

## **La stratégie syndicale face aux groupes semi-autonomes de production : hypothèse pour l'analyse du cas Rushton**

Michel Brossard

Volume 37, Number 3, 1982

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/029285ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/029285ar>

[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 article

Brossard, M. (1982). La stratégie syndicale face aux groupes semi-autonomes de production : hypothèse pour l'analyse du cas Rushton. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 37(3), 670–683. <https://doi.org/10.7202/029285ar>

Article abstract

L'auteur vérifie, par l'analyse du cas Rushton, la validité de l'hypothèse que l'action syndicale est articulée autour d'une stratégie comportant trois dimensions complémentaires, la survie, la vigilance et le contrôle qui caractérisent, selon des agencements différents, toutes les phases de la stratégie.

# La stratégie syndicale face aux groupes semi-autonomes de production

## Hypothèse pour l'analyse du cas Rushton

**Michel Brossard**

*L'auteur vérifie, par l'analyse du cas Rushton, la validité de l'hypothèse que l'action syndicale est articulée autour d'une stratégie comportant trois dimensions complémentaires, la survie, la vigilance et le contrôle qui caractérisent, selon des agencements différents, toutes les phases de la stratégie.*

Parmi les nouvelles formes d'organisation du travail, ce sont les groupes semi-autonomes de production qui semblent susciter le plus d'appréhension chez les syndicats nord-américains. Plusieurs déclarations émanant des organisations syndicales nord-américaines témoignent en effet, d'une attitude très critique envers ce type d'expérience. Cependant, l'analyse des positions récentes des instances supérieures du mouvement révèle une certaine évolution en faisant ressortir le passage d'une attitude défensive à une attitude offensive. Nous voulons montrer que cette évolution manifestée aux niveaux supérieurs des organisations syndicales traduit en termes simples celle, plus complexe, des syndicats locaux confrontés au déroulement d'une expérience de groupe semi-autonome de production (G.S.A.) dans l'entreprise où ils sont implantés. À ce sujet, l'objectif de cet article n'est pas tant d'explicitier l'hypothèse, que nous résumerons brièvement parce que développée ailleurs<sup>1</sup>, mais de lui conférer une certaine validité en l'illustrant par l'analyse du cas Rushton, l'expérience américaine la mieux décrite.

### Résumé de l'hypothèse

Les organisations syndicales nord-américaines ont développé une attitude très critique envers les nouvelles formes d'organisation du travail et plus spécifiquement les groupes semi-autonomes de production. Or l'analyse des positions récentes prises au niveau des centrales révèle le passage d'une attitude défensive à une attitude offensive. C'est notamment le cas au Québec, de la C.S.N. et surtout de la F.T.Q. Or cette évolution constatée aux niveaux supérieurs des organisations syndicales traduit en partie seulement celle, plus complexe, des syndicats locaux aux prises avec le déroulement d'une expérience de réorganisation du travail.

---

\* BROSSARD, Michel, professeur, École de relations industrielles, Université de Montréal.

<sup>1</sup> M. BROSSARD, "Les syndicats nord-américains et les groupes semi-autonomes de production", *Gestion*, Revue internationale de gestion, février 1981.

Pour le syndicat local, l'implantation d'un G.S.A. dans l'entreprise est suivie généralement des principaux effets suivants:

- 1°) Comme l'introduction d'un G.S.A. est accompagnée de l'apparition de règles nouvelles en dehors du cadre de la convention collective, celle-ci risque de perdre de l'importance.
- 2°) Devant certaines modifications apportées à l'organisation du travail du groupe impliqué, le syndicat craint de voir modifier radicalement le champ d'exercice de son action.
- 3°) L'affectation au G.S.A. de certaines responsabilités détenues antérieurement par la maîtrise modifie la structure hiérarchique et l'application de l'autorité dans l'entreprise. Le syndicat doit donc modifier son approche car il doit parfois combattre des décisions prises non plus par le contremaître mais par les membres du G.S.A., faisant partie de l'unité d'accréditation.
- 4°) En créant des différences entre les travailleurs réunis et non réunis en G.S.A., ces expériences provoquent presque toujours des tensions entre les membres de l'unité d'accréditation et risquent d'affaiblir la solidarité nécessaire à l'exercice de l'action syndicale.
- 5°) La création d'un G.S.A. est accompagnée d'une structure de représentation directe entre les membres du groupe et les différentes instances hiérarchiques. Exclu de ces rapports, le syndicat vit le développement de cette situation comme une atteinte à son rôle de représentation de la totalité des membres de l'unité d'accréditation.

Devant ces effets négatifs pour son action et le risque de leur amplification par une extension de la formule à d'autres groupes de l'entreprise, le syndicat ne peut se cantonner dans une attitude défensive. Il va, sans quitter sa méfiance, développer une action dont l'essentiel consistera à avoir prise sur l'expérience. Pour comprendre cette évolution, nous proposons l'hypothèse que l'action syndicale est articulée autour d'une stratégie comportant trois dimensions complémentaires, la survie la vigilance et le contrôle qui caractérisent, selon des agencements différents, toutes les phases de la stratégie.

