

## 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

Yvan Simonis

Volume 41, Number 1, 1986

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/050196ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/050196ar>

[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

Simonis, Y. (1986). Review of [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*, 41(1), 200–202. <https://doi.org/10.7202/050196ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1986

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/>

d'autres dispositions législatives européennes plus récentes, un modèle d'intervention étatique en matière de négociation collective. Dans la solution italienne, ajoute-t-elle (p. 147), le rôle de la loi est plus circonscrit, de manière à ne pas laisser place à une vision d'institutionnalisation de cette procédure: l'obligation de négocier n'a pas de raison d'apparaître comme le pivot d'un système de rapports qui trouve, justement, le fondement de sa légitimité dans la liberté d'accéder à la confrontation des parties.

La liberté de négocier collectivement, expliquait Sciarra dès le début de son livre (pp. 13-14), peut être insérée, elle aussi, parmi les valeurs constitutionnelles, en tant que manifestation des plus marquantes de la liberté syndicale. Et, alors, l'inclusion de la négociation collective dans la sphère des valeurs fondamentales doit être entendue comme excluant l'intervention de la loi du domaine de l'autonomie privée collective (thèse qui, faut-il ajouter, est remise aujourd'hui de nouveau en question, revitalisée par la Commission parlementaire des réformes institutionnelles qui a proposé, notamment, une modification de l'article 39 de la constitution).

Le livre de S. Sciarra trace, à partir de là, un panorama attentif et critique de la négociation collective dans l'Italie de l'après-guerre, avec la prépondérance et, ensuite, le tassement de la négociation de branche et son ouverture à d'autres niveaux, le rôle contractuel des défunctes commissions internes — à propos desquelles l'auteur traite des notions de communauté d'entreprise et de communauté de travail, aujourd'hui à la mode en France —, la loi de mai 1970 et l'identité des agents contractuels (représentation syndicale d'entreprise ou conseils d'usine?)...

Elle note le rôle «paralégislatif» du contrat collectif, qualifié par la doctrine comme étant «une source de droit agissant sur un plan de parité avec la norme légale» (p. 85), de la période de crise, avec la «Cassa integrazione guadagni», et beaucoup d'autres choses que l'économie de ce compte-rendu empêche d'évoquer.

Son apport, nécessaire et profitable, pédagogiquement bien conçu, m'apparaît également utile au lecteur non eurolatin, y compris nord-américain, qui aura, ainsi, une image exemplaire du cheminement d'un processus qui a parcouru, pour s'instaurer, un itinéraire sinueux mais, néanmoins, digne d'attention et de réflexion. Un bon livre.

**Dimitri WEISS**

Université de Paris I Panthéon-Sorbonne

**Le conflit du travail: stratégie et tactique**, par Gilles Plante, Coll. Relations du Travail, Département des relations industrielles, Les Presses de l'Université Laval, Québec, 1984, 164 pp., ISBN 2-7637-7041-X

Ce livre est précis, clair et intelligent mais il l'est dans des limites trop étroites pour que le modèle qu'il nous propose des règlements de conflits en période de négociation (ou renégociation) de conventions collectives entre patrons et syndicats soit adéquat à la complexité des rapports sociaux en jeu. Nous aurons à rendre crédible cette critique de fond d'un livre lu très attentivement.

L'essai de Gilles Plante est fait d'une suite de brefs chapitres, les six premiers proposent le modèle, les deux derniers illustrent son application à deux cas. Deux annexes présentent des documents pertinents à ces deux cas. Quatre-vingt-deux pages sur le modèle, autant sur les deux cas avec les annexes.

En suivant de près l'introduction de l'auteur (p. 1-3), voici à quoi ressemble le contenu du livre. Au Chapitre I (p. 4-14), nous «allons apprendre que l'esprit de la guerre anime les relations entre employeurs et associations de salariés» (p. 1). Le Chapitre II s'intéresse aux «res-

sorts» de l'esprit de la guerre et nous apprenons «que la guerre est un jeu» (p. 2) qui ressemble au jeu d'échec. Le Chapitre III souhaite dégager «la structure du jeu du conflit du travail» (p. 2) et on apprend que ce genre de conflit est «un jeu mixte de coopération et de conflit entre deux groupes opérants» (p. 2). Comprendre «l'esprit tactique» est l'objet du Chapitre IV, il s'agit de l'art d'analyser la situation. Le Chapitre V traite de «l'esprit stratégique», des «facteurs de la stratégie», de «l'équilibre stratégique» et de la «bataille principale». Les chapitres VII et VIII enfin esquissent brièvement le cas de «deux parties» où l'auteur fut directement impliqué: la grève de Carrier et Frère en 1967 à Shawinigan et la grève de Transport Adapté du Québec Métro en 1981 à Québec.

Il serait trop long dans le cadre d'une simple recension de discuter longuement et en détail chacun des avancés de l'auteur. Je critiquerai directement sur le fond, les lecteurs et lectrices du livre jugeront du bien-fondé de ces critiques.

On ne peut mettre en doute l'efficacité possible du modèle traduit en tactiques dont parle Gilles Plante. Il se peut effectivement que les relations du travail, les rapports patronaux-syndicaux tournent à la «guerre», que la détérioration soit telle qu'on soit conduit à la victoire (ou à la défaite) décisive de l'une des parties. Il ne sert à rien d'exclure cette possibilité, elle correspond parfois à la réalité, il faut y être prêt et capable de l'affronter.

