

Conclusion générale

Du rapport salarial dominant à l'entreprise

Nous avons souligné que l'holisme est la particularité qui nous paraît centrale, sur le plan méthodologique, dans les théories étudiées, particulièrement dans la théorie de la régulation. C'est cette particularité qui constitue justement leur talon d'Achille puisqu'en mettant l'accent sur les conditions historiques macro-économiques et sociales, elles font de l'entreprise une adaptation aux rapports sociaux dominants, au marché et aux nouvelles technologies. À l'opposé, les études québécoises, pour leur part, se sont rangées plutôt du côté de la «socio-économie de l'entreprise». On ne trouve dans leur contribution aucune caractérisation empirique du contexte social qui aurait servi à l'implantation des innovations sociales dans l'entreprise. À la limite, elles se contentent d'y faire allusion par le biais des études réalisées dans d'autres pays capitalistes. Ainsi, en écartant l'étude du milieu social, ces recherches semblent surestimer l'autonomie des rapports internes de l'entreprise. Leurs contributions se veulent importantes, certes, mais le niveau d'analyse demeure à une échelle plus réduite. De plus, leurs investigations de l'entreprise se limitent généralement aux dimensions soit organisationnelle, soit institutionnelle, soit culturelle, comme si aucune articulation n'était possible entre les trois (Bélanger et Lévesque, 1991).

Au total, et pour simplifier, nous dirons que ces problématiques de recherche renvoient à deux conceptions différentes de l'entreprise : une qui accorde une autonomie aux contraintes internes (crise du travail, insatisfaction des travailleurs, intérêts des acteurs, volonté patronale ou syndicale) et, une autre, aux contraintes externes comme éléments structurants des changements dans les entreprises. Toutefois, en dépit de cette divergence, il est possible d'établir des passerelles entre ces deux approches par le recours au concept de rapport salarial. Celui-ci contient tous les ingrédients essentiels pour articuler le contexte social et l'entreprise, puisque ses composantes peuvent être saisies aussi bien au niveau de l'ensemble de l'économie, de la branche qu'au niveau de l'entreprise.

Comme première hypothèse, nous avançons que l'émergence des nouvelles expérimentations sociales dans l'entreprise n'est pas le fruit du hasard, mais s'inscrit plutôt dans une logique historique particulière, soit celle de la crise de l'entreprise taylorienne-fordienne qui eut cours dans les années 1970. La recherche d'un nouveau rapport salarial a donc obéi à un ensemble de déterminations qui ont imposé leur dynamique aux acteurs sociaux. La compréhension de ces déterminations est, à notre avis, inévitable si on veut cerner les enjeux qui se jouent à l'heure actuelle dans le monde du travail. Cependant, la singularité de la crise ne doit pas non plus être à ce point exclusive qu'elle masque l'existence, à une époque donnée, de modèles de pensée et de comportements dominants et stables. C'est donc dans cette perspective que nous avons opéré un retour au modèle dominant de l'après-guerre pour mieux situer les enjeux de la crise de l'entreprise.

En effet, tout au long de cette thèse nous avons voulu montrer comment les entreprises, face à la crise des années soixante-dix et quatre-vingt, ont modifié leur fonctionnement en s'éloignant progressivement du référent historique, le taylorisme-fordisme, qui fut hégémonique tout au long des années 1950 et 1960. Sous le règne de ce modèle, le patronat demeure propriétaire de l'entreprise alors que les travailleurs ne sont que détenteurs de leur force de travail. Ces derniers se voient obligés, s'ils veulent obtenir un emploi et un salaire, d'offrir, faute d'autres possibilités, leurs bras à un employeur, qui, lui, reste le maître des lieux. En

effet, l'employeur dispose de l'ensemble des moyens de production et possède un pouvoir absolu sur l'utilisation des moyens de travail et ce même pouvoir lui donne carte blanche pour organiser le travail selon les exigences de la production. Les travailleurs, eux, sont alors tenus de respecter la discipline et d'exercer, dans la plupart des situations, un travail déqualifié, dangereux et salissant. L'entreprise se présente ainsi comme un lieu de domination et d'aliénation. Les travailleurs ne sont considérés être qu'un facteur de production parmi tant d'autres.

