

## Compte rendu

---

### Ouvrage recensé :

Ferman, Louis A., Michele Hoyman, Joel Cutcher-Gershenfeld and Ernest J. Savoie, eds. *Joint Training Programs: A Union-Management Approach to Preparing Workers for the Future*

par Lise Poulin Simon

*Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 47, n° 4, 1992, p. 808-812.

Pour citer ce compte rendu, utiliser l'adresse suivante :

URI: <http://id.erudit.org/iderudit/050823ar>

DOI: 10.7202/050823ar

Note : les règles d'écriture des références bibliographiques peuvent varier selon les différents domaines du savoir.

---

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter à l'URI <https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

---

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche. Érudit offre des services d'édition numérique de documents scientifiques depuis 1998.

Pour communiquer avec les responsables d'Érudit : [info@erudit.org](mailto:info@erudit.org)

planification des ressources humaines et ceux que présentent la fonction «ressource humaine» en général. Parmi les qualités qui font de cet ouvrage une contribution remarquable, nous retenons surtout l'effort qu'ont fait les auteurs pour présenter, dans un français très acceptable, un outil de gestion qui permettra, tant aux gestionnaires qu'aux spécialistes de ressources humaines et des relations du travail, de dépasser le niveau du discours, pour procéder à la conception et à la mise en oeuvre d'un système intégré de gestion des ressources humaines. Il s'agit là d'une contribution qui arrive à un tournant marqué de l'évolution du domaine. Jadis, et pendant longtemps préoccupée par l'accomplissement d'activités de support sans en reconnaître leur caractère d'interdépendance, la gestion des ressources humaines, en prenant un caractère stratégique, se veut maintenant plus cohérente et plus intégrée à une vision générale de la gestion afin de contribuer effectivement au succès de l'organisation.

**Laurent BÉLANGER**

Université Laval

**Joint Training Programs: A Union-Management Approach to Preparing Workers for the Future**, Edited by Louis A. Ferman, Michele Hoyman, Joel Cutcher-Gershenfeld and Ernest J. Savoie, Ithaca, New York, ILR Press, 1991, ISBN 0-87546-178-6

Ce livre vise à présenter divers aspects d'une stratégie qui semble émergente dans le champs des relations industrielles aux États-Unis, au dire de certains des dix-neuf auteurs qui ont collaboré à sa réalisation. On assisterait au développement d'une nouvelle politique de formation des employés mise en place conjointement par des directions de très grandes entreprises et les syndicats de ces entreprises. Plutôt que de les remplacer, ces nouveaux programmes conjoints patronaux-syndicaux, développés sur une base d'entreprise, s'ajouteraient aux mesures traditionnelles de formation des entreprises et des syndicats.

Les objectifs visés par ce livre sont de fournir de l'information sur certaines des expériences marquantes dans ce domaine, de discuter du fonctionnement et des résultats des nouveaux programmes et d'offrir aux praticiens, aux experts et aux responsables des politiques dans le domaine du travail, certains éclairages sur cette stratégie émergente. Ce livre s'inspire clairement d'un point de vue de relations industrielles et particulièrement de relations de travail, et la plupart des auteurs adoptent généralement une vision plutôt positive à l'égard de ces initiatives.

Comme les éditeurs l'indiquent dans leur introduction, les onze chapitres du livre ne forment pas un tout homogène. Ils pourraient d'ailleurs faire l'objet d'articles séparés. Chacun a été écrit par deux ou trois auteurs différents, dont plusieurs ont été impliqués dans l'administration ou l'implantation de ces nouveaux programmes conjoints, à titre de syndicalistes, de gestionnaires, ou de consultants privés ou universitaires. Les éditeurs reconnaissent d'emblée qu'à cause de cette implication, certains auteurs peuvent avoir manqué de recul

et d'esprit critique. De plus, la nouveauté de ces programmes, initiés au cours des années 1980, ainsi que la difficulté d'en mesurer l'incidence dans les entreprises américaines, rendaient l'analyse difficile.