#### *La survie*

La première réaction du syndicat est d'assurer la survie de l'association accréditée. Devant la désaffection du syndicat de la part des membres impliqués dans l'expérience et les risques d'extension de la formule à d'autres travailleurs, le syndicat craint sa marginalisation progressive et éventuellement sa remise en question par les membres de l'unité d'accréditation. Malgré leur rareté, des études sur les expériences américaines montrent que les syndicats ont été préoccupés, parfois profondément, par cette question<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> M. FEIN, "The Myth of Job Enrichment", *Humanist*, Sept.-Oct. 73; W. GOMBERG, "Job Satisfaction: Sorting Out the Nonsense", *American Federationist*, June 1973; R. GOODMAN, *Assessing Organizational Change*, 1979. Dans ce cas, l'expérience vécue au niveau local était perçue par l'union internationale comme un moyen de briser le syndicat (p. 89).

### *La vigilance*

La vigilance comprend deux aspects complémentaires. Le premier consiste pour le syndicat à chercher à maintenir le rôle de la convention collective en ce qui concerne les travailleurs non réunis en G.S.A. et à évaluer, à l'aide de son contenu, toutes les innovations caractérisant le G.S.A. Ainsi les conditions de travail particulières du G.S.A. sont perçues en termes d'écart avec celles des autres travailleurs. Elles apparaissent ainsi comme les signes apparents d'une différenciation entre une minorité et la majorité. Dans les deux cas, le syndicat cherche à démontrer l'importance de la convention collective en l'utilisant comme référence: l'implantation d'un G.S.A. ne saurait faire oublier sa présence et sa portée pour l'ensemble des membres de l'unité d'accréditation. Le second consiste pour le syndicat à éviter le retrait et l'isolement pour empêcher la direction patronale d'occuper seule le terrain. Il cherchera à adopter une politique de présence qui lui permette de suivre l'évolution du G.S.A. et de jouer son rôle traditionnel de la défense des intérêts des travailleurs.

### *Le contrôle*

Par le contrôle, le syndicat cherchera à réduire les différences entre les conditions de travail des G.S.A. et des autres travailleurs car elles engendrent des tensions parfois difficiles à gérer, entre les membres de l'unité d'accréditation. Le contrôle pourra être offensif ou défensif. Par le mode offensif, le syndicat tentera de tirer profit des avantages accordés au G.S.A. pour en faire profiter les autres membres de l'unité d'accréditation. Il pourra ici chercher à réduire les écarts entre les groupes ou revendiquer l'extension de l'expérience. Par le mode défensif, le syndicat s'efforcera soit de combattre l'expérience pour, idéalement, y mettre fin, soit d'«encapsuler» le G.S.A. de façon à l'isoler ou du moins à éviter son extension. Ces deux modes ne sont pas mutuellement exclusifs: un syndicat pourra, selon l'évolution de la situation, passer de l'un à l'autre.

Ces dimensions sont complémentaires et caractérisent toutes les phases de la stratégie syndicale à l'endroit des groupes semi-autonomes de production. Cependant, elles n'ont pas toujours la même importance selon la phase considérée. En effet, même si les trois dimensions sont toujours présentes, l'une d'elles domine chacune des phases. Par exemple, même dominée par la préoccupation de la survie, une phase de la stratégie comporte en même temps des orientations vers la vigilance et le contrôle. La stratégie consiste, de ce point de vue, en une succession de la dominance respective de chaque dimension.

L'expérience de la mine Rushton servira à illustrer l'hypothèse et à lui conférer une certaine validité. Présentée par Paul Goodman<sup>3</sup> d'une façon très détaillée, elle a le grand intérêt d'offrir de nombreuses informations sur la partie syndicale. Nous rappelons que cette expérience, décrite par Goodman a été réalisée dans le cadre de l'approche socio-technique. Aussi notre présentation du contenu de la stratégie du syndicat local peut paraître

<sup>3</sup> Paul S. GOODMAN, *Assessing Organizational Change, The Rushton Quality of Work Experiment*, New York, John Wiley and Sons, 1979, 391 p.

lacunaire sous certains aspects: ce caractère est imputable en grande partie à une analyse de type secondaire des informations apportées par Goodman.

### **L'expérience de G.S.A. à la mine Rushton**

Nous ferons tout d'abord une description générale du déroulement de l'expérience pour analyser ensuite les composantes de la stratégie.

#### *Description générale*

L'expérience se déroule à la mine Rushton qui comprend 145 ouvriers et un personnel d'encadrement de 35 personnes. C'est à l'initiative du p.d.g. de la compagnie que la décision est prise d'introduire des G.S.A. dans la mine de charbon. Des contacts sont tout d'abord établis avec le Centre national pour la qualité du travail, suivis de la formation d'un groupe d'étude formé de trois spécialistes dont la responsabilité est d'aider à implanter les G.S.A. et de suivre leur évolution. Des discussions ont ensuite lieu avec les dirigeants des United Mine Workers, union à laquelle est affilié le syndicat local. En 1973, une entente est signée par le p.d.g. de la compagnie et le président de l'union internationale, avec une clause prévoyant la cessation de l'expérience à la demande expresse de l'une des parties. L'union précise qu'elle accepte de participer à l'élaboration du projet car elle y voit un excellent moyen d'améliorer la sécurité dans la mine. D'ailleurs c'est le responsable du comité de la sécurité qui, très favorable au projet, a joué le plus grand rôle dans la décision syndicale.

Deux mois après la signature de l'accord, les parties intéressées (direction, union internationale, groupe d'étude et un consultant) se réunissent sans que le syndicat local n'ait encore été informé du projet. Les discussions portent sur les modalités générales d'implantation de G.S.A. dans la mine: évaluation des bénéfices et des coûts, rôle du groupe d'étude, contenu de la formation, mode de résolution des griefs... Il est intéressant de noter que le p.d.g. de la compagnie déclare, dans ses commentaires sur cette réunion, craindre les intentions de la partie syndicale. Il précise qu'il lui semble clair que celle-ci cherche à obtenir un plus grand contrôle sur l'industrie<sup>4</sup>.

