

Relations industrielles Industrial Relations



Deborah M. KOLB : *The Mediators*. Cambridge, Mass., The MIT Press, 1983, 230 pp., ISBN 0-262-11088-1

Jean Sexton

Volume 39, Number 2, 1984

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/050036ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/050036ar>

[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

Sexton, J. (1984). Review of [Deborah M. KOLB : *The Mediators*. Cambridge, Mass., The MIT Press, 1983, 230 pp., ISBN 0-262-11088-1]. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 39(2), 391–392. <https://doi.org/10.7202/050036ar>

RECENSIONS BOOK REVIEWS

The Mediators, by Deborah M. Kolb, Cambridge, Mass., The MIT Press, 1983, 230 pp., ISBN 0-262-11088-1

La médiation, dans le contexte de la négociation collective, suscite souvent l'intérêt ou la curiosité vu le caractère mystérieux que plusieurs lui donnent. C'est un processus mal connu qui ne procède aucunement selon une procédure standard pré-établie ou selon un code quelconque de conduite. Naît-on médiateur ou le devient-on? La médiation est-elle un art ou une science?

Toute personne intéressée à cette procédure de règlements des conflits qu'est la médiation ne peut pas rester indifférente à cet ouvrage de Deborah M. Kolb concentré exclusivement à cette deuxième plus vieille profession, du monde, aux dires de l'auteure.

Ce livre a pour objet de déterminer si c'est la conception de la médiation comme un art ou celle qui l'établit comme une science (non au sens formel du terme cependant) qui décrit le mieux la pratique quotidienne de la médiation.

Pour atteindre le but visé, Kolb a procédé par l'observation systématique et structurée de seize cas de médiations et par l'analyse comparative des pratiques de médiation. Six de ces cas relevaient du «Federal Mediation and Conciliation Service» (USA) et dix d'agences ou de conseils de médiation au niveau des États (State Board).

L'analyse a été faite en regroupant les données observées et recueillies selon les dimensions suivantes: les rôles que jouent les médiateurs, le calendrier des rencontres de médiation, les tactiques et stratégies et, enfin, les erreurs et justifications. L'organisation de

cet ouvrage est telle que chaque chapitre présente ou réfère à une de ces dimensions.

Comme tout travail de ce genre, on y trouvera forces et faiblesses. Il est utile de référer, comme le fait l'auteure aux deux principaux rôles que jouent les médiateurs: «orchestrators» et «dealmakers». Cependant, la tendance qu'elle a à identifier systématiquement les uns au secteur privé et les autres au secteur public apparaît à la longue former une catégorisation trop absolue et trop rigide. Cependant, l'analyse du caractère essentiellement différent de la médiation dans le secteur privé et dans le secteur public est très intéressante.

Ce qui plaît davantage, c'est de voir le rôle et l'efficacité de la médiation à différents moments au cours du processus de la négociation collective, surtout lorsqu'il s'agit du déclenchement possible de la grève. Cette partie reflète bien l'aspect essentiellement dynamique du processus de médiation.

Elle ajoute aussi une contribution utile: celle d'identifier les biais que comporte déjà la négociation collective et que la médiation accroît ou atténue. Cette analyse vaut cependant surtout pour les sujets de nature économique touchés par la négociation collective.

La principale faiblesse de cet ouvrage réside dans l'absence totale d'un cadre théorique pour l'analyse des observations recueillies. Cela fait de cet ouvrage un récit descriptif de ce que l'auteure a vu dans certains cas. Rien de plus. L'analyse s'en trouve alors sérieusement affaiblie. La lecture est rendue quelque peu fastidieuse car les renvois, parfois nécessaires à la compréhension même du texte, ont tous été regroupés par chapitre à la fin du livre.

Cet ouvrage est complété par une annexe méthodologique, une bibliographie et un index.

En somme, un livre potentiellement utile aux personnes qui s'intéressent à la médiation.

Jean SEXTON

Université Laval

The Humanisation of Work. European Perspective, by Dan Ondrack and Timperley Stuart (Eds), London, Armstrong Publishing, 1982, 239 pp., ISBN 0-9506540-86

This is a collection of writings on the European quality of working (QWL) projects and their general impact on industrial relations. One of the most significant among them in the contribution by G. Hofstede who emphasizes the difference in basic values existing between managers, professionals, technicians and skilled workers, and finally clerks and unskilled workers. Managers as well as professionals put on the first place **job content**. For the two remaining categories safety and security, reward, and interpersonal relations play the most important role. «The values explicit in humanisation efforts tend to be in the areas of job content and learning; values which a priori are more salient to the humanisers than to those to be humanised» (p. 222).

It is not possible to overcome the passivity of the alienated workers, the resistance of the ruling elite and the inertia of the industrial and administrative establishment without taking into consideration the existing gap in values. The humanisers need the involvement of the workers themselves, and possibly the unions too.

So far unions are not directly concerned. According to R. Tchobanian, «Employers will have to look upon the humanisation of work not merely as a modern technique in labour management but also as something to

be worked out in consultation with the unions and taking due account of their overall policies (...). It is bargaining at the plant level that ensures the most effective control over the actual conditions of work» (pp. 210-211).

The papers on **work restructuring** (Hepworth & Osbaldeston, Jonsson, Birchall, Carnall and Wild, Durand, Docherty & Berg) help to understand several demands for change in the operation of working systems. A distinction has to be made in this respect between the **remedial** short term perspective and the **preventive** long term perspective. The first one quite often prevails to the detrimental of broader interests.

A company **strategy** is badly needed in order to avoid the fragmentation of actions and their very limited validity in a long run. As may be learned from the examples included into the book, there are several difficulties involved into the **work restructuring**. For example, in the cases reported by Durand the enlarging of autonomy and quality of work resulted in some lowering of production or to the deterioration of product quality.

One of the common difficulties in the QWL projects arises when there is not enough **freedom** of introducing necessary changes. «Projects with fairly narrow degrees of freedom cannot make significant improvements to levels of worker responsibility and participation if other support systems in the organization discourage such changes (...). There are difficulties related to the different cultures and perspectives of people from different departments and levels in the organization (p. 82). Top management support is a critical factor.

Papers on **work changes** and their effect on people (Stjernberg, Hill) show the mutual interaction between personal transformations of people and the techno-organizational transformations of work processes. The patterns of responses by people to organizational changes are a product of their prior orientations to work (affected by their life values and concerns), as well as their more 'deterministic' reactions to the specific changes be