilement leurs offres. De leur côté, les intellectuels ont tendance à adopter une vue romantique, inspirée de thèmes qui remontent à Jean-Jacques Rousseau : selon eux, le groupe est toujours animé de bons sentiments, alors que les vilains sont les technocrates et les leaders que la lutte a endurcis et aigris¹⁴.

La réalité est évidemment beaucoup plus complexe. Les dirigeants syndicaux, malgré leur influence réelle, ne sauraient se main-

¹³ *Ibid.*, pp. 1378-1385.

¹⁴ Derek C. BOK et John T. DUNLOP, *op. cit.*, pp. 471-472.

tenir longtemps au pouvoir s'ils allaient si carrément contre la volonté de leurs commettants.

Oligarchie ou démocratie

Ce problème de la démocratie syndicale a retenu l'attention depuis déjà longtemps. Il déborde d'ailleurs les cadres du syndicalisme. Robert Michels parlait, il y a plus de cinquante ans, de la loi d'airain de l'oligarchie¹⁵. Selon lui, un organisme qui grandit ne saurait éviter cette tendance : au fur et à mesure qu'il se développe, une spécialisation des tâches exige la présence d'experts ; les connaissances que ceux-ci possèdent leur assure une autorité et un pouvoir que la majorité peut ensuite difficilement contester.

Depuis dix ou vingt ans, le thème de la démocratie syndicale et de la participation des membres a constitué un sujet d'étude particulièrement fécond¹⁶. Démocratie et participation apparaissent à plusieurs comme des absolus. On fustige l'apathie des membres et on la présente comme la source de tous les maux du mouvement syndical. En réaction contre cette attitude excessive, généreuse mais assez irréaliste, on a même parlé « du droit inaliénable de demeurer indifférent »¹⁷.

On n'a guère étudié, cependant, la distribution réelle du pouvoir détenu respectivement par les membres et par les dirigeants. On a analysé et décrit les caractéristiques du membre actif par opposition à celui qui ne l'est pas, et on a relevé les conditions favorables

¹⁵ Robert MICHELS, *Les partis politiques. Essai sur les tendances oligarchiques des démocraties*. Traduit de l'allemand par S. JANKELEVITCH. Paris, Ernest Flammarion, 1919, 313 p.

¹⁶ On trouvera une revue des principaux livres et articles sur le sujet dans l'étude de S. MUTHUCHIDAMBARAM, « Democracy as a Goal of Union Organization : An Interpretation of the United States Experience », *Relations industrielles*, 24, 3 (août 1969), p. 579.

¹⁷ *Ibid.*, p. 580.

à une véritable démocratie syndicale¹⁸. Dans certains cas, on a classifié les membres en deux catégories, actifs et inactifs, selon un indice de participation rigoureusement établi ; on a trouvé, par exemple, dans tel cas déterminé, qu'environ 25% seulement des membres, même dans les meilleures conditions, pouvaient être considérés comme vraiment actifs¹⁹. Un autre auteur signale que les assemblées générales régulières attirent rarement plus que 5% des membres et que, même dans les moments de crise, l'assistance ne dépasse guère 30 à 60% de tous les intéressés²⁰.

Mais qui détient véritablement le pouvoir ? Dans leur étude de quatre succursales locales différentes, Arnold Tannenbaum et Robert Kahn ont tenté de mesurer, d'après des réponses à un questionnaire, le degré d'influence et de contrôle que les syndiqués attribuaient au président, au comité exécutif, au comité de négociation et aux membres eux-mêmes de leur propre syndicat. Les réponses au questionnaire témoignent que l'on peut retrouver un pouvoir considérable à la fois chez les dirigeants et chez les membres : il faut, en effet, distinguer la quantité de pouvoir et sa distribution²¹. Il demeure difficile, cependant, d'établir des critères qui permettent de mesurer le degré de pouvoir de l'un ou de l'autre des groupes en cause²².

¹⁸ Voir, par exemple, Arnold S. TANNENBAUM et Robert L. KAHN, *Participation in Union Locals*. Evanston, Ill., and White Plains, N.Y., Row, Peterson & Co., 1958, xii-275 p. J. SEIDMAN, Jack LONDON, B. KARSH and L. TAGLIA-COZZO, *The Worker Views His Union*. Chicago, University of Chicago Press, c. 1958, xi-300 p. S.M. LIPSET, M.A. TROW and J.S. COLEMAN, *Union Democracy. The Internal Politics of the International Typographical Union*. Glencoe, Ill., The Free Press, c. 1956, xxviii-455 p.

¹⁹ A.S. TANNENBAUM et R.L. KAHN, *op. cit.*, p. 265.

²⁰ Jack BARBASH, *op. cit.*, p. 37.

²¹ A.S. TANNENBAUM et R.L. KAHN, *op. cit.*, pp. 157-165. Voir aussi Arnold S. TANNENBAUM, « La participation aux activités syndicales », *Sociologie du travail*, 2, 2 (avril-juin 1960), pp. 144-148.

²² Murray EDELMAN dit explicitement que « le pouvoir n'est pas une entité mesurable comme la pression de nature physique ». Murray EDELMAN, « Concepts of Power », *Power In Industrial Relations. Its Use and Abuse*. Proceedings of the Spring Meeting of the Industrial Relations Research Association, St.Louis, Missouri, May 2-3, 1958. Reproduit de *Labor Law Journal*, 9, 9 (September 1958), p. 627.

Ratifications et rejets

On présente parfois le phénomène du rejet par les membres de la recommandation du comité de négociation comme un indice irréfutable du pouvoir des membres. Il faut d'abord donner au phénomène sa véritable dimension. William E. Simkin a étudié près de 2,000 cas de cette nature qui se sont produits aux États-Unis, au cours d'une période de deux ans, soit du mois de juillet 1965 au mois de juin 1967. Si l'on compare ces cas aux 7,000 ou 8,000 négociations dont s'occupe, chaque année, le service fédéral de médiation et de conciliation du gouvernement américain — et dont ils sont tirés — on constate que les rejets ne dépassent pas, annuellement, 15% de ces négociations, que l'on peut qualifier de difficiles, puisque les parties font appel à l'intervention d'un médiateur. Parmi ces cas difficiles, on compte donc plus de 85% de ratifications. L'auteur signale toutefois que la proportion des rejets est passée de 9% en 1964 à 15% en 1967²³. Une étude plus récente confirme les conclusions de Simkin²⁴. Notons qu'il se signe, aux États-Unis, plus de 100,000 conventions collectives par année.

L'importance de ces rejets vient surtout de ce qu'ils impliquent une désapprobation des membres à l'endroit de leurs représentants²⁵. En ce sens, certaines grèves sauvages, dont le nombre s'est aussi accru récemment, ont probablement la même signification.

Nous avons connu, au Canada, un certain nombre de ces rejets au cours des dernières années. On se souvient, par exemple, du rejet, par deux fois, de l'entente conclue dans le cas des dockers de Vancouver²⁶. Mais on rencontre aussi l'inverse : il arrive, bien que

²³ William E. SIMKIN, « Refusals to Ratify Contracts », *Industrial and Labor Relations Review*, 21, 4 (July 1968), pp. 518-540.

²⁴ David I. SHAIR, « The Mythology of Labor Contract Rejections », *Labor Law Journal*, 21, 2 (February 1970), p. 90.

²⁵ Derek C. BOK et John T. DUNLOP, *op. cit.*, p. 78.

²⁶ « Le conflit des débardeurs de la côte du Pacifique », *La Gazette du Travail*, 70, 1 (janvier 1970), p. 28.

plus rarement, qu'une assemblée générale accepte la proposition de l'employeur que ses représentants lui recommandaient de rejeter.

Factions

Au lieu d'opposer tout simplement membres et dirigeants, une étude objective de la distribution du pouvoir réel devrait aussi comporter une analyse soignée de l'action des petits groupes ; ces groupes ou factions demeurent souvent marginaux, mais ils peuvent également atteindre le rang de véritable parti d'opposition. L'exemple classique de ce dernier cas est celui de l'Union internationale des typographes, que l'on présente comme un modèle de démocratie, justement à cause de cette situation²⁷. Bien que l'on parle fréquemment du rôle des factions dans le problème de la démocratie syndicale²⁸, il n'y a guère d'étude, du moins chez nous, de leur mode d'action et de leur degré de pouvoir. C'est une lacune qu'il serait intéressant mais qu'il ne sera pas facile de combler. Le problème touche, en partie du moins, à celui de la contrainte et même de la violence auquel nous reviendrons plus loin.

Aspects dynamiques

La structure des pouvoirs que nous avons décrite jusqu'ici s'est formée peu à peu, au cours des années, sous l'influence de divers facteurs. Il nous reste à considérer brièvement cette évolution et les principaux facteurs qui l'expliquent.

²⁷ S.M. LIPSET, M.A. TROW and J.S. COLEMAN, *op. cit.*

²⁸ Voir, par exemple, Alice H. COOK, *Union Democracy : Practice and Ideal. An Analysis of Four Local Unions*. Ithaca, N.Y., Cornell University, c. 1963, viii-248 p. Grant McCONNELL, « Factionalism and Union Democracy », *Power in Industrial Relations. Its Use and Abuse*. Proceedings of the Spring Meeting of the Industrial Relations Research Association, St. Louis, Missouri, May 2-3, 1958. Reproduit de *Labor Law Journal*, 9, 9 (September 1958), pp. 635-640.

Evolution historique

On note un certain parallèle, bien que limité, entre l'évolution des idées et celle des faits. Les opinions semblent avoir toujours été passablement divisées. Ainsi, au début du siècle, Sydney et Beatrice Webb proposaient la démocratie industrielle comme la solution aux difficultés des travailleurs²⁹, alors que Michels croyait la démocratie inexistante et éventuellement impossible, même dans les partis socialistes de masse auxquels il s'intéressait particulièrement³⁰. Un demi-siècle plus tard, V.L. Allen la considère souhaitable, mais il ne croit pas qu'elle soit indispensable³¹. De son côté, Barbash ne la pense réalisable que si elle est définie dans le sens d'une organisation pratique, avec des buts bien précis³². Enfin, Peter Magrath croit qu'une véritable démocratie est, dans le cas des syndicats ouvriers, non seulement impossible, mais qu'elle est même inutile ; ce qu'il faut assurer, c'est tout simplement une forme de gouvernement valable qui garantisse le respect des droits des individus³³.

Pour nous limiter, dans les faits, à l'évolution des deux principaux groupes de syndicats que l'on retrouve chez nous, notons d'abord, chez les syndicats nationaux, une centralisation progressive du pouvoir, depuis la fondation de la centrale — connue alors sous

²⁹ Sidney et Beatrice WEBB, *Industrial Democracy*. New edition in two volumes bound in one. London, Longmans, Green, 1902, 1xi-929 p.

³⁰ Robert MICHELS, *op. cit.*

³¹ V.L. ALLEN, *op. cit.*

³² Jack BARBASH, « Power and the Pattern of Union Government », *Power in Industrial Relations. Its Use and Abuse*. Proceedings of the Spring Meeting of the Industrial Relations Research Association, St. Louis, Missouri, May 2-3, 1958. Reproduit de *Labor Law Journal*, 9, 9 (September 1958), p. 631.

³³ C. Peter MAGRATH, « Democracy in Overalls: The Futile Quest for Union Democracy », *Industrial and Labor Relations Review*, 12, 4 (July 1959), pp. 503-525.

le nom de Confédération des travailleurs catholiques du Canada — en 1921 jusqu'à tout récemment³⁴.

Durant la première période de cette transformation (1921-1936), les syndicats locaux jouirent d'une grande autonomie et montrèrent beaucoup d'initiative : la centrale, en effet, ne faisait que commencer, et les fédérations ne se fondèrent que petit à petit. Pendant les vingt ou vingt-cinq années qui suivirent, les organismes intermédiaires, tant professionnels que territoriaux, s'imposèrent graduellement, et les syndicats locaux perdirent de leur pouvoir réel en proportion. La centralisation s'est poursuivie, surtout depuis 1961, quand on a rattaché pratiquement tous les services importants à la centrale elle-même, désormais connue sous le nom de Confédération des syndicats nationaux (C.S.N.).

Au cours des dernières années, la tension s'est accrue entre la centrale et les fédérations. Le congrès de 1968 marqua un tournant : il décida que les fédérations assumeraient désormais l'entière et complète responsabilité en matière de négociation et d'application des conventions collectives, et que la plupart des permanents relèveraient de leur juridiction ; seuls les services généraux, comme l'éducation et l'action politique, demeureraient au niveau de la C.S.N.³⁵. Il est trop tôt pour dire si ce revirement d'orientation se poursuivra, ou si le phénomène de centralisation réapparaîtra bientôt.

Par suite de la structure même des unions américaines et des quelques grandes unions canadiennes, la concentration des pouvoirs au niveau de l'union, par l'intermédiaire de ses représentants directs,

³⁴ Mathieu VAILLANCOURT, « La distribution des pouvoirs à la Confédération des Syndicats Nationaux », *Relations industrielles*, 23, 1 (janvier 1968), pp. 3-43. Jacques DOFNY, « Structures et pouvoirs de la Confédération des syndicats nationaux ». Étude n° 217 préparée pour l'Équipe spécialisée en relations de travail, (B. du Conseil privé), Ottawa, mai 1968, 175 p.

³⁵ Confédération des syndicats nationaux, *Procès-verbal de la 43^e session de la C.S.N.*, Québec, 1968, pp. 385-388.

existait pratiquement depuis les débuts du syndicalisme international au Canada. Le pronomène s'est accentué par l'agrandissement des unités de négociation.

La plus grande transformation s'est produite au niveau de la Fédération des travailleurs du Québec (F.T.Q.)³⁶. Son pouvoir, de quasi nul qu'il était au moment de la fusion des centrales, en 1956, s'est accru sensiblement depuis lors. Grâce à de vigoureuses campagnes tant auprès du Congrès du travail du Canada (C.T.C.) qu'auprès des succursales québécoises concernées, le nombre des cotisants à la F.T.Q. a plus que doublé, en dix ans, pour atteindre environ 60% des affiliés québécois du C.T.C. ; cet accroissement de ressources a permis d'engager un certain nombre de permanents qui travaillent maintenant pour la Fédération comme telle.

Celle-ci est demeurée, cependant, presque exclusivement un organisme de représentation, bien qu'elle s'apprête à exercer un contrôle sur les services rendus par ses affiliés.

La F.T.Q. s'est vu octroyer des pouvoirs de négociation dans des secteurs bien précis par suite de certaines législations, en particulier du bill 290 qui régit les relations de travail dans l'industrie de la construction. Cette loi institue la F.T.Q. le représentant exclusif et nécessaire des travailleurs membres d'unions canado-américaines de construction. La centralisation des négociations dans le monde hospitalier a également amené la F.T.Q. à agir comme le représentant des quelques unions qui lui sont affiliées et qui comptent des membres dans les hôpitaux.

En dehors de ces deux cas, qui se fondent, le premier, sur une loi, le second, sur une décision gouvernementale, l'accroisse-

³⁶ Paul BERNARD, « Les structures et les pouvoirs de la Fédération des travailleurs du Québec ». Étude n° 17 préparée pour l'Équipe spécialisée en relations de travail (B. du Conseil Privé), Ottawa, Novembre 1967. 272 p.

ment des pouvoirs de la F.T.Q. s'explique surtout par d'autres facteurs, comme l'obligation, pour les unions canado-américaines, de se regrouper pour se défendre contre la rivalité et le maraudage de la C.S.N. La situation linguistique et culturelle du Québec, avec une législation du travail qui lui est propre, de même que le sentiment nationaliste, ont aussi contribué à renforcer la F.T.Q.

Facteurs de centralisation

En plus de certains aspects particuliers que nous venons de mentionner, d'autres facteurs de centralisation ont joué d'une manière plus générale et plus péremptoire encore. Ils ont contribué à concentrer le pouvoir aux échelons supérieurs de la structure syndicale et à le centraliser dans les mains des dirigeants et des technocrates de ce niveau.

Sur le plan de l'action économique-professionnelle, le plus grand facteur a été la concentration des entreprises (elle-même due à la technologie nouvelle et à l'agrandissement des marchés) et la centralisation correspondante du pouvoir de décision. Pour répondre efficacement à cette évolution, les syndicats durent, de leur côté, centraliser leur propre action³⁷. Comme cette concentration est davantage marquée dans le secteur public, et que la C.S.N. y est particulièrement bien représentée, on s'explique mieux encore, sous cet aspect, la centralisation plus grande des pouvoirs dans la C.S.N. Le même phénomène explique également l'évolution de la C.E.Q. dans les dernières années.

La socialisation et le rôle grandissant de l'État, surtout en matière économique et sociale, ont aussi contribué à concentrer le pouvoir de plus en plus vers le sommet de la pyramide syndicale. Le processus est d'ailleurs loin de son achèvement, si loin que le

³⁷ Derek C. BOK and John T. DUNLOP, *op. cit.*, pp. 108-111. Mathieu VAILLANCOURT, *op. cit.*, pp. 35-42. Jacques DOFNY, *op. cit.*, pp. 146-147.

rapport Woods de l'Équipe spécialisée en relations de travail pressait fortement les divers syndicats et unions s'abandonner volontairement une part de leur autonomie et de leurs pouvoirs à la centrale dont ils relèvent, afin de pouvoir participer plus efficacement aux efforts de planification économique et sociale de l'État³⁸.

D'autres facteurs, comme celui des avantages administratifs de la centralisation, ont également joué, plus ou moins selon les cas.

Contestation et violence

On peut rattacher à un mouvement en sens inverse le phénomène des rejets et des contestations de la part des membres et des organismes de base, contre les décisions et les recommandations des dirigeants de même niveau ou de niveau supérieur. Comme nous l'avons noté, plus haut, il ne faudrait pas, cependant, exagérer l'importance du phénomène, qui demeure de proportion restreinte.

Il révèle, toutefois, l'existence d'un malaise réel. Une explication pourrait venir de la présence d'une nouvelle génération de syndiqués. Ces nouveaux syndiqués manifestent plusieurs caractéristiques différentes de leurs prédécesseurs : souvent, ils ont une instruction plus poussée qui leur permet de prendre position et de s'exprimer plus facilement ; mais surtout, ils ignorent le passé : ils n'ont pas participé à la fondation du groupe auquel ils appartiennent ; on pourrait dire, en un sens, qu'ils sont des consommateurs du syndicalisme plus que des producteurs ; ils exigent un rendement plus grand de l'argent, du temps et des efforts qu'ils y consacrent. Comme celui-ci tarde à venir, ils s'impatientent et passent volontiers de la revendication à la contestation.

³⁸ *Les relations du travail au Canada*. Rapport de l'Équipe spécialisée en relations de travail, H.D. WOODS, président. Ottawa, Bureau du Conseil privé, décembre 1968, n° 342, p. 120. Voir aussi *Ibid.*, n° 553, p. 181.

Devant la lenteur des résultats, voire même l'apparente impuissance d'une action menée dans la légalité, certains cèdent à la tentation de la violence, verbale d'abord, physique ensuite. Sans en surfaire l'importance réelle, on l'observe encore assez fréquemment. Dans certaines circonstances, en effet, tel groupe craint de manquer l'objectif qu'il s'est collectivement proposé s'il n'a pas recours à certaines contraintes ; il cherche, en particulier, par la violence ou par la menace de la violence, à inspirer une crainte sérieuse tant à ses opposants qu'à ceux qui seraient tentés d'agir contre son intérêt, comme briseurs de grève ou autrement. La lenteur de l'autre partie à négocier intensément lui sert de justification, à tout le moins de stimulant. Nous supposons qu'il s'agit alors d'une collectivité qui défend désespérément ses droits légitimes par des moyens nécessaires. Sans l'approuver ou même l'excuser, on peut, dans ces cas, comprendre le recours à la violence.