Ce n'est qu'après ces «négociations» préliminaires que le syndicat local, averti par l'union de l'existence du projet, participe à la création d'un comité d'évaluation composé du groupe d'étude et de représentants de la direction, de l'union et du syndicat local. Ayant reçu le mandat de proposer des modalités concrètes d'implantation de G.S.A. dans la mine, le comité présente quelques mois plus tard les résultats de ses travaux. Le document soumis comporte une dizaine de propositions dont les trois plus importantes sont les suivantes. La première est la fixation de cinq objectifs: une amélioration de la sécurité, de la productivité, de la satisfaction au travail et une augmentation des qualifications et de la rémunération. La seconde est la tenue de réunions mensuelles par les travailleurs réunis en G.S.A. en présence du groupe d'étude et de représentants de la direction et du syndicat en

---

4 *Ib.*, p. 64.

plus de la création d'un comité patronal-ouvrier paritaire de 10 personnes pour aider au règlement des problèmes soulevés quotidiennement dans les groupes. Ce comité est appelé à jouer un rôle important dans le règlement des conflits. En effet, le document propose une procédure dérogatoire à la convention collective pour traiter les griefs soulevés par les membres des G.S.A. Avant d'accéder aux niveaux prévus dans la convention collective, ils doivent être soumis, tout d'abord aux membres réunis en assemblée générale et ensuite, au comité paritaire. La troisième proposition suggère de débiter l'expérience avec 24 travailleurs d'une section répartis en 3 équipes successives dont tous les membres recevront, grâce à l'institution de la rotation entre les postes, le taux de salaire le plus élevé de la catégorie. Le document prévoit l'extension ultérieure de la formule aux autres sections après recommandation du comité d'évaluation. Soumis à l'approbation de l'assemblée générale du syndicat local, le projet est accepté à la suite d'un vote très serré: 25 pour, 21 contre. Ainsi dès le départ, le projet est loin de créer l'unanimité chez les travailleurs malgré la participation syndicale à son élaboration.

L'expérience démarre. Dès les premiers mois, les travailleurs impliqués se disent satisfaits du mode de leur fonctionnement. Ils ont tendance toutefois à se particulariser progressivement par rapport aux autres. Très tôt des réactions hostiles apparaissent dans les autres sections. D'une part, les ouvriers d'entretien, qui doivent intervenir dans la section organisée en G.S.A., jugent que le travail n'y est pas mieux exécuté malgré les déclarations contraires faites avant le début de l'expérience par la direction patronale. D'autre part, les ouvriers de production non réunis en G.S.A. se plaignent amèrement de recevoir un salaire inférieur à celui des membres des G.S.A. malgré la similitude de leur travail.

C'est dans ce climat que la demande accrue de charbon pousse la direction à ouvrir une nouvelle section. Le groupe d'étude propose de l'organiser en G.S.A. selon les mêmes modalités que les 3 groupes de la section voisine. Proposée au comité d'évaluation, cette recommandation est acceptée non sans que les représentants syndicaux se soient montrés insatisfaits du procédé. Ils se plaignent de ce que la décision était déjà prise et de ce que la discussion ne portait que sur les modalités de l'implantation. Le nouveau projet vise 30 travailleurs. Ainsi, au total, 54 mineurs, soit plus du tiers du personnel d'exécution, seront dorénavant réunis en groupes semi-autonomes. Soumise au syndicat local, la proposition est entérinée par un vote de 25-6. Des 31 mineurs présents, 17 étaient membres des G.S.A.: jamais depuis la création du syndicat sept ans auparavant, une section n'avait eu une représentation aussi forte.

En plus de l'émergence de ce groupe d'intérêt, deux événements devaient orienter la position ultérieure de la partie syndicale. Tout d'abord, la direction patronale a dû, pour former les nouveaux groupes, embaucher quelques travailleurs car peu de mineurs déjà à l'emploi de l'entreprise s'étaient portés volontaires. Ensuite une nouvelle forme de représentation était en train d'être implantée par les G.S.A. de la première section. Une équipe intervint, en court-circuitant le comité paritaire et la procédure prévue à la convention collective, auprès de la direction pour revendiquer, en

plus du transfert d'un contremaître, le déplacement d'un ouvrier qui, affecté antérieurement à l'un des postes les plus valorisés, cherchait à bloquer la rotation.

À la suite de ces événements et face à la différenciation progressive des ouvriers réunis en G.S.A., l'union déclare, par la voix du responsable du comité de sécurité qui était au départ l'un des plus favorables au projet, que l'employeur cherche sinon à briser du moins à diviser le syndicat<sup>5</sup>. Cette position était justifiée principalement par les écarts entre la rémunération des ouvriers réunis en G.S.A. et ceux, plus nombreux, non impliqués dans l'expérience. La partie syndicale fait aussi valoir la volonté de la direction patronale exprimée dans des discussions sur l'introduction d'un plan de partage des bénéfices, de limiter la participation aux membres des G.S.A. seulement. Le syndicat local, à l'instigation de l'union, semble-t-il, revendique alors d'étendre le mode d'organisation à toute la mine ou de cesser les expériences en cours. Devant le refus catégorique du p.d.g. de la compagnie qui favorise une extension progressive en invoquant l'incapacité de l'entreprise d'accorder le taux de salaire le plus élevé à tous les mineurs, celui-ci demande, et obtient que le comité d'évaluation analyse la situation et élabore un projet d'extension générale. Il précise que les membres du syndicat local constitueront, du côté syndical, l'instance décisionnelle suprême.