Dans le chapitre d'introduction, les auteurs présentent un cadre général pour l'analyse de cette stratégie en émergence dans le domaine des relations de travail; après avoir décrit les caractéristiques novatrices de ces programmes conjoints implantés dans de très grandes entreprises, ils discutent des facteurs économiques et institutionnels qui ont contribué à leur émergence, ainsi que les coûts et avantages potentiels de cette formule. Ces derniers seraient novateurs tant par les objectifs visés, que par le fait qu'ils ont été initiés dans le cadre de la négociation collective, et surtout qu'ils sont administrés conjointement par les employeurs et les syndicats concernés. Ces programmes se retrouvent dans des entreprises qui ont connu de très fortes réductions de personnel ou qui anticipaient des pénuries graves de main-d'oeuvre qualifiée.

Les mesures traditionnelles de formation des employés dans les entreprises en Amérique du Nord ont généralement pour but de permettre aux employés concernés d'acquérir une formation spécifique nécessaire pour occuper un poste, soit de la formation sur le tas. Au contraire, les nouveaux programmes conjoints de formation, tels ceux des entreprises AT&T et Ford encouragent tous les employés qui le désirent à s'engager dans des programmes de formation dont le caractère est plus général que spécifique. La philosophie sous-jacente aux programmes traditionnels de formation dans les entreprises est d'offrir aux employés une certaine sécurité au niveau du poste de travail en leur donnant la formation nécessaire pour occuper ce poste. Par contre, la philosophie sous-jacente aux nouveaux programmes conjoints patronaux-syndicaux serait d'assurer la sécurité d'emploi plutôt que du poste, en visant à développer le potentiel des individus de façon à leur assurer une plus grande polyvalence et une capacité à accéder à de nouveaux emplois, soit au niveau du marché interne, soit dans d'autres entreprises en cas de réduction du personnel. Dans plusieurs des cas, les programmes conjoints patronaux-syndicaux offrent aussi une panoplie d'autres services qui vont de l'orientation professionnelle, à la préparation à la retraite.

Après cette introduction qui présente une perspective générale sur les programmes conjoints patronaux-syndicaux, le deuxième chapitre tente d'évaluer quantitativement l'importance et les caractéristiques de ces programmes aux États-Unis, à partir d'une enquête menée en 1988 auprès de 204 employeurs américains. Les entreprises participantes, de très grandes tailles, seraient généralement du secteur manufacturier. Les modalités des différents programmes conjoints seraient par ailleurs trop différentes pour en tirer un modèle quelconque. Les auteurs reconnaissent les limites de cette première enquête sur le sujet. Ils concluent au besoin d'enquêtes plus approfondies pour obtenir un portrait plus clair.

Les quatre chapitres suivants sont ceux qui m'ont le plus intéressée. Ils décrivent des expériences de programmes conjoints de formation dans quatre grandes organisations américaines: AT&T Communications, Ford, General Motors et la ville de New York. Comme le soulignent les éditeurs, ces chapitres ne peuvent être considérés comme de véritables études de cas, mais plutôt des descriptions d'expériences faites à partir du point de vue de praticiens qui y ont

eux-mêmes participé. Les auteurs traitent de ces expériences avec un point de vue de relations de travail. Notons que dans une perspective d'analyse de l'évolution des politiques du marché du travail, ces quatre chapitres offrent un éclairage tout aussi intéressant, mais qui a été négligé dans ce livre. En effet, ces cas mettent clairement en lumière le rôle supplétif que jouent les grandes entreprises syndiquées et les entreprises publiques dans le domaine des politiques d'adaptation, en l'absence de politiques actives du marché du travail, comme c'est le cas aux États-Unis et également au Canada. En effet, comme le constate un des auteurs, les programmes publics de formation et d'emploi aux États-Unis comme au Canada ont strictement comme clientèle les chômeurs de longue durée, en négligeant l'adaptation des personnes en emploi.