Pourtant, en abrutissant les travailleurs, en les dominant et en les chosifiant, le taylorisme allait, sous la pression particulière des revendications des travailleurs et des transformations de l'environnement extérieur de l'entreprise, rencontrer à partir des années 1970 des limites sociales et techniques. C'est dans ce contexte que les entreprises commencèrent à redécouvrir «l'humain» dans toutes ses capacités créatrices et un des signes les plus évidents de cette redécouverte sera la nouvelle participation des travailleurs à l'organisation du travail. Voilà donc livrée dans ses grandes lignes, et d'une façon très schématique, la thèse centrale de la plupart des travaux québécois sur le renouveau de l'entreprise.

Cependant, cette manière d'insister sur le contrôle managérial, sur la domination et sur l'exploitation des travailleurs suscite plusieurs questions. Comment se fait-il qu'en dépit de cet abrutissement du travail et de la domination du salariat, les travailleurs se soient accommodés tout de même du modèle taylorien ? Les travailleurs sont-ils à ce point passifs face à une organisation qui les opprime quotidiennement, et est-ce que le taylorisme se réduit à ces seuls aspects ? Si cette démarche permet de faire ressortir les relations antagonistes entre le travail et le capital, elle oublie que les activités de production imposent aussi la coopération. En effet en plus d'interagir en fonction de leurs stratégies et de leur statut dans l'entreprise, les acteurs sociaux sont obligés d'adopter un langage commun sur la façon de produire et de consommer, bien que leurs buts soient contradictoires.

Précisément parce qu'il renvoie à l'idée de conflit et de coopération, le concept de compromis nous est apparu fécond pour saisir les relations de domination et d'accommodement entre le capital et le travail. Il montre à juste titre que tout n'est pas de

l'ordre de la coercition répressive. Le modèle taylorien-fordien, s'il se présente comme une domination du capital sur le travail, se présente aussi comme «une entente sur les mêmes mythes mobilisateurs : produire, accumuler de l'argent, consommer, travailler» (Stankiewics, 1988 : 14). C'est d'ailleurs cette double relation qui est en crise : l'organisation du travail – et tout ce qu'elle comporte de travail abrutissant, d'autorité et de violence – et les mythes mobilisateurs, dont le salaire est le support central. Le cas québécois offre à cet égard, une illustration pertinente.

En dépit des difficultés que nous avons rencontrées dans la caractérisation du rapport salarial fordiste au Québec, qui a domine les années cinquante et soixante, nous avons pu tout de même révéler ce qui nous est apparu original dans cette relation sociale. On assiste tout d'abord, tout au long de cette période, à un bouleversement du procès de travail et des méthodes techniques en des supports fordistes amenant à un bouleversement des normes de production et des gains de productivité. Ce processus s'est accompagné d'une amélioration considérable de la productivité grâce à l'ampleur que prennent la division du travail et l'approfondissement des supports techniques associés au fordisme. Mais ce processus, amorcé depuis belle lurette, s'est aussi accompli dans les tensions et dans les contradictions parmi lesquelles il faut mentionner l'anéantissement du métier, la dégradation des conditions de travail, la déqualification généralisée du travail et la dépendance des employés à la discipline de l'usine.

Heureusement, tout ne relève pas de la violence, autrement le modèle taylorien aurait été en éclat bien avant les années 1960. Les années fastes, qu'on désigne sous le nom de fordisme, ont permis la réunion de certaines conditions que le modèle taylorien d'avant-guerre n'a pas suscité. La plus importante est sans doute l'acceptation par la classe ouvrière de ce processus de modernisation et ce, en dépit de la coercition répressive. Toutefois, et c'est là une autre condition importante, cette acceptation n'est pas obtenue uniquement par la force, mais aussi, et surtout, par l'échange : la classe ouvrière accepte les principes du capital fondés, entre autres, sur le profit, sur le rendement, sur la domination, et, en contrepartie, elle bénéficie des conditions matérielles lui permettant de participer à la société de consommation. Au nom de cette société de consommation et du progrès, les travailleurs ont

donc été amenés à produire plus. Cet échange a permis aux deux parties d'adhérer aux mêmes mythes mobilisateurs du taylorisme et du fordisme et ce, même si en pratique, les intérêts des deux classes sociales demeuraient inconciliables.

