

## Relations industrielles Industrial Relations



Charles C. Heckscher : *The New Unionism : Employee Involvement in the Changing Corporation*. New York, Basic Books, 1988, 320 pp., ISBN 0-465-05098-0

Michel Grant

Volume 45, Number 1, 1990

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/050573ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/050573ar>

[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

Grant, M. (1990). Review of [Charles C. Heckscher : *The New Unionism : Employee Involvement in the Changing Corporation*. New York, Basic Books, 1988, 320 pp., ISBN 0-465-05098-0]. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 45(1), 205–208. <https://doi.org/10.7202/050573ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1990

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/>

particularly in respect to flexible utilization. The papers have been revised from their original form to produce a crisply written and concise product. This is an important annal in the emerging new order of industrial relations which is remaking the industrial world.

Jack BARBASH

University of Wisconsin-Madison

**The New Unionism: Employee Involvement in the Changing Corporation**, par Charles C. Heckscher, New York, Basic Books, Inc., 1988, 320 pp., ISBN 0-465-05098-0

Un des thèmes le plus souvent traité dans les débats et dans la littérature américaine des relations industrielles concerne la crise des effectifs des organisations syndicales et la diminution de l'influence sociale et politique de ces dernières. Le diagnostic de Heckscher cherche à mettre en relief l'inadaptation des structures et des stratégies syndicales face aux défis concurrentiels qui confrontent les États-Unis à l'échelle mondiale et face aux nouvelles politiques patronales de gestion des ressources humaines.

Le modèle de relations du travail généré par le **Wagner Act** en 1935 est périmé par rapport au nouvel environnement commercial et industriel et par rapport aux changements radicaux survenus dans la composition et dans les caractéristiques démographiques et professionnelles de la main-d'oeuvre. Le nouveau contexte économique exige une plus grande flexibilité dans les modes de production afin de permettre une réaction rapide à une demande de moins en moins dirigée vers des produits uniformes mais de plus en plus dirigée vers des produits et des services conçus sur mesure. D'autres auteurs qualifient ce dernier mode de production de spécialisation flexible.

Heckscher considère que le régime de relations du travail instauré par le **Wagner Act** consacre la domination de l'organisation tayloriste de la production et l'avènement de son rejeton, le syndicalisme industriel. Tout comme ce dernier type de syndicalisme a remplacé le syndicalisme de métier comme mode dominant d'organisation syndicale, les conditions actuelles remettent en question à son tour la pertinence du syndicalisme industriel. Celui-ci repose sur une production de masse et sur une définition compartimentée et rigide des tâches de chacun des ouvriers. De plus, ce système de production favorise une distinction très nette entre les fonctions de direction et celles d'exécution. Les modes de représentation convenant à cette situation font appel à une centralisation des pouvoirs et des mandats de négociation de même qu'au monopole syndical de représentation des salariés dans l'entreprise. Les relations patronales-syndicales s'inscrivent dans le cadre d'un rapport de forces favorisant les affrontements périodiques et produisant une réglementation rigide des droits et obligations des parties.

Heckscher identifie cette époque comme celle du triomphe de la formalisation. Les parties s'affrontent à périodes régulières et le résultat des négociations s'exprime dans un contrat. Le vécu même de ce contrat transpire le juridisme. Le régime de négociation et d'arbitrage qui s'est développé produit une structure de plus en plus opaque nécessitant le recours à des professionnels et rendant plus difficile la compréhension et le contrôle par les membres du processus de détermination de leurs propres conditions de travail.

Heckscher souligne que les assises du **Wagner Act**, et nous pourrions ajouter celles de l'ensemble de la législation canadienne qui s'en est largement inspirée, reposent sur le pouvoir de chacune des parties à la négociation de même que la nature privée de la relation employeur-syndicat. La répartition inégale du pouvoir de négociation d'un secteur à l'autre génère selon l'auteur le désordre, l'anarchie et même l'injustice.

Durant cette période historique, l'État s'attribue un rôle de régulateur des relations entre les parties mais se limite à définir des planchers minimaux lorsqu'il s'agit de l'aspect normatif des conditions de travail. Celui-ci est confié à la liberté des parties qui en disposent selon leur pouvoir respectif.

Le modèle développé dans le cadre du **Wagner Act** se révèle impuissant devant les enjeux débordant le cadre étroit de la négociation entre un employeur et une institution syndicale jouissant d'un monopole de représentation. Ainsi les questions relatives à l'environnement, aux décisions de l'entreprise concernant les nouveaux investissements, les relocalisations et les fermetures d'usine, à la formation et au recyclage du personnel, aux nouveaux statuts d'emploi précaires (v.g. emploi temporaire et à temps partiel), à l'équité dans l'emploi, aux droits des minorités dites visibles, des personnes handicapées et des consommateurs, tendent à élargir le nombre d'intervenants privés et publics intéressés aux résultats d'un processus traditionnellement limité à deux entités bien spécifiques et bien distinctes.

