

William N. Cooke, *Labor-Management Cooperation, New Partnership or Going in Circles?*, Kalamazoo (MI), Upjohn Institute, 1990, 198 p.

Jacques Lebeau

Number 18-19, 1992

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1002610ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1002610ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département de sociologie - Université du Québec à Montréal

ISSN

0831-1048 (print)

1923-5771 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this review

Lebeau, J. (1992). Review of [William N. Cooke, *Labor-Management Cooperation, New Partnership or Going in Circles?*, Kalamazoo (MI), Upjohn Institute, 1990, 198 p.] *Cahiers de recherche sociologique*, (18-19), 305-308.
<https://doi.org/10.7202/1002610ar>

William N. Cooke, *Labor-Management Cooperation, New Partnership or Going in Circles?*, Kalamazoo (MI), Upjohn Institute, 1990, 198 p.

La participation des travailleurs à la vie de l'entreprise est une idée à laquelle de nombreux chercheurs consacrent leurs efforts. C'est également un concept protéiforme. Sans doute est ce la raison pour laquelle Cooke, dès les premières pages de son ouvrage, précise l'acception qu'il souhaite donner à ce terme.

Son analyse porte sur des programmes de coopération patronale-syndicale qui se situent en dehors du cadre de la négociation collective et de l'administration traditionnelles d'un contrat de travail. Ils doivent prévoir la mise en place de mécanismes formels de coopération (formation d'équipes de travail, de comités) visant à concrétiser la participation des employés au processus décisionnel au sein de l'entreprise, et dernière caractéristique, la coopération doit se traduire par une amélioration de la performance de la firme. Ce peut être directement — on parlera alors de la productivité, de la qualité du produit ou du service, de l'efficacité globale du processus de production — ou indirectement — on fera état alors de l'influence bénéfique d'une amélioration de la satisfaction des travailleurs en ce qui concerne les aspects intrinsèques de leur emploi, les conditions physiques de travail, les relations contremaîtres-travailleurs, etc.

Le sujet est d'actualité, mais avons-nous affaire à des modifications substantielles de l'activité de travail, comme le suggère Kochan, qui y voit une transformation profonde des relations industrielles aux États-Unis? N'assistons-nous pas plutôt à une résurgence cyclique d'un mouvement amorcé dans les années vingt, comme le suggère Dunlop? Les initiatives observées à l'heure actuelle tirent effectivement leur origine de tentatives effectuées il y a quelques décennies. Cependant, l'ampleur des efforts déployés donne à penser que le phénomène est significatif. Selon Cooke et d'après quelques études réalisées entre 1983 et 1987, environ 50% des entreprises privées américaines dont le personnel est syndiqué se sont engagées dans une forme où une autre de coopération patronale-syndicale. Il convient également de souligner que 85% de ces programmes ont été mis sur pied par la direction des entreprises, alors qu'environ 4% constituent des initiatives syndicales. On peut alors s'interroger, avec l'auteur, sur les motivations des parties, qu'il décrit fort pertinemment à l'aide d'un modèle explicatif reposant sur la dyade conflit-coopération.

Le capital et le travail s'associent, au sein de l'entreprise, pour générer de la plus-value à travers le processus de production. Cette plus-value totale sera répartie entre le capital (le profit pour l'entreprise) et le travail (le salaire pour l'employé). Ce que chaque partie obtient en récompense de ses efforts s'appelle la plus-value relative. Cette distinction anodine établit deux niveaux d'analyse.

Au niveau de la plus-value totale, les deux parties subissent l'effet d'une force centripète. En effet, plus la valeur ajoutée incorporée au produit est importante, plus la taille du "gâteau" à partager entre les parties est grande. Nous sommes en

présence d'un mécanisme pareto-optimal, dans lequel il n'y a pas de perdant, donc pas de conflit. Au plan de la plus-value relative, les parties ressentent l'action d'une force centrifuge. Elles s'impliquent dans une transaction à somme fixe dans laquelle le gain de l'une est nécessairement une perte pour l'autre. On devine sans peine les conflits d'intérêt qu'une telle situation ne manquera pas de soulever. Cette distinction permet une analyse plus fine de la problématique de la coopération dans l'entreprise, en faisant appel à quatre concepts en relation systémique: les intérêts des parties, le conflit, le pouvoir, la coopération.