Cet échange reste toutefois inégal pour la classe ouvrière puisque l'intégration dans la société de consommation s'est faite au prix de son exclusion de l'organisation du travail et de la gestion de l'entreprise. Les travailleurs allaient concentrer leurs revendications sur les salaires pour concrétiser l'idéologie fordiste alors que le patronat, lui, allait étendre sa domination sur toute l'entreprise, dans le cadre, bien entendu, de ce qui est reconnu par les deux parties. À ce processus, il faut ajouter la transformation du rôle de l'État qui, par la reconnaissance syndicale et la négociation obligatoire, par l'homogénéisation de certaines conditions de travail et salariales ainsi que par la délimitation du champ des négociations, allait encourager la stabilité du rapport salarial.

Pourtant, cette stabilité sera relative, car à partir des années 1970 le modèle taylorien-fordien éclate. Les conflits sociaux, l'insatisfaction et la fuite du travail sont les premiers signes visibles au cours de cette période et tous visent la même cible : les conditions de travail et, par le fait même, l'organisation du travail qui leur sert de support. Celle-ci, après avoir été délaissée par les syndicats, allait occuper de nouveau une place prioritaire dans les revendications ouvrières. En somme, et c'est là l'originalité de cette période, ces luttes se conjuguent aux pratiques patronales et révèlent, en fait, la crise du compromis fordiste, compromis qui avait permis la stabilité relative et la paix durant une trentaine d'années.

Ainsi, à la fin des années 1970, l'entreprise taylorienne-fordienne est déjà en crise. Les tentatives patronales d'humanisation, de rationalisation et de retour à une gestion concurrentielle du travail ne viendront pas à bout de cette perturbation puisque la productivité restera faible et les profits insuffisants. Les années 1980 n'allaient pas apporter plus de solutions miracle ; au contraire, la crise allait même s'approfondir. Toutefois, la dynamique dans laquelle elle se déroulera, pendant cette dernière période, est de toute autre nature car l'entreprise taylorienne-fordienne ne gît plus dans la contestation comme ce fut le cas dans les années 1970. Les expérimentations nouvelles (e.g. cercles de qualité, qualité

totale, culture d'entreprise) qui verront le jour seront certes une réponse à une crise générale du travail mais, pendant les années 1980, elles serviront aussi à répondre aux transformations des formes de concurrence et du marché. La diversité et la qualité des produits et les technologies flexibles modifieront les règles du jeu de la concurrence, qui, à leur tour, auront de fortes incidences sur le rapport salarial dans le sens d'une inclusion des travailleurs dans l'organisation du travail. Le travail humain est alors revalorisé, les capacités créatrices des travailleurs sont suscitées, leur opinion est prise en compte et même encouragée. Au sein de cet effervescence, le «facteur» humain s'énoncera plus que jamais comme la condition principale de la compétitivité des entreprises.

Avec du recul, la décennie 1980 apparaît donc comme un gigantesque laboratoire d'expérimentation sociale, s'éloignant plus ou moins du modèle dominant. Pourtant, rien ne laisse indiquer quel modèle remplacera l'ancien. La crise des années soixante-dix et quatre-vingt entraîne ainsi «une période de recherche tâtonnante de nouveaux «paradigmes industriels», de nouvelles règles du jeu dans l'organisation du travail salarié» (Lipietz, 1990 : 3). D'une façon générale, les entreprises réagiront soit en relâchant le caractère rigide du fordisme, soit en se déplaçant vers une implication négociée des travailleurs (Ibid, 1990). Il ne faut pas croire, cependant, qu'il n'existe que ces deux seules possibilités mais plusieurs autres configurations aussi, traduisant la complexité de la stabilité du nouveau rapport salarial (Bélanger et Lévesque, 1991).

À l'approche de l'an 2000, rien ne semble donc acquis. Plusieurs paradigmes dominants de sortie de crise semblent se dessiner. La remise en cause de l'entreprise taylorienne-fordienne peut se traduire effectivement par la coexistence de plusieurs types de rapports capital-travail, car, après tout, «la recherche d'un «ordre paradigmatique» n'est peut-être qu'une création du théoricien, une simplification de la réalité sans forme, une stylisation subjective de l'empire chaotique. Ni le fordisme ni le taylorisme n'ont jamais existé comme pur reflet de leurs modèles!» (Lipietz, 1990 : 3-4). Il se peut au contraire, que ce processus tende vers un paradigme particulier d'entreprise puisque les acteurs sociaux qui contribuent à l'édification des formes des rapports sociaux sont eux-mêmes des sujets à la recherche des

mêmes finalités, de façon à survivre au travers des intérêts conflictuels de la concurrence. C'est ainsi qu'au cours de ce processus, «ils tendent à imiter les expériences des autres, à lire des livres de management, des journaux d'affaires, des éditoriaux, ils suivent des modes. Les gens apprennent.» (Ibid, p.4).