Souvent ces groupes d'intérêt se forment en dehors de l'institution syndicale et contribuent à constituer un mouvement pour «les droits des employés». Ce mouvement concerne l'aspect normatif des conditions de travail. Il origine à la fois de la trop grande lenteur des syndicats à intégrer dans leurs priorités et dans leurs pratiques les préoccupations de ces groupes et aussi il exprime l'incapacité syndicale de pénétrer le secteur privé des services, milieu où se concentrent les principales transformations de l'emploi.

Ne pouvant intervenir directement dans la relation privée employeur-syndicat, ces groupes se sont adressés au législateur pour créer de nouveaux droits pour les employés. Ainsi les lois concernant les droits des minorités, les droits des femmes et la protection de l'environnement du milieu de travail sont le produit de l'action de groupes de pression. Les recours que ces lois permettent sont accessibles aux individus, en dehors de la présence syndicale et de la procédure traditionnelle de griefs et d'arbitrage. Un tel environnement juridique implique une intervention plus fréquente des tribunaux civils dans les questions relatives aux conditions de travail sur la base de l'exercice de droits et de recours individuels.

Le contexte concurrentiel exige un type de gestion permettant une mise en valeur des ressources humaines de l'entreprise. Les références à l'expérience de gestion à la japonaise abondent dans l'ensemble de la littérature scientifique et journalistique. La diminution de l'influence et de la présence syndicale entraîne comme nous l'avons vu plus haut un rôle accru pour l'État d'une part, mais incite les directions à implanter des politiques de gestion des ressources humaines d'autre part.

Heckscher considère l'émergence du «managérialisme» comme le phénomène le plus significatif pour susciter une révolution dans les pratiques syndicales. Ce type de gestion cherche à faire éclater l'organisation tayloriste du travail et la hiérarchie bureaucratique et autoritaire accompagnant cette dernière. Le «managérialisme» apparaît aux États-Unis surtout dans les entreprises où il n'existe pas de syndicat et implique une participation importante des employés aux décisions concernant l'organisation de la production et du travail. Heckscher affirme (p. 97) «...the companies that came closest to the managerialist model generally are openly anti-union. In a few cases [...] managerialist reforms continue in a strongly unionized setting [...] managerialist companies seem to use arbitrary force infrequently, perhaps less often than do unionized companies». Il faut donc distinguer d'une part l'anti-syndicalisme qui consiste pour un employeur à utiliser tous les moyens pour s'opposer à la volonté des employés de se regrouper en syndicat, d'autre part l'asynicalisme qui consiste à mettre en oeuvre une politique de gestion du personnel visant à accorder des conditions de travail telles que les employés ne ressentent pas le besoin de faire appel à un syndicat.

Heckscher ne prétend pas que le «managérialisme» soit très répandu. Pour lui la plus grande partie de la main-d'oeuvre est sujette aux diverses formes d'abus de pouvoir, allant de l'exploitation jusqu'au paternalisme (p. 113).

Même dans une entreprise «managérialiste» de type idéal, Heckscher croit à la nécessité d'une organisation indépendante de l'employeur pour représenter les employés. Il poursuit son exposé par une redéfinition du rôle du syndicalisme dans l'entreprise. Il faut sortir du modèle du **Wagner Act** qui a fait son temps. L'environnement de travail et les aspirations du salarié ont complètement changé. Les conditions du marché exige que les syndicats abandonnent la recherche de l'uniformité contractuelle et reconnaissent que l'entreprise doit disposer de souplesse et de flexibilité, conditions que ne permettent habituellement pas de réaliser plusieurs dispositions des conventions collectives. Le syndicat doit également reconnaître la diversité des intérêts au sein du personnel.

Le nouveau régime de représentation proposé par l'auteur repose sur la transformation des syndicats actuels en **associational unions**. Pour convaincre les syndicats de modifier radicalement leurs politiques et leurs pratiques, il faut préalablement les sécuriser en garantissant un certain nombre de droits dans une charte des droits des employés prévoyant un mécanisme de règlement des plaintes, l'accès à l'information concernant la compagnie, la liberté de discussion et de critique et finalement, il s'agit de la principale prescription de l'auteur, la formation d'association. Heckscher préconise la disparition du monopole syndical: «[...] exclusive representation [...] virtually forces all conflict into the form of adversarial confrontation [...] the best way for unions to pull its members together is almost always by stirring up resentment against the employer [...] a full right of association would encourage a system of representation based on influence rather than power, reflecting more accurately the varied concerns of worker groups» (175).

L'uniformité contractuelle constitue une mesure artificielle ne tenant pas compte de la diversité des intérêts de la communauté de travail et introduit des éléments de trop grande rigidité défavorisant la productivité et la compétitivité. Le nouveau syndicalisme doit combiner la fonction traditionnelle de défense et de promotion des employés avec des structures plus fluides et moins centralisées, avec des pratiques syndicales plus axées sur la participation et sur la collaboration et l'ouverture sur tous les groupes dont les intérêts sont affectés par les actions de l'entreprise.