Trois mois après le début de ses travaux, le comité présente un document comportant deux modifications majeures comparativement au mode de fonctionnement des mineurs déjà réunis en G.S.A. Tout d'abord, sur le plan salarial, les ouvriers recevront le taux le plus élevé mais devront au bout de 90 jours démontrer l'acquisition d'une qualification supérieure au risque de subir une baisse de salaire. Ensuite, sur celui du règlement des griefs, les parties conviennent de respecter rigoureusement la procédure prévue à la convention collective en supprimant l'étape du comité paritaire.

Avant la tenue du vote, le syndicat local convoque une réunion à laquelle assiste le responsable du comité de sécurité de l'union. Les dirigeants informent les membres du contenu du projet et déclarent, avec les représentants de l'union, l'endosser en indiquant toutefois que la décision finale appartient à l'assemblée générale. Après une vive opposition manifestée par une partie de l'assistance et le support apporté par les travailleurs regroupés en G.S.A., le vote a lieu au scrutin secret. Le projet est rejeté par une majorité de travailleurs: 79 contre, 75 pour.

Devant la volonté patronale d'étendre alors la formule à l'ensemble des travailleurs malgré les résultats du vote, le syndicat prend pour position de participer à une nouvelle tentative d'implantation mais, cette fois, dans le cadre de la convention collective. Aussi tous les comités antérieurs sont dissous et remplacés par un comité de formation, prévu dans la convention collective. Le syndicat participe à ce comité mais, comme le stipule la convention, à titre consultatif seulement. Ce comité entreprend ses travaux pour élaborer une proposition qui convienne à la majorité mais arrive assez rapidement à la conclusion que la tâche est pratiquement irréalisable. En effet le premier signe avant-coureur de l'échec de la formule fut de constater une

5 *Id.*, pp. 84 et 89.

certaine désaffection des membres des G.S.A. envers le principe de leur fonctionnement<sup>6</sup>. De plus les relations patronales-ouvrières, à la mine, se sont rapidement détériorées après le vote. Par exemple, alors qu'aucune grève n'eût lieu pour des raisons internes à l'entreprise du début de l'expérience jusqu'à la tenue du vote, six arrêts de travail furent déclenchés dans les 18 mois suivants. Enfin, le principe de la participation syndicale fut remis en question à plus d'une occasion par l'assemblée générale du syndicat. Finalement, à la suite d'une grève de 77 jours dont le règlement ne favorisa pas le syndicat, ce dernier se retira du comité de formation. Deux ans après la tenue du vote, la mine de Rushton était revenue au mode d'organisation antérieure: les G.S.A. faisaient déjà partie de la petite histoire!

*Les composantes de la stratégie*

Pour comprendre la stratégie syndicale, trois caractéristiques du syndicat local apparaissent importantes. Tout d'abord, les dirigeants élus au niveau local exercent peu d'influence sur les membres. Ayant un leadership faible, ils proposent rarement des orientations à leur base. Ils ont ainsi peu de contrôle sur l'évolution du syndicat et assistent parfois à la contestation vigoureuse de leurs recommandations. Le déroulement de la réunion spéciale tenue avant le vote pour décider de l'extension de la formule en fournit l'exemple le plus frappant. Les dirigeants du syndicat, de concert avec le responsable du comité de la sécurité de l'union, convoquent les mineurs pour les informer du contenu du document élaboré par le comité d'évaluation et leur faire part de leur recommandation positive. Or, un groupe de travailleurs monopolisa les discussions pour prôner l'opposition au projet. Leur intervention fut si vive que la réunion s'avéra finalement un plaidoyer pour le rejet plutôt que l'acceptation de la généralisation des G.S.A.<sup>7</sup>. Ensuite, deux groupes opposés dominent le syndicat. Le premier est formé d'environ 25 mineurs<sup>8</sup> ayant vécu la grève déclenchée sept ans plus tôt pour faire reconnaître la section syndicale. N'ayant aucune confiance dans la direction de l'entreprise, ils favorisent la ligne dure dans les rapports avec elle. Le second est composé des travailleurs réunis en G.S.A. Très solidaires, ils deviennent vite particularisés et ne ratent pas une occasion de faire valoir les avantages de leur mode d'organisation du travail. Le signe le plus apparent est le taux élevé de leur participation aux assemblées du syndicat après le début de l'expérience. Enfin le rôle du syndicat dans la structure syndicale est de voir à l'administration des règles et non à leur création. En effet le syndicat est pratiquement exclu de la négociation de la convention collective qui est du ressort exclusif de l'union. La section locale est ainsi amenée à percevoir la détermination des conditions de travail et leur modification comme autant de prérogatives qui appartiennent à l'instance supérieure. La signature de l'entente originelle par le président de l'union s'inscrit dans cette relation.

Dans ces circonstances, les dirigeants du syndicat doivent être près de leur base. Ayant peu de leadership, ils acquièrent leur légitimité à partir de

6 *Ib.*, p. 98.

7 *Ib.*, pp. 92 et 335.

8 *Ib.*, p. 38.



leur capacité de représenter fidèlement la volonté des membres. Aussi leur ligne de conduite est de respecter scrupuleusement la règle démocratique. Incapables d'influencer leur base, ils se définissent comme les représentants de la volonté des travailleurs exprimée majoritairement dans les assemblées générales.