En fait, le questionnement de l'émergence d'un nouveau modèle, même si cela apparaît légitime, nous semble à ce stade d'analyse un peu prématuré. Car, si les chercheurs diagnostiquent une remise en cause de l'entreprise, leurs recherches ne portent en réalité que sur des aspects particuliers du fonctionnement de l'entreprise (représentations, procès de travail, participation). Tout se passe comme si l'entreprise ne se réduisait qu'à ces aspects. En d'autres termes, en portant leur diagnostic sur les éléments les plus innovateurs, les chercheurs n'accordent, pour des considérations théoriques, que peu d'attention aux aspects traditionnels, comme si ceux-ci cessaient définitivement d'exister. Par conséquent, il nous semble important d'accorder une place dans l'analyse à ces aspects traditionnels ainsi qu'à leur articulation aux dimensions non tayloriennes avant de juger de la cohérence globale du nouveau modèle de l'entreprise. Enfin, il y a aussi un facteur temporel qui joue dans la mise en forme d'un modèle hégémonique. Comme pour le fordisme, celui-ci exigera plusieurs décennies avant de prendre forme et avant que les chercheurs puissent juger d'une façon satisfaisante de sa stabilité et de son hégémonie.

Voilà donc la spécificité des transformations de l'entreprise taylorienne-fordienne depuis deux décennies. Or, comment étudier l'ensemble de ces innovations sociales sans verser dans une analyse par trop globale ? Pour saisir le rapport salarial dans sa dynamique micro-économique et sociologique, il nous a alors paru logique de ramener la démarche au niveau de l'entreprise elle-même. Cette démonstration est nécessaire car, de notre point de vue, l'innovation sociale n'est ni une création ouvrière ou patronale, ni le fruit de déterminants structurels, mais elle est un processus dialectique qui s'établit entre l'ensemble du rapport salarial et le développement interne de l'entreprise.

Nous posons au départ, comme deuxième hypothèse, que malgré le déterminisme historique qui marque les innovations sociales dans les entreprises, celles-ci ne sont pas une simple

adaptation au rapport salarial dominant, c'est-à-dire aux conditions macro-économiques et sociales. Selon cette idée, le rapport salarial a, au contraire, une dynamique propre qui relève de l'histoire particulière de l'entreprise. Ainsi, si les changements au niveau macro-économique obligent les entreprises à innover et à réorganiser le travail, la modernisation, quant à elle, délimitera «un champ de possibles, à l'intérieur duquel les décisions, les choix, bref, la médiation de l'entreprise modèleront effectivement le cours de la transformation, soit le processus d'innovation lui-même» (Tremblay, 1989 : 603).

Parler de la dynamique particulière de l'entreprise, signifie donc parler de l'histoire des compromis et des arrangements présents et passés des acteurs en étroite relation avec la détermination macro-économique et sociale. Car, dans la crise, le choix des principes organisationnels et techniques se fait, en effet, en tenant compte de ces deux stratégies : la prise en compte des rapports sociaux globaux, mais aussi et surtout, l'adaptation et la modification de ces rapports en vue de développer un compromis social local, propre à l'entreprise, et requis par l'acte spécifique de production envisagé (Ruffieux, 1987). En somme, l'innovation sociale est associée non seulement au contexte social propre à chaque période historique mais aussi à la stratégie sociale propre à chaque entreprise.

Par ailleurs, et c'est la troisième hypothèse, le rapport salarial ne constitue pas un parcours linéaire et donné d'avance, mais plutôt un long processus de maturation, d'apprentissage et de pratiques contradictoires émanant d'essais et d'erreurs des acteurs sociaux, compte tenu de l'état des rapports de force au sein de l'entreprise. Ce rapport salarial, qui puise dans le contexte social de chaque période et dans l'histoire propre à l'entreprise, n'est donc pas le reflet des stratégies d'un groupe social quelconque ni d'un programme de recettes défini au préalable. Il se construit en marquant sa temporalité et sa propre dynamique, tout en puisant dans sa propre histoire ainsi que dans les effets sociétaux.