Il est clair à la lecture de ces quatre chapitres, que l'accélération des changements structurels a contribué à rendre désuète les politiques traditionnelles d'adaptation de la main-d'oeuvre, tant dans les entreprises qu'au niveau public, et qu'il est d'intérêt public d'initier de nouvelles politiques. Or, si les gouvernements refusent de mettre en place des mesures actives pour la main-d'oeuvre en emploi, les grandes entreprises syndiquées qui connaissent de fortes réductions de main-d'oeuvre, ou qui anticipent des pénuries de main-d'oeuvre qualifiée subissent des pressions très fortes des syndicats pour la mise en place de programmes diversifiés de réadaptation de leur main-d'oeuvre. Les programmes conjoints, qui dans le cas de Ford et AT&T dépassent largement le domaine de la formation, s'apparentent donc clairement à des politiques actives du marché du travail.

Les deux chapitres suivants examinent les orientations de la politique fédérale et des États en matière de licenciements collectifs et de fermetures d'usines. Contrairement à celle du Canada, la politique fédérale américaine ne favorise pas la création de comités conjoints patronaux-syndicaux lors de ces événements. Toutefois, les auteurs indiquent que certains États américains qui se sont intéressés aux politiques canadiennes en la matière et aux programmes conjoints de formation dans certaines grandes entreprises, prendraient des initiatives dans cette direction. Les gouvernements de ces États seraient en train de reconnaître les avantages de la participation syndicale-patronale pour l'implantation de mesures actives d'adaptation, dans le cas de fermetures d'usines ou de licenciements collectifs. Les ressources nécessaires pour la mise en place de telles mesures, ainsi que la faible syndicalisation des entreprises américaines (16% de la main-d'oeuvre) représentent en effet un frein à l'expansion spontanée de telles pratiques dans les entreprises américaines. En ce sens, l'intervention publique apparaît nécessaire pour favoriser une telle coopération.

Les quatre derniers chapitres ont un caractère plus analytique. Le neuvième développe et teste un modèle d'analyse de l'impact d'un programme particulier d'assistance mis en place dans le cadre du programme conjoint de formation de Ford pour encourager les employés à poursuivre leur formation générale; cette mesure aurait permis d'augmenter la participation des employés. Ce chapitre présente un plus fort contenu théorique qui intéressera surtout les personnes qui travaillent dans le domaine de l'évaluation des programmes.

Le dixième chapitre vise à analyser les différences importantes dans la livraison de services de formation entre les programmes publics et les programmes conjoints patronaux-syndicaux, et les avantages de ces derniers sous cet aspect. Un postulat contestable de ce chapitre est d'assumer que les services offerts dans les programmes conjoints seraient de meilleure qualité parce qu'ils seraient orientés strictement sur les besoins personnels de développement des employés, tandis que les programmes publics seraient orientés sur les besoins du marché du travail. De plus la participation syndicale et patronale permet de mettre en place des programmes plus souples et moins normés, donc qui s'adaptent mieux aux besoins des employés. Si on peut facilement reconnaître les avantages de la participation pour la livraison de services adéquats, le postulat d'une meilleure qualité attribuable au fait que les programmes sont orientés sur les besoins des personnes est plus contestable et demanderait certaines nuances que les auteurs négligent. Un des premiers besoins de la main-d'oeuvre n'est-il pas d'acquérir la formation qui permette d'occuper un emploi stable et rémunérateur?

Les auteurs du onzième chapitre défendent la thèse que l'administration des programmes conjoints patronaux-syndicaux de formation ne peut être compris que dans le contexte des relations de travail. Ils soulignent que ces programmes introduisent une nouvelle dynamique dans le domaine des relations de travail, en raison entre autres, du fait qu'ils font maintenant partie du domaine de la négociation collective, qu'ils exigent une collaboration quotidienne entre les syndicats et les gestionnaires pour leur administration et que dans certains cas ils contribuent à la création de nouveaux organismes conjoints nationaux et locaux qui s'apparentent à des centres de services de main-d'oeuvre gérés paritairement. Cette évolution dans le domaine de la formation pose de nouveaux défis aux syndicats.