Il y a, cependant, d'autres cas, où la violence serait le fait de factions nettement minoritaires — composées de dirigeants ou de membres, peut-être même d'agitateurs externes, à la poursuite d'objectifs idéologiques — qui utiliseraient ce moyen pour imposer leur opinion ou leur manière de voir contre un employeur, contre l'État, contre l'ensemble du syndicat en cause, ou même contre toute la société. Ces petits groupes recourent alors à la violence comme à un instrument de pouvoir qui leur permettra d'arriver à leurs fins contre la volonté de la majorité. Dans ces cas, la violence recouvre une situation de faiblesse ; c'est parce que le vote démocratique leur serait défavorable qu'ils y font appel. Le politologue Charles E. Merriam a écrit, il y a déjà longtemps, que « le pouvoir n'est pas le plus fort quand il s'accompagne de violence, mais le plus faible »³⁹. Par contre, dans ces circonstances, la violence peut avoir, au moins à court terme, une certaine effica-

³⁹ Charles E. MERRIAM, *Political Power*, New York, McGraw-Hill, 1934. Cité dans Murray Edelman, *op. cit.*, p. 627.

cité : par crainte de sévices et de voies de fait sur les personnes, ou de dommages trop graves à la propriété, l'adversaire cédera ou, dans un vote, un certain nombre de membres, apeurés, soutiendront contre leur gré la faction violente. Même s'il faut écarter bon nombre d'accusations de ce genre comme pure tactique ou propagande antisyndicale, certains cas demeurent assez troublants pour justifier la question ; à tout le moins, on ne peut plus écarter d'emblée l'hypothèse que la violence pourrait constituer un instrument de pouvoir auquel d'aucuns auraient recours, sans égard au mérite de la cause et aux conséquences qui peuvent en découler.

Conclusion

Sur la base des études effectuées jusqu'ici et de l'observation directe, nous croyons pouvoir conclure à un accroissement, plus ou moins rapide, selon les cas, de la centralisation des pouvoirs dans les différents organismes syndicaux, centralisation provoquée particulièrement par une tendance correspondante du côté de l'entreprise, tout spécialement de l'entreprise publique. Sauf dans un certain nombre d'exceptions, la centralisation semble s'arrêter au niveau des fédérations, ou des conseils régionaux d'unions, du moins en ce qui concerne l'action économique-professionnelle. Celle-ci, d'ailleurs, absorbe le meilleur des énergies et des préoccupations syndicales, tant chez les membres que chez les dirigeants ; le rôle d'agent de transformation sociale, qui appelle un autre type de centralisation des pouvoirs, demeure marginal.

A chacun des niveaux appropriés de la structure, le pouvoir lui-même paraît se concentrer dans les mains des dirigeants syndicaux, peut-être plus particulièrement dans celles des experts et conseillers de toutes sortes au service du mouvement. Le rôle de ces experts, en particulier des intellectuels parmi eux, a fait l'objet d'un certain nombre d'études qui ont décrit leurs caractéristiques personnelles, ainsi que celles de leur activité, de même que les

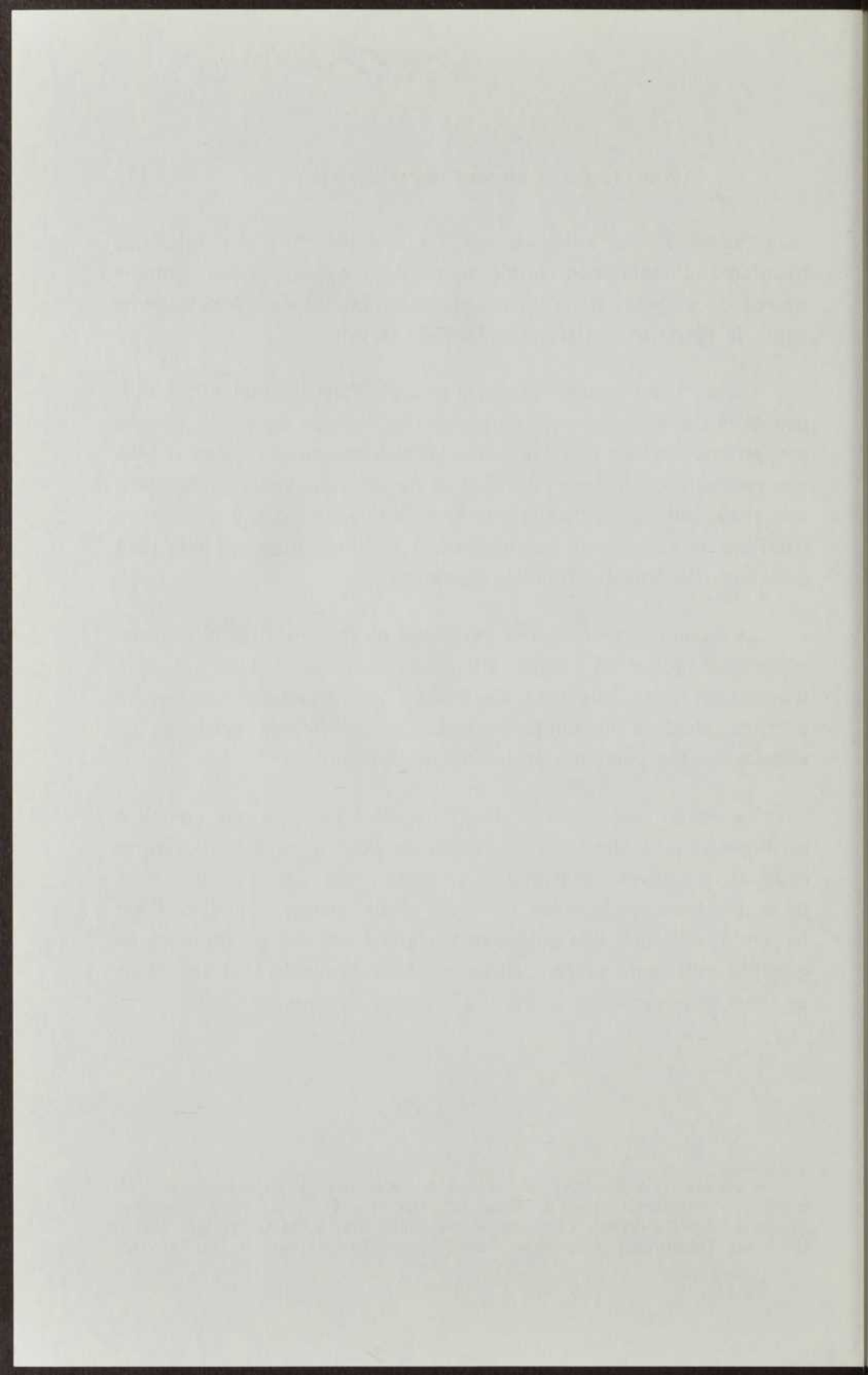
conditions de leur influence sur les membres⁴⁰. Cette influence manifeste l'importance primordiale des connaissances comme source de pouvoir, dans un monde technique et complexe comme celui de l'industrie et des relations de travail.

Contre cette concentration du pouvoir dans les mains des dirigeants et des technocrates, certaines réactions se dessinent, encore proportionnellement peu étendues. Le phénomène grandissant, bien que restreint, des grèves sauvages et du rejet des recommandations des responsables syndicaux exprime cette réaction d'une manière pacifique et sans doute habituellement légitime, même si elle peut entraîner d'énormes difficultés pratiques.

La violence, pour sa part, constitue un mode de réaction beaucoup plus radical et confus. Bien que signe de faiblesse face à d'autres pouvoirs, elle peut s'avérer un instrument temporairement efficace, dont la légitimité dépend, dans différents systèmes de valeurs, du but poursuivi et des risques encourus.

La vie en société — et dans la société partielle que constitue un organisme syndical — ne saurait se poursuivre sans l'exercice ordonné de divers pouvoirs. L'utilisation de ces pouvoirs doit respecter certaines normes de droit et de justice naturelle. C'est la condition impérieuse qui permet à une économie de produire en quantité suffisante et de distribuer assez équitablement les biens et services nécessaires à une vie humaine décente.

⁴⁰ Harold L. WILENSKY, *Intellectuals in Labor Unions. Organizational Pressures on Professional Roles*. Glencoe, Ill., The Free Press, c. 1956, xiii-336p. Shirley B. GOLDENBERG, « Experts on the Union Staff ». M.A. THESIS, McGill University, Department of Sociology, 1966. Jacques DOFNY, *op. cit.*, pp. 140-141.



POUVOIR ET ACTION SYNDICALE

5

par

DANIEL VIDAL

Faculté des sciences sociales
Université Laval

L'interrogation sur les propriétés, la nature, la fonction du pouvoir dans les sociétés contemporaines ne constitue pas une interrogation nouvelle. Sans doute assiste-t-on aujourd'hui, aussi bien dans les analyses sociologiques que dans les études prenant pour objet les rapports entre groupes sociaux organisés ou semi-organisés — et notamment les relations industrielles — à une sorte de réactivation de ce thème. Cela tient aussi bien à ce qu'on a pu appeler l'institutionnalisation des conflits sociaux qu'aux nouveaux modes d'intervention de l'État, à l'importance aujourd'hui largement reconnue des orientations politiques et donc des problèmes des décisions — que celles-ci portent sur les choix économiques ou sur des options culturelles.

Que ces questions aient remis en lumière la prédominance du thème du pouvoir sur d'autres antérieurement éprouvés (théories de l'efficacité, de la rentabilité, du calcul économique par exemple, ou analyse des relations humaines dans l'entreprise et des problèmes psychosociologiques qui devraient en principe y rencontrer une occasion de solution) ne doit cependant pas faire illusion. Un regard, même bref, sur l'histoire des analyses des phénomènes

sociaux suffit à s'assurer que cette émergence du pouvoir comme fait sociologique n'est que la redécouverte, nouvellement formulée, d'un problème contemporain de l'apparition de la sociologie elle-même. Qu'on songe à Saint Simon, à Auguste Comte, à Karl Marx dont les perspectives d'analyse, même si elles furent opposées en maints de leurs aspects fondamentaux, ressortissaient pourtant les unes et les autres, de la même préoccupation centrale. A l'aube des bouleversements sociaux, économiques et politiques instaurés par la crise du féodalisme, la question était moins de savoir comment fonctionnait une société, comment elle s'organisait, que de connaître son principe de direction, et de qualifier sa dominance. Plus exactement, ce dernier problème donnait la clé de l'ensemble des autres questions connexes : une société ne s'organise qu'en fonction de son type de pouvoir, et ne s'ordonne qu'autour d'un principe politique. Durkheim et Max Weber ne feront que reprendre ce thème, l'un à partir d'une réflexion sur la division sociale du travail et son rôle dans la production du pouvoir, l'autre en fonction d'une analyse de l'État, des mécanismes qui légitiment le pouvoir et donc sur les principes qui en permettent l'institutionnalisation.

Si le thème du pouvoir réapparaît dans les études actuelles avec autant de force, cela ne semble pas tenir à la plus grande clarté qu'il serait possible aujourd'hui d'apporter aux questions soulevées par l'usage de la notion. Bien au contraire, il semble qu'on soit passé d'un ensemble de définitions relativement simples, telles qu'elles ont été proposées par les analyses du 19^e siècle ou de la première moitié du 20^e siècle (détermination du pouvoir politique en dernière instance par l'économique ou les rapports sociaux de production, usage légitime de la violence par les classes dominantes comme fondement de la théorie du pouvoir, naissance de la classe industrielle ayant fonction de nouvelle classe dirigeante) à un autre ensemble, infiniment plus différencié et donc plus complexe, de propositions et d'hypothèses concernant le pouvoir.

Si pour Karl Marx le pouvoir était défini par la position totalement dominante d'une classe sur l'ensemble des régions constitutives d'une formation sociale, si pour Saint Simon le pouvoir constituait la nécessaire dominance, au plan politique, de la classe des industriels ou des industrialisateurs, ni l'un ni l'autre n'ont produit à proprement parler une théorie complète du pouvoir et des systèmes de décision qu'il contrôle. L'un comme l'autre ont désigné les fondements du pouvoir plus qu'ils n'en ont donné une analyse totale. Aujourd'hui, au contraire, fleurissent les études sur ce problème qui témoignent à la fois de son caractère central et des difficultés à y apporter des réponses non équivoques.

Il semble qu'il y ait là un paradoxe, tenant sans doute en partie à ce que la notion de pouvoir est chargée d'orientations et de valeurs contradictoires. Il serait aisé de définir ce paradoxe en insistant sur la pluri-appartenance théorique du concept de pouvoir. Ce que l'on utilise souvent comme catégories d'analyse interchangeables n'en serait que le témoignage le plus éloquent. Qu'on songe à la multiplicité des définitions explicites que l'on a données du pouvoir : phénomène de dominance, d'autorité, d'influence, registre des décisions, enjeu social que chaque partie en présence tente de s'approprier, principe d'orientation d'une société, etc . . . Chacun de ces termes semble évoquer les autres comme son équivalent simple.

Une analyse approfondie laisserait cependant apercevoir, derrière chaque notion utilisée, des problèmes différents, et donc des objets sociaux distincts. La notion de pouvoir aurait-elle alors pour fonction de réunifier ces problèmes, et de proposer aux questions que chacun d'eux pose un ensemble homogène de réponses ? Ce serait sous-estimer la logique même, ou si l'on veut, travail propre auquel se livre chaque catégorie d'analyse, et qui paraît interdire toute tentative d'intégration de l'une à l'autre. Selon en effet que l'on utilisera telle ou telle d'entre elles, on sera conduit à mettre

en place une analyse de type stratégique, ou psychosociologique, ou économique, ou idéologique, ou historique, c'est-à-dire en définitive à privilégier tel ou tel moment du fait du pouvoir. Mais ce privilège n'opère pas un simple découpage dans un ensemble uniforme de significations, sélectionnant des sous-ensembles dont le regroupement suffirait à restituer la totalité du fait analysé. Au contraire, l'analyse du pouvoir fondée par exemple sur la théorie des jeux, comme modèle ou comme signification même de l'acte de pouvoir, oriente la démarche vers une interprétation centrée sur les notions de calcul et de règles, de risque et d'estimations d'opportunités, d'où est absente toute théorie des rapports sociaux et des classes sociales. Inversément, ce dernier mode d'analyse tient au moins pour secondaire la démarche stratégique, quand elle n'en constitue pas la dénégation même. Dès lors il paraît artificiel, dans la phase actuelle d'élaboration théorique, de poser l'hypothèse de l'unité de l'objet étudié par-delà les différents systèmes qui veulent en rendre compte — quand il semble au contraire que chacun de ces systèmes produit un objet différent. Aussi bien n'est-il pas possible de définir une quelconque « essence » du pouvoir comme dénominateur commun aux traitements distincts dont elle serait l'objet.

Le rappel de cette indispensable précaution méthodologique ne signifie pas, bien entendu, que le problème du pouvoir soit un faux-problème. La diversité des études qui lui ont été consacrées invite cependant à une mise en ordre qui, si elle n'est pas de nature à elle seule à définir univoquement l'objet traité, peut permettre d'en préciser les contours. Ce faisant, il ne s'agit pas de proposer une autre théorie du pouvoir, qui viendrait s'ajouter à celles déjà produites. Il s'agit plutôt, par une réflexion sur la fonction et la place du pouvoir dans une société et dans les groupes sociaux et institutions qui la constituent, d'introduire à un ensemble d'analyse dont on trouvera par ailleurs quelques illustrations.

Plus que de formuler un ensemble homogène de propositions, il nous paraît plus utile de préciser quelques-uns des éléments d'analyse qui paraissent indispensables à la saisie du pouvoir comme fait social, et donc, à ce titre, justiciable d'une interprétation sociologique. Ces réflexions ne visent pas non plus à une quelconque utilisation immédiate, c'est-à-dire à une transcription pure et simple dans un corps d'actions et de programmes. Toujours délicat à effectuer, ce passage, ici plus qu'ailleurs, devrait être au préalable soumis à un double travail qui pour l'essentiel nous échappe : un travail de mise en forme des exigences pratiques de l'un quelconque des groupes sociaux ou des groupements professionnels qui posent dans et par leur action la question du pouvoir — et un travail d'opérationnalisation du concept de pouvoir, qui en permettrait ainsi une utilisation légitime.

Formation sociale et rapports de pouvoir

Parmi les thèses rencontrées le plus communément, deux semblent devoir être rejetées, pour les impasses dans lesquelles elles conduisent toute analyse du phénomène du pouvoir : celle qui réduit toute lutte, toute tension sociale, tout syndrome de crise, crise institutionnelle, crise sociale, crise de sous-systèmes partiels comme l'entreprise ou la profession — à une crise de pouvoir et à une pathologie du système politique. A cette interprétation s'oppose celle qui évacue de fait le problème du pouvoir de toute analyse des situations de conflits, n'y voyant que systèmes de règles non respectés ou phénomènes de déviance et de marginalité. Dans l'un et l'autre cas, les difficultés théoriques deviennent considérables.

Si tout « problème social » — pour employer une notion volontairement vague — pose du fait même qu'il existe la question du pouvoir, outre que cela suppose la pleine transparence de l'action pour l'acteur ou le groupe qui l'exprime, ou bien un mécanisme de transcription directe de la signification immédiate en signification

politique, cela conduit également à ignorer l'autonomie des problèmes du pouvoir par rapport à l'ensemble des autres problèmes qu'une société, une institution ou un groupe social se posent sur des registres différents. Inversement, l'absence générale de référence au système de pouvoir propre à la deuxième démarche entraîne une coupure artificielle entre les différents registres sur lesquels toute société ou tout groupe intervient, et donc à ignorer la capacité de transformation politique que peuvent acquérir telle action ou tel programme dans une conjoncture donnée.

Pour échapper à ces difficultés, il convient de saisir dans les mécanismes et la fonction du pouvoir un des éléments constitutifs du système politique, élément capital sans doute mais non unique. De la même manière, le système politique n'est qu'une instance parmi d'autres à partir de laquelle une société traite des problèmes qui relèvent de son organisation interne et de sa gestion. Pas plus qu'on ne saurait évaser le pouvoir jusqu'à lui faire rendre compte de l'ensemble du fait politique, pas plus on ne saurait réduire les phénomènes sociaux à des problèmes politiques. En d'autres termes, si le pouvoir ressortit de ce que l'on conviendra d'appeler l'instance politique, celle-ci ne rend compte des faits sociaux que pour autant qu'elle se compose avec d'autres instances. C'est ce premier point qu'il faut préciser.

Nous ne le ferons ici que de manière provisoire et nécessairement rapide. S'il est vrai qu'une société constitue une formation sociale, il faut alors identifier les régions qui entrent en rapports dans la définition de cette formation. — Ces régions peuvent être appelées instances dans la mesure où elles ont pour fonction de traiter de manière à la fois autonome et dépendante un certain nombre de problèmes ou de catégories de problèmes auxquels se trouve confrontée cette formation sociale. Si l'on admet que toute société définit un certain rapport à la nature, un certain ordre

interne, et un certain discours, on peut convenir que l'économique, le politique et l'idéologique constituent les instances à partir desquelles il sera possible de parler de société. En d'autres termes, la région économique, la région politique et la région idéologique récapitulent l'ensemble des rapports qui leur sont spécifiques (rapport à la nature, rapport de la société à elle-même, rapport de la société à ses mythes ou, plus largement, à sa culture) et, ce faisant, produisent la possibilité d'une formation sociale particulière. Chaque instance ainsi définie est le lieu de regroupement et de traitement de rapports constitutifs d'une structure sociale.

