

## Relations industrielles Industrial Relations



*Company Organization and Worker Participation*, by Ian B. Knight, London, Office of Population Censuses and Surveys, HMSO, 1979, 158 pp.

*Boards of Directors in British Industry*, by Christopher Brookes, London, Department of Employment, Research Paper no 7, 1979, 84 pp.

Jacques Bélanger

Volume 35, Number 3, 1980

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/029104ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/029104ar>

[See table of contents](#)

### Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

### ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

### Cite this review

Bélanger, J. (1980). Review of [*Company Organization and Worker Participation*, by Ian B. Knight, London, Office of Population Censuses and Surveys, HMSO, 1979, 158 pp. / *Boards of Directors in British Industry*, by Christopher Brookes, London, Department of Employment, Research Paper no 7, 1979, 84 pp.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 35(3), 599–602.  
<https://doi.org/10.7202/029104ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1980

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

Érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

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

prétention des organismes, l'opinion publique et la reconnaissance de l'État font qu'un groupement soit considéré comme centrale syndicale. Et les autres syndicats sont dits «indépendants». On notera qu'il y a là une part d'arbitraire et que, si l'on veut avancer, il faut, à un moment donné, se brancher. C'est ce qu'ont fait les auteurs. Ils ont considéré comme centrales au Québec six groupements: la CEQ, la CSC, la CSD, le CTC, la CSN et la FTQ. En prenant pour acquis qu'un syndicat est un organisme qui négocie pour ses membres auprès des employeurs salariés et conditions de travail, nous nous demandons pourquoi les auteurs n'ont pas inclut parmi les syndicats indépendants des groupes qui jouent un rôle aussi important que les diverses associations de médecins et de professionnels. Par exemple, la Fédération des médecins résidents et internes. Mais c'était leur droit d'établir leurs catégories et d'être ensuite cohérents.

Après avoir fait l'inventaire et la géographie des syndicats indépendants, en distinguant ceux dont le niveau d'organisation est canadien, québécois ou local, les auteurs ont comparé leur action à celle des syndicats appartenant à une centrale. Ils ont utilisé à cette fin des critères de mesure tels que le recours à la grève et l'utilisation de l'arbitrage des griefs. C'est là une information intéressante, mais nous avons toujours été très sceptique par rapport aux conclusions que l'on peut en tirer.

Enfin, les auteurs, sans y répondre se posent des questions très pertinentes. Des syndicats indépendants, il y en a ailleurs qu'au Québec. Mais pourquoi, au Québec, alors qu'existe déjà un pluralisme syndical sans précédent, des travailleurs syndiqués tiennent-ils à rester à l'écart des centrales? Pourquoi cette proportion est-elle plus grande qu'ailleurs et a-t-elle tendance à s'accroître? Pourquoi la CSN est-elle la centrale qui a perdu le plus grand nombre de membres au bénéfice des syndicats indépendants?

Les auteurs ont fait un déblocage extrêmement intéressant et indispensable sur le phénomène des syndicats indépendants au

Québec. Leur ouvrage, comme ils le souhaitent, pourra servir de base à de multiples études ultérieures et surtout amener les responsables syndicaux à réfléchir davantage sur la situation syndicale au Québec s'ils veulent être réalistes.

Gérard DION

Université Laval

**Company Organization and Worker Participation**, by Ian B. Knight, London, Office of Population Censuses and Surveys, HMSO, 1979, 158 pp.

**Boards of Directors in British Industry**, by Christopher Brookes, London, Department of Employment, Research Paper no. 7, 1979, 84 pp.

La question de la représentation des travailleurs sur les conseils d'administration n'est plus au centre des débats sur les relations industrielles en Grande-Bretagne. Le rapport du Comité Bullock sur la démocratie industrielle a été publié en janvier 1977. Après bien des tergiversations, le gouvernement travailliste publia un Livre Blanc sur le sujet en mai 1978. Depuis lors, rien de concret dans le secteur privé de l'économie. Suite à l'élection des Conservateurs, et considérant les sérieux problèmes rattachés à la structure industrielle de ce pays, cette forme spécifique de participation des travailleurs n'apparaît pas comme une préoccupation politique majeure, du moins à court terme.