Enfin le douzième et dernier chapitre résume les principales conclusions et présente des recommandations pour les recherches futures, ainsi que certaines implications au niveau des politiques publiques.

Ce volume a un plus fort contenu descriptif qu'analytique. Compte tenu du faible nombre de cas étudiés, les analyses qui cherchent à cerner cette stratégie en émergence, souffrent également du fait que les auteurs connaissent encore mal sa nature et son ampleur, ce qu'ils concèdent d'ailleurs. Ces programmes conjoints relèvent-ils réellement d'une stratégie en émergence dans le domaine des relations de travail, comme les éditeurs le prétendent ou bien auraient-ils un caractère conjoncturel? Le contenu de ce livre ne nous permet pas vraiment de conclure.

Le point de vue des auteurs en est un de relations de travail, mais à mon avis ils auraient pu faire mieux ressortir le fait que ces initiatives relèvent également du champs des politiques publiques de main-d'oeuvre. Ces programmes entrent inévitablement en interaction avec les politiques gouvernementales, ce qui semble d'ailleurs se dessiner au niveau de certains États américains. En un sens, cette évolution irait vers une direction dans laquelle certains pays d'Europe sont déjà bien engagés, soit une coopération patronale-syndicale et gouvernementale dans le domaine des politiques actives du marché du travail.

Dernièrement, au Canada, le gouvernement fédéral et celui du Québec ont créé de nouveaux organismes tripartites pour la gestion de leurs nouvelles politiques de formation professionnelle et d'adaptation de la main-d'œuvre. Le rôle de ces organismes publics est largement similaire à celui des organismes mis en place par AT&T et Ford au milieu des années 1980. L'analyse des expériences de programmes conjoints américains au niveau de grandes entreprises peut contribuer à éclairer certains des enjeux que posent aux partenaires la coopération patronale-syndicale dans ces domaines. Il sera aussi intéressant de voir dans quelques années si cette stratégie émergente au niveau des grandes entreprises aux États-Unis est aussi viable que celle implantée au Canada et au Québec au niveau national et régional.

À partir des expériences de praticiens et de consultants, ce livre offre donc au lecteur un éventail de points de vue intéressants sur l'évolution de la coopération patronale-syndicale dans les grandes entreprises américaines. Il sera utile aux spécialistes des relations de travail et des politiques du marché du travail.

Lise POULIN SIMON

Université Laval

**New Forms of Ownership**, edited by Glenville Jenkins and Michael Poole, London and New York, Routledge, 1990, 367 p., ISBN 0-415-03637-2

This book is based on a 1988 conference run by Employment Research Unit at the Cardiff Business School in Great Britain. The book summarizes British experience in four main areas, "restructuring", "privatization", "profit-sharing, but-outs and franchise ownership" and "co-operatives". The Economic and Research Council, a financial sponsor of the conference, and the Cardiff Business School are to be congratulated for gathering 19 excellent papers prepared by over 30 authors.

The papers appear to be objective reports of recent economic activities and free of political bias. The author admitted that highly regarded projects in restructuring, such as training assistance to the unemployed, privatization of industry, profit sharing or buy-outs for existing companies, and worker cooperatives sometimes encountered serious problems or had undesirable side effects for management and employees. Both economic management from the political right, such as privatization or from the left, such as training for the unemployed, often proceeded with some difficulty.

The basic premise of the book would seem to be that ownership and financing problems need to be solved for organizations to be more effective. Employment projects require government funding while uncompetitive state run industries require private capital. Large companies may need employee ownership or management buy-outs while smaller companies can get direction from their workers, but must not let the salary budget get too large.

Fortunately, most of the authors investigated the management process and relations between employees and management in their various enterprises.