C'est dire d'une part qu'il n'y a pas de problème social qui ne rende compte de l'ensemble des opérations à l'oeuvre dans une formation sociale — et, d'autre part, que toute question posée dans une formation sociale est justiciable d'un traitement sur l'une quelconque des instances déterminées. Ce qui revient à poser, par exemple, que le problème du pouvoir n'est pas isolable de l'ensemble des autres instances — économique et idéologique — et que, inversement, il ne peut assumer la totalité de la formation sociale. Une double démarche doit donc être observée dans l'analyse d'une formation sociale : l'une qui rend compte de l'autonomie de chaque instance, l'autre qui rend compte des rapports qu'une instance particulière entretient avec les deux autres. D'une certaine manière, il s'agit bien là des principes mêmes qui doivent guider toute analyse sociologique. Pour ce qui est du pouvoir, il apparaît donc nécessaire d'inscrire le problème posé dans une double grille d'analyse : à la fois dans ses rapports à l'instance politique, et dans ses relations aux autres instances.

L'instance politique traite des problèmes d'organisation et de direction de la société, et donc du problème du pouvoir. C'est dans la région définie par ces attributions que le pouvoir apparaît comme un des registres de l'instance politique. On peut considérer que toute instance est le lieu d'un travail particulier mettant en rapport

un type de production ou de produit, un ensemble de moyens de production et un certain rapport à ces moyens de production. C'est ainsi qu'on pourra définir, dans le politique, à la fois un produit, qui est à proprement parler le pouvoir, des moyens de production, que l'on peut identifier comme institutions politiques, et un rapport à ces moyens et à ce produit, l'État ou, plus généralement, la dominance d'une classe dans l'ordre politique. Si bien que le pouvoir a un double statut. Il est à la fois le produit spécifique du travail effectué par la formation sociale dans l'instance politique, et le produit particulier des institutions politiques et des rapports entretenus à ces institutions par la classe dominante. Dans ces conditions, on peut comprendre pourquoi toute société produit le pouvoir comme pouvoir naturel, quand il ne s'agit que du pouvoir d'une classe sociale déterminée.

Ces considérations brèves n'ont pour objet que de marquer l'ambiguïté fondamentale qui entoure la question du pouvoir. Phénomène prétendu naturel, il ne l'est que pour autant qu'il est référé à une structure sociale particulière et, au sein de cette structure, en tant qu'il est produit par une classe. Il n'est pas plus un enjeu qu'un donné, il est un produit, terme d'un travail du politique, et un produit approprié, et soumis à la dominance d'un groupe social. Dans ces conditions, il en va du pouvoir comme de la richesse (valeur économique) ou du discours (valeur idéologique) : l'un et l'autre constituent à la fois des productions naturelles de la société, mais dans la mesure seulement où cette société n'est pas n'importe quelle société mais une formation sociale singulière, marquée en tous ses registres par un rapport hiérarchisé aux moyens de production, c'est-à-dire par la dominance d'une classe sociale. Le pouvoir n'est le pouvoir naturel d'une société sur elle-même que pour autant qu'il est le produit social d'une classe.

Les mécanismes qui conduisent à parler du pouvoir politique d'une classe sur la société et donc sur les autres classes sociales

dominées sont à repérer au niveau de l'ensemble des instances de la formation sociale, et particulièrement dans la région économique. L'interprétation de ces mécanismes en termes de déterminisme économique a pu souvent paraître artificiellement simpliste. Il ne s'agit pas, en effet, de déduire le travail politique du travail économique, et de réduire celui-là à n'être qu'un « reflet » de celui-ci. Il s'agit plutôt de marquer les homologues de l'un à l'autre, et le procès par quoi les informations émises au niveau de la région économique sont prises en charge et traitées par l'idéologique ou le politique sur le mode même qui est le leur dans l'instance économique. La détermination en dernière instance par l'économique n'a de signification que si l'on accepte l'hypothèse non pas d'une causalité simple, mais du caractère fondamental du travail économique sur le travail propre aux autres instances, et de sa transcription chaque fois spécifiée de manière différente dans les différentes instances. Dès lors, la dominance d'une classe dans la région du politique obéit aux mêmes lois qui constituent la dominance d'une classe dans la région de l'économique et de l'idéologique.

Ces quelques indications n'ont fait que poser le problème du pouvoir de manière très générale, au plan d'une formation sociale. Elles permettent cependant de comprendre que toute analyse du pouvoir ne peut longtemps différer l'examen de son contexte, c'est-à-dire de sa place particulière dans les instances constitutives d'une société. En d'autres termes, une analyse du pouvoir qui ignorerait les mécanismes par lesquels, renvoyant à une formation sociale, celui-ci renvoie du même coup à l'identification de la classe dominante dans cette formation, ne serait qu'une analyse fragmentaire.

Le pouvoir constitue l'un des registres à partir desquels se définit l'instance politique. C'est dire qu'il n'épuise pas l'analyse de cette instance, et qu'on ne pourrait donc réduire la question du politique à la question du pouvoir, même si, dans la littérature

sociologique, on a parfois tendance à confondre les deux objets et à prendre l'un pour l'autre. De la même manière. L'État qui constitue la forme particulière que revêt dans l'instance politique la dominance d'une classe ne saurait se confondre avec le pouvoir, même si c'est par l'État que la classe dominante tente de faire apparaître son pouvoir particulier comme pouvoir naturel. Il convient au contraire de dissocier ces régistres, sous peine de ne donner du politique qu'une interprétation équivoque.

Le pouvoir, au plan de la formation sociale, sera donc défini comme le mode particulier par lequel une société entre en rapport avec elle-même, c'est-à-dire à la fois comme son mode d'organisation et de direction, comme son ordre. Le pouvoir est le principe d'ordre de la société sur le plan politique, de même que la culture est le principe d'ordre de la société dans la région idéologique, le travail productif de valeur le principe d'ordre par lequel la société entre en rapport avec la nature et définit son économie. Mais chacun de ces principes d'ordre, loin de constituer des catégories abstraites d'analyse, permettent de saisir le jeu des classes dominantes en chaque instance où ils sont produits. En d'autres termes, le pouvoir peut être défini comme le produit des rapports sociaux appliqués au politique, et non comme un enjeu à s'approprier ou une somme à répartir entre partenaires.

La lutte pour le pouvoir, si elle peut dans certaines circonstances historiques tout à fait particulières se présenter comme accès au pouvoir et comme meilleur partage de celui-ci ne peut se maintenir longtemps sous cette forme sans s'interdire toute opération de transformation. Les rapports sociaux qui produisent le pouvoir au terme de leur travail dans l'instance politique ne constituent pas des rapports de pression ou de participation, mais de transformation. Le pouvoir, dans ces conditions, pas plus qu'il ne se partage ne se réapproprie tel quel : il se décompose en ce sens que sa nature même, qui est de classe, se trouve bouleversée à long terme.

Pouvoir et entreprise

L'écart paraît grand entre ce premier ensemble de propositions et le thème particulier traité dans les contributions qui suivront. Il paraissait cependant nécessaire de mettre en relief ces caractéristiques du pouvoir au plan le plus général avant d'en entreprendre l'analyse dans des sous-systèmes par définition plus restreints. Mais une question se pose. Dans quelle mesure le pouvoir dans l'analyse d'une formation sociale et le pouvoir dans l'étude de relations entre groupes sociaux particuliers peuvent-ils être définis en fonction des mêmes hypothèses ? À changer de niveau, ne change-t-on pas, sans s'en rendre toujours compte, d'objet ? Et ce changement non aperçu ne risque-t-il pas d'introduire des malentendus ? Si le pouvoir se définit comme principe d'ordre par lequel une classe dominante formule sa dominance sur le plan politique, qu'en est-il du pouvoir dans des institutions ou organisations particulières, et du pouvoir comme lieu de conflits ou de négociations entre groupes particuliers, syndicats et directions d'entreprise par exemple ?

A première vue, les définitions habituellement données du pouvoir laissent peu de chance de maintenir les mêmes hypothèses aux différents niveaux où le pouvoir apparaît comme problème central. L'autorité, l'influence, la capacité pour un acteur ou un groupe de faire exécuter ses exigences, autant de notions qui renvoient sans doute au problème de l'ordre politique et donc du pouvoir tel qu'il a été défini, sans toutefois s'y résorber. C'est qu'en effet ces notions visent à rendre compte d'un autre problème que celui du pouvoir. En ce sens, le malentendu est évident. Dans un cas on aura affaire à un ensemble de propriétés (puissance, aptitudes, position stratégique d'un groupe ou d'un individu) dans l'autre, on traitera d'un ordre. Par définition, le pouvoir comme principe d'ordre ne relève pas, du moins directement, d'une analyse de propriétés ou d'attributs. La classe dominante se définit par sa

fonction et sa place dans la production des richesses, de la culture et du pouvoir. Il ne s'agit pas là de qualités mais de fonction. Sans doute, les deux peuvent-elles se cumuler. C'est notamment le cas de la dominance idéologique, où le plus grand avantage en matière culturelle et, à la limite, en matière de savoir, peut se conjuguer avec la place dominante dans la production de la culture. Mais on ne saurait en faire une règle générale et fonder une théorie du pouvoir sur une théorie du savoir. D'autres mécanismes (de captation, d'appropriation, de détournement) interviennent, qui spécifient la relation. De la même manière, la puissance d'un groupe et sa fonction dans la production du pouvoir ne se recouvrent pas nécessairement.

Pour prendre un exemple volontairement global, une organisation syndicale peut détenir une forte puissance de négociation — du fait de son influence parmi les salariés qu'elle représente, ou du caractère central et donc névralgique de l'industrie où elle s'implante — sans avoir pour autant le moindre pouvoir, c'est-à-dire la moindre capacité à instaurer un principe d'ordre différent de celui contre lequel elle peut être amenée à lutter. Enfin, un acteur ou un groupe social peut détenir une forte autorité, c'est-à-dire faire respecter ses exigences ou faire aboutir ses intérêts spécifiques, sans détenir aucunement le pouvoir : qu'on songe par exemple aux multiples groupes de pression qui oeuvrent à l'intérieur des sociétés contemporaines et qui peuvent réussir à faire fléchir les pouvoirs publics sur tel ou tel point de leur programme, sans qu'ils possèdent ni de droit ni de fait la moindre possibilité de transformer le pouvoir qu'ils ne détiennent pas.

Les deux problèmes sont donc différents et, à la limite, sans mesure commune. Si bien qu'il serait vain de vouloir régler l'un dans les termes appliqués à l'autre. En d'autres mots, le pouvoir d'un groupe social, d'un syndicat par exemple, doit être traité soit

en termes d'influence ou d'autorité, soit en termes de rapport au politique, et donc dans une perspective fondamentalement différente. Mais en se refusant à identifier influence et pouvoir, autorité et capacité de constituer un principe d'ordre autonome, on est conduit du même coup à réexaminer les hypothèses qui sont habituellement présentées dans le traitement du thème du pouvoir.

La première difficulté, que nous avons déjà mentionnée, tient à la différence de niveaux auxquels sont saisis les deux problèmes étudiés. Pas plus qu'on n'a le droit de penser le problème du pouvoir au plan de la formation sociale en termes d'influence, pas plus on n'a le droit de traiter les problèmes d'influence ou d'autorité en termes de pouvoir politique. Il est nécessaire, sans doute, de maintenir entre les deux niveaux une continuité théorique, mais en marquant très fortement la rupture des plans. On ne peut, cela va de soi, isoler l'entreprise du marché économique général dans lequel elle est insérée et qui lui donne sa raison d'être. Mais on ne peut non plus confondre purement et simplement les deux niveaux de réalité, le marché et une unité économique particulière. De la même façon on ne peut directement identifier les rapports professionnels entre groupes sociaux dans une entreprise ou une industrie aux rapports sociaux entre classes sociales. Mais on ne peut non plus séparer les uns des autres, et autonomiser les premiers jusqu'à les constituer en substituts des seconds. C'est en tenant compte de cette double contrainte qu'il est peut-être possible de traiter du pouvoir en termes de relations professionnelles sans procéder à quelque réduction ou quelque schématisme que ce soit.

Si l'on part de la définition du pouvoir comme principe d'ordre par lequel une société se constitue en société politique — et donc à la fois comme mode d'organisation interne et de mode de décision —, on doit appréhender l'entreprise et les groupes professionnels qui y travaillent dans le même cadre théorique.

C'est ainsi que le pouvoir dans l'entreprise sera défini comme l'ordre même par quoi cette entreprise s'organise et se gère, c'est à-dire se constitue en unité économique relativement autonome. Que le type de problèmes traités par la société et par l'entreprise ne soit pas le même, est assez évident pour qu'il ne soit pas besoin de s'y arrêter. Ce qu'il importe de retenir c'est que l'entreprise, parce qu'elle est précisément produite par le marché et les rapports de production et d'échange qui s'y constituent, produit son pouvoir sur le mode même par lequel la formation sociale produit son pouvoir politique. C'est en ce sens que l'on peut dire que l'entreprise constitue une institution. Une institution n'est ni un relais qui agirait comme médiation entre des besoins et des fins, ni un système entièrement replié sur lui-même.

Si l'entreprise n'était qu'un relais, on conçoit aisément qu'elle perdrait toute signification spécifique, et ne pourrait être retenue comme objet d'analyse dans la mesure où sa fonction serait en quelque sorte entièrement définie de l'extérieur, à la fois par les besoins économiques et sociaux, et par les objectifs qu'une société lui assignerait pour satisfaire ces besoins.

Si au contraire, l'entreprise était considérée comme système clos et homogène, connaissant ses propres règles de fonctionnement, sans relation nécessaire avec la formation sociale, l'analyse s'interdirait alors de comprendre la raison de l'entreprise et ses rapports au marché et, plus généralement, à la société.

Il semble bien qu'un certain nombre d'études n'aient pas échappé à cette difficulté. S'enfermant dans ce que l'on a pu appeler la logique de l'entreprise, sa dynamique propre, son autonomie, elles ont procédé de proche à proche à une opération de substitutions visant à penser la formation sociale à partir de l'entreprise ainsi instituée. Les relations professionnelles ont tendu à remplacer,

dans le corps des doctrines proposées, les rapports de classe. Les stratégies entre groupes socio-professionnels ont tendu à se substituer aux rapports sociaux et aux conflits politiques. Et les comportements particuliers et psycho-sociologiques des acteurs — direction d'entreprise ou salariés — ont tendu à s'identifier aux intérêts des classes dominantes et dominées.

Pour éviter les impasses de cette opération de réduction, l'analyse de l'entreprise doit la considérer dans ses relations d'homologie avec la formation sociale dans laquelle elle s'insère. Il ne s'agit pas par là de remplacer un réductionnisme par un autre. Au contraire, si l'entreprise constitue une institution, ce n'est pas parce qu'elle est la pure et simple transcription des exigences de la formation sociale, mais parce qu'elle traite pour le compte de cette formation sociale des problèmes qu'elle est seule apte à traiter.

Un exemple fera mieux comprendre le raisonnement proposé. L'éducation, l'Université, le système d'enseignement, l'école, autant de principes, d'institutions et de pratiques qui définissent les moyens et les modes par lesquels une société assure à la fois la production d'une culture et son maintien, qui est en fin de compte le maintien d'un ordre culturel. Sur un plan général, on peut dire que l'Éducation constitue une institution non pas parce qu'elle connaîtrait un mode totalement distinct et autonome de traitement des problèmes que la société et la classe dominant dans cette société, lui posent, mais tout au contraire parce qu'elle traite ces problèmes particuliers (transmission d'un savoir, inculcation de manières de penser et d'agir, modes de perception et de consommation des objets culturels) dans des termes qui sont ceux-là mêmes que la société utilise pour traiter, en d'autres domaines, des problèmes économiques ou politiques. La spécificité de l'institution éducative ne provient pas de ses mécanismes de traitement, mais de la manière dont elle a à connaître. De la même manière, la spécificité de l'entreprise n'est pas à recher-

cher dans les modes originaux de traitement, mais dans les matériaux dont elle est le lien de transformation.

Dans ces conditions, on peut poser le problème du pouvoir dans l'entreprise et du pouvoir comme objet de conflit entre groupes sociaux dans le même cadre théorique que celui proposé pour la définition du pouvoir au sein de la formation sociale. Dans un cas comme dans l'autre, le pouvoir n'est rien d'autre que l'introduction d'un principe d'ordre dans le système considéré. Ordre doit être ici entendu au double sens d'organisation et de direction, même si, dans la pratique, il peut être possible de dissocier cette double fonction. Organisation en direction définissent le pouvoir, dans la mesure où l'une et l'autre explicitent le rapport fondamental que la société ou l'entreprise entretient avec elle-même, ou plus précisément, que la classe dominante entretient avec les classes dominées dans le cas de la formation sociale (politique), et que les directions d'entreprise entretiennent avec les salariés, les instruments de production et les exigences du marché dans le cas de l'entreprise (gestion).

Qu'il y ait des types de pouvoir différents, que ces différences puissent, dans un premier temps, apparaître comme des oppositions, les études sociologiques sur les politiques patronales, par exemple, l'ont suffisamment indiqué. Il y a sans doute des pouvoirs différents, de même qu'il y a des pédagogies différentes. En outre, on peut parler d'une pluralité de pouvoirs selon les éléments traités : la politique du personnel, la politique financière, la politique économique d'une direction d'entreprise représentent en effet des pouvoirs différents. La même constatation vaut pour la partie syndicale : la politique à l'égard des conventions collectives, la revendication de pouvoir syndical, expriment des thèmes différents. Mais il ne s'agit là que de spécifications dont la multiplicité ne doit pas masquer la profonde comparabilité. L'ordre qui constitue l'entreprise comme unité politique constitue du même coup le principe contraignant à

partir duquel ce pouvoir va se différencier d'autant plus aisément que cette différenciation n'est telle que de se rapporter en permanence à lui. En d'autres termes, on peut dire que plus le pouvoir dans l'entreprise apparaît sous une forme plurielle, plus en fait il se constitue comme principe de référence majeur. Ce qui revient à dire qu'il n'y a pas de niveaux de pouvoir dont certains seraient assez proches des groupes revendicants pour qu'il soit possible à ceux-ci de s'en emparer. Prenons l'exemple de revendications qui apparaissent comme revendications de pouvoir : le contrôle de l'embauche ou le contrôle des systèmes de rémunération. Parce qu'elles atteignent au plus près les intérêts des salariés, les syndicats ont été très sensibles à ces questions et certains ont défini toute une stratégie pour avoir droit de regard et, si possible, droit de décision en ces points particuliers. Ce faisant, ils ont défini leur action comme le premier pas vers le pouvoir ouvrier dans l'entreprise. Sans vouloir aucunement minimiser les avantages que certaines conquêtes ont apportées sur ces plans-là aux salariés, force est cependant de reconnaître que le pouvoir est loin du compte. Quel syndicat admettra détenir le pouvoir sur la marche de l'entreprise à partir de ces conquêtes-là, fussent-elles irréversiblement acquises ? C'est que le pouvoir n'est pas affaire de niveaux. Il ne se différencie que pour autant que se diversifient les problèmes d'une grande entreprise industrielle. Mais cette diversification n'est pas son partage, encore moins son abolition. En deçà des pouvoirs particuliers attachés à tel ou tel moment ou à tel ou tel élément de la marche de l'entreprise, et qui peuvent donner l'illusion du négociable, demeure le pouvoir institutionnalisé de l'entreprise et de sa direction, c'est-à-dire le pouvoir politique de celle-ci sur celle-là.