L'étude de cas de Meublex, réalisée dans la deuxième partie de cette thèse, a permis justement de saisir la temporalité propre du rapport salarial dans l'entreprise ainsi que son articulation aux contraintes extérieures.

Une des démarches que nous avons privilégiées pour repérer le contexte social dans lequel s'insère le rapport salarial a été d'accorder une importance particulière à la représentation que se font les acteurs sociaux de cette logique. Cette manière de procéder a l'avantage d'éviter de «plaquer» sur l'objet étudié des logiques construites à priori et en dehors des acteurs eux-mêmes. L'analyse du discours est donc apparue comme un moment important dans notre démarche.

Ainsi, au travers des textes du président de Sherville, nous avons constaté que la crise des années 1980 avait joué un rôle déterminant dans la naissance de la philosophie de la compagnie. En effet, traqué par une période de conjoncture hostile – caractérisée particulièrement par une baisse des gains de productivité, par un rétrécissement du marché du meuble et par des fermetures d'usines – Sherville réussit tout de même à prendre les devants dans son domaine et à s'imposer comme le sauveteur des entreprises en déroute. Mais cette période fut aussi marquée par l'expérimentation, de la part des entreprises, de stratégies «culturalistes» visant à améliorer le climat de relations de travail. Des «best sellers» traitant de la culture d'entreprise inondent alors le marché capitaliste et les chefs d'entreprises n'hésitent pas à recourir à leurs recettes espérant trouver là une autre manière de faire les affaires. Les dirigeants de Meublex n'ont pas failli au rendez-vous, puisque leur philosophie s'inscrit dans ce même courant et qu'ils rejoignent par leur lecture des rapports de travail plusieurs «gourous» de la culture d'entreprise tels que Peters et Watermann (1983). C'est ainsi, donc, que dans le chapitre 5 nous avons mis en évidence ces éléments en démontrant que le modèle Meublex de relations de travail s'inscrit effectivement dans cette logique historique de crise, une crise qui a permis aux dirigeants de cette compagnie de voir le jour et de mettre en application une philosophie de travail de type «corporate culture».

Toutefois, s'en tenir à l'analyse de cette logique risque de faire des pratiques sociales une simple adaptation à leur environnement extérieur. Il a fallu donc pénétrer dans l'usine pour voir comment les acteurs sociaux établissent des zones de coopération et de conflits, tout en cherchant à modifier ou à maintenir les règles du jeu déjà en place et en s'appropriant le discours lui-même, en lui opposant d'autres pratiques discursives et non discursives.

Les changements qui se produisent montrent clairement qu'un nouveau mode d'organisation se met en place et qu'il constitue une rupture avec le modèle de Rochville puisqu'il cesse de considérer les travailleurs comme un simple facteur de production. En effet, contrairement à l'ancien modèle qui était basé sur l'exclusion des travailleurs, sur des relations du travail très antagonistes et sur un syndicalisme défensif centré sur les salaires, le modèle actuel se caractérise par une organisation du travail moins hiérarchique et un syndicalisme actif à la recherche d'une plus grande implication et d'un questionnement de l'exclusivité des droits de gérance de la direction sur l'organisation du travail. Les travailleurs ont désormais leur mot à dire et sont incités à collaborer ouvertement par le biais notamment des cercles de qualité. Les relations de travail sont basées sur la négociation mais ce, sans que disparaisse le conflit. Toutefois, ce modèle comporte ses limites, tout comme le taylorisme. Voyons de quoi il s'agit.

On note d'abord une rigidité du procès de travail. Malgré l'abolition des méthodes d'études de temps et de mouvement, il ne semble pas y avoir un nouveau procès de travail qui émerge. Ainsi, il n'existe pas de polyvalence, hormis une certaine forme de rotation. Certes, des travailleurs acceptent sur demande de changer de poste, mais ce changement n'assure pas une hausse de qualification et ne fait pas partie non plus d'une stratégie de réorganisation du travail. Les témoignages recueillis soulignent bien que les travailleurs considèrent certains postes ennuyants et même salissants et les conditions de travail pénibles. De même, la compagnie conserve le système de classification et d'évaluation des tâches en vigueur à l'époque de Rochville. La formation reste traditionnelle et le projet de renouvellement de celle-ci, supposé-ment élaboré par la direction, ne voit jamais le jour. Enfin, même si leur rôle tend à se modifier, les contremaîtres demeurent nombreux sur le plancher et forment, avec les inspecteurs de la qualité, une armée qui pèse lourd sur les travailleurs.