La stratégie élaborée par le syndical local comprend les trois dimensions décrites précédemment: la survie, la vigilance et le contrôle. Une stratégie se développe dans le temps et se caractérise par le déroulement de phases successives, chacune constituée par un agencement particulier des trois dimensions. Aussi, malgré les limites imposées par notre traitement de type secondaire de la description du cas Rushton présentée par Goodman, nous ferons une analyse transversale de la stratégie en identifiant des phases et en montrant, à chaque fois, comment s'articulent les trois dimensions.

La stratégie du syndicat local comprend quatre phases dominées respectivement par une dimension différente et caractérisées par un agencement spécifique des trois dimensions. La première couvre la période allant du début des pourparlers entre l'employeur et l'union au sujet de l'introduction de groupes semi-autonomes dans la mine jusqu'à la présentation du projet aux membres du syndicat local. La seconde s'étend du premier vote (25-21) jusqu'à la déclaration du représentant de l'union que la direction cherche à briser le syndicat local. La troisième est composée des événements qui surviennent entre cette déclaration et le rejet du projet d'extension des G.S.A. par les membres du syndicat local au moyen d'un vote très serré (79-75). La quatrième couvre la période comprise entre ce vote et la cessation de l'expérience deux ans plus tard.

La première phase: du début des pourparlers à la présentation du projet aux membres du syndicat local.

Cette phase est dominée par le contrôle offensif mais limité cependant aux seuls membres des G.S.A. Ce comportement stratégique constitue une dérogation au modèle présenté antérieurement car la partie syndicale est, dans le cas Rushton, favorable à l'expérience et collabore à sa mise à pied. Alors que le syndicat adopte généralement une attitude défensive devant une initiative de la direction, il cherche, ici, à obtenir des avantages pour les travailleurs réunis en G.S.A. car il est prévu, dès le départ, que l'expérience projetée n'est que la première étape d'une réorganisation de toute la mine. Le syndicat ne tente pas de limiter mais de maximiser les avantages octroyés aux G.S.A., en vertu, précisément, de l'extension générale anticipée. Cette intention est révélée par les résultats des travaux du comité d'évaluation auquel a participé la partie syndicale. Le document soumis comporte, en effet, de nombreuses conditions de travail avantageuses pour les membres des G.S.A.: taux de salaire supérieur pour tous, rotation entre les postes, gestion par le groupe de la répartition du travail... Ces conditions de travail sont très différentes de celles partagées par les autres travailleurs. Or, il est clair que le syndicat n'est pas sensibilisé, dans cette phase, au problème des écarts entre les conditions de travail des membres de l'unité d'accréditation. Orienté principalement vers le contrôle offensif, il définit les conditions de travail particulières des G.S.A. comme celles qui caractériseront ultérieurement l'ensemble des travailleurs. Malgré l'emphase mise sur le contrôle, la

partie syndicale manifeste des orientations envers la vigilance et la survie. Elle cherche tout d'abord à obtenir, par la vigilance, des garanties quant à l'exercice de son rôle de défense des intérêts des travailleurs. La vigilance consiste surtout ici, pour le syndicat, à empêcher la direction patronale d'occuper seule le terrain. Elle atteint ce but en obtenant sa participation aux réunions mensuelles des membres des G.S.A. et la création d'un comité paritaire auquel elle délègue cinq représentants pour aider au règlement des problèmes soulevés par les G.S.A. De plus elle réussit, dans ce dernier cas, à gagner le maintien, en dernière instance, de la procédure de griefs prévue dans la convention collective. Elle conserve, ainsi, un certain contrôle sur l'évolution des conditions de travail des G.S.A., et fait peser, en dernière instance, la menace du recours à des moyens d'action plus traditionnels, pour obtenir satisfaction. Cette dimension de la stratégie syndicale est d'ailleurs apparue très tôt car dès la première rencontre entre les parties intéressées, deux mois après la signature de l'accord, le p.d.g. déclare que les positions tenues par l'union manifestent sa volonté d'accroître son pouvoir. Elle tente ensuite d'assurer sa survie en obtenant, d'une part, la cessation de l'expérience à la demande expresse de l'une des parties, et d'autre part, que l'extension générale découle d'une décision du comité d'évaluation. Cette expérience, la première à être introduite dans une entreprise représentée par l'union, représente des risques pour la partie syndicale. Aussi se prémunit-elle, par ces mesures, contre une évolution imprévisible de la situation.

La deuxième phase: du premier vote (25-21) à la déclaration du représentant de l'union que la direction cherche à briser le syndicat.

Cette phase est dominée par la vigilance. Les résultats serrés du premier vote révèlent aux représentants syndicaux la division de la section locale. Aussi, la partie syndicale amplifie sa vigilance en se mettant à l'écoute des travailleurs réunis et non réunis en groupes semi-autonomes. En ce qui concerne les premiers, l'objectif est poursuivi par une politique de présence au sein des comités déjà et nouvellement créés. Les données démontrent que cette omniprésence répond à la volonté de suivre l'évolution des G.S.A. L'analyse des interactions entre le syndicat et les parties assistant aux réunions des G.S.A. fait ressortir en effet que l'attitude syndicale est de s'informer<sup>9</sup>. Quant aux seconds, le syndicat se sensibilise progressivement au mécontentement exprimé. En plus de la forte opposition reflétée par les résultats du vote, il assiste à l'apparition de critiques acerbes touchant non seulement les écarts entre les conditions de travail des deux catégories de travailleurs mais aussi les modalités d'exécution du travail des G.S.A. eux-mêmes. Cette tendance devait se concrétiser par l'absence de volontaires pour former les nouveaux G.S.A. dans la seconde section.