Dans le cadre des relations professionnelles, les rapports de pouvoir relèvent de la même équivoque. En effet, on peut être tenté d'analyser les rapports professionnels comme des modes par lesquels est mis en jeu et en question le pouvoir dans l'entreprise. On

peut remarquer que cette interprétation veut s'opposer à celle qui donnait des relations professionnelles des raisons strictement stratégiques. On pouvait penser, en effet, que des négociations ou des conflits ouverts à l'endroit des salaires, des conditions de travail ou, plus largement, de l'établissement de conventions collectives, ne signifiaient rien d'autre que la recherche de la maximisation d'avantages économiques de la part des salariés. Réciproquement, les concessions opérées par les directions d'entreprises, sur des points parfois importants, pouvaient relever d'un calcul économique. Chaque partenaire, en quelque sorte, évaluait ses besoins et ses possibilités de tolérance, les seuils au-delà desquels il n'était pas possible de transiger, et estimait ainsi les revendications à formuler et les compromis à passer. Cette analyse en termes de bilan économique de l'action syndicale ou patronale demeure très proche d'une analyse purement stratégique, au sens où chaque groupe en présence dans l'entreprise entre en rapport avec l'autre sur la base d'une estimation des possibilités de l'adversaire et de lui-même : capacité de mobilisation, recherche de l'efficacité optimum de telle ou telle forme d'action, évaluation des probabilités et des chances de réussite.

Il est clair, cependant, qu'on ne peut restreindre longtemps l'analyse des relations professionnelles à une pure et simple présentation des stratégies ou des calculs économiques. Sans doute ces considérations entrent-elles en jeu dans tout rapport professionnel, et il est vrai que les seuils de revendications, la présentation des avantages à acquérir ne sont pas laissés au hasard ou au tempérament des syndicalistes ou des directions. Cependant, on s'aperçoit très vite que la revendication telle qu'elle est explicitement formulée n'épuise pas son sens dans sa présentation officielle. Toute revendication contient, pourrait-on dire, un sens second. Et ce sens second est apparu comme un sens politique, c'est-à-dire visant de manière médiate et parfois à long terme, à la mise en cause du pouvoir.

Cette seconde signification a donc pris le devant des interprétations dans l'étude des relations professionnelles, qui ont dès lors été souvent considérées comme visée du pouvoir. Il semble qu'une confusion soit à l'origine de cette analyse. Que la revendication, même la plus humble et la moins formulée en termes de pouvoir, de contrôle, de cogestion ou de gestion ait en fait une signification politique est une chose. Qu'elle porte exigence du pouvoir ou que, par sa satisfaction, l'accès au pouvoir soit facilité ou même consacré en est une autre. Le passage d'une proposition à l'autre ne peut se faire. Cette équivoque est tout entière contenue dans ce que nous avons présenté du phénomène du pouvoir dans l'entreprise considérée comme institution fermée. Si en effet, on analyse les rapports professionnels comme entièrement soumis aux exigences fonctionnelles de l'entreprise, il paraît légitime de comprendre les relations industrielles comme éléments de mise en cause du pouvoir dans l'entreprise. Mais nous avons indiqué les difficultés qu'une telle analyse fermée comportait. Du reste, ces difficultés sont bien marquées par les syndicats eux-mêmes, dont la revendication de pouvoir syndical dans l'entreprise ou de pouvoir autogestionnaire, si elle a pu un temps faire illusion, est aujourd'hui l'objet de fortes restrictions.

La revendication de « pouvoir syndical » connaît en effet actuellement un double éclatement. Revendication de la présence légalisée et protégée du syndicat dans l'entreprise, d'un côté, revendication d'un contrôle — ou à tout le moins d'une participation — sur les options économiques de l'État ou des grandes branches économiques, d'autre part. Dans les deux cas, la capacité pour le syndicat d'acquiescer un pouvoir dans le seul cadre de l'entreprise est de plus en plus mise en doute. Il en va de même pour ce que l'on a appelé le syndicalisme gestionnaire, défini comme le type d'action syndicale qui, reposant sur une catégorie professionnelle particulière — techniciens, ingénieurs, cadres de production et surtout implanté dans des secteurs industriels de pointe ou à haute technicité (chimie,

pétrole, recherche scientifique, etc.), aurait eu pour objectif et pour zone d'action la gestion de l'entreprise en tant que telle. La plupart des analyses concernant la « nouvelle classe ouvrière » définissaient ce mode de syndicalisme comme forme nouvelle d'accès du mouvement ouvrier aux mécanismes de pouvoir, à la prise en charge des opérations de gestion économique, etc. Là encore, avec le recul du temps et l'expérience des différents pays industrialisés, il est apparu que le syndicalisme gestionnaire, sous peine de se réduire en simple corporatisme ou syndicalisme-maison, devait reformuler ses orientations au niveau de la société globale. En effet, même une hypothétique conquête du pouvoir de contrôle sur les objectifs et la programmation économique de l'entreprise n'équivalaient pas à une prise en charge du pouvoir dans l'entreprise.

C'est que ce pouvoir, s'il trouve bien dans l'entreprise même un lieu privilégié d'application, tient sa légitimité et sa contrainte de l'environnement, c'est-à-dire de la formation sociale elle-même et des mécanismes par quoi une classe fonde sa dominance. Dans cette mesure, il devenait inévitable que les expériences syndicales fondées sur l'hypothèse de la conquête partielle du pouvoir dans l'entreprise, connussent de sévères échecs. L'histoire du mouvement syndical dans les pays européens, et notamment les débuts du syndicalisme français, en témoignent. Plus proches de nous, des mouvements sociaux d'une très grande importance ont également permis de mesurer tout l'écart qui sépare la conquête de droits syndicaux dans l'entreprise (et par exemple de la reconnaissance de la section syndicale d'entreprise, en France en particulier) de la conquête du pouvoir dans l'entreprise. C'est que celle-ci semble bien n'être que la conséquence de l'intervention syndicale — ou du mouvement ouvrier — à des niveaux plus élevés, au niveau de la formation sociale et de l'instance politique en particulier.

Le pouvoir dans l'entreprise apparaît ainsi comme un produit dont la propriété renvoie nécessairement à d'autres mécanismes que

ceux mis en cause par une offensive syndicale dans le cadre des relations professionnelles. Sans doute est-il nécessaire de préciser que ces relations ne se limitent pas à la seule entreprise, et peuvent, comme c'est le cas dans les négociations de conventions collectives par tranches, déborder largement ce cadre restreint. Mais pour l'essentiel les limites demeurent les mêmes. L'extension du domaine traité par les relations professionnelles ne suffit pas à conférer à celles-ci quelque capacité que ce soit à reformuler le problème du pouvoir. Celui-ci reste défini par les rapports de classe dont il est le produit dans la région du politique. Seule une action à ce niveau, intéressant l'ensemble des rapports et des institutions qui y convergent, est de nature à régler le problème du pouvoir.

Problème politique, le pouvoir devra recevoir une réponse politique. Si l'action syndicale dans l'entreprise, hors de l'entreprise, dans le cadre des relations professionnelles ou selon toute autre forme, pose bien la question du pouvoir, ce n'est pas tant par ses revendications explicites, par les avantages qu'elle permet de conquérir, par sa capacité de mobilisation, mais parce qu'elle s'insère dans la démarche beaucoup plus large du mouvement ouvrier considéré comme mouvement social. L'action syndicale, ou si l'on veut, l'action ouvrière en général, met en forme à travers sa pratique quotidienne et à partir de la fonction de la classe dont elle est une des expressions, les fondements d'un pouvoir. Cette mise en forme est mise en cause du pouvoir dont elle subit les contraintes. Il serait illusoire de penser que cette mise en cause puisse se régler en termes autres que politiques, quand c'est la politique précisément, et la dominance d'une classe dans cette région de la formation sociale comme dans les autres instances, qui constitue le pouvoir dans l'entreprise en pouvoir de classe. Dès lors, les rapports de pouvoir, rapports de dominants à dominés, et quels que soient les modes de conscience sur lesquels ils sont appréhendés, supposent, pour être réglés, que soit opérée une transformation totale des registres mêmes

sur lesquels ils se fondent. Ces registres et particulièrement celui qui constitue le rapport aux moyens de production économiques en rapport de dominance d'une classe sur une autre — pour se situer au plan de la formation sociale, posent comme nécessité pour la reformulation du pouvoir, que l'action qui les mette en cause soit une action politique.

En toutes ses zones, une société et la classe qui y domine constitue son mode de pouvoir en pouvoir contraignant. L'action à la périphérie, aux points les plus éloignés du principe même qui en formule les exigences fondamentales demeure une action d'attente. En ce sens, elle est aussi indispensable que la défense quotidienne d'avantages antérieurement acquis. Mais elle ne peut déboucher ni directement ni à terme par sa logique propre sur la mise en cause effective du pouvoir. Nous avons indiqué que le pouvoir n'était pas affaire de niveaux. De la même façon, la reformulation du pouvoir n'est pas affaire de conquêtes progressives qu'il suffirait de cumuler pour prendre en charge celui-ci. Chaque conquête, parce qu'elle rend nécessaire à la classe dominante l'élaboration de nouvelles stratégies ou de formes rajeunies de dominance, contribue au dévoilement de la nature et de la fonction du pouvoir. Elle agit beaucoup plus comme opération de mise en lumière des fondements du pouvoir de l'adversaire que comme atteinte de ce pouvoir-là. Par contre, c'est dans la mesure où les organisations syndicales et le mouvement social dont elles sont un témoignage particulier, sont nécessairement conduites à oeuvrer au niveau social et donc au niveau politique — même si quelque réserve leur interdit de s'en prévaloir — qu'elles contribuent à regrouper les éléments indispensables à la décomposition d'un pouvoir et à son remplacement par le leur propre.

POUVOIR SYNDICAL

6

par

BERNARD SOLASSE

Département des relations industrielles
Université Laval

L'une des conclusions que nous avons retenues de notre participation au 25^e Congrès des relations industrielles en tant qu'observateur, concerne le caractère essentiellement « pratique » des préoccupations des congressistes. Dans la plupart des ateliers de travail, les sujets inscrits à l'ordre du jour n'ont été qu'à peine effleurés au profit de discussions sur la négociation et la convention collectives. Ce « glissement » nous semble non seulement révélateur de la nature des préoccupations syndicales et patronales en matière de relations industrielles, mais encore de celles d'un bon nombre de « techniciens » et de « spécialistes » en relations du travail. Cette attitude, et plus encore les préoccupations auxquelles elle correspond et les pratiques auxquelles elle renvoie, ne sont cependant pas exemptes d'inconvénients dans la mesure où elles ne favorisent guère l'adaptation du système de relations industrielles à une société, qui, cependant, continue d'évoluer, quand elle n'évolue pas à un rythme accéléré.

C'est dire la nécessité d'un certain recul par rapport à ces préoccupations, recul qui devrait permettre de prendre leur mesure. Telle est l'optique dans laquelle s'inscrivent ces quelques réflexions sur la notion de « pouvoir syndical ».

Le concept de pouvoir — esquisse d'une définition

« Le pouvoir comme capacité consciente d'exercer une influence »¹, cette définition nous est proposée par Jean L'Homme ; commentons la brièvement en nous référant à l'article de ce dernier. « Capacité », renvoie à la distinction classique entre la puissance et l'acte ; la puissance est ce qui rend possible l'acte. « Capacité consciente, car un pouvoir qui ne serait pas conscient ne serait pas un véritable pouvoir »². À ce propos, Jean L'Homme rappelle la distinction établie par un autre économiste, François Perroux, entre pouvoir et domination (l'effet de domination d'une unité économique A sur une unité économique B s'exerce « abstraction faite de toute intention particulière de A »)³.

« Capacité consciente d'exercer une influence », c'est-à-dire capacité pour un agent — individu — groupe — organisation — état — d'exercer une influence sur un autre ou sur plusieurs autres agents.

Reprenons toujours avec Jean L'Homme qui cette fois cite Robert Biersdt « Le pouvoir n'est ni la force, ni l'autorité ; mais il est étroitement relié à elles et doit être défini grâce à elles »⁴ Jean L'Homme commente « La force apparaît à Biersdt comme correspondant à la limitation, ou même à l'élimination des alternatives de l'action exercée par une personne ou par un groupe sur une autre personne, un autre groupe . . . Quant au pouvoir lui-même, c'est une capacité préalable, rendant possible l'application de la force. Ce qui importe, ce n'est pas l'emploi actuel de la force, c'est la possibilité (ability) de l'employer à titre de sanction, « la possibilité d'in-

¹ Jean L'HOMME, « Considérations sur le pouvoir économique et sur sa nature », *Revue économique*, n° 6, novembre 1958. p. 860.

² *Ibid.*, p. 860.

³ Cité par Jean L'Homme, François PERROUX, « Esquisse d'une théorie de l'économie dominante », *Économie appliquée*, 1948, p. 245 ; *ibid.*, p. 860.

⁴ Cité par Jean L'Homme, Robert BIERSDT, « An Analysis of Social Power », *American Sociological Review*, 1950, pp. 730-738 ; *ibid.*, p. 865.

roduire la force dans une action sociale ». Ainsi le pouvoir traduit une force qui peut (may) être appliquée ; il suppose l'autorité qui est appliquée. Il n'est donc, ni la force, ni l'autorité, mais en un sens leur synthèse . . . « Quant à l'autorité, Biersdt la définit comme étant un pouvoir institutionnalisé »⁵. L'on soulignera le caractère essentiellement « social » de cette approche du concept de pouvoir, — le pouvoir capacité consciente d'un agent d'exercer une influence sur un autre agent —, pour ajouter aussitôt qu'elle n'épuise pas la totalité des significations que peut revêtir ce concept de pouvoir notamment en tant que capacité consciente d'exercer une influence sur l'univers physique et l'univers biologique. Revenant à la signification « sociale » du pouvoir, l'on notera ensuite avec Jean L'Homme que cette « influence est susceptible de s'exercer dans les domaines les plus divers : domaine politique, économique, social, domaine de l'art ou de la religion, etc . . . »⁶. L'on notera également qu'affirmer du pouvoir qu'il renvoie à un agent conscient — individu, groupe, organisation — c'est postuler l'existence d'une relation entre l'utilisation du pouvoir et le sens de l'action sociale, ou, si l'on préfère, que le pouvoir n'a de sens que par rapport à un ensemble d'objectifs, de finalités qui sont celles de l'action sociale.

Cette approche du concept de pouvoir — ici le pouvoir d'un agent social s'exerçant au niveau de l'univers social — engage à poser deux séries de questions fondamentales : la première concerne les facteurs dont dépend le pouvoir d'un agent social, facteurs matériels et facteurs immatériels ; la seconde, les objectifs et les finalités auxquels ce pouvoir est ordonné. Telle est la double problématique que nous appliquerons au concept de « pouvoir syndical » en la précisant à mesure.

⁵ Robert BIERSDT, *op. cit.*, pp. 865-866.

⁶ Robert BIERSDT, *op. cit.*, p. 861.

Pouvoir et organisation. Le cas du syndicalisme

Il n'y a de pouvoir que d'un agent social disposant d'une certaine force, conscient de cette force et soucieux de l'utiliser en fonction de la réalisation d'objectifs définis.

a) La force est donc la condition préalable et nécessaire du pouvoir d'une organisation syndicale. Elle dépend tout d'abord d'un certain nombre de facteurs matériels. Quels sont-ils ?

En premier lieu, le nombre bien sûr, et c'est l'évidence même ; le nombre, c'est-à-dire les effectifs qu'une organisation syndicale « contrôle », qu'elle peut mobiliser pour l'action. À ce schéma se greffe une conception de l'action syndicale qui est celle de l'action de masse. Cette approche plus conforme à la tradition européenne qu'à la tradition nord-américaine vaut surtout dans un contexte où l'action syndicale est politisée, ou encore où l'action économique-professionnelle revêt une dimension politique. Tel est le cas, lorsque le patronat et l'État forment une véritable coalition, lorsqu'ils opposent aux revendications syndicales une sorte de front commun. Tel est le type de situation que l'on retrouve avec bien sûr des nuances en France et en Italie notamment. En France, où les principales conquêtes ouvrières ont été acquises au terme d'actions d'ensemble dont la dimension politique est évidente (1936-1945-1968). Cette situation est souvent mal comprise par l'observateur étranger nord-américain surtout, toujours prompt à imputer la responsabilité d'une telle situation aux traditions révolutionnaires du mouvement syndical et du mouvement ouvrier, alors qu'elle est en premier lieu le résultat de l'intransigeance d'un patronat qui en France notamment n'a jamais été totalement admis le principe de la négociation collective, qui « obligerait » effectivement les parties en présence au niveau de l'entreprise.

Le même principe vaut également à des niveaux d'action moins élevés, au niveau du secteur industriel, de la branche industrielle,

au niveau de l'entreprise, de l'établissement, de l'atelier. Commentons brièvement ce dernier cas ; au niveau de l'entreprise, de l'établissement, de l'atelier, le pouvoir du syndicat n'est pas d'ordre « politique », ou plutôt il ne l'est qu'accidentellement, mais « d'ordre économique » : il tient à la possibilité de paralyser la production par un arrêt de travail. C'est dans le contrôle de la force de travail des syndiqués que réside pour l'essentiel le pouvoir de l'organisation syndicale.

Ce principe doit être cependant nuancé dans sa généralité même, car cette force de travail n'est pas également « indispensable » ; la paralysie de l'activité d'un atelier, d'un établissement, d'une entreprise n'entraîne pas dans tous les cas des effets identiques. Un exemple : en 1966, les ingénieurs et les cadres intermédiaires à l'emploi du gouvernement du Québec se mettent en grève ; ce conflit devait selon eux ne durer que quelques jours, ils se croyaient indispensables au fonctionnement de l'État ; il dura onze longues semaines. En 1969, les policiers à l'emploi de la ville de Montréal se mettent en grève avec les conséquences que l'on sait ; en quelques heures le conflit est réglé par une loi spéciale, adoptée de toute urgence par le parlement. Plus, tout se passe comme si se développaient des mécanismes compensateurs qui tendent à limiter la « force » que détiennent certains groupes de salariés en raison de l'importance stratégique de leurs fonctions économiques. Dans tous les pays, certaines catégories de travailleurs ne peuvent à toute fin pratique recourir à la grève, même lorsque ce droit leur est formellement reconnu par la législation.

Donc outre le nombre, il convient de considérer « l'implantation des travailleurs » comme la nature de leur apport à la production, en un mot les effets notamment économiques que pourrait entraîner un arrêt de travail de leur part, car la grève, la menace de grève, en un mot la possibilité de perturber la production ou de l'arrêter représentent en définitive la seule arme à leur disposition.

b) Entre la force et le pouvoir, la conscience de cette force, comment faut-il entendre cette conscience qui se surajoute à la force pour la transformer en pouvoir ? La question est cette fois infiniment plus complexe que la précédente ; c'est à travers les catégories d'une théorie générale de l'action qu'il faudrait semble-t-il tenter d'y répondre, esquissons cette réponse :

L'action n'a de sens que par rapport à des objectifs. Quels sont donc les objectifs du mouvement syndical ? Là encore il n'existe pas de réponse univoque et simple à une telle interrogation. Ces objectifs sont la négation d'une situation donnée, vécue, rejetée et, refusée, qu'il s'agit donc de transformer : la justice opposée à l'injustice, la libération à l'esclavage industriel et bureaucratique. L'idéologie du mouvement syndical est bâtie sur ces oppositions, difficile à systématiser car elles sont le plus souvent vécues à l'état de réflexes.

Récemment Alain Touraine a cru pouvoir jeter sur ces questions quelques lumières en définissant le travail du point de vue du producteur comme porteur d'une double exigence de création et de contrôle. La formule est si générale que confrontée à l'extrême variété des situations concrètes, elle éclate aussitôt en une multiplicité de significations. Néanmoins certaines constantes se dessinent à travers l'histoire du mouvement syndical : lutte pour l'amélioration des conditions de travail ; opposition à cette « bureaucratization » croissante de l'existence quotidienne ; souci d'une « juste » rétribution du travail, souci qui dans notre société développée se confond souvent avec celui de bénéficier pleinement des avantages de la société de consommation, plus rarement et peut être exceptionnellement volonté de participer effectivement aux principales décisions économiques.