D'un autre côté, des problèmes se posent quant à la destination des gains de productivité. L'accroissement de ceux-ci ne s'est pas accompagné d'une amélioration du niveau de vie des travailleurs qui ont même dû accepter des réductions salariales. Les commentaires recueillis témoignent d'une grande frustration à ce niveau. Certains travailleurs vont jusqu'à regretter le modèle

de Rochville pour sa richesse tandis que d'autres accusent l'entreprise de les voler et de s'agrandir sur leur dos. Une troisième conclusion concerne la rigidité du contrat de travail. La direction veut, en effet, abolir la rigidité de la convention collective en faisant disparaître la clause de l'ancienneté. La flexibilité telle qu'elle se pratique actuellement, ne fournit pas à la direction les résultats escomptés car elle se fait sur une base volontaire. Malgré leur implication, les travailleurs sont libres de changer de poste. De plus, lorsqu'un travailleur accepte de se déplacer, son poste reste vacant car «la convention collective protège les travailleurs. La compagnie ne pourra jamais déplacer un travailleur pour occuper un poste d'un autre travailleur présent, même si elle le désire», nous explique le président du syndicat. La préoccupation de la direction à l'égard de la convention collective est donc née de cette double volonté : disposer d'une main-d'oeuvre souple et flexible, mais aussi institutionnaliser cette nouvelle gestion de la main-d'oeuvre. Il semble cependant qu'à l'heure actuelle, la flexibilité de la convention collective soit loin d'être une chose acquise.

Somme toute, le syndicat s'oppose fermement à toute atteinte à ses acquis et accuse l'employeur de vouloir retourner à une régulation concurrentielle. En effet, comme nous le confie le président du syndicat : «le patron n'aime pas la convention collective. Il aimerait avoir la décision de dire «aujourd'hui, tu travailles là où je veux» et placer le monde comme il y a 20 ans». L'examen des conventions collectives (1982-1990) laisse effectivement croire que les règles du jeu qui s'y dégagent ressemblent étrangement au modèle traditionnel. À l'exception de la clause sur les changements technologiques et la santé et sécurité, les conventions collectives mettent l'accent sur l'exclusion des travailleurs des droits de gérance. L'ensemble de ces rigidités nous invite donc à faire des nuances.

Par ailleurs, s'il faut caractériser ce rapport salarial en émergence, nous pouvons dire qu'il se distingue par son caractère dual. Si l'on se réfère au tableau 13 (cf. chapitre 3) on peut caractériser ce caractère dual du modèle de travail de Meublex de fordisme renouvelé. Le fordisme renouvelé se caractérise par le maintien du compromis classique mais les termes d'échange peuvent être modifiés. Ainsi, [par exemple,] en plus des hauts salaires, on peut trouver dans certaines conventions collectives des

clauses touchant la sécurité d'emploi, en échange de la liberté pour l'employeur d'entamer un plan de modernisation. Cet accord vise à soutenir l'implication des travailleurs dans les efforts d'accroître la productivité et dans la fabrication des produits de qualité. De leur côté, les travailleurs reconnaissent les objectifs de la qualité car leur emploi en dépend (Bélanger et Huard, 1991). En somme, le fordisme renouvelé introduit des transformations dans certaines composantes du fordisme telles que les conditions de travail et le domaine d'intervention du syndicalisme. Sous le drapeau du fordisme renouvelé, des changements technologiques et organisationnels sont introduits mais le sens de ces changements ne vise pas une remise en cause des principes tayloriens-fordiens mais plutôt une atténuation de ces principes, qui d'ailleurs s'accroissent dans d'autres situations de travail (Lapointe, 1991).

Certes, cette caractérisation du modèle renouvelé est schématique car la réalité n'est jamais simple et linéaire. Un modèle ne se trouve jamais à l'état pur dans une entreprise. Chez Meublex, par exemple, force est de constater qu'il n'existe pas une politique de hauts salaires ou de sécurité d'emploi. Pourtant, le schéma semble bien fonctionner puisque sont réalisés les grands principes du fordisme renouvelé. En effet, comme nous l'avons montré dans l'étude de cas, la direction cherche à susciter les initiatives des travailleurs, à les impliquer dans certaines décisions (changements technologiques, conditions de travail) et à reconnaître certains savoir-faire liés aux nouvelles technologies. De leur côté, les travailleurs et les syndicats acceptent de s'impliquer dans les objectifs de la qualité. Pour eux, la compétitivité de l'entreprise va de pair avec l'engagement dans la démarche de la qualité totale. Chacun des deux groupes semble donc agir selon sa propre stratégie : le premier est guidé par une stratégie de marché et de compétitivité alors que le deuxième vise par son implication la protection de l'emploi dans un contexte marqué par l'incertitude.