Parallèlement à la vigilance, le syndicat est confronté peu à peu aux problèmes de sa survie. Cette prise de conscience est provoquée progressivement par la succession d'événements qui lui montrent les dangers encourus, à cet égard, par l'évolution de la situation. Il constate tout d'abord la division dichotomique progressive des membres du syndicat local. D'un côté, les travailleurs regroupés en G.S.A. représentant numériquement, après la

<sup>9</sup> *Ib.*, pp. 266-271 et surtout le tableau 14.12 de la page 270.

réorganisation de la seconde section, plus du tiers des effectifs, se particularisent de plus en plus. De l'autre, tous les autres qui manifestent une vive opposition à l'expérience et supportent mal les différences entre les conditions de travail et, plus spécifiquement, les taux de salaires. Cette division crée une situation qui amène peu à peu le syndicat à craindre d'être incapable éventuellement de gérer les tensions engendrées parmi les membres par la création et l'évolution des groupes semi-autonomes. Il est échaudé ensuite par le comportement de la partie patronale. À ce sujet, deux événements lui font percevoir les risques d'une perte de contrôle sur l'évolution de la situation. Le premier est la décision de créer des G.S.A. dans la seconde section qui fut prise en dehors de lui (par l'employeur poussé par le groupe d'études) limitant ainsi sa collaboration à des discussions relatives aux modalités d'implantation des nouveaux groupes. Cette initiative patronale vient montrer au syndicat local que le principe de la participation aux différents comités ne saurait lui garantir un contrôle absolu de la situation et qu'il pouvait se voir imposer des décisions irrévocables. Le deuxième est le désir de la direction d'instituer un plan de partage des bénéfices à l'intention exclusive des G.S.A. Ce projet amplifiait directement les tensions, déjà vives, entre les travailleurs et faisait craindre à la partie syndicale d'être débordée par sa base. Il assiste enfin à l'apparition d'une nouvelle structure de représentation qui exclut le syndicat. En court-circuitant le comité paritaire pour s'adresser directement à la direction, les G.S.A. défient le mode d'exercice traditionnel de l'action syndicale. Cette menace était ressentie d'autant plus fortement par les responsables syndicaux que l'administration de la convention constituait traditionnellement l'essentiel de leurs activités et que les ouvriers recouraient toujours à eux pour loger un grief, même si la convention leur permettait d'agir seul à la première instance<sup>10</sup>. Ce comportement des travailleurs réunis en G.S.A. révèle à la partie syndicale les risques représentés, pour sa survie, par le déroulement de l'expérience.

La bi-polarisation du premier vote et le mécontentement croissant exprimé par les travailleurs non réunis en G.S.A. devaient pousser la partie syndicale à modifier son mode de contrôle. Elle ne cherche plus, en effet, à améliorer, globalement, les conditions de travail des G.S.A. de peur d'exacerber la critique des autres membres de l'unité d'accréditation. L'exemple le plus frappant est fourni par sa position lors des discussions préparatoires à la mise sur pied des nouveaux G.S.A. dans la seconde section. Tout indique en effet qu'elle ne tente pas d'obtenir des conditions supérieures à celles dont profitaient déjà les groupes existants<sup>11</sup>. Elle utilise cependant les divers comités pour essayer d'imposer son interprétation du document régissant les conditions de travail des G.S.A. Comme la direction tient absolument à la réussite de l'expérience, les représentants syndicaux lui soumettent parfois des griefs et réussissent souvent à obtenir satisfaction<sup>12</sup>. Les gains ainsi obtenus furent si nombreux que, d'après Goodman, la direction perdit du pouvoir aux mains du syndicat au cours de l'expérience<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> *Ib.*, p. 240.

<sup>11</sup> *Ib.*, pp. 80-82.

<sup>12</sup> *Ib.*, pp. 273 et 355.

<sup>13</sup> *Ib.*, p. 273.

La troisième phase: de la déclaration du représentant de l'union que la direction cherche à briser le syndicat au rejet du projet d'extension par le vote de 79-75.

L'orientation vers la survie domine la stratégie syndicale dans cette phase. La différenciation progressive des G.S.A., tant du point de vue des conditions de travail (y compris le plan de partage des bénéfices anticipés) que de l'allégeance au syndicat, amène les dirigeants syndicaux à mettre l'accent sur la survie en visant la suppression des différences entre les membres de l'unité d'accréditation. Pour atteindre ce but, le syndicat local, appuyé par l'union, revendique l'extension générale ou la cessation immédiate de l'expérience<sup>14</sup>. Devant le refus de la direction d'octroyer à tous les travailleurs les mesures accordées antérieurement aux G.S.A. des deux sections, la partie syndicale demande, avec succès, qu'un nouveau projet soit rédigé par le comité d'évaluation<sup>15</sup>. Par cette initiative, elle mise sur le contrôle offensif pour obtenir les conditions qui lui assurent sa survie.

Même si le syndicat revendique l'extension intégrale de plusieurs conditions de travail des ouvriers déjà réunis en groupes semi-autonomes, il doit accepter, parfois, une réduction des avantages accordés. C'est le cas, notamment, en matière de salaires dont il ne réussit pas à obtenir, malgré la collaboration des permanents de l'union, qu'ils soient dissociés de l'acquisition d'une certaine formation. Malgré ce recul, le syndicat parvient après quatre mois de travail intense au sein du comité<sup>16</sup> à s'entendre avec l'employeur sur un projet global, devant être soumis ultérieurement pour approbation aux membres du syndicat local. Même si, du côté syndical, personne ne défend le projet vigoureusement, celui-ci est présenté aux travailleurs lors de réunions spéciales réservées exclusivement à la partie syndicale et est appuyé par les représentants de l'union et du syndicat local avant la tenue du vote<sup>17</sup>.