Si l'on prend comme point de référence non pas le syndicalisme en général, mais celui que nous connaissons en Amérique du Nord,

il semble qu'il faille conclure qu'il privilégie les deux premières séries d'objectifs et qu'il s'intéresse à la troisième que dans la mesure où elle entretient quelques rapports avec les deux premières. C'est un fait, aucune organisation syndicale nord-américaine ne revendique sérieusement le contrôle de l'exercice du pouvoir de décision économique, à fortiori celui du pouvoir politique. Leurs revendications en cette matière se limitent à la consultation, parfois à la cogestion sur des points limités lorsque les intérêts de ceux qu'elles représentent sont directement en cause et à la possibilité d'exprimer leur point de vue sur les principales options économiques qui se posent à la nation assortie de l'espoir d'influencer ces dernières.

La distance existant entre ces objectifs et la situation donnée et perçue comme devant être transformée donne la mesure de l'enjeu et de la nature de l'action à entreprendre. À cet égard, la première question à résoudre est celle de la définition d'une stratégie : elle ne relève plus de l'ordre des fins, mais de l'ordre des moyens, plus précisément elle renvoie aux modalités de l'action à entreprendre en regard des objectifs à atteindre. Celles-ci sont le produit d'un choix qui est aussi un calcul conciliant deux séries de considérations majeures soit, d'une part, l'appréciation des possibilités d'action qu'offre une situation donnée en tenant compte des moyens à la disposition de l'organisation et, d'autre part, l'utilisation la plus rationnelle et la plus efficace de ces moyens pour atteindre le ou les objectifs poursuivis ou tenter de s'en rapprocher.

Quelques remarques sur le dilemme réforme-révolution donneront à ces réflexions une allure plus concrète : choisir un style d'action réformiste c'est parier que les objectifs poursuivis peuvent être atteints par étape. Une telle stratégie n'a de sens qu'à la condition que l'on estime que le rapport des forces en présence permette une telle progression ; elle renvoie à une situation caractérisée par une certaine plasticité. À l'inverse, choisir un style d'action révolutionnaire n'a de sens que dans une situation bloquée : il s'agit de créer

le rapport de force qui permettra le renversement complet et définitif de cette situation.

L'on pourrait aisément compléter cette démarche en appliquant ces remarques au concept de tactique qui lui se rapproche de l'action, de la pratique quotidiennes. L'action de chaque jour s'inscrit dans une stratégie d'ensemble, sinon elle n'est qu'activisme, qu'agitation ; elle s'appuie elle aussi sur un rapport de forces qui devra être favorable à l'organisation ; elle est ordonnée à des objectifs à court terme, mais s'inscrivant dans un ensemble d'objectifs plus vastes engageant le moyen et le long termes.

Ainsi s'éclaire la signification de la « conscience » comme médiation entre la force et le pouvoir ; elle est activité, calcul : définition des objectifs, appréciation d'une situation des possibilités d'action qu'elle offre, création d'un rapport de force le plus favorable possible à l'organisation par la mobilisation et l'utilisation la plus rationnelle et la plus complète de ses ressources. Ce n'est qu'à cette condition que la force devient pouvoir, que la puissance se manifeste en acte et que l'organisation syndicale opposera au pouvoir de l'adversaire un contre-pouvoir susceptible de contrecarrer les projets de ce dernier ou encore qu'elle progressera vers la réalisation des objectifs qu'elle s'est assignée.

Organisations syndicales et appareils syndicaux

Qu'est-ce qu'une organisation syndicale ? Toute organisation syndicale est une structure conçue pour l'action collective, un instrument de lutte, un moyen. Le schéma présenté le plus simplement possible est le suivant :

- | | | |
|---|---|---------------------------------|
| <p>1.—Les travailleurs vivent leur situation de travail en terme de tension, de conflit. Ils veulent transformer cette situation de travail, l'améliorer ou la changer.</p> | } | <p>conscience
syndicale</p> |
|---|---|---------------------------------|

2.—Pour ce faire ils unissent leurs forces et leurs efforts. Ils s'efforcent de créer à partir de cette force collective un pouvoir. Ils s'organisent collectivement, pour l'action.

} l'organisation
syndicale

Les organisations syndicales auront donc à assumer les trois fonctions qui viennent d'être mentionnées, soit la définition des objectifs, la détermination d'une stratégie et d'une tactique.

Le dilemme réforme-révolution constitue un premier facteur de différenciation des organisations syndicales. En effet, la façon dont il sera résolu influence nécessairement les structures de l'organisation syndicale. Se prononcer pour une stratégie révolutionnaire implique le plus souvent le recours à l'action clandestine, voir à la violence et à la limite à la lutte armée. L'action révolutionnaire est par définition illégale, tout le reste n'est que verbalisme révolutionnaire. Ajoutons que c'est une situation exceptionnelle de nos jours en Occident l'exception de certains pays comme l'Espagne, le Portugal, ou la Grèce des colonels où les organisations syndicales libres sont à toute fin pratique interdites. A l'inverse, une stratégie de type réformiste se déroule le plus souvent dans le respect de la légalité, même lorsqu'elle tend à étendre les droits syndicaux ; l'organisation syndicale n'utilise pas n'importe quels moyens, mais de préférence ceux qui lui sont reconnus par la constitution et par la législation du travail. C'est l'hypothèse que nous retiendrons dans cette note.

La distinction précédemment établie entre définition des objectifs et conduite de l'action — , définition d'une stratégie et d'une tactique — , constitue ensuite un second facteur de différenciation des structures des organisations syndicales. La définition des objectifs et d'une stratégie générale de l'action est généralement le propre d'organismes délibératifs, largement représentatifs : assemblée générale, congrès, conseil ; tandis que la conduite de l'action quoti-

dienne, et plus particulièrement sa dimension technique, relèvent d'organismes exécutifs généralement mandatés par les précédants et agissant en principe sous leur contrôle.

Un troisième facteur de différenciation des structures syndicales découle moins d'un principe interne aux organisations syndicales que de la structuration de l'environnement économique et politique en niveaux spécifiques.

Le tableau suivant vise à souligner l'existence d'une différenciation, finalement d'ordre fonctionnel, des structures syndicales qui correspond à la nécessité de faire face à des problèmes spécifiques liés à la « structuration » de l'environnement, c'est-à-dire au contexte surtout économique et politique, où se déroule l'action syndicale, lui-même structuré en centres de décisions aux responsabilités spécifiques.

Reprenons ce schéma pour le commenter brièvement en gardant présent à l'esprit une référence au contexte nord-américain.

Le niveau 1 est celui des structures syndicales de base dont les appellations et la composition importent peu dans le cadre de cette note ; l'on soulignera par contre qu'il correspond au niveau de l'unité de négociation, essentiellement l'établissement et l'entreprise. C'est en Amérique du Nord le niveau privilégié de la négociation collective. C'est dire qu'à ce niveau, les structures syndicales comprendront essentiellement des organismes délibératifs et exécutifs orientés vers l'action revendicative, la négociation collective et l'application des conventions collectives de travail.

Le niveau 2, celui des fédérations ou « unions », est plus particulièrement responsable de la coordination de l'action économique-professionnelle au niveau de la branche d'industrie surtout. Le cas

Tableau I

NIVEAUX D'ACTION SYNDICALE; OBJECTIFS ET CONDITIONS FONCTIONNELLES

Structures syndicales	Environnement Structures économiques et politiques	Problèmes spécifiques	Niveaux
Syndicats de base Section syndicale "Local"	Atelier; Établissement; Entreprise; (Unités de négociation)	- économico-professionnels. En Amérique du Nord, c'est le niveau privilégié de la négociation collective.	1 niveau du groupe
Fédération "Unions"	Secteur économique; Branche industrielle;	- Développement du secteur ou de la branche; - Niveau de l'emploi; - Changements technologiques; - Formation professionnelle; - Sécurité au travail; - Coordination de l'action revendicative.	2
Conseils régionaux Fédérations régionales	Région	- Développement économique régional	3
Confédérations Centrales syndicales	Nation; Gouvernement.	- idéologie syndicale; - politiques, économiques, fiscales, monétaire, douanière; - politique de développement; - politiques sociales; - législation du travail.	4 niveau sociétal
Internationales	International	- problèmes posés par la constitution d'espaces économiques supra-nationaux ; - politiques internationales; - orientations générales.	5

échéant, les structures syndicales correspondantes assureront la représentation des intérêts des travailleurs syndiqués de la branche industrielle considérée auprès des pouvoirs publics ou des organisations d'employeurs correspondantes.

Le niveau 3, celui des organismes syndicaux régionaux se distingue du précédent par son caractère « interprofessionnel », il représente les syndiqués sur la base de leur appartenance géographique à la région et non sur celle de l'exercice d'un métier identique ou encore de l'appartenance à une même unité de production. Peu de décisions économiques et politiques se prennent à ce niveau, la « régionalisation » consistant le plus souvent en une décentralisation des politiques gouvernementales prises à l'échelon supérieur ; nous dirons, mais c'est une commodité de langage, celui de la nation. Le rôle de l'organisation syndicale à ce niveau sera, pour l'essentiel, d'assurer la représentation des travailleurs syndiqués et éventuellement de participer aux pressions qui s'exercent à partir de la région sur le ou les niveaux de gouvernement supérieurs.

Le niveau 4, celui de la nation, du ou des gouvernements dans une fédération ou une confédération, est par contre infiniment plus important. À ce niveau les confédérations ou les centrales syndicales ont à représenter les syndiqués sur une base interprofessionnelle auprès du ou des gouvernements et auprès des associations patronales « nationales ». C'est à ce niveau qu'elles peuvent espérer infléchir les grandes politiques d'ordre économique et social, celles qui concernent le développement, la législation du travail, etc... C'est également le niveau privilégié où s'élaborent les principales orientations idéologiques du mouvement syndical, une conception de la société à bâtir (objectif) une conception générale de l'action à entreprendre (stratégie).

Le dernier niveau, le niveau 5, celui des « internationales » n'a, à première vue, qu'une faible incidence pratique : les interna-

tionales syndicales regroupent les organisations syndicales nationales sur la base d'affinités idéologiques. Cette situation pourrait cependant changer dans la mesure où l'intégration des économies nationales (marché commun européen, marché commun latino-américain . . .), accompagnée ou non d'un mouvement favorable à la constitution de fédérations politiques, créeraient la nécessité d'une présence syndicale mieux assurée à ces niveaux.

Ces réflexions indiquent que, selon les différents niveaux où il s'exerce, le pouvoir syndical n'est pas ordonné aux mêmes objectifs et que l'action syndicale exige par conséquent des ressources et des moyens différents c'est ce que nous tenterons de résumer dans un second tableau.

L'on notera que ce tableau, à l'instar du précédent, ne doit pas être lu à la lettre; dans la pratique en effet, il existe de sensibles différences entre les organisations syndicales, l'accomplissement de telle ou telle fonction spécifique pouvant être assumée par des niveaux d'organisations différents. Ce tableau n'a donc qu'une signification indicative; l'objectif essentiel étant de souligner l'existence d'une différenciation des rôles et des fonctions correspondant aux différents niveaux de l'organisation, définis comme renvoyant à des champs d'action privilégiés. Quelques soient le niveau d'organisation et le champ d'action considérés, l'action syndicale reste dans tous les cas justifiables d'une théorie de l'action structurée en termes d'objectifs, de stratégie et de tactique.

« *Organisation syndicale* » et « *appareil syndical* ». Par « *appareil syndical* », nous désignons les éléments constitutifs de l'organisation syndicale, spécialisés dans l'exercice de fonctions reliées à l'action syndicale et composés de permanents salariés de l'organisation, qu'ils soient ou non élus par les adhérents. Les notions « *d'organisation syndicale* » et « *d'appareil syndical* » ne sont donc

Tableau II

LES NIVEAUX DE L'ORGANISATION SYNDICALE ET LEURS FONCTIONS SPÉCIFIQUES

Niveaux	Structures syndicales	Objectifs privilégiés de l'action syndicale	Exigences spécifiques	Ressources et moyens nécessaires.
1	Syndicats de base	économico-professionnels	<ul style="list-style-type: none"> -Connaissance des aspirations des membres; -Appréciation des ressources de l'entreprise; -Formulation des objectifs économico-professionnels au niveau de l'unité de négociation. 	<ul style="list-style-type: none"> -Techniques permettant aux syndiqués d'exprimer leurs aspirations; -Information sur la situation surtout économique de l'entreprise.
		négociation collective	<ul style="list-style-type: none"> -Appréciation des rapports de force; -Pression syndicale; -Éventuellement conduite d'une grève. 	<ul style="list-style-type: none"> -Information sur la tactique de l'adversaire; -Mobilisation des syndiqués; -Techniques et ressources financières notamment se rapportant à la conduite d'une grève.
		application de la convention	<ul style="list-style-type: none"> -Connaissance de la convention; -Formulation de grief. 	<ul style="list-style-type: none"> -Techniques de " maintien syndical ".

Tableau II (suite)

2	Fédérations industrielles Unions	<ul style="list-style-type: none"> -développement économique du secteur ou de la branche considérés; - Niveau de l'emploi; -Changements technologiques; -Formation professionnelle; -Sécurité au travail. 	<ul style="list-style-type: none"> -Assurer la participation des syndicats de base aux prises de position; -Formuler les prises de position; -Les diffuser (représentation). 	<ul style="list-style-type: none"> -Information: dépouillement, traitement; -Systèmes de techniques et de structures aptes à assurer la participation des syndicats de base; -Représentants qualifiés.
		Coordination de l'action revendicative	<ul style="list-style-type: none"> -Rassembler, traiter et diffuser aux syndicats de base l'information concernant l'action revendicative et éventuellement leur fournir tant les moyens humains que matériels nécessaires à l'action revendicative. 	<ul style="list-style-type: none"> -Moyens requis pour la communication de l'information; -Ressources en personnel spécialisé négociateur, directeur de grève, agents de grief, etc . . .
		Assurer l'expansion de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> -Prospection des entreprises non-syndiqués. 	<ul style="list-style-type: none"> -Organisateurs syndicaux.
3	Structures syndicales régionales	<ul style="list-style-type: none"> Développement et aménagement de la région 	<ul style="list-style-type: none"> -Élaborer une position syndicale et la faire valoir. 	<ul style="list-style-type: none"> -Information; -Représentation; -Assurer la participation des syndicats sur une base interprofessionnelle.

Tableau II (suite)

Niveaux	Structures syndicales	Objectifs privilégiés de l'action syndicale	Exigences spécifiques	Ressources et moyens nécessaires
4	Confédérations ou Centrales syndicales	a)	<ul style="list-style-type: none"> -Assurer la participation des syndiqués et des syndicats au "travail idéologique"; -Diffuser et expliquer ses positions à l'intérieur et à l'extérieur du monde syndical. 	<ul style="list-style-type: none"> -Techniques favorisant la participation; -Moyens d'information; -Éducation syndicale.
		b)	<ul style="list-style-type: none"> Politiques économiques (fiscales, monétaire, douanière); Politique de développement; Politiques sociales; Législation du travail. 	<ul style="list-style-type: none"> -Positions syndicales sur ces questions; -Action au niveau des pouvoirs publics, des autres corps intermédiaires; -Action politique pour faire avancer ces objectifs.
5	Internationales	<ul style="list-style-type: none"> Idéologie syndicale; Développement des centrales affiliées (aide à certaines centrales défavorisées); Présence au niveau d'organismes internationaux. 	<ul style="list-style-type: none"> -Communications entre les centrales "nationales"; -Représentation. 	<ul style="list-style-type: none"> -Information et diffusion de l'information; -Représentants.

pas équivalentes. Le concept « d'organisation syndicale » comprend celui « d'appareil syndical ». Théoriquement, le rôle et les fonctions de « l'appareil syndical » sont de conduire l'action syndicale dans le cadre d'un mandat établi par les organismes délibératifs et sous leur contrôle, ces derniers étant, du moins dans une perspective démocratique, les représentants des adhérents et responsables de la définition des principales orientations de l'action syndicale.

En résumé, le concept « d'organisation syndicale » comprend l'ensemble des adhérents groupés en syndicats affiliés à des fédérations ou unions et à une confédération ou centrale syndicale (parmi les adhérents l'on appellera « militants » ceux qui entendent participer et participent activement à l'action syndicale) et « l'appareil syndical » structuré, différencié en services et structures d'exécution de manière différente selon les exigences de l'action syndicale se déroulant dans un contexte particulier mais qui toujours se définit en termes d'objectifs, de stratégies et de tactiques.

Les exigences de la démocratie syndicale et le problème du pouvoir au sein des organisations syndicales

Le principe : toutes les organisations syndicales se réfèrent, du moins théoriquement, aux principes de la démocratie. Le pouvoir d'une organisation syndicale, vu de l'intérieur, c'est le pouvoir des syndiqués, le pouvoir de la base. Ce qui signifie que la responsabilité de la définition des objectifs de l'action à entreprendre comme celle de la définition de ses modalités appartiennent aux syndiqués. Dans cette perspective, « l'appareil syndical » n'agit qu'en vertu d'une délégation de pouvoir et sous le contrôle des adhérents.

L'application du principe : dans toute organisation syndicale démocratique, l'autorité – pouvoir institutionnalisé – est un pouvoir

délégué dans le cadre d'une constitution démocratique qui souvent prévoit, jusque dans les moindres détails, les modes d'élection des dirigeants, le champ des responsabilités relevant de leur mandat, le contrôle de leurs déclarations, de leurs actes par les adhérents, de façon à garantir que les orientations et les politiques du mouvement ou des organisations affiliées seront élaborées et contrôlées par les adhérents. Or il est évident que ces principes sont parfois mis en défaut : au-delà du mystère qui entoure le fonctionnement interne des organisations syndicales, l'on constate lorsqu'ils deviennent publics, l'existence de conflits graves : démission volontaire ou forcée de dirigeants, démission de syndiqués, scissions constituent autant d'indices du mauvais fonctionnement de la démocratie syndicale, qu'il convient de distinguer comme tels des querelles et des affrontements idéologiques, de luttes de tendances, qui, au contraire, constituent souvent autant de manifestation de la vitalité interne d'une organisation.

† Les causes du dépérissement de la démocratie syndicale sont multiples. Lorsque l'on élimine les causes externes, intervention d'un tiers dans les affaires internes d'un syndicat, mise en tutelle de l'organisation syndicale par un parti politique ou par le gouvernement, pratiques fréquentes dans les pays où la démocratie politique est mal assurée, elles se réduisent à deux séries de phénomènes soit, dans l'ordre, une baisse de l'intérêt des syndiqués pour l'organisation syndicale qui peut résulter d'un certain niveau de satisfaction ou au contraire d'un sentiment d'impuissance et l'existence d'une tendance à la monopolisation du pouvoir de décision par « l'appareil syndical », phénomène que nous étudierons plus en détail dans un instant. L'on notera également que ces deux sources de dépérissement de la démocratie syndicale s'étaient souvent l'une l'autre. Les syndiqués peuvent être tentés de s'en remettre à « l'appareil » pour décider de l'action à entreprendre et des politiques à suivre ; ils le feront d'autant plus volontiers que

celui-ci aura manifesté sa compétence et s'efforcera de comprendre et de traduire leurs aspirations.)

Sautant aux conclusions, l'on considérera le « militantisme » comme la seule garantie effective de la démocratie syndicale.

Les « appareils syndicaux » et le problème
de la démocratie syndicale

Nous avons précédemment défini le concept « d'appareil syndical » comme désignant au sein de l'organisation syndicale un ensemble de structures souvent d'ordre décisionnel, spécialisées dans l'exercice de certaines fonctions indispensables à l'action syndicale et composées de permanents appointés par l'organisation qu'ils soient ou non élus par les adhérents. Cette définition permet de traiter le concept « d'appareil syndical » en lui appliquant les catégories de l'analyse habituellement réservées aux organisations bureaucratiques.