Les parties ont des intérêts convergents, dans la mesure où elles collaborent à l'accroissement de la plus-value totale. Elles manifestent des intérêts divergents, lorsqu'elles tentent de maximiser la part de leur plus-value relative. Or le seul moyen efficace de partager réside dans l'exercice par les parties du pouvoir dont elles disposent. Le pouvoir, selon Cooke, qui fait sienne une définition de Chamberlain, est la capacité pour une partie impliquée dans une négociation d'obtenir le règlement d'une divergence d'intérêts selon ses termes propres.

Cette façon d'envisager le conflit et la coopération permet d'intégrer deux grandes conceptions de l'entreprise.

Selon la première, que nous appellerons conflictuelle, la lutte pour le partage de la plus-value entre le capital et le travail constitue l'essence des relations entreprise-travailleurs. Pour Hyman et pour ceux que l'on appelle les radicaux, la coopération n'est rien d'autre que le remplacement des valeurs originales des travailleurs par celles de la firme. D'autres, comme Tixier, ne voient dans certaines expériences de participation qu'une substitution de la domination externe par l'intériorisation, par les travailleurs, des valeurs de la firme, ce qui conduit à une forme nouvelle de domination ("domination encadrée") reposant sur une contrainte interne.

Dans la perspective aconflictuel, en revanche, des auteurs comme Weber soutiennent que l'organisation bureaucratique incarne le summum de la rationalité où le conflit ne saurait être rien d'autre qu'une dysfonction. Pour d'autres, la firme ne fait que respecter les tendances lourdes de son environnement et que patrons et employés n'ont d'autre choix que de se plier aux lois immuables du milieu, telles qu'interprétées par l'entreprise (Dunlop). D'autres enfin (les sociotechniciens comme Herzberg, Mayo, Davis et Trist) considèrent que l'entreprise est constituée de deux systèmes: l'un technique (le processus de production, la technologie), l'autre social (les réactions ainsi que les relations humaines que les travailleurs entretiennent à l'occasion du travail), et que le conflit n'est qu'un malentendu, qu'il est possible de dissiper sans faire appel au conflit.

L'intérêt de l'ouvrage de Cooke est de montrer que la coopération peut coexister avec le conflit. En effet, jusqu'à tout récemment et dans le cadre du compromis "fordien", patrons et syndicats s'entendaient sur un certain partage des pouvoirs. À la direction étaient réservées toutes les décisions stratégiques

importantes, et le syndicat se contentait de négocier, avec plus ou moins de vigueur pour ses membres, des avantages pécuniaires, constituant une compensation pour les inconvénients causés aux travailleurs, par les décisions de l'entreprise. Or si l'opposition et la confrontation peuvent permettre de dénouer des conflits tournant autour du problème du partage, elles ne conviennent plus lorsqu'il s'agit d'augmenter la plus-value totale. C'est là que réside tout le défi posé aux acteurs en présence dans l'entreprise, en rapport avec la coopération. Cooke énumère quatre obstacles, que ces derniers sont susceptibles de trouver sur leur route: la méfiance résultant précisément de l'expérience passée des parties, caractérisée par l'antagonisme; le manque d'engagement, c'est-à-dire le fait de ne pas traduire par des gestes concrets l'importance que l'on accorde au programme de participation; la démobilité, reliée au fait que certains des gains escomptés ne se matérialiseront probablement pas; et la difficulté, dans les attitudes et le comportement des acteurs, de mener simultanément des activités orientées tantôt vers la coopération, tantôt vers la confrontation.

De prime abord, l'ouvrage de Cooke, se présente comme une analyse économique traditionnelle. En effet l'auteur considère que les parties doivent choisir entre trois options de base: la confrontation, la coopération, le pragmatisme ou option mixte retenant des éléments des deux autres options. Ce choix s'effectuera sous l'influence de deux principes: 1) l'objectif de chaque acteur est de maximiser le retour sur son investissement; 2) les parties déterminent leur stratégie respective à la suite d'un calcul coût/bénéfice.