Parallèlement à ces discussions visant l'extension générale de la formule, les représentants du syndicat local interviennent au sein des comités au sujet du mode d'application du document régissant les G.S.A. déjà créés. De plus, ils cherchent, avec une fréquence accrue par l'approche du vote, à arracher de nouvelles concessions pour les ouvriers réunis en G.S.A. Par exemple, lors de la dernière réunion du comité d'évaluation avant le vote, ils réussissent, en menaçant la direction de ne pas endosser le projet d'extension, à obtenir ce que le temps requis pour le changement des équipes en place soit rémunéré<sup>18</sup>. Ce comportement venait démontrer aux membres de l'unité d'accréditation et plus précisément à ceux qui craignaient l'intégration des dirigeants syndicaux<sup>19</sup> que la présence syndicale était nécessaire pour obtenir de meilleures conditions de travail, et ce, même pour les travailleurs réunis en groupes semi-autonomes. Le syndicat présentait ainsi une

14 *Ib.*, p. 88.

15 *Ib.*, pp. 88-89.

16 *Ib.*, p. 334.

17 *Ib.*, p. 92.

18 *Ib.*, pp. 333 et 355.

19 *Ib.*, p. 364.

image de ce que serait son action, une fois la formule étendue à toute l'entreprise. Ici, le syndicat renforce, par son intervention, l'orientation vers la survie.

Durant cette phase, la partie syndicale assume la vigilance en tentant de gagner, au sein du comité d'évaluation des garanties quant à son rôle ultérieur. Cet objectif est atteint par la suppression, dans le nouveau projet, du comité paritaire en matière de griefs et le rétablissement du rôle traditionnel des instances syndicales à ce sujet.

Le projet est soumis aux membres du syndicat. Bien que les dirigeants de l'union et de l'unité locale l'aient appuyé, même mollement, et que la presque totalité, semble-t-il<sup>20</sup>, des travailleurs réunis en G.S.A. aient favorisé l'extension générale, il est rejeté par un vote très serré de 79-75.

Quatrième phase: du vote (79-75) à la fin de l'expérience.

Après le vote, la direction patronale exprime sa croyance dans la possibilité de réaliser l'extension. Devant cette réaction, le syndicat local est déchiré entre les deux stades extrêmes du contrôle: les adhérents à la formule désirent voir le syndicat continuer de collaborer à la réalisation du projet alors que les opposants veulent faire respecter la décision majoritaire de l'assemblée générale. Ces deux groupes arrivent à un compromis présenté par les dirigeants du syndicat local aux membres du comité d'évaluation. Ils déclarent souhaiter l'abolition de ce dernier comité et vouloir continuer de collaborer à l'élaboration d'un projet d'extension générale mais uniquement dans le cadre de la convention collective. Aussi proposent-ils la création d'un comité de formation (prévu dans la convention) auquel participerait le syndicat, mais exclusivement à titre consultatif, et l'application intégrale du contrat collectif<sup>21</sup>. Comme l'employeur est hautement favorable à la généralisation des G.S.A., il acquiesce aux exigences syndicales tout en permettant aux travailleurs déjà réunis en G.S.A. de conserver certains de leurs avantages grâce à certains procédés conformes à la convention<sup>22</sup>.

Ce compromis reflète les rapports de pouvoir à l'intérieur du syndicat entre deux tendances opposées qui allaient tenter par la suite de faire triompher leur position respective. Les dirigeants et les membres, divisés à peu près également en deux clans, cherchent soit à étendre l'expérience à toute la mine, soit à combattre farouchement la formule.

Forte de la volonté de l'employeur d'étendre la formule<sup>23</sup>, la première tendance mise essentiellement sur le comité de formation pour intervenir. Ses représentants axent leur action sur la recherche de meilleures conditions de travail pour les G.S.A. anticipés et ne semblent pas préoccupés d'obtenir des garanties quant à la survie du syndicat local<sup>24</sup>. Ils se heurtent dès le départ à la réticence patronale d'accorder inconditionnellement le salaire le

20 *Ib.*, p. 93 et surtout 330.

21 *Ib.*, p. 94.

22 *Ib.*, p. 94.

23 Sans cette pression de l'employeur, l'expérience aurait sans doute cessé immédiatement après le vote. *Ib.*, p. 329.

24 *Ib.*, pp. 93-107.

plus élevé mais parviennent par la suite à une entente à ce sujet. Finalement ils réussissent à gagner l'accord de la direction sur un nouveau projet global. Mais cette victoire sera sans effet car elle se heurtera aux conséquences de l'action des adeptes de l'autre tendance.