(Interrogeons-nous donc sur la nature et les sources du pouvoir que ces permanents peuvent détenir au sein de l'organisation syndicale, étant entendu que cette analyse sera consacrée non pas aux pouvoirs qui leurs sont « formellement » attribués conformément aux principes de la démocratie syndicale, mais aux pouvoirs « informels » qu'ils s'efforcent parfois d'acquérir ou d'accroître. Quelles sont les sources de leur pouvoir « informel » ?)

La connaissance de l'organisation peut être source de pouvoir : connaissance de ses structures formelles et informelles, des réseaux de communications, des groupes qui la composent, des hommes et des « leaders » qui animent ces groupes ; ces connaissances ne sont pas en elles-mêmes un pouvoir, mais elles peuvent devenir une source de pouvoir. Elles permettent de s'adresser au

« bon endroit », de court-circuiter les circuits de communication trop longs, de répondre rapidement aux questions des dirigeants, de « contrôler » les leaders en connaissant leurs faiblesses, voir leur vie privée. (Ce type de pression est fréquemment utilisé dans les cas de corruption syndicale).

Seconde source de pouvoir « informel » ; la maîtrise et le contrôle de l'information. L'un des problèmes majeurs de toute organisation réside dans la collection, l'exploitation, la diffusion et la circulation de l'information nécessaire au fonctionnement de l'organisation et plus précisément au fonctionnement des divers centres de décisions dont elle se compose. Tous ceux qui dans une organisation détiennent à un titre ou à un autre l'information nécessaire ou simplement utile à son fonctionnement et qui peuvent la communiquer ou non, disposent de ce fait d'un pouvoir latent qui devient fréquemment un pouvoir de marchandage, dont l'importance est fonction de l'intérêt que pourrait présenter cette information pour l'organisation.

Troisième source de pouvoir : la compétence technique, les relations de travail s'institutionnalisent de plus en plus, cette évolution renforce la tendance spontanée des organisations syndicales à la bureaucratisation. Toutes les organisations syndicales d'une certaine envergure ont besoin d'experts, de professionnels, de techniciens. L'origine de ce personnel qualifié et salarié de l'organisation est double : les uns sont d'anciens militants détenant parfois un mandat électif, mais rompus aux subtilités de la pratique syndicale, ils peuvent également exercer des fonctions techniques au niveau de services spécialisés dans « l'organisation syndicale » (le recrutement, le maintien syndical, l'éducation syndicale, la négociation collective). Les autres sont des « professionnels » sans passé syndical : juristes, économistes, sociologues, journalistes . . . Au delà de ces différences d'origine, les uns et les

autres détiennent une compétence et cette compétence est une source de pouvoir latent dans la mesure où elle est indispensable à l'organisation. Le président d'un syndicat, d'une fédération, d'une confédération ouvrière peut refuser les conclusions ou l'avis d'un conseiller juridique, d'un économiste, les ignorer, mais il peut beaucoup plus difficilement les discuter. La simple formulation d'un avis technique, quel qu'il soit, devient source d'influence du moment que les membres qui composent les organismes décisionnels auxquels il s'adresse sont dans l'incapacité complète ou partielle d'en apprécier le bien fondé.

L'on notera à ce propos que l'opinion publique accorde beaucoup d'importance aux « technocrates syndicaux ». Notre opinion sur cette question sera beaucoup plus réservée, car l'influence des « technocrates syndicaux » ne s'exerce pas indépendamment de certains sous-groupes ou de certaines tendances décelables à l'intérieur des grandes organisations syndicales. L'on assiste souvent à la conclusion d'alliances entre dirigeants élus et « techniciens ». Il ne faudrait pas non plus surestimer l'influence des arguments techniques sur les adhérents. Essayez donc de démontrer aux travailleurs de Lauzon que les chantiers de construction navale où ils travaillent sont un non-sens économique !

Nous avons souligné précédemment que la démocratie syndicale repose sur la représentation et la délégation de pouvoir. Le contrôle de la personne mandatée par ses mandataires est toujours une affaire délicate, d'autant plus délicate que s'interposent entre eux un nombre croissant de relais. Il semble que l'on puisse soutenir que plus les mécanismes de délégation sont étirés, plus la distance entre la base et le sommet s'accroît, plus le contrôle des représentants mandatés par la base devient difficile. Le problème est encore plus aigu lorsqu'il s'agit d'élus exerçant des fonctions de permanents salariés ; il devient alors extrêmement difficile de

contrôler leur comportement quotidien surtout lorsqu'ils agissent dans un milieu social étranger.

Une étude américaine présentait la « société » des syndiqués comme un monde d'égaux, analogue à l'univers politique des « citoyens ». Formellement l'hypothèse est acceptable, cependant elle ne permet pas de conclure à l'égalité de l'influence qu'exerceraient les adhérents et les syndicats affiliés au sein d'une fédération ou d'une confédération. Celle-ci demeure le plus souvent fonction de leur taille, de leurs ressources financières et humaines, de l'habileté des leaders, de leur capacité d'unifier l'action des représentants délégués au niveau des organismes relevant du niveau d'organisation immédiatement supérieur.

La conscience syndicale est porteuse d'orientations et d'attentes. Ces orientations et ces attentes exigent de la part des leaders effectifs ou potentiels certaines qualités, connaissances et habiletés : les posséder représente une force.

Les « influences extérieures ». le syndicalisme n'est pas un monde clos, étanche aux influences extérieures. Les syndiqués eux-mêmes ne sont pas que des syndiqués, ou encore des salariés d'une entreprise, d'une administration ; ils ne sauraient être isolés d'un ensemble de groupes et d'organisations de « référence » extérieures au mouvement syndical, (groupes et organisations politiques, culturelles, religieuses, etc.). Cette appartenance à des groupes et à des organisations extérieures « contamine » la conscience syndicale. À la limite, ces groupes ou ces organisations extérieures au syndicalisme peuvent considérer ce dernier comme un « objet de conquête ». Un exemple : la conception léniniste des rapports syndicats-partis considère les syndicats comme une « courroie de transmission » entre le parti et les masses, mettant l'accent sur le contrôle des syndicats par leur noyautage, cas extrême mais qui

illustre cependant la possibilité de nombreuses situations intermédiaires.

En guise de conclusion sur cette question l'on proposera ces quelques thèmes de réflexions : plutôt que de parler de « nouveaux pouvoirs » au sein des organisations syndicales canadiennes, ne faudrait-il pas plutôt s'attacher à noter une redistribution des pouvoirs en leur sein, redistribution des pouvoirs liée tout d'abord à la syndicalisation de nouveaux groupes de salariés, employés, fonctionnaires, des collets blancs surtout dont les aspirations et la conception de l'action syndicale ne sont pas rigoureusement identiques à celles des syndiqués de l'industrie. Redistribution des pouvoirs liée au tassement des effectifs employés dans certaines industries qui par le passé ont façonné les orientations du syndicalisme et fait son histoire.

Quant aux pouvoirs des experts, il ne devrait pas être surestimé, sa principale limite résidant dans la fréquente imperméabilité des syndiqués aux considérations d'une froide technicité qui ne serviraient pas la représentation qu'ils se font de leurs propres intérêts.

La presse parlée et écrite amplifie un phénomène de personnalisation du pouvoir qui certes existe indépendamment d'elle, avec pour conséquence que l'opinion publique se représente souvent les « leaders » syndicaux comme des chefs aux pouvoirs illimités alors que les grandes organisations syndicales sont un monde divers fait de pouvoirs et de contre pouvoirs qui parfois s'affrontent, se neutralisent, un monde de compromis, de négociations internes et permanentes.

Au Québec, le mouvement syndical ne saurait demeurer en marge des problèmes politiques et culturels contemporains. Si certains de ses militants et de ses dirigeants sont tentés par « l'aventure indépendantiste », rien ne permet de conclure qu'ils

aient eu l'intention et à fortiori qu'ils aient réussi à entraîner les syndiqués dans cette voie.

Les difficultés que connaît le mouvement syndical nous semblent beaucoup plus traduire le défi que pose aux militants surtout la transformation du contexte économique et politique dans lequel s'inscrit leur action : mutations technologiques, concentration économique et financière, nouvelle localisation des activités économiques, intervention accrue des deux niveaux de gouvernement dans le domaine économique et social, comme dans celui des relations industrielles.

Signification idéologique du concept de pouvoir syndical

Remarques sur l'idéologie du mouvement syndical

Si le pouvoir du mouvement syndical est d'abord une réalité objective correspondant à la capacité effective de réaliser certains objectifs en exerçant une influence consciente sur d'autres agents sociaux, il est également objet de représentation, et à ce titre élément constitutif de l'idéologie syndicale. La question que nous voudrions aborder à présent est celle de la représentation idéologique du pouvoir syndical.

D'une façon générale, on peut dire que l'idéologie est un ensemble de représentation : représentation de soi, de l'adversaire, de la société à bâtir. — L'idéologie ne se surajoute pas à l'action, mais constitue l'une des dimensions intrinsèques de l'action. Cet ensemble de représentations est réflexion sur la pratique, destiné à donner un sens à l'action. L'on retiendra cette définition de la pratique proposée par Sartre en précisant que l'idéologie est l'un des modes possibles de la manifestation de la subjectivité. « La praxis est en effet un passage de l'objectif à l'objectif par l'intériorisation : le projet comme dépassement subjectal de l'objectivité

vers l'objectivité, tendu entre les conditions objectives du milieu et les structures objectives du champ des possibles représente en lui-même l'unité mouvante de la subjectivité et de l'objectivité, les déterminations cardinales de l'activité »⁷. L'on retiendra également ces éléments de définition apportés par Karl Mannheim : les idéologies sont des « idées situationnellement transcendantes (qui dépassent la situation) qui ne réussissent jamais de facto à réaliser leur contenu »⁸ et la distinction qu'il établit entre idéologies et utopies – la fonction des idéologies, qui par définition sont conservatrices, étant de justifier la situation existante, tandis que les utopies s'en distinguent « dans la mesure et jusqu'au point où elles réussissent par une activité contraire à transformer la réalité historique en une autre mieux en accord avec leur propre conception »⁹. En tant qu'ensemble de représentations, les idéologies et les utopies peuvent également être considérées comme des éléments structurants de la conscience collective du groupe, de l'organisation de la classe sociale. En d'autres termes, cette dernière remarque signifie qu'une formation sociale donnée prend le plus souvent conscience de « sa situation historique » à travers des catégories moins « objectives » ou scientifiques qu'idéologiques génératrices de jugements de valeur positifs ou négatifs. Notre intention est de tenter d'appliquer ces remarques à une analyse de l'idéologie du mouvement ouvrier et à l'intérieur de celui-ci du mouvement syndical dont l'un des éléments essentiels serait le concept de pouvoir syndical.

Considérée comme l'une des composantes de l'idéologie syndicale la notion de pouvoir syndical comprend deux dimensions distinctes :

⁷ Jean-Paul SARTRE, *Critique de la raison dialectique, précédé de questions de méthode*, Paris, Gallimard, 1960, 758 pp., p. 66.

⁸ Karl MANNHEIM, *Idéologie et utopie*, Paris, Marcel Rivière, 1956, 238 pp., p. 128.

⁹ Karl MANNHEIM, *ibid.*, p. 130.

D'une part, elle renvoie à une conception du « pouvoir social » par rapport à laquelle se situe celle du pouvoir du mouvement syndical. Cette première approche est conditionnée par la situation objective des travailleurs dans l'entreprise et dans la société toute entière et par la prise de conscience de cette situation « lue » à travers les catégories de l'idéologie qui structurent cette prise de conscience.

La nature du travail ouvrier, l'organisation du travail, la nature des rapports entre les ouvriers et le patronat constituent le premier pôle autour duquel se structurent la « situation » de travail et la prise de conscience de cette situation. L'entreprise est le lieu privilégié où se constitue et s'organise le mouvement ouvrier, où se forge la prise de conscience ouvrière en tant que conscience collective : ses multiples caractéristiques influent sur la manière dont les travailleurs se définissent eux-mêmes. La situation des travailleurs dans la société, leurs rapports collectifs en tant que classe avec les autres classes sociales constituent le second pôle autour duquel se structure leur prise de conscience collective, qui les conduit à se situer par rapport à la société, à l'état, aux différents pouvoirs, social, économique et politique.

D'autre part, la notion de pouvoir du mouvement ouvrier et du mouvement syndical est conçue comme une réponse d'ordre idéologique aux différents pouvoirs qui viennent d'être mentionnés, pouvoir du patronat dans l'entreprise, pouvoir économique, pouvoir politique au niveau sociétal. Cette conception du pouvoir du mouvement ouvrier et (ou) du mouvement syndical est influencée par la conscience de la situation à transformer par l'ensemble des objectifs qui s'y rattachent, par une appréciation subjective du rapport à l'adversaire, par un ensemble de valeurs qui commandent la conception de l'action à entreprendre.

L'on rappellera par ailleurs qu'*objectivement* le pouvoir du mouvement ouvrier et du mouvement syndical correspond à sa capacité effective « d'influencer » les autres pouvoirs : pouvoir patronal dans l'entreprise, pouvoir économique, pouvoir politique, au niveau sociétal. Cette capacité d'action du mouvement ouvrier et du mouvement syndical dépend non seulement de la composition et de la cohésion de la classe ouvrière et de son degré d'organisation, mais de l'aptitude des appareils syndicaux et politiques à formuler des thèmes mobilisateurs susceptibles d'exprimer les aspirations des travailleurs et de servir d'objectifs à leur action. Ni le mouvement syndical, ni le mouvement ouvrier ne sont des entités parfaitement homogènes et disciplinées. Leur unité et leur discipline internes reposent en définitive sur la participation volontaire des adhérents.

Les « réactions » de la base influent sur les possibilités d'action et de décision des leaders, quels que soient par ailleurs la valeur et le réalisme des objectifs que pourraient proposer ces derniers.

Remarques sur quelques orientations idéologiques du mouvement ouvrier et du mouvement syndical concernant le thème du pouvoir

La phase pré-industrielle du mouvement ouvrier, européen surtout, n'est pas sans intérêt à cet égard. C'est une période d'hésitation au niveau idéologique, de confusion au niveau des formes d'organisation : attachement aux valeurs de la démocratie politique, idéal de justice sociale souvent confus, protestation contre « l'exploitation » économique.

Progressivement, deux orientations majeures vont se dégager. Elles se préciseront à propos d'une réflexion d'ordre idéologique concernant moins la conception du pouvoir du mouvement syndical que la stratégie à mettre en oeuvre.

La première orientation peut être qualifiée de « révolutionnaire ». Elle est finalement dominée par une idée simple. Les formes d'action conformes à la légalité, les compromis avec la bourgeoisie au pouvoir conduisent à une impasse quand ils ne se soldent pas par une répression accrue du mouvement ouvrier. (Approche que justifie dans une large mesure l'histoire politique et sociale d'un bon nombre de nations européennes (France, Allemagne, Italie notamment). Il faut donc conquérir le pouvoir économique et politique, s'en emparer. L'idée de révolution a été exprimée de trois manières différentes :

a) *La théorie du coup d'état* ou de la prise du pouvoir politique par l'action révolutionnaire. C'est la tradition blanquiste qui ne présente plus aujourd'hui qu'un intérêt historique.

b) *La théorie anarchiste de la grève générale*. Les partisans estimaient qu'un arrêt de travail généralisé entraînerait l'effondrement de la bourgeoisie de l'État et du système capitaliste. Au pouvoir de la bourgeoisie s'oppose le « pouvoir ouvrier ». Or, il apparaît clairement que cette théorie reposait sur une analyse erronée de la société qui sous-entend que :

—Les ouvriers sont les seuls vrais producteurs, les autres, les possédants, les rentiers, les dirigeants n'étant que des parasites. Le pouvoir ouvrier se suffit à lui-même comme principe d'organisation de la société libertaire. Une telle affirmation, peu défendable à l'époque où elle fut formulée, l'est encore moins aujourd'hui. Les fonctions d'encadrement, les fonctions de distribution, les fonctions financières ne sont pas et n'ont jamais été simplement parasitaires, même lorsque ceux qui les détiennent en tirent une source d'avantages ou de profits excessifs.

—Le pouvoir politique est oppressif et inutile : dans l'ordre social nouveau, il suffira de régler l'activité autonome des produc-

teurs par l'échange d'informations. Or cette affirmation est la négation même du fait politique et l'histoire n'a cessé de la démentir.

—Les forces sociales autres que la classe ouvrière et les motivations autres que l'intérêt de la classe ouvrière qui représente l'universalité sont appelées à disparaître. Cette conception idéaliste du rôle et de la mission historique de la classe ouvrière s'est révélée utopique.

c) *La théorie de la prise du pouvoir par un parti politique encadré* selon l'expression de Lénine par une « minorité de révolutionnaires professionnels ». Ce dernier courant révolutionnaire est à la fois le plus conséquent et le mieux structuré idéologiquement. Il repose entre autres choses sur la conviction que l'action syndicale d'ordre surtout économique-professionnel n'est pas révolutionnaire. Au pouvoir de la bourgeoisie, il faut opposer le pouvoir de la classe ouvrière organisée politiquement, d'où la thèse de la subordination des syndicats au parti politique. La stratégie vise à l'exploitation systématique des contradictions économiques, sociales et politiques, n'exclut pas l'emploi de la violence, mais elle ne peut réussir que dans la mesure où les forces sociales en présence s'opposent irréductiblement.

La seconde orientation peut être qualifiée de « réformiste ». Elle est de nos jours largement majoritaire en Europe occidentale malgré la survivance de traditions révolutionnaires voir anarcho-syndicalistes. Elle l'a toujours été en Amérique du Nord où les idéologies syndicales et politiques révolutionnaires n'ont jamais connu un très grand succès. La stratégie préconisée vise à transformer progressivement la société. Les objectifs poursuivis à long terme peuvent demeurer révolutionnaires en ce sens qu'ils exigent une modification fondamentale du système social, mais il demeure qu'ils seront atteints par étapes. Simultanément, le problème du pouvoir syndical se pose dans une perspective nouvelle. Cette

situation tient tout d'abord à une nette différenciation des fonctions syndicales et politiques que renforce par ailleurs l'institutionnalisation des relations de travail. Le pouvoir syndical n'a pas cette prétention à l'universalité caractéristique de l'orientation précédente, il se définit comme « un contre-pouvoir » dont le champ d'application est essentiellement d'ordre économique et se limite fréquemment à l'entreprise.

Ajoutons que cette représentation idéologique du pouvoir syndical est historiquement liée non seulement à un contexte social et politique caractérisé par un fort degré d'attachement aux principes de la démocratie politique, mais encore par une économie d'entreprise où les décisions concernant la production, le niveau des salaires, les prix peuvent être considérées comme privées et arbitrées par le marché. De la séparation des fonctions syndicales et politiques, il ne faudrait cependant pas conclure à l'absence de relations entre organisations syndicales et organisations politiques, ou encore à l'absence de préoccupations politiques de la part des organisations syndicales. Des relations entre syndicat et parti politique, l'on notera qu'elles peuvent être conçues selon des modes divers allant du modèle britannique impliquant l'affiliation à un parti, mais préservant l'autonomie d'action des organisations syndicales, aux simples prises de position en période électorale notamment. Le dimension politique du pouvoir syndical est conçue comme secondaire, comme le complément du « contre pouvoir » économique qu'il s'efforce d'accroître.

Ces deux orientations idéologiques du mouvement syndical et les conception du pouvoir syndical auxquelles elles renvoient demeurent soumises aux exigences critiques de la pratique. Une idéologie révolutionnaire, qui méconnaîtrait la nécessité de la lutte quotidienne pour l'amélioration de la condition ouvrière, se transformerait rapidement en une utopie démobilisatrice. À l'inverse,

les luttes quotidiennes au service de revendications d'une portée limitée risquent d'échouer parce qu'elles méconnaissent les conditions économiques et politiques d'une action d'envergure seule susceptible de transformer la condition ouvrière.

