

## Relations industrielles Industrial Relations



Gilles PLANTE : *Le conflit du travail : stratégie et tactique.*  
Collection Relations du travail, Québec, Presses de l'Université  
Laval, 1984, 166 pp., ISBN 2-7637-7041-X

Marcel Simard

Volume 40, numéro 4, 1985

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/051386ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/051386ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce compte rendu

Simard, M. (1985). Compte rendu de [Gilles PLANTE : *Le conflit du travail : stratégie et tactique.* Collection Relations du travail, Québec, Presses de l'Université Laval, 1984, 166 pp., ISBN 2-7637-7041-X]. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 40(4), 891–892. <https://doi.org/10.7202/051386ar>

## RECENSIONS BOOK REVIEWS

**Le conflit du travail; stratégie et technique**, par Gilles Plante, Collection Relations du travail, Québec, Presses de l'Université Laval, 1984, 164 pp., ISBN 2-7637-7041-X

À lire absolument! Telle est la conclusion à laquelle je suis arrivé après avoir littéralement «dévorer» le petit livre de Gilles Plante. Ce livre est passionnant, même si l'auteur écrit, comme le souligne Gérard Dion dans sa Préface, sans passion. Paradoxe? Non. C'est plutôt le secret de ce livre. L'auteur aborde un sujet dont on n'ose guère parler et son analyse, précisément parce qu'elle est sans passion, est très suggestive et propre à susciter l'intérêt. Ce sont les deux grandes qualités de l'ouvrage.

Parlons d'abord du sujet abordé par Gilles Plante dans ce livre. La science, écrivait Bachelard, s'intéresse à ce qui est caché. Dans son ouvrage, Gilles Plante rappelle non seulement le caractère conflictuel des relations du travail, il faut de la conduite même du conflit du travail l'objet de son analyse. Il nous introduit à l'univers secret des tactiques et des stratégies utilisées par les acteurs sociaux à l'occasion des conflits ouverts qui marquent parfois la négociation collective. Au surplus, s'appuyant sur son expérience pratique, l'auteur définit d'entrée de jeu le conflit du travail comme il est sans doute vécu par les acteurs sociaux, en l'occurrence une épreuve de forces, un rapport de pouvoir à travers lequel une partie cherche à contraindre l'autre d'accepter son règlement du conflit. En fait, cette problématique du conflit du travail comme rapport de pouvoir n'est pas nouvelle en relations industrielles, comme le reconnaît l'auteur dès son premier chapitre dans lequel il aborde, à la suite de Flanders, la négociation collective comme institution politique, laquelle comprend plutôt que d'exclure le conflit ouvert comme cela est permis dans nos régimes de relations du travail. Cette problématique n'est cependant qu'un point de départ pour l'auteur dont le véritable intérêt porte sur la conduite même du conflit du travail. C'est l'objet central du livre. L'auteur n'est pas le premier à s'attaquer à cette question. G. Adam et J.-D. Reynaud en France et S.-B. Backarack et E.-J. Lawler aux États-Unis l'ont fait avant lui. Gilles Plante va cependant beaucoup plus loin que les auteurs que nous venons de citer.

L'analyse qu'il propose ainsi est très suggestive et c'est la seconde qualité de l'ouvrage. L'auteur procède non pas par anecdote, comme il aurait sans doute pu le faire étant donné son expérience pratique, mais par analogie. En fait, ses sources principales d'inspiration sont la théorie des jeux, particulièrement des jeux de stratégie comme le jeu d'échec, et les ouvrages traitant de l'art de la guerre. Il expose ce dernier corpus de connaissances dès le chapitre 2. Ce faisant, l'objectif de l'auteur n'est pas d'assimiler le conflit du travail à la guerre, mais plutôt de puiser dans les connaissances concernant l'art de la guerre, des concepts distinguant les tactiques, les stratégies et les styles de campagne. Il en est de même pour la théorie des jeux que l'auteur aborde au chapitre 3 et dont il retient la distinction classique entre jeu à somme nulle et jeu à somme non nulle ainsi qu'une certaine conception de la structure du jeu et de sa dynamique en relations du travail. Ayant ainsi précisé ses ouvrages analytiques, l'auteur s'applique ensuite dans les chapitres suivants à faire la théorie de la conduite du conflit du travail au double plan de la tactique et de la stratégie. Les principaux concepts sont non seulement exposés mais illustrés par des exemples pertinents. L'ouvrage se termine sur l'étude de deux cas de conflits du travail vécus par l'auteur et qui permet au lecteur de bien saisir la distinction fondamentale entre l'analyse tactique et l'analyse stratégique.

