

Introduction

Les entreprises connaissent depuis quelques années des transformations majeures sur le plan de la gestion, de l'organisation et des relations sociales de travail. Une des formes particulières que revêtent ces transformations est la redécouverte, par les entreprises, des capacités créatrices des travailleurs. Que ce soit par les biais du procès de travail, de la qualité totale, de la productivité ou de décisions politiques dans l'entreprise, ceux-ci sont de plus en plus considérés comme étant la clef de l'efficacité économique et de la compétitivité. Partout le langage est similaire: «impliquer», «engager», «mobiliser» et «faire participer» les travailleurs. Mais, comment expliquer cet intérêt soudain pour les travailleurs? Quels sont les facteurs qui expliquent ces transformations récentes dans les entreprises? Et quelles sont les conditions sociales de leur implantation? Les expérimentations sociales en cours réussiront-elles à se constituer comme modèle d'entreprise, définissant le contour d'un nouveau rapport salarial ? Enfin, quelles sont les formes de ce rapport salarial et comment se distinguent-elles des anciennes ?

De nombreux désaccords persistent encore sur l'interprétation de ces changements, c'est-à-dire des désaccords entre ceux qui voient dans le bouleversement de l'entreprise une rupture par rapport au passé et ceux qui, par contre, tempèrent leur importance, n'y voyant qu'une continuité avec les formes traditionnelles d'entreprise (Du Guy et Salamon, 1991). Malgré ce désaccord, les

auteurs s'entendent pour dire que les principes tayloriens-fordiens, historiquement efficaces, arrivent à leurs limites, et concluent à l'émergence de nouveaux concepts pour décrire la mutation de l'entreprise. Il est de plus en plus admis, en effet, que les conditions de l'efficacité de l'entreprise et les supports de sa compétitivité passent, entre autres, par le renouvellement de la gestion, de l'organisation du travail ainsi que des rapports entre la direction et les salariés.

Dans le but d'alimenter ces perspectives d'analyse, notre étude tente précisément d'offrir une interprétation générale de ces changements en accordant une attention particulière aux compromis qui se nouent aujourd'hui, comme par le passé, entre les directions d'entreprises et les syndicats autour de renouveau de l'entreprise taylorienne-fordienne¹. L'adoption de ce point de vue a une implication théorique particulière puisqu'il considère les changements survenus dans l'entreprise capitaliste depuis la Deuxième Guerre mondiale comme étant le produit d'un compromis social accepté, bon gré mal gré, par les dirigeants d'entreprise et les syndicats.

En effet, l'idée soutenue dans ce travail est que l'immédiat après-guerre est caractérisé par un bouleversement complet des compromis sociaux. Et l'un de ces changements les plus fondamentaux est sans doute celui qui a trait au renversement du rapport salarial antérieur. Avec le recul, il paraît clairement que le compromis qui prévalait au cœur des entreprises dans l'après-guerre était simple. Pour l'employeur, il suffisait d'obtenir des gains de productivité assez élevés pour assurer la rentabilité de son entreprise et maintenir la généralisation des méthodes tayloriennes qui offraient le cadre organisationnel et social dans lequel s'insérait sans difficulté le progrès des techniques. À la condition que leur niveau de vie progresse, les travailleurs acceptaient en retour le principe de la non-ingérence dans l'organisation du travail

1 C'est la période d'émergence de ces pratiques qui nous intéresse, c'est-à-dire la période soixante-dix et quatre-vingt. Pour les travaux portant sur l'évolution et le bilan de ces pratiques, au cours des années quatre-vingt-dix, voir particulièrement les travaux réalisés par les chercheurs du Collectif de Recherche sur les Innovations sociales dans les Entreprises et les Syndicats (CRISES) de l'Université du Québec à Montréal.

et la vie de l'entreprise dans son ensemble. Il s'en dégagea ainsi un compromis basé sur des règles du jeu admises et intériorisées par les deux parties : l'acceptation, par les syndicats, de la logique de la modernisation dont l'initiative était laissée dans sa quasi-totalité aux entreprises et, en contrepartie, l'obtention d'un revenu lié aux hausses des gains de productivité et de l'inflation.

Aujourd'hui, les règles du jeu issues de ce compromis, qualifié de fordiste, sont devenues plus que jamais caduques en raison de la crise déclenchée au début des années 1970. À l'heure actuelle, ni l'efficacité du compromis fordiste, ni son acceptation ne vont de soi. Le sens des expérimentations réside à la fois dans l'ampleur du phénomène – qui constitue un enjeu social majeur – et dans la diversité et la signification des modèles d'entreprise expérimentés. Cherchant à échapper à la crise, les entreprises recherchent un nouvel arrangement basé sur les règles du jeu différentes de celles de la période antérieure. Ainsi, elles revoient de plus en plus leur style de gestion, l'organisation du travail et leurs relations avec les travailleurs. Des véritables modifications s'opèrent alors à l'intérieur des entreprises et interpellent non seulement les dirigeants, mais aussi les travailleurs et leurs organisations. Ceux-ci se voient de plus en plus dans la nécessité de conquérir les droits de gestion utilisés jusque-là comme une arme entre les mains de la direction pour exclure le collectif des salariés de l'organisation du travail, et modifier le contenu de leurs revendications.