Dans ces deux publications, les auteurs présentent et analysent les données recueillies par le biais d'une enquête réalisée pour le Department of Employment en 1976. Dans le rapport intitulé **Company Organization and Worker Participation**, l'auteur présente les résultats généraux de cette enquête auprès de 296 entreprises manufacturières du secteur privé. L'échantillon a été construit de façon à exclure les entreprises de moins de 200 employés; toutefois, plus de la moitié des entreprises ayant contribué avaient moins de 500 employés à leur service.

La méthode de recherche consistait essentiellement en entrevues effectuées auprès de personnes susceptibles d'occuper un poste clé dans la prise des décisions au niveau de chacune de ces compagnies de même qu'à celui de l'un de ses établissements industriels. On compte ainsi trois groupes de répondants, soit les membres du conseil d'administration (un maximum de trois répondants), les cadres au niveau de l'établissement (un maximum de cinq) et les délégués d'atelier (un maximum de trois).

Les chercheurs se sont d'abord penchés sur les formes de participation déjà existantes, soit les mécanismes d'information et de consultation ainsi que la négociation collective. Dans plus de la moitié des cas, on note l'existence de comités de consultation au niveau de la compagnie. D'autres auteurs ont aussi souligné un récent regain d'intérêt pour ces comités conjoints de consultation aux niveaux de l'entreprise et de l'établissement. Cette enquête fait notamment ressortir le fait que sur des sujets comme l'investissement et, dans une moindre mesure, les méthodes de production, la direction accepte de consulter ses employés, sans pour autant sacrifier ses prérogatives patronales.

Les chercheurs se sont ensuite attaqués à la tâche difficile consistant à évaluer l'étendue du domaine négociable (**range of bargaining**), en soumettant aux répondants une liste de neuf sujets. Les résultats obtenus aux niveaux de l'entreprise et de l'établissement sont largement similaires. Si on compare les résultats de la présente étude avec ceux d'autres enquêtes sur échantillon (par exemple, **Workplace Industrial Relations 1973**, HMSO, 1975, pp. 28-35; J. Storey dans **Industrial Relations Journal**, vol. 7, no. 4, pp. 40-55, etc.) et avec bon nombre d'études de cas, il ressort que les premiers semblent exagérer la portée de la négociation collective. En effet, il nous apparaît évident que ces données tendent à surestimer l'ampleur de la négociation sur certains sujets et à sous-estimer l'étendue des prérogatives patronales. Par exemple, 44% des cadres au niveau de l'établissement et 58% des délégués principaux d'atelier (**convenors**) affirment qu'il

n'existe aucun sujet sur lequel la direction considère la négociation collective comme étant non appropriée (tableaux 4.7 et 4.8). Si cela correspondait à la réalité, la représentation des travailleurs sur les conseils d'administration en vaudrait-elle la chandelle?

Et pourtant, les réponses sont relativement constantes pour tous les groupes de répondants, les données les plus douteuses portant sur les licenciements et les procédures disciplinaires. D'autres chercheurs ont souligné que le domaine négociable se prêtait difficilement à ce genre d'enquête par entrevue ou questionnaire sur échantillon. Les résultats présentés en chapitre 4 de cette publication devraient contribuer à renforcer cette conviction. Permettons-nous de souligner deux éléments de difficulté qui s'appliquent de façon particulière à ce cas-ci.

Premièrement, chacun des sujets (**issues**) retenus inclut plusieurs aspects de prise de décisions, et les limites du négociable peuvent varier grandement entre différents aspects de sujets tels les changements dans les méthodes de production, les conditions physiques de travail, les licenciements, etc. Or, la question posée aux répondants se lit comme suit: "Does the management at this establishment negotiate with a trades union or staff association on any matter connected with... (specified issue)?" (p. 32).