Que l'auteur aime, pour comprendre ce qu'il fait, recourir au vocabulaire de la stratégie et qu'il ait organisé et donné sens à sa pratique en se déclarant disciple de Clausewitz en y ajoutant la théorie des jeux, on ne peut y faire objection, c'est une question personnelle. Mais je ne pense pas, à lire le livre, qu'il s'agisse d'une fable ou d'une parabole qui nous raconte en termes «militaires» comment rationaliser une pratique. L'auteur prétend, je crois, proposer un modèle apte à guider l'action sur le terrain des relations du travail en période de négociation collective.

L'auteur nous présente en somme une «carte» pour nous guider sur un «territoire». Que vaut la carte? La question est importante parce qu'une mauvaise carte peut entraîner bien des erreurs de comportement dans le territoire. Heureusement, les cartes dépendent du territoire pour trouver leur sens, territoire qui est hiérarchiquement supérieur à la réalité de la carte. Ce que je reproche à la carte que nous propose Gilles Plante, c'est sa pauvreté relative, dès que l'on sort du court terme et son inadéquation à la complexité du territoire en jeu, elle réduit la réalité tant et tant que la simulation proposée par la carte risque de se transformer en leurre. Les travaux exceptionnels de Robert Axelrod (*The Evolution of Cooperation*, et quantité d'articles, entre autres dans *The Journal of Conflict Resolution*) montrent bien, par exemple, que ce qui peut valoir à court terme peut être inadapté au long terme. Chez Gilles Plante, pas de réflexion — pourtant essentielle en stratégie — entre court et long terme. On peut très bien accumuler des réussites à court terme, en courant à un échec certain à long terme! On peut s'adapter à court terme jusqu'à disparaître et de toute façon s'adapter à un contexte ne change pas le contexte! Comme l'explique Axelrod et bien d'autres (par ex. G. Bateson, A. Wilden, D. Hofstadler): «Not being nice may look promising at first, but in the long run it can destroy the very environment it needs for its own success» (Axelrod). Ce principe stratégique adapté au long terme n'est pas intégrable dans la logique de Gilles Plante tel qu'il l'expose dans son livre, ni celui-ci: «in a non-zero-sum world you do not have to do better than the other player to do well for yourself». La stratégie («framing of plants») dépend de la «grand strategy» ou stratégie globale qui s'ajuste d'abord au souci d'assurer les possibilités mêmes de faire de la stratégie. La «grand strategy» vise le long terme, elle entretient les capacités mêmes de la réactions variées dans des situations variées, sans s'occuper de définir ensuite la meilleure stratégie «framing of plants» puisqu'à ce niveau tout dépend du contexte. Deux niveaux à distinguer avec soin.

La réflexion de l'auteur peut être efficace à court terme dans certains contextes. Elle n'a pas les atouts pour s'ajuster à des stratégies plus complexes adéquates au long terme parce que

dans un jeu qui aboutit à un règlement entre partenaires destinés à coopérer à long terme, la coopération doit être la régulation de la compétition et non l'inverse. L'art stratégique est précisément l'art d'éviter la «montée aux extrêmes» où il n'y a plus que victoire ou défaite et disparition de la stratégie.

C'est certainement à partir de cette base critique que je situerais un débat sur le fond avec la perspective de l'auteur, aussi clairement présentée soit-elle. J'en veux à la position de l'auteur qui ne tire que des leçons à court terme du célèbre «Dilemme du prisonnier» et, par aveuglement sur le long terme, n'aperçoit pas que le court terme en dépend (pourquoi ne pas avoir utilisé Sun Tzu plutôt que Clausewitz?). (Pour comprendre ce que donne l'aveuglement sur le long terme, on peut lire par exemple *Corporate Combat. The Application of Military Principles of Strategy and Tactics to Business Competition* (1984) de William E. Peacock ou encore suivre les stages de formation à la compétition économique intitulé *Marketing Warfare* organisé par AMR International Inc.! On y apprendra l'efficacité à court terme (et sans complexité)!)

Ce livre est intelligent dans les limites qu'il se donne, ce n'est donc pas son intelligence qu'il faut viser, ce sont ses limites pour en proposer d'autres.

Yvan SIMONIS

Département d'anthropologie  
Université Laval

**The Labor History Reader**, by Daniel J. Leab, Champaign, Illinois, University of Illinois Press, 1985, 470 pp., ISBN 0-252-01197-X et 0-252-01198-8 (paper)

This book forms part of the series in the Working Class in American History and the collection of articles is culled from the periodical *Labour History* and was published to mark its twenty-fifth anniversary. The works reflect the diversity of directions that labour research has taken during that period in the United States and the growth of academic interest in the topic. The essays were selected to provide «a representative sampling of the most prolific and inventive quarter century of scholarship in American labor history» (p. xvii). The articles can be explored chronologically or thematically and they include traditional approaches as well as new methodologies such as oral and quantitative history. An interesting touch is provided with the inclusion of a postscript by the authors on what changes, if any, they would make on the initially published pieces. In a fashion this updates the research and the topic.

There are twenty articles in this collection and the range of topics and approaches is impressive. The list of authors is imposing. The time-space covers from the eighteenth century to the recent past. Women workers are the subject of three of the studies, black and ethnic workers are also dealt with. So, too, are the topics of labour and politics, strikes and strike activity, labour radicalism, business and industrial unionism, workers' control, workers and the community, labour and social mobility and a comparison of workers in the steel industry to Britain and the United States. And the historiographical review of the working class in the United States offers a comment on what the situation was in 1978. Like most collections it is an uneven mix, yet one can appreciate the editor's dilemma in trying to select studies that would satisfy all readers.

A number of studies stand out. It is appropriate that David Brody's piece opens the collection since it cuts a swath in evaluating the transformation of labour history from the traditional organizational type into other areas which provide a different perspective from which to view workers. David Montgomery looks at workers' attempts in the nineteenth century to control production. James Holt effectively compares the situation for the unionists in the steel industry