Au sein de cette perspective générale, ce livre poursuit deux objectifs de recherche. Premièrement, nous voulons analyser les conditions d'implantation des innovations sociales dans les entreprises. L'étude du contexte macro-économique et social est donc l'étape première de notre recherche. Elle nous permet de réunir les conditions d'ensemble qui sont à l'origine de l'apparition des innovations sociales dans les entreprises. La recherche d'un nouveau rapport salarial dans les entreprises innovatrices n'est pas le fruit du hasard mais fait partie plutôt d'un ensemble de voies possibles que les entreprises expérimentent de façon à sortir de la crise. Nous caractérisons cette crise, du point de vue du système industriel, comme étant une crise de l'entreprise, c'est-à-dire un ébranlement de l'organisation et des relations de travail. Or, cette crise n'a ni une cause unique, ni une explication évidente : «c'est

un ensemble de trajectoires et de déterminations qu'il faut invoquer pour rendre compte de cette mutation» (Coriat, 1990 : 14). Pour dire les choses autrement, il ne s'agit pas pour nous de faire l'histoire du rapport salarial et de ses perturbations, mais plutôt de reconstituer le fil conducteur qui nous permettra de donner une interprétation au mouvement d'ensemble.

Deuxièmement, nous voulons aussi étudier les innovations sociales là où elles se forment, c'est-à-dire dans les entreprises. Les changements en cours ouvrent-ils la voie à un nouveau rapport salarial ? Si tel est le cas, quelles en sont les caractéristiques et les nouveaux enjeux qu'il soulève ? Ces transformations seront donc investies principalement du côté de l'organisation du travail avant et après l'introduction de l'innovation. Mais ce n'est pas tout de caractériser le rapport salarial, encore faut-il chercher à comprendre comment il se forme et retracer parallèlement sa temporalité propre. Or, comment se forme le rapport salarial au sein d'une entreprise et quelle est sa singularité ? Le rapport salarial n'est pas le reflet d'une quelconque stratégie patronale ou syndicale. Il constitue plutôt un long processus de maturation et de pratiques contradictoires émanant d'essais et d'erreurs des acteurs, compte tenu de l'état des rapports de force. La forme du rapport salarial a ainsi sa propre temporalité et fait partie de l'histoire particulière de chaque entreprise.

La particularité de notre recherche est qu'elle tente de réunir deux démarches d'analyse qui sont souvent séparées dans l'étude de l'innovation. La première, de type holiste, se penche sur les conditions macro-économiques et sociales qui sont derrière les innovations sociales des entreprises. La partie initiale de ce travail est justement consacrée à cette première démarche. Après une présentation de la problématique de recherche qui sous-tend notre thèse (chapitre 1), nous présenterons le type de compromis patronal-syndical qui a dominé les années antérieures à 1970 (chapitre 2). Ce n'est que dans le troisième chapitre que nous nous attarderons d'une façon particulière sur le contexte de crise qui a incité les entreprises à innover. Dans la même section, nous présenterons également quelques éléments de réflexion sur le sens général des expériences en cours aujourd'hui au sein des entreprises.

La deuxième démarche, qui fait essentiellement l'objet de la seconde partie de notre recherche, tente, quant à elle, d'appréhender, d'une façon plus spécifique, les différentes expérimentations dans le monde du travail telle qu'elles se déroulent sur les lieux mêmes de leur production, soit dans une entreprise. Cette section est construite autour de quatre chapitres. Dans le premier, il sera question de la méthodologie de recherche (chapitre 4) alors que dans le suivant (chapitre 5) nous présenterons les grandes lignes du modèle de travail proposé par les dirigeants de Sherville et ce, à partir de l'analyse du discours des responsables de cette compagnie. Un autre chapitre, lui, nous introduira au fonctionnement concret du modèle de travail proposé, qui se fonde sur un modèle traditionnel de type taylorien-fordien et qui s'est maintenu entre 1966 et 1981 dans l'usine. Dans l'avant dernier, c'est plutôt le modèle qui s'est élaboré entre 1982 et 1987 et qui est basé sur une stratégie productiviste qui sera examiné. Enfin, dans le huitième et dernier chapitre, nous verrons une autre forme du modèle participatif qui, cette fois-ci, s'est construit à partir de 1988 sous le signe de la qualité totale.