Deuxièmement, le problème consiste à définir ce qu'on entend exactement par **sujet négocié**. Ainsi, des informations fournies dans cet ouvrage portent à croire que les répondants pourraient y inclure des sujets sur lesquels les parties discutent (il s'agit de fait de consultation) mais où la direction impose sa décision finale, sa prérogative. La comparaison entre ces données présentées en chapitre 4 et celles du chapitre 5 tendent à confirmer cette impression. Ainsi, alors que les directeurs responsables pour les relations industrielles affirment que les procédures disciplinaires sont négociées au niveau de l'entreprise dans une proportion de 82% (77% dans le cas des licenciements) (tableau 4.3), seulement 32% de ceux-ci considèrent que ces décisions (23% dans le cas des licenciements) sont réel-

lement prises de façon conjointe, soit par négociation (tableau 5.8). (On trouve la même distorsion dans les réponses des délégués principaux d'atelier en comparant les tableaux 4.5, 46D et 47D).

Par ailleurs, une importante partie de ces entrevues portait sur les attitudes des répondants quant à une éventuelle représentation ouvrière sur les conseils d'administration. La majorité (variant entre 58 et 68%) des directeurs et au moins trois cadres sur cinq au niveau de l'établissement se prononcèrent contre une telle forme de participation. Par contre, plus des deux tiers des représentants syndicaux y étaient favorables. Dans l'hypothèse d'un tel changement, une majorité dans les trois groupes de répondants préconisait l'élection, exclusivement parmi les employés de la compagnie, d'une minorité de représentants des employés sur les conseils d'administration. Tel que prévu, on note cependant des divergences d'opinion entre les représentants de la direction et ceux des salariés en ce qui a trait aux fonctions et responsabilités à accorder aux directeurs-travailleurs, ainsi que pour ce qui concerne les avantages et désavantages à attendre d'une telle réforme.

À la lumière de ces données, l'auteur présente en conclusion certaines considérations touchant les possibilités (ou plutôt les difficultés) d'implantation d'un système de représentation des employés sur les conseils d'administration dans ce pays. On peut grouper celles-ci en trois points.

Considérant le fait que ces conseils d'administration siègent généralement sur une base mensuelle ou moins fréquemment et que les décisions sont souvent prises hors de ces réunions, l'auteur en conclut que: "Worker directors would need to become involved in many of the informal management meetings of individual directors if they were to influence many of the major decisions affecting their fellow employees" (p. 85). Or, puisque les répondants s'entendent à l'effet que ces directeurs-travailleurs devraient conserver leur emploi actuel, et n'être que des directeurs à temps partiel, une telle infiltration parmi le cercle des directeurs-administrateurs (*executive directors*) est peu probable.

Deuxièmement, puisque 72% des compagnies composant l'échantillon sont rattachées à des groupes industriels plus larges, bien des décisions fondamentales sont référées au conseil d'administration de la société mère où même les directeurs-administrateurs des premières compagnies ont, dans bien des cas, peu d'influence.

En troisième lieu, on s'entend sur le fait que les directeurs-travailleurs devraient suivre un processus d'apprentissage avant de bien s'acquitter de leur tâche. Cela nécessite une continuité et une stabilité minimale dans la représentation ouvrière. Or, cela est-il compatible avec la position adoptée par une majorité des délégués d'atelier rejoints par l'enquête à l'effet que les travailleurs devraient pouvoir exiger la résignation d'un directeur-travailleur en qui ils auraient perdu confiance? Et comme le souligne l'auteur: "How far an individual can represent the view of a work force (or part of it) whose confidence he no longer enjoys is not just a matter for debate, it is a possible source of tension in industrial relations" (p. 86).

Plusieurs de ces aspects sont étudiés plus à fond dans l'ouvrage intitulé **Boards of Directors in British Industry**. L'auteur analyse alors les données (de cette même enquête) relatives à la structure et au fonctionnement des conseils d'administration tel qu'ils existent présentement. Dans un premier chapitre, il soulève brièvement plusieurs aspects généraux ayant fait l'objet d'un débat public en Grande-Bretagne. Il présente ensuite, en chapitre 2, une revue de la littérature et de la recherche, toujours fragmentaire, sur l'influence réelle des conseils d'administration dans la détermination des politiques générales des entreprises.