Propos d'actualité

Les idéologies syndicales et les formes d'organisation et d'action héritées du passé, d'un passé souvent riche d'histoire ont une tendance à persister. Mais cette pérennité n'est pas sans inconvénient dans la mesure où le mouvement syndical, et en particulier le mouvement syndical nord-américain, risquent de devenir en quelque sorte prisonnier de ses traditions, de ses succès et d'un système de relations industrielles fortement institutionnalisé qu'il a d'ailleurs contribué à édifier. Ces remarques concernent également l'idéologie en tant qu'élément constitutif de la pratique syndicale. À ce niveau, il semble qu'une réorientation s'impose afin de tenir compte des transformations objectives qui affecte le contexte dans lequel s'inscrit l'action syndicale. Quelles sont-elles ?

L'on notera en premier lieu, une transformation importante de la nature du travail ouvrier liée aux progrès technologiques, transformation particulièrement sensible dans les industries de pointe et ayant pour conséquence une diversification plus poussée de la qualification professionnelle ; simultanément, l'on soulignera l'augmentation des effectifs non directement affectés à la production : personnel d'entretien, employés, techniciens, cadres. Les effets de cette double évolution se conjuguent pour entraîner une plus grande diversification des « situations de travail ».

L'on évoquera ensuite l'émergence d'une série de défis nouveaux liés à l'évolution de la société industrielle : disparités affectant la répartition des revenus, mise en condition du consommateur, « bureaucratisation » croissante de l'existence y compris de la vie privée liée à l'extension des contrôles sociaux.

L'on notera enfin un déplacement des centres de décision lié à la concentration économique et financière, à l'intervention accrue de l'État dans le domaine économique et social.

Cette évolution affecte la problématique du pouvoir, comme le souligne Henri Bartoli « des institutions du dialogue social naissent ou sont projetées : conventions collectives, procédures de conciliation, de médiation et d'arbitrage des conflits collectifs du travail, commissions de toute sorte, d'aucuns voient en elles les prémisses d'un capitalisme reconcilié. Elles illustrent la lutte intestine de l'ordre du travail et l'ordre de l'argent, de l'ordre de l'homme et de l'ordre des choses, de l'ordre de l'organisation et de l'ordre du marché, de l'ordre de la création et de l'ordre de l'aliénation, plus qu'elles ne préparent de nouveaux consentements à des valeurs communes. »

« Les institutions du dialogue social ont un sens et une efficacité qui dépendent du contenu juridique qui leur est donné, de l'État qui le fixe, de la puissance effective du pouvoir politique. Elles se colorent selon la nature du pouvoir politique, selon les procédés de recrutement de son personnel, selon les caractères des classes dirigeantes. Elles se caractérisent concrètement par des rapports de force qu'elles expriment, valorisent, ou contiennent... Parce que ces éléments varient au cours de l'histoire en eux-mêmes et dans leurs proportions, les institutions du dialogue social peuvent servir des buts différents et même opposés. Il ne suffit pas qu'elles existent pour qu'un dialogue se noue, que les antagonistes deviennent des partenaires, et que chacun accepte la remise en question de soi-même pour progresser dans la vérité au contact de l'autre »¹⁰ Le mouvement syndical doit apporter sa réponse à ces questions. C'est aussi dire la nécessité et l'importance du « travail idéologique » dans les circonstances actuelles.

¹⁰ Henri BARTOLI, « La rationalité des décisions de politiques économique et la crise du pouvoir dans les sociétés capitalistes industrielles », *Économie appliquée*, Tome XV, n° 1 et 2, 1962, pp. 100-101.

Annexe I

DOCUMENTS DE TRAVAIL POUR DISCUSSION

POUVOIR ET « POUVOIRS » DANS L'ENTREPRISE PRIVÉE

Pour des raisons d'ordre, de coordination et d'efficacité, toute organisation sociale et les membres qui la composent souscrivent habituellement au principe d'une direction unique, c'est-à-dire qu'un subordonné ne devrait recevoir des directives ou des instructions d'un seul supérieur alors que ce dernier est tenu responsable pour les décisions qu'il prend.

On s'est ainsi habitué à une conception monolithique de l'origine et de la distribution du pouvoir dans l'entreprise. On n'est pas porté à remettre en question l'idée que le pouvoir vient d'en haut, qu'il prend sa source au sommet de la pyramide et qu'il est disséminé vers le bas par voie de délégations successives.

Cette conception du pouvoir et de sa diffusion verticale reçoit une application dans l'entreprise privée dont le propriétaire ou les propriétaires sont relativement faciles à identifier puisqu'ils y jouent un rôle actif.

L'application d'une telle conception est devenue singulièrement difficile dans la grande entreprise ou société anonyme. Là, on se plaint souvent de la désuétude des organigrammes. Ces représentations symboliques des niveaux de pouvoirs et de responsabilités ne permettent qu'une identification formelle de l'origine et de la diffusion du pouvoir.

Un secteur, en particulier, où les problèmes sont devenus complexes au cours des dernières années, c'est celui des relations professionnelles, c'est-à-dire des relations entre employeurs et employés pris individuellement (relations avec le personnel) et celui des relations entre employeurs et employés pris collectivement (relations du travail ou relations patronales-ouvrières).

Les dirigeants ou chefs linéaires en place ont dû faire appel à des spécialistes pour les conseiller dans les politiques à adopter en matière de relations professionnelles.

Avec la complexification des rapports interpersonnels et collectifs du travail et avec l'avènement d'une technostructure dans ce secteur, on est en train de se demander si ceux qui ont formellement le droit de prendre des décisions ont la capacité de le faire ou, vice-versa, ceux qui ont la capacité de prendre ou d'influencer les décisions ont-ils le droit d'en prendre ou les prennent-ils effectivement ?

De plus, il arrive que des décisions dont les implications financières et humaines sont tellement importantes qu'elles demeurent dans les centres localisés au sommet de la pyramide ; d'autres moins importantes sont élaborées et formulées dans des centres situés à différents échelons de la pyramide du pouvoir. La ligne de démarcation entre ces différents centres de décisions est difficile à tracer : leur nature et leur composition varient.

On admet de plus en plus qu'il est difficile de commander selon un style unique, invariable en dépit des exigences et des caractéristiques des diverses situations administratives auxquelles sont confrontés ceux qui dirigent. En d'autres mots, pour être efficace l'administrateur doit savoir adapter son style aux exigences des diverses situations administratives. Il est donc pensable qu'un administrateur soit parfois plus efficace en obtenant l'assentiment de ceux qui sont appelés à exécuter ses décisions ; on peut donc se demander si parfois le pouvoir ne vient pas d'en bas.

Questions suggérées :

- 1 - On croit que le président ou le directeur-général d'une firme prend toutes les décisions importantes dans le domaine des relations du travail. Dans quelle mesure cette croyance est-elle fondée ?
- 2 - On croit de plus en plus que la prise de décisions « importantes » même si elle demeure localisée au sommet, acquiert un caractère de collégialité. Dans quelle mesure la prise de décision en matière de relations de travail est-elle collégiale ?
- 3 - Pour des raisons d'application uniforme des politiques de personnel et de convention collective, on tend à attribuer au service du personnel un pouvoir de décision finale, ce qui semble aller à l'encontre du principe d'une direction unique. Dans quelle mesure cette tendance est-elle répandue ?
- 4 - On se demande si à la table des négociations les négociateurs patronaux peuvent vraiment prendre des décisions qui engagent

la firme ou s'ils doivent référer au président ou au directeur-général chaque fois qu'une impasse se présente.

- 5 – Dans les domaines de l'embauchage, de la formation et de la rémunération, le pouvoir de décision finale devrait normalement appartenir aux chefs linéaires (le *line*). Dans quelle mesure en est-il ainsi ?
- 6 – Puisque le pouvoir se fonde beaucoup plus sur le *SAVOIR* que sur l'*AVOIR*, on peut penser que les spécialistes dans les nombreux contacts informels et dans les comités ont probablement une influence déterminante dans les décisions concernant la gestion efficace des ressources humaines.
- 7 – En cherchant à obtenir l'assentiment de ses subordonnés par l'information, la consultation ou la co-décision, un supérieur ne risque-t-il pas de diminuer le pouvoir qu'il possède sur eux ? Le pouvoir ne viendrait-il pas d'en bas ?

Annexe II

POUVOIR ET « POUVOIRS » CHEZ L'ÉTAT-EMPLOYEUR

Ce thème de discussion est : pouvoir et « pouvoir » en relations du travail, et plus particulièrement chez ce qu'on appelle maintenant couramment l'État-employeur.

Il s'agit, si je comprends bien l'intention des organisateurs du congrès, de cerner le plus près possible la notion du pouvoir, ou des « pouvoirs » en ce qui a trait à l'État, en faisant voir ses différents aspects, ses mécanismes, ses fonctions et ses influences selon les ordres de questions en cause, les secteurs considérés, les groupes en présence, et les niveaux d'action et de décision.

Un problème qu'on aurait peut-être pu croire réglé depuis l'avènement du syndicalisme dans la Fonction publique au Québec, au Canada et ailleurs, est celui de la distinction entre État-gouvernement et État-employeur que le développement des relations collectives de travail dans la Fonction publique a imposé aux théoriciens du droit du travail et des relations industrielles classiques. Ce problème, à mon avis, est loin d'être résolu en regard de l'évolution des faits dans ce domaine relativement nouveau des relations du travail. Nous touchons donc ici, je crois, à un aspect très important,

sinon vital, du thème du présent congrès : l'État-gouvernement, en théorie et dans la pratique des choses, doit-il être conçu comme un élément du pouvoir de l'État-employeur lorsque celui-ci négocie, par exemple, avec les employés de la Fonction publique proprement dite, ou avec ceux des services publics qui dépendent, à un titre ou à un autre, des deniers publics ou du contrôle public ? Quelles formes peut revêtir ce pouvoir ? Quelles instances l'exercent ? Selon quels mécanismes ?

À l'intérieur même de ce qu'on reconnaît comme étant l'État-employeur, comment le pouvoir s'articule-t-il ? Quels sont les détenteurs « officiels » de ce pouvoir, dans ses différentes manifestations et quels en sont les détenteurs « officieux » ou « réels », si une telle distinction doit être faite ? Ici il s'agit de voir, non seulement les structures formelles d'autorité au sein des pouvoirs publics envisagés comme administration patronale, mais encore et surtout les modes de délégation de ce pouvoir, les limites institutionnelles qui les conditionnent étant donné les impératifs gouvernementaux face à la gestion de la chose publique et aux critères de la rentabilité électorale auxquels sont soumis les gouvernements et les partis politiques dans notre société.

Quant aux groupes envers lesquels l'État-employeur exerce son pouvoir, il s'agit de distinguer ceux de la Fonction publique proprement dite : fonctionnaires et ouvriers assujettis à la loi de la Fonction publique ; ceux des grands services publics subventionnés entièrement ou partiellement par l'État, tels les employés des secteurs de l'éducation et de la santé ; enfin ceux de certaines agences ou régies publiques qui ont tendance à proliférer dans les sociétés contemporaines.

La grande question, pour ces différents groupes, est de savoir analyser les structures du pouvoir patronal à leur endroit, et d'identifier les centres réels de décision à leur sujet en dépit des distinctions purement juridiques qui, à première vue, servent à identifier leur employeur immédiat : par exemple, en matière de salaires et de conditions générales de travail. Jusqu'où et comment s'exerce le pouvoir de l'État-employeur à l'endroit de ces différents groupes d'employés ? Ou encore jusqu'où et comment les employeurs immédiats et « officiels » dans les secteurs de l'emploi para-public, parti-

cipent-ils aux pouvoirs de l'État-employeur ou en constituent-ils un frein ou une déviation ?

Enfin, selon les objets en cause (décisions d'ordre monétaire, disciplinaire ; décisions qui ont trait aux conditions d'exercice des professions, à la gestion du personnel, etc . . .), quels sont les ordres de décision qui commandent ou devraient commander l'intervention des différentes instances de la fonction État-employeur proprement dite, et quels sont ceux qui sont, ou devraient être, laissés à l'initiative des employeurs immédiats (régies, autorités hospitalières, scolaires, etc . . .) ?

Ce ne sont là que quelques questions, dont on peut se demander si elles sont valides, en marge du thème proposé, et qui peuvent peut-être servir à guider davantage les discussions de ce groupe.

Questions suggérées :

- 1 – L'Etat-gouvernement n'est-il pas un élément de l'Etat-employeur dans les négociations
 - a) avec les employés de la Fonction publique ?
 - b) avec les employés des services publics et para-public ?
- 2 – Comment le pouvoir s'articule-t-il au sein de l'Etat-employeur ?
- 3 – Quels sont les « détenteurs officiels » du pouvoir au sein de l'Etat-employeur ?
- 4 – Quels sont les détenteurs « réels » de ce pouvoir ?
- 5 – Quelles sont les limites fixées à ces détenteurs « réels » et/ou officiels du pouvoir ?
- 6 – Quelle est la nature et l'importance des décisions qui peuvent être laissées à l'initiative des employeurs immédiats tels que les régies, autorités hospitalières, scolaires, etc . . . ?
- 7 – Quelle est la nature du pouvoir des négociateurs ?

Annexe III

POUVOIR ET « POUVOIRS » DANS LES SYNDICATS OUVRIERS

L'objectif du congrès est simplement une « exploration démystificatrice » : par conséquent, ce n'est pas le procès du syndicalisme

ni celui de la démocratie syndicale. Au cours des discussions, il est indispensable d'avoir à l'esprit certains aspects du problème.

SUJETS du pouvoir

les membres
les officiers
les permanents
certains organismes

Qui mène ? Qui conduit ? Qui décide ? Qui oriente les décisions ? Qui contrôle celles qui ont été prises ? Si l'on s'en remet à ce que soutiennent les leaders, le pouvoir est toujours à la base ; si l'on interroge les travailleurs du rang, ils ont l'impression que ce sont les leaders qui détiennent le pouvoir ; pour les observateurs extérieurs, ce sont les permanents élus ou technocrates. Qu'en est-il en réalité ?

SOURCES du pouvoir

juridiques : autorité, droits
matérielles : argent, locaux, équipement, etc.
informationnelles : connaissance, information, aptitudes, etc.
symboliques (ou personnelles) : prestige, réputation, appui, etc.

Les individus ou les groupes qui exercent du pouvoir ne peuvent le faire efficacement, s'ils ne peuvent compter sur l'une ou l'autre et même plusieurs des ressources précédentes.

NIVEAUX du pouvoir

syndicat local
union ou fédération
conseil régional
centrale

Il est impossible de parler de pouvoirs dans les syndicats sans distinguer les divers niveaux d'organisation : centrale nationale, conseils régionaux, fédérations ou unions, et syndicats locaux. Chacun de ces groupements est doté,

par ailleurs, d'une structure hiérarchique. Les travailleurs du rang, que l'on appelle « la base », forment les syndicats locaux et n'ont accès aux autres groupements que par voie de représentation.

TYPES d'organisation syndicale

C.S.N. — F.T.Q. — C.E.Q.

secteur public — secteurs privés

secteurs monopolistiques — secteurs concurrentiels

ampleur de l'unité syndicale

caractéristiques des membres

La structure formelle d'organisation et des pouvoirs ainsi que les liens entre les divers organismes ne sont pas les mêmes partout. Le genre d'activité professionnelle des membres et la place qu'ils occupent sur le marché du travail développent des structures de pouvoir différentes, formelles et informelles.

OBJECTIFS poursuivis par les syndicats

action économique-professionnelle : élaboration de la convention collective, négociation avec pressions exercées, acceptation de la convention et son application.

action de transformation sociale : attitudes politiques, économiques, sociales, culturelles, etc.

Les différents objectifs poursuivis par les syndicats imposent un genre d'action et de décisions qui se situe à des niveaux différents et qui prend des formes différentes. Il y a parfois concordance et parfois opposition entre ces actions ; les détenteurs du pouvoirs n'y sont pas nécessairement les mêmes.

DYNAMIQUE du pouvoir

phénomène de socialisation

tendances à la centralisation et à la concentration

syndicalisation de nouveaux secteurs

travailleurs non-membres obligatoirement représentés par les syndicats
nouvelles générations de syndiqués

Le syndicalisme est influencé par les développements techniques économiques, politiques, sociaux, culturels de son milieu. Les nouvelles générations de syndiqués, n'ayant pas contribué à l'instauration du syndicalisme sont portées à le considérer comme un acquis et à ignorer le passé. Dans une « société de consommation », le syndicalisme lui-même est objet de consommation en même temps que de contestation.

Questions suggérées :

- 1 – Quel est le pouvoir réel d'orientation, de décision, de contrôle que possèdent les assemblées générales ? Comment peuvent-elles être influencées, orientées, manipulées ?
- 2 – Quelle est l'influence décisive des leaders, permanents, techniciens, organisateurs, négociateurs, animateurs, etc. ?
- 3 – Quelles sont les ressources qui peuvent être utilisées et permettre l'exercice d'un pouvoir dans un syndicat local, dans un conseil régional ou une centrale ?
- 4 – Comment la législation générale du travail (ou les mesures d'exception) contribue à déplacer le lieu du pouvoir, à accroître ou à diminuer le pouvoir d'individus ou de groupements dans le syndicalisme ?
- 5 – Quelles sont les conditions qui favorisent la prise de pouvoir par des individus, des cliques, des minorités agissantes ?
- 6 – Jusqu'à quel point ceux qui détiennent l'information et ceux qui transmettent l'information ont-ils une influence effective sur l'orientation des décisions prises à l'intérieur des syndicats ?
- 7 – Jusqu'à quel point les opinions publiques ont-elle une influence sur les décisions syndicales selon les types d'action syndicale : action économique-professionnelle, action de transformation sociale ?

Collection

CONGRÈS DES RELATIONS INDUSTRIELLES

Les relations industrielles dans le Québec (1er congrès 1946)

L'évolution des relations industrielles au Canada, GÉRARD TREMBLAY — L'apprentissage, LÉONCE GIRARD — Fatigue industrielle et productivité, Dr LUCIEN BROUHA — Conciliation, arbitrage et tribunaux du travail. Me LOUIS-PHILIPPE PIGEON — Les relations industrielles dans l'État moderne, JEFF RENS.

Convention collective — Sécurité syndicale (2ème congrès 1947)

Convention collective — Préparation et technique préliminaire, J.O'CONNELL-MAHER — Du règlement des griefs sous le régime de la convention collective. Me DONAT QUIMPER — Des vices généraux des conventions collectives, Me PHILIPPE ROUSSEAU — Clauses de sécurité syndicale — Définitions — Aspect moral, GÉRARD DION — La sécurité syndicale et l'employeur, ARTHUR DROLET — La sécurité syndicale et le syndicat, GÉRARD PICARD — Le travail, Mgr JOSEPH GUÉRIN.

Formes de collaboration patronale-ouvrière (3ème congrès 1948)

La convention collective, Me PAUL LEBEL — La formation professionnelle, GABRIEL ROUSSEAU — Les comités d'entreprises, RAYMOND GÉRIN — La sécurité du travail, la médecine et l'hygiène industrielle, Dr WILFRID LEBLOND — Théologie du travail, GEORGES-H LÉVESQUE. o.p. épuisé

Techniques des relations de travail (4ème congrès 1949)

Technique de la conciliation et de l'arbitrage, Me LOUIS-PHILIPPE PIGEON — Technique d'organisation patronale, LOUIS BILODEAU — Structure du mouvement ouvrier et organisation syndicale, JEAN MARCHAND — Aspect patronal de la négociation de la convention collective, HECTOR CIMON — Aspect ouvrier de la négociation de la convention collective, REMI DUQUETTE — Application de la convention collective et administration du personnel, L.-A. LYONS — Aspect ouvrier de l'application de la convention collective, RENÉ GOSSELIN — Le salariat est-il nécessaire ? ESDRAS MINVILLE.