Il y a donc là tous les éléments de base d'une analyse économique traditionnelle, c'est-à-dire la maximisation du profit dans le cadre d'une information complète. Or l'auteur dépasse ce premier niveau d'analyse, pour souligner que le processus est plus complexe qu'il n'y paraît.

Le comportement des parties découle de la perception qu'elles se font de la problématique à laquelle elles sont confrontées: le rapport coût/bénéfice des différentes options; la plus-value totale; le pouvoir dont dispose chacune des parties; ce qui constitue un partage équitable de la plus-value. Or il n'existe pas de point vrai, parce que les parties disposent d'une information incomplète, parce qu'elles agissent dans le cadre d'une rationalité limitée, parce que chaque groupe, aussi bien celui des patrons que celui des travailleurs, est une coalition de sous-groupes, aux visées le plus souvent intéressées.

Sur un plan plus pratique, l'auteur fait une place aux contingences sur lesquelles la firme n'exerce aucun contrôle. Par exemple, plus la concurrence sur les marchés de l'entreprise sera vive, plus cette dernière sera portée à utiliser une stratégie de confrontation ou d'évitement face à la présence syndicale, ce qui rendra très difficile toute coopération. Le déclin du niveau de l'emploi dans son secteur incitera la firme à choisir une des options extrêmes, coopération ou confrontation. On devra également tenir compte de variables semi-contingentes, sur lesquelles l'entreprise est susceptible d'exercer une influence mais au prix d'efforts coûteux.

Cooke constate, dans cet ordre d'idées, que plus les coûts de main-d'œuvre directe représentent une proportion importante des coûts totaux de production, plus l'entreprise hésitera à emprunter la voie de la coopération ou de la confrontation. Une stratégie mixte risque de "s'imposer". Autre variable digne d'intérêt: plus la marge bénéficiaire est faible (prix de vente — coûts de production), plus la firme sera incitée à opter pour la coopération, parce que cette approche amène généralement, en cas de succès, une réduction des coûts.

Toujours dans une optique plus concrète, Cooke s'interroge sur les conditions nécessaires à la réussite d'un programme de coopération. Deux questions essentielles se posent, selon lui. Premièrement, les parties sont-elles en mesure de préciser quelle sera la nature qualitative et quantitative de la contribution attendue du syndicat ? Deuxièmement, comment cette contribution sera-t-elle évaluée et traduite en avantages extrinsèques ou intrinsèques ?

Il importe de souligner que cette analyse va à l'encontre d'une tendance assez répandue dans les entreprises, selon les analyses syndicales tout au moins. Il s'agit des concessions que l'entreprise demande parfois aux travailleurs de consentir en contrepartie d'un rôle plus significatif dans la gouverne de la firme. Cooke abonde en cela dans le sens de Crozier, qui s'inscrit en faux contre cette "manipulation", contre ce marché par lequel les travailleurs sont incités à déployer des efforts qui ne seront jamais rétribués.

Cooke avance de façon simple et convaincante une thèse selon laquelle il est non seulement possible mais souhaitable de faire coexister des activités de coopération et de confrontation, selon que l'on s'intéresse à la création ou à la répartition de la plus-value dans l'entreprise. L'apport de cet ouvrage paradoxal est d'exposer les tenants et les aboutissants d'une synergie possible entre les acteurs, là où d'autres ne voient qu'antagonisme.

Jacques LEBEAU
Département des sciences administratives
Université du Québec à Montréal

Claude Dubar, *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 1991, 278 p.

Le livre de Claude Dubar étudie la socialisation et les identités professionnelles dans un contexte de transformations technologiques et organisationnelles dans le champ du travail. Il propose ainsi une problématique sur laquelle une théorie sociologique opératoire de la construction des identités pourrait être construite, et il explore une facette particulière de la construction des identités, à savoir le processus de socialisation professionnelle. Il dégage et décrit