L'exploitation ingénieuse que l'auteur fait de ses sources d'inspiration théorique lui permet d'introduire une série de concepts nouveaux et stimulants pour l'analyse du déroulement du conflit de travail. Qu'il s'agisse du champ où se produit le conflit que l'auteur conceptualise comme un échiquier, des acteurs en interaction parmi lesquels il distingue les groupes opérants et les coalitions, et dont il analyse la capacité et le potentiel d'action, Gilles Plante introduit progressivement tout un outillage conceptuel permettant de mieux comprendre les aspects tactiques du conflit du travail. Il en est de même en ce qui concerne les aspects stratégiques du conflit où l'auteur va au-delà de la distinction classique entre l'offensive et la défensive pour en examiner les rapports mutuels et nous familiariser avec la réalité des manœuvres stratégiques visant soit la conquête ou la défense de la liberté d'action, soit l'économie des forces.

Au total cependant, l'ouvrage de Gilles Plante apporte un éclairage nouveau davantage sur les aspects dynamiques du conflit du travail que sur la structure même du jeu qu'il constitue. À cet égard, l'auteur emprunte trop facilement la distinction issue de la théorie des jeux entre jeu à somme nulle et jeu à somme non nulle. Cette distinction ne me paraît guère prometteuse dans le cas des conflits du travail pour deux raisons. La première est que si l'on se place d'un point de vue objectif, extérieur aux acteurs eux-mêmes, l'immense majorité des conflits de travail appartient plutôt à la catégorie des jeux à somme non nulle, pour des raisons qui ont déjà été développées par Adam et Reynaud (*Conflit du travail et changement social*, P.U.F., 1978, pp. 131-138). Par contre, si l'on part de la subjectivité des acteurs sociaux, et qu'on privilégie ainsi une démarche d'intériorité, la plupart des conflits du travail apparaissent plutôt comme des jeux à somme nulle (chaque partie cherche à gagner en faisant perdre l'autre). En fait, la distinction entre ces deux structures de jeu n'est pas vraiment discriminante lorsqu'elle est transposée au domaine des relations du travail.

Enfin, il est dommage que l'auteur n'apporte aucune conclusion à son ouvrage. Pour ma part, je sors de la lecture de ce livre avec l'impression qu'il s'agit d'une oeuvre stimulante au plan intellectuel et qui, bien loin d'encourager à la multiplication des conflits du travail comme l'évoque Gérard Dion dans sa Préface, est plutôt de nature à inciter les parties à la prudence.

**Marcel SIMARD**

Université de Montréal

**La négociation. Conduite, théorie, application** par Christophe Dupont, Paris, Dalloz, 1982, 276 pp., ISBN 2-247-00315-X

Au cours des années soixante et soixante-dix, nous avons assisté à un développement impressionnant des connaissances sur le phénomène de la négociation. C'est dans le sillage de ce foisonnement de connaissances parcellaires qu'a débuté l'élaboration d'un champ d'étude nouveau à partir du domaine des sciences sociales. En ce milieu des années quatre-vingt, on ne peut affirmer qu'un corpus théorique unifié soit émergé de cet effort de construction sur l'objet. La négociation, en tant que champ disciplinaire de recherche, se situe au stade pré-paradigmatique (au sens de Kuhn). Les nombreux résultats de la recherche ont surtout permis la formulation de théories partielles sur le phénomène de la négociation mais qui font toutefois l'objet d'un certain consensus. Avec la décennie 80, les recherches sur la négociation ont entamé une phase de bilan et de consolidation des connaissances disponibles; travail qui correspond, à un registre supérieur, aux efforts initiaux et très fructueux du début des années 60 par les tandems de Siegel-Fouraker, Sawyer-Guetzkow et Walton-McKersie. Cette tâche d'évaluation des connaissances sur la négociation collective constitue l'objectif que s'est fixé Christophe Dupont en écrivant cet ouvrage.