En chapitre 3, l'auteur s'efforce principalement de tester la validité de la thèse suivant laquelle les décisions fondamentales échappent aux conseils d'administration, la fonction de ceux-ci consistant en pratique à entériner ou légitimer des décisions déjà prises en d'autres centres de pouvoir. Plusieurs recherches antérieures ont contribué à donner beaucoup de crédit à cette thèse. Il importe de souligner que les données analysées dans ce

second ouvrage proviennent exclusivement des entrevues réalisées auprès des directeurs eux-mêmes. Il s'agit là bien sûr d'une importante limite puisqu'il est possible que ceux-ci ne réfèrent pas exclusivement à la situation réelle mais bien, dans une certaine mesure, à une situation idéale.

Il convient d'abord de souligner qu'une bonne majorité des directeurs interrogés affirment que les membres du conseil d'administration développent (**generate**) vraiment les politiques de l'organisation, à partir de leur propre expertise (p. 45). Il s'agit là d'une donnée problématique si l'on considère que très peu de conseils siègent plus fréquemment qu'une fois par mois (p. 40) et qu'environ 90% de ces mêmes directeurs affirment que les décisions sont prises sur la base d'un consensus (pp. 61-62).

Qu'en est-il de ces stratégies de manipulation (**manipulative strategies**) par lesquelles certains directeurs-administrateurs chercheraient à désamorcer les débats en contrôlant le type et le volume d'information disponible à l'ensemble des directeurs? L'enquête considère trois types de manipulation. Dans 70% des compagnies, on restreint l'éventail des discussions durant la réunion en exigeant un préavis sur l'intention de soulever un sujet. Dans 24% des cas, le président impose un veto sur le dépôt de documents devant le conseil. Et troisièmement, 43% des directeurs généraux font référence à des réunions, tenues avant la réunion de tout le conseil, ayant pour fin de préparer l'ordre du jour. Ces tactiques n'ont toutefois pas un caractère universel et ne peuvent expliquer à elles seules un tel consensus lors des rares réunions des conseils d'administration.

L'auteur se penche donc sur la question des centres alternatifs de pouvoir (**alternative centres of power**), "for if key proposals are formulated elsewhere and presented to the board on a take it or leave it basis, the absence of a credible alternative, and an appreciation of the time and effort required to create one, will usually be sufficient to ensure their acceptance" (p. 67). Dans 51% des compagnies, un comité restreint de direction

(**inner or executive board**), formé exclusivement de directeurs-administrateurs, se réunit régulièrement et formellement. On rapporte aussi l'existence d'un comité exécutif (**management committee**) dans plus de 60% des entreprises, ainsi que celle de sous-comités du conseil d'administration dans environ un tiers des cas. L'existence de ces centres alternatifs de pouvoir n'étant pas aussi généralisée que ce que d'autres chercheurs ont déjà suggéré (bien qu'on les rencontre plus fréquemment dans les grandes compagnies), l'auteur en conclut à la nécessité d'adopter une position plus nuancée en ce qui a trait au pouvoir et l'influence réelle de ces conseils d'administration. D'une part, "it seems reasonable to conclude that in a substantial proportion of the companies surveyed the board of directors plays an active role in corporate policy and decision making" (p. 77). D'autre part, "if, as the data suggest, the locus of decision making in larger companies tends to shift away from the board towards a series of extra-board or sub-board level committees, it follows that the instalment of worker-directors on the main board of a company would not necessarily lead to an increase in the extent and scope of worker participation in corporate policy and decision making" (p. 78).

Le premier de ces deux ouvrages constitue, à notre connaissance, la source la plus complète et la plus fiable sur les attitudes des acteurs à l'égard de la participation des travailleurs en Grande-Bretagne. Le second contribue de façon particulière à élargir le champ des connaissances sur la structure et le fonctionnement actuel des conseils d'administration. L'information s'avère donc plus complète qu'elle ne l'était au moment des délibérations du Comité Bullock et des débats passionnés qui ont fait suite à la publication de son rapport.

Jacques BÉLANGER

Université Laval