Structure des salaires (5ème congrès 1950)

Les éléments de contrôle de la rémunération du travail au sein de l'entreprise, WALTER DELANEY — Techniques et rémunération du travail : salaire au temps ou à la pièce, L.-G. DAIGNEAULT — Techniques de rémunération du travail : salaire avec primes au rendement, RENÉ BRETON — Critères sociaux

et moraux de la détermination du salaire, GÉRARD PICARD — Études des variations des salaires entre unités d'une même industrie, MARCEL E. FRANCO — Étude des variations des salaires entre industries différentes, sur le plan local, régional et national, EUGÈNE FORSEY — Le processus de fixation des salaires, MAURICE LAMONTAGNE — Notre critique du communisme est-elle bien fondée ? CHARLES DE KONINCK — le communisme et les chrétiens, GEORGES-H. LÉVESQUE, *o.p.*

Sécurité de la famille ouvrière (6ème congrès 1951)

Position du problème et principes de solution, MAURICE TREMBLAY — Le plein emploi, élément fondamental de la sécurité de la famille ouvrière, RENÉ TREMBLAY — La retraite des travailleurs, Me JEAN LESAGE — Le risque de maladie au point de vue social, Me RENÉ PARÉ — La sécurité de la famille ouvrière par la présentation sociale de la maladie, Dr JEAN GRÉGOIRE — Les accidents du travail et les maladies professionnelles, CLÉMENT BROWN — La sécurité familiale par la propriété, RODOLPHE LAPLANTE — Vers la stabilité de la famille ouvrière, GONZALVE POULIN, *o.f.m.* — Un mouvement des familles, GEORGES-HENRI LÉVESQUE, *o.p.*

Salaires et prix (7ème congrès 1952)

L'inflation : nature, causes et espèces, ROGER DEHEM — Effets de l'inflation sur les salaires, les prix et les profits, EMILE GOSSELIN — Fixation des salaires d'après le coût de la vie, JEAN-PAUL FERLAND — La position des unions ouvrières vis-à-vis l'inflation et leur programme d'action, T. TAGGART SMYTH — Salaires variant avec la productivité, GÉRARD DION — Arbitrage volontaire des prix et des salaires, GÉRARD PICARD — Contrôle étatique des prix et des salaires, RENÉ TREMBLAY.

Problèmes humains du travail (8ème congrès 1953)

La structure sociale de l'entreprise, EMILE GOSSELIN — L'autorité dans l'entreprise, ROGER CHARTIER — Le syndicat dans l'entreprise, MARC LAPOINTE — La direction du personnel et ses responsabilités, T. P. DALTON — Rationalisation du travail et facteur humain, CAMILLE BARBEAU — L'aspect physiologique du travail, BERTRAND BELLEMARE — Adaptation du travailleur dans l'entreprise, LOUIS-PHILIPPE BRIZARD — Les relations humaines dans l'industrie, NOËL MAILLOUX, *o.p.*

Le règlement des conflits de droits (9ème congrès 1954)

Nature et source des conflits de droit individuels ou collectifs, Me MARIE-LOUIS BEAULIEU — La juridiction des commissions administratives, Me JACQUES PERREAULT — Les juridictions civiles, pénales et criminelles sur certains conflits de droits, Me THÉODORE LESPÉRANCE — Les conflits de droit qui naissent de l'interprétation ou de l'application des conventions collectives. Procé-

dure interne ou contractuelle, Me JEAN-H GAGNÉ — Les rôles futurs de l'arbitrage statutaire et de l'arbitrage conventionnel, Me LOUIS-PHILIPPE PIGEON — Les tribunaux du travail, Me EMILE COLAS — Tendances du droit anglo-américain dans le règlement des conflits de droits, H. D. WOODS — Le règlement des conflits de travail, YVES URBAIN.

Problèmes d'autorité au sein de l'entreprise (10ème congrès 1955)

Évolution dans les structures d'autorité, JACQUES ST-LAURENT — Évolution du champ de négociation de la convention collective, GASTON CHOQUETTE — Évolution de la fonction *personnel* et du service de relations industrielles, J.-J. GAGNON — Rôle et responsabilité du contremaître dans l'entreprise, R. R. GRONDIN — Rôle et responsabilité du délégué d'atelier dans le syndicat, RENÉ GOSSELIN — Contacts et conflits entre contremaître et délégué d'atelier, F. D. BARRETT — Crise d'autorité, Mgr ALPHONSE-MARIE PARENT, P.D., V.G.

La stabilité de l'emploi (11ème congrès 1956)

Prospérité économique et paradoxe de l'emploi, CHARLES LEMELIN — Le chômage structurel et frictionnel, JEAN-MARIE MARTIN, JACQUES ST-LAURENT — Implications sociologiques de l'instabilité de l'emploi, FERNAND DUMONT — L'expérience canadienne : l'État, PIERRE HARVEY — L'expérience canadienne : Le secteur privé de l'entreprise, EUGÈNE FORSEY, R.-B. MACPHERSON, W.-M. BERRY — Aspect normatif de la stabilité de l'emploi, MAURICE TREMBLAY.

Changements économiques et transformations syndicales (12ème congrès 1957)

Interdépendance entre l'économie, le social et les structures syndicales, ÉMILE GOSSELIN — Structures économiques et transformations syndicales, HARRY C. EASTMAN — Transformations sociales et transformations syndicales, GUY ROCHER — Tendances vers l'uniformité des règles juridiques, Me L.-P. PIGEON — Le régionaliste syndical est-il désuet? EMILE GOSSELIN, ROGER PROVOST, RENÉ BÉLANGER, PHILIPPE VAILLANCOURT, RAYMOND PARENT, GÉRARD DION — Syndicalisme et culture, GÉRARD DION.

Le règlement des conflits d'intérêt en relations du travail (13ème congrès 1958) dans la province de Québec

Exposé des régimes contemporains dans la province de Québec, JEAN-RÉAL CARDIN — Exposé des régimes contemporains dans d'autres États, GILLES BEAUSOLEIL — Équivoques du régime québécois, ROGER CHARTIER — Corrections à apporter au régime québécois, GUILLAUME GEOFFRION et GÉRARD PICARD — Le règlement des conflits collectifs de travail dans les services publics et dans les entreprises d'intérêt général, RENÉ H. MANKIEWICZ — Corrections à apporter au régime québécois, GUY MERRILL-DESAUNIERS — Les remèdes proposés — Proposed remedies, H. D. WOODS — L'intervention de l'État dans le règlement des conflits d'intérêts, ADOLF STURMTHAL.

Bénéfices sociaux et initiatives privés (14ème congrès 1959)

Perspectives liminaires, GÉRARD DION — La notion de bénéfices marginaux, JACQUES ST-LAURENT — Bénéfices sociaux et entreprise, JEAN-MARIE MARTIN Attitudes patronales, T.-H. ROBINSON — Conséquences pour le travailleur, ROLAND PARENTEAU — Attitudes syndicales, EUGÈNE FORSEY — Conséquences économiques et sociales, MONTEATH DOUGLAS — La propriété dans la société nord-américaine, EDWARD DUFF.

Droits de gérance et changements technologiques (15ème congrès 1960)

Présentation, ÉMILE GOSSELIN — Nature et importance des changements technologiques, JEAN-PAUL DESCHÈNES — Propriété, responsabilité et droits de gérance, GÉRARD DION — Efficacité, science, participation à la gestion et droits de gérance, ROGER CHARTIER — Changements technologiques et négociations collectives, JEAN-RÉAL CARDIN — Arbitrabilité des griefs et changements technologiques, JEAN-JACQUES GAGNON — Négociabilité et arbitrabilité des changements technologiques, MARIUS BERGERON — Négociation et arbitrage dans le domaine des changements technologiques, MARCEL PEPIN, W. GORDON DONNELLY, YVAN LEGAULT, JEAN SIROIS — Le syndicalisme ouvrier face aux changements technologiques, LEWIS A. COSER.

Les tribunaux du travail (16ème congrès 1961)

Un peu d'histoire, GÉRARD DION — Nature et raisons d'être des tribunaux du travail, ÉMILE GOSSELIN — Expériences étrangères, RENÉ H. MANKIEWICZ — Juridiction des tribunaux du travail, GÉRARD PICARD — Composition et règles de procédure des tribunaux du travail, ANDRÉ DESGAGNÉ — La place des tribunaux dans l'ensemble de l'organisation judiciaire, MARC LAPOINTE — Le particularisme et l'esprit propre du droit du travail, JEAN-RÉAL CARDIN — Discussion-synthèse, JEAN GIROUARD, BENOIT YACCARINI, JEAN-PAUL GEOFFROY, Me MARIE-LOUIS BEAULIEU, JEAN-MARIE BUREAU, YVAN LEGAULT — Annexes : projet de loi des tribunaux du travail, Me MARIE-LOUIS BEAULIEU.

La fonction de conseil dans le processus de décision et de contrôle (17ème congrès 1962)

Position du problème, ÉMILE GOSSELIN — Structure classique de l'organisation, JEAN-PAUL DESCHÈNE — La fonction de conseil dans le secteur de l'entreprise privée, GASTON FOURNIER — La fonction de conseil dans le secteur du syndicalisme, MARCEL PEPIN — La fonction de conseil dans le secteur du syndicalisme, EUGÈNE FORSEY — La fonction de conseil dans le secteur de l'État, PAUL PELLETIER — Conséquences du rôle du spécialiste sur les décisions et sur le contrôle, W. A. HUNTER — Un nouveau concept intégrant les notions de fonctions hiérarchiques (line) et de fonction de conseil (staff), ROGER CHARTIER — La fonction de conseil dans la société moderne, ROGER GRÉGOIRE.

Socialisation et Relations industrielles (18ème congrès 1963)

La socialisation : caractère et signification, GÉRARD DION — L'entreprise privée face à la socialisation, RAYMOND GÉRIN — Le syndicalisme en contexte socialisé : fonction et responsabilité nouvelles, LOUIS-MARIE TREMBLAY — Le rôle de l'État en relations du travail : essai de réévaluation, JEAN-RÉAL CARDIN — L'État-employeur et la fonction publique, S. J. FRANKEL — Discussion (ALBERT GINGRAS, YVON CHARTRAND, MICHEL HARRISSON) — La négociation collective dans les secteurs privés subventionnés par l'État. Point de vue patronal, PAUL DESROCHERS — Point de vue syndical, JACQUES ARCHAMBAULT — Discussion — (GILLES GAUDREAU, LÉOPOLD GARANT, J.-R. GAUTHIER) — Planification, entreprise privée et syndicalisme libre — PAUL NORMANDEAU.

Politiques de salaires : exigences nouvelles (19ème congrès 1964)

Conditions et implications d'une politique de salaires, JACQUES ST-LAURENT — Politiques de salaires : Expériences étrangères, GILLES BEAUSOLEIL — Évaluation de la réglementation gouvernementale des salaires au Québec : le salaire minimum, GÉRARD MARION — Évaluation de la réglementation gouvernementale des salaires au Québec : les décrets, GÉRARD HÉBERT — Les programmes gouvernementaux, l'emploi et les salaires, PIERRE HARVEY — Les politiques de salaires dans les secteurs étatisés, socialisés et privés. Représentants patronaux, ANDRÉ DEOM, ROGER CHARTIER — Représentants syndicaux, ROBERT SAUVÉ, ANDRÉ THIBAUDEAU — Après vingt ans, GÉRARD DION.

Le Code du travail du Québec (20ème congrès 1965)

La genèse du présent Code du travail, GÉRARD HÉBERT — Le droit d'association, son extension, ses limites, J. R. CARDIN — La Commission des relations de travail, ANDRÉ ROY — La Commission des relations de travail et l'accréditation syndicale, GÉRARD VAILLANCOURT — Le nouveau Code du travail et la convention collective, FERNAND MORIN — La procédure de négociation et le recours à la grève ou au lockout, MARIUS BERGERON — Le règlement pacifique des conflits, ROBERT AUCLAIR — Points de vue sur le Nouveau Code du travail, Services privés, ROGER THIBAUDEAU, LOUIS LABERGE, DENIS GERMAIN, JEAN-PIERRE DESPRÉS — Services publics, ANDRÉ DEOM, LAVAL GRONDINE, RAYMOND PARENT, LOUIS-CLAUDE TRUDEL — Le nouveau rôle du Ministère du travail, Hon. CARRIER FORTIN, Code du travail — Bill 55 — Loi de la fonction publique.

Une politique globale de la main-d'oeuvre ? (21ème congrès 1966)

Les objectifs d'une politique de main-d'oeuvre, ANDRÉ RAYNAULT, Nature et contenu d'une politique globale de main-d'oeuvre, ROLAND PARENTEAU, Discussion (JEAN-GÉRIN-LAJOIE, FRANÇOIS CLEYN), Mise en oeuvre d'une politique globale de main-d'oeuvre, LAURENT BÉLANGER, Discussion (MARCEL

PEPIN, JEAN BRUNELLE), Politique de main-d'oeuvre et négociation collective, PIERRE-PAUL PROULX, Politique fédérale et politique provinciale de main-d'oeuvre, PIERRE F. CÔTÉ, YVES DUBÉ, MARCEL GUAY, Croissance économique et politique de main-d'oeuvre, LOUIS COUILLARD.

Le travail féminin (22ème congrès 1967)

Évolution de la participation des femmes au monde du travail, JEAN-PIERRE DESPRÉS, La réglementation du travail féminin, RÉJEANNE COLAS, Aspects sociologiques du travail féminin, GÉRALD FORTIN, Aspects économiques de la participation des femmes au marché du travail, JACQUES ST-LAURENT, Le travail féminin — témoignages, KATHLEEN FRANCOEUR, YOLANDE BOISSINOT, LOUISE MARCIL, DOROTHY PERTUISET, CHARLES LEBRUN, JACQUES VILLENEUVE, CLAUDE DUHAMEL, JEAN SIROIS, Participation des femmes aux mouvements syndicaux, YVETTE CHARPENTIER, LUCIE DAGENAIS, La femme dans le monde du travail d'aujourd'hui, PIERRETTE SARTIN.

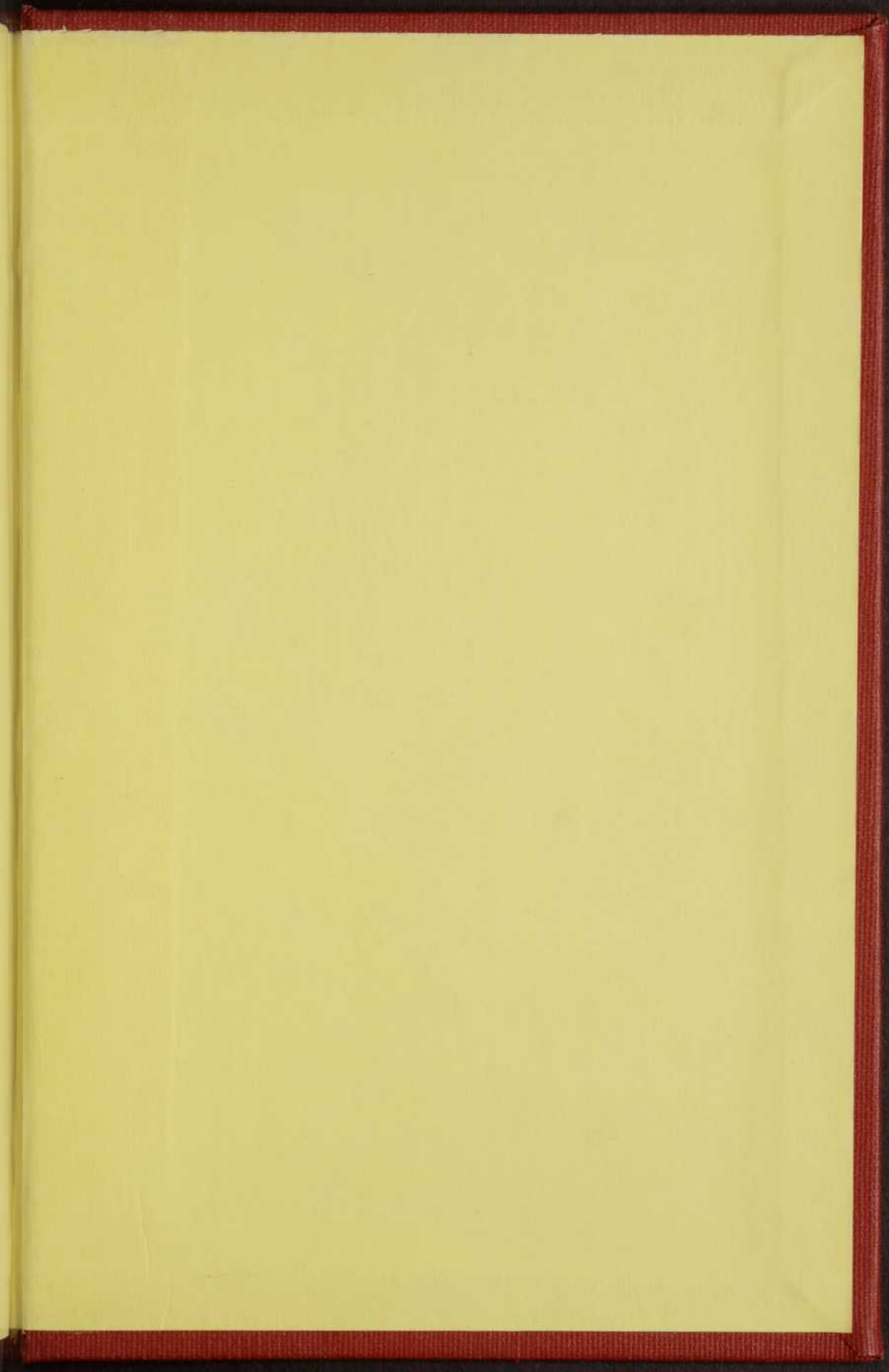
Le syndicalisme canadien : une réévaluation (23ème congrès 1968)

Introduction, GÉRARD DION — Les objectifs syndicaux traditionnels et la société nouvelle, JEAN-RÉAL CARDIN — Les structures syndicales et objectifs syndicaux, STUART JAMIESON — La démocratie syndicale, GÉRARD DION — Les rivalités syndicales : force ou faiblesse, EVELYNE DUMAS — Le syndicalisme et les travailleurs non-syndiqués, LÉO ROBACK — L'extension de la formule syndicale à des secteurs non-traditionnels, SHIRLEY B. GOLDENBERG — Le syndicalisme et la participation aux décisions économiques, BERNARD SOLASSE — Les syndicats et l'action politique, VINCENT LEMIEUX — Le syndicalisme, la société nouvelle et la pauvreté, Hon. MAURICE LAMONTAGNE — Bilan et horizons — Annexe I, Le syndicalisme au Canada, GÉRARD DION — Annexe II, La concurrence syndicale dans le Québec, GÉRARD DION.

Le public et l'information en relations du travail (24ème congrès 1969)

Introduction, GÉRARD DION — L'information et le public, GÉRARD DION — L'information en relations du travail et le public, PIERRETTE SARTIN — Servitudes et difficultés de l'information, TOM SLOAN — L'employeur et l'information du public, GHISLAIN DUFOUR — Les syndicats et l'information du public, RICHARD DAIGNAULT — L'État-employeur et l'information du public, B. M. ERB — L'État-gouvernement et l'information du public, JEAN BERNLER — Les média et l'information du public : la presse écrite, VINCENT PRINCE — Les média et l'information du public : la presse électronique, GEORGES LAHAISE — La presse et le 24ème Congrès annuel des relations industrielles de Laval, JACQUES RIVET et MARCEL GILBERT.





BNQ



000 351 193