Ces derniers interviennent pour assurer la survie du syndicat et rétablir le mode de relations patronales-ouvrières antérieur à la création des groupes semi-autonomes. Pour renverser la tendance adverse, ils misent d'une part, sur les assemblées du syndicat local et, d'autre part, sur leur militantisme. En ce qui concerne leurs interventions dans les assemblées de l'unité locale, leur première victoire remonte à la tenue du vote sur le projet d'extension générale dont les résultats font prévaloir leur position. Cette victoire était d'autant plus importante pour eux qu'elle apparaissait acquise contre la volonté de tous ceux ayant collaboré à la réalisation de l'expérience: l'employeur, le groupe d'étude, les représentants de l'union et du syndicat ainsi que les membres des G.S.A. Elle eut une grande portée sur la suite des événements en leur démontrant leur capacité d'agir sur la situation. Un des premiers effets du résultat de leur intervention fut d'amener les représentants de l'union à ne plus participer aux rencontres et discussions relatives aux G.S.A.<sup>25</sup> et à laisser les membres du syndicat local entièrement libres des décisions à prendre. Ce retrait de l'union venait affaiblir la tendance adverse en supprimant une ressource importante sur laquelle comptaient les adhérents à la formule pour infléchir la décision syndicale<sup>26</sup>. Par la suite, leurs interventions ont pour but de remettre en question le principe de la participation syndicale, et ce, dans un comité prévu dans la convention collective, et de faire ressortir l'opposition des intérêts de l'employeur et des travailleurs. Ce dernier objectif est aussi poursuivi au sein du comité de formation où quelques représentants syndicaux ont une attitude antagoniste<sup>27</sup>.

En plus de ce type d'intervention, les opposants à l'expérience comptent sur leur combativité pour affronter la direction et sensibiliser les membres de l'unité d'accréditation aux véritables problèmes des travailleurs. Aussi déclenchent-ils, souvent de leur propre initiative<sup>28</sup>, six grèves pour des motifs internes à la mine au cours des 18 mois suivant le vote. Ces actions eurent dans l'immédiat deux effets principaux. Elles provoquent, tout d'abord, la mobilisation des travailleurs autour d'enjeux traditionnels et fournissent, ensuite, l'occasion à l'union de jouer son rôle habituel à l'endroit du syndicat local. À ce sujet, la forte opposition à la direction manifestée par les représentants de l'union à certaines occasions<sup>29</sup> venait démontrer qu'ils se rangeaient progressivement du côté des opposants à la formule et qu'ils favorisaient le rétablissement du mode antérieur des relations patronales-ouvrières. Finalement une grève de 77 jours dont le règlement fut défavorable au syndicat constitua pour les opposants l'occasion de ga-

<sup>25</sup> *Ib.*, p. 342.

<sup>26</sup> Quand le représentant de l'union se montra défavorable à l'expérience en déclarant que l'employeur voulait briser le syndicat, le groupe d'étude chercha à gagner son appui en le rencontrant personnellement et en demandant à d'autres représentants syndicaux (appartenant parfois à une autre union) de tenter de l'amener à modifier sa position. *Ib.*, p. 89.

<sup>27</sup> *Ib.*, pp. 252-253.

<sup>28</sup> *Ib.*, p. 253.

<sup>29</sup> *Ib.*, p. 100.

gner le retrait syndical du comité de formation. Cette décision signifiait pratiquement la fin des G.S.A. déjà créés et l'impossibilité d'étendre l'expérience à toute la mine.

### Conclusion

Cette expérience, réalisée au niveau d'un établissement, éclaire singulièrement la position officielle des instances syndicales supérieures. Elle montre d'une manière éclatante que la position syndicale découle d'une décision stratégique reliée en grande partie au statut et au rôle du syndicat dans les relations de travail. Dans le cas Rushton, la partie syndicale est favorable au départ à l'implantation de G.S.A. car elle y voit le moyen d'obtenir à brève échéance une amélioration des conditions de travail de l'ensemble des membres de l'unité d'accréditation. Confrontée au groupe d'étude et à l'employeur, tous deux polarisés sur les aspects intrinsèques du travail, la partie syndicale oriente son action sur la recherche de gains au niveau des aspects extrinsèques du travail. Elle négocie de plus des garanties pour pouvoir exercer sa fonction dans le domaine des relations patronales-ouvrières. À ce sujet, elle accepte une modification de son rôle traditionnel en permettant, entre autres, de ne constituer qu'une étape de dernière instance en matière de griefs. Cependant la particularisation progressive des G.S.A. devait amener la partie syndicale à s'opposer au projet pour deux raisons principales. D'une part, les différences entre les conditions de travail des G.S.A. et des autres travailleurs engendrent des tensions impossibles à gérer et divisent fortement les membres du syndicat en deux groupes opposés. Ainsi le déroulement de l'expérience brise la solidarité syndicale et rend dorénavant illusoire le développement d'une action unitaire, caractéristique de la pratique antérieure du syndicat local. D'autre part, l'intervention directe des G.S.A. auprès de la direction patronale sensibilise la partie syndicale à la menace que constitue la nouvelle forme d'organisation du travail pour le maintien de son rôle de représentation de l'ensemble des membres de l'unité de négociation.

Devant de telles implications, la position des organisations syndicales ne peut surprendre. Celles-ci appréhendent les effets de l'introduction de G.S.A. sur l'exercice de leur rôle et hésitent à quitter le terrain sur lequel elles ont structuré leur pouvoir dans les entreprises. Les études sur les nouvelles formes d'organisation du travail oublient trop souvent que l'organisation syndicale est un acteur détenant du pouvoir, construit surtout à partir de la défense des aspects extrinsèques du travail, et qui développe, à ce titre, une stratégie pour maintenir et améliorer sa position à cet égard. On peut ainsi prévoir que les syndicats américains n'accepteront de donner leur accord pour la réalisation d'expériences de ce type qu'à la condition d'obtenir un certain contrôle sur l'évolution de la situation et des garanties élevées quant à l'exercice de leur rôle dans l'entreprise.