Dans un tel cadre, la négociation perd son caractère bilatéral et devient multilatérale à cause de la diversité des enjeux et des intervenants. Heckscher puise ses exemples dans le domaine communautaire et municipal pour démontrer la faisabilité de son projet. Il soutient que le consensus est plus facile à réaliser lorsque plusieurs groupes sont impliqués parce que la menace de polarisation se trouve amenuee!

L'auteur croit que l'obtention d'une charte des droits des employés accorde une sécurité qui permettrait aux syndicats d'accepter et de participer aux transformations qu'il propose. Si les organisations syndicales refusent d'élargir leurs horizons et de modifier radicalement leurs stratégies, les employeurs vont conserver l'initiative des réformes qui vont se réaliser quand même en l'absence du syndicalisme.

Le plaidoyer de Heckscher doit se situer dans le contexte américain. Il s'agit pour l'auteur de redéfinir les fondements de la pertinence de la présence syndicale et d'une nouvelle orientation de ses pratiques qui lui permettrait de retrouver ses énergies et son influence. Heckscher a raison de souligner que la baisse dans la syndicalisation s'accompagne d'une augmentation de l'intervention gouvernementale et législative dans la détermination des conditions de travail. Le Canada, sans avoir connu la crise de décroissance des effectifs syndicaux comme celle observée aux États-Unis, a vu au cours des derniers dix ans une intervention grandissante des législateurs et des tribunaux dans l'affirmation des droits individuels des employés.

Même si la problématique soulevée par Heckscher s'inspire de la situation américaine, elle conserve une pertinence certaine dans le contexte canadien. Notre régime de relations du travail reprend les principes qui fondent le **Wagner Act**. Les syndicats canadiens ne subissent pas la crise de leurs confrères américains à cause de l'essor très important des syndicats canadiens dans les services publics. Toutefois, comme leurs collègues américains, les organisations syndicales canadiennes ne réussissent pas de percée significative dans les services privés. Les entreprises canadiennes ont à relever le défi de la concurrence mondiale. Les syndicats doivent de plus en plus être conscients de l'interdépendance entre d'une part, la prospérité de l'entreprise et d'autre part, le développement des emplois et l'amélioration des conditions de travail.

Heckscher ne prétend pas se fonder sur des études empiriques et sa «méthodologie» demeure intuitive et impressionniste. L'auteur manifeste, au niveau de l'examen de la problématique, un esprit de synthèse impressionnant lorsqu'il dégage les tendances historiques développées à partir du **Wagner Act**. Les solutions avancées par Heckscher visent à provoquer la réflexion et sont peut-être à la mesure de la crise syndicale aux États-Unis. L'auteur donne plutôt l'impression qu'il cherche à secouer les syndicalistes américains pour les sortir de leur torpeur et de leur conservatisme.

Le lecteur trouvera difficilement importable les remèdes prescrits par Heckscher. Il les trouvera même irréalistes. Toutefois, le sentiment d'urgence qui se dégage de ce volume aurait avantage à se communiquer aux syndicalistes canadiens pour qu'ils développent des stratégies adaptées aux défis des années 2000 et pour qu'ils n'attendent pas d'être confrontés à une remise en question de leur pertinence.

**Michel GRANT**

Université du Québec à Montréal

**New Technology and Industrial Relations**, by Richard Hyman and Wolfgang Streeck (eds.), Oxford, Basil Blackwell, 1988, 309 pp., ISBN 0-631-15982-7

Cet ouvrage de la collection Warwick Studies in Industrial Relations regroupe des textes originaux qui ont d'abord été présentés en 1986 à l'occasion d'un colloque international organisé par Richard Hyman et Wolfgang Streeck. Le caractère international de l'ouvrage est bien senti, puisque les auteurs des dix-huit chapitres proviennent d'une dizaine de pays, principalement d'Europe de l'Ouest. Une introduction assez substantielle expose la structure du volume en cinq parties, de même que les thèmes principaux de chaque contribution. J'ai choisi de faire état des chapitres qui paraissent d'un apport plus durable et de ceux qui devraient intéresser particulièrement les lecteurs de **Relations industrielles**.

Le texte de A. Sorge et W. Streeck intitulé «Industrial Relations and Technical Change: The Case for an Extended Perspective» apporte une contribution certaine à la littérature. J'en retiens trois idées principales. Ils soulignent d'abord le traitement inadéquat du changement technologique par l'approche institutionnaliste en relations industrielles, laquelle conçoit la technologie comme un facteur exogène. Ils abordent aussi, de façon très stimulante, l'interaction complexe et encore peu explorée entre l'organisation du travail et le cadre institutionnel des relations du travail. Enfin, ils s'insèrent dans le débat sur les stratégies industrielles en proposant une classification en quatre types. Ils favorisent clairement le type appelé **diversified quality production**, qui s'apparente au concept de spécialisation flexible de Piore et Sabel.

Cette question de la flexibilité et du déclin possible du fordisme constitue de fait l'un des principaux thèmes du volume. Le texte de Richard Hyman porte précisément sur une analyse