Un point important à signaler dans la caractérisation du modèle de Meublex est que cette dualité traverse également la logique des stratégies des deux parties. En effet, du côté patronal, la direction demande aux travailleurs d'un côté de faire des concessions monétaires, d'abolir l'ancienneté et d'établir un accord pour disposer d'une main-d'oeuvre mobile et sans aucune contrainte. De l'autre côté, pour que le modèle de travail fonc-

tionne, la direction a accepté de lever certaines contraintes liées à sa gestion traditionnelle de l'entreprise et a convenu de privilégier des formes de travail plus participatives en faisant place, par exemple, à l'implication des travailleurs et en acceptant de questionner, de pair avec le syndicat, la pertinence d'une organisation du travail hiérarchique. De son côté, tout en acceptant la logique de la modernisation et les règles du jeu de la concurrence, le syndicat affiche en même temps une forte résistance face à tout changement dans le contrat de travail qui, pour lui, constitue ni plus ni moins la disparition de son pouvoir.

L'étude de cas montre que les changements organisationnels et institutionnels sont un produit social et non pas l'apanage d'un groupe en particulier. Même si l'intention première de la direction était d'offrir une culture et une vision de travail préfabriquées, on constate que l'histoire a imposé sa ruse, puisqu'on se retrouve devant un modèle de travail marqué par la lutte de groupes sociaux. Le rapport salarial a donc sa propre dynamique. Cependant, s'en tenir à la caractérisation particulière des formes du rapport salarial risque d'autonomiser le rapport salarial. Car, si sa constitution n'est pas une simple adaptation au rapport salarial dominant, il s'en nourrit cependant, comme il se nourrit de l'histoire propre de l'entreprise. En d'autres termes, le rapport salarial est une combinaison de la dynamique externe et interne de l'entreprise. De plus, la simple caractérisation du rapport salarial masque la complexité de la formation du rapport salarial, car, celui-ci, au contraire, est un long processus contradictoire et non déterminé d'avance. L'étude de cas de Meublex nous a montré justement comment se construit le rapport salarial et comment celui-ci nourrit sa temporalité des contraintes externes et internes.

Une des particularités de l'expérience Meublex est que dans un laps de temps relativement court, l'usine a exploré successivement deux modèles de travail différents comme réponse à la crise des années 1980. En effet, après avoir connu une longue période dominée par le taylorisme-fordisme (1966 à 1981), vient le tour de l'exploration, par les acteurs sociaux, de deux formes de participation des travailleurs : la participation par la productivité, de 1982 à 1987, et la participation par la qualité, de 1988 à nos jours. Ces modèles de travail, loin d'être des réponses toutes faites,

ont fait aussi l'objet de jeux de la part des acteurs dans l'usine. Revenons brièvement sur les grands traits de ces modèles.

Avant 1982 l'organisation du travail de l'usine de Rochville se caractérisait par sa rigidité. Elle reposait sur une division du travail très poussée entre conception et exécution de même que sur l'exclusion des travailleurs et de leur organisation de la gestion de l'usine. L'austérité d'une telle organisation étouffait toute initiative et toute forme d'implication des ouvriers, validant par le fait même l'extériorité du syndicat par rapport aux problèmes de l'usine.

Cette rigidité de l'organisation du travail se légitimait par la nature même des relations entre la direction et le syndicat. Le maintien de la paix industrielle entre les parties, de même que l'adhésion des travailleurs aux objectifs de l'entreprise, reposaient effectivement sur un compromis entre la direction et le syndicat. Celui-ci, reconnaissait la domination et le contrôle des gestionnaires dans le milieu de travail et retraduisait toutes les demandes des travailleurs en revendications salariales en s'assurant d'une amélioration des conditions de vie pour ses membres (indexation au coût de la vie, avantages sociaux, etc.).

Cependant, avec la crise des années 1980, ce compromis rencontrera des limites relativement insurmontables. Conjuguée à une insatisfaction des travailleurs face à l'organisation du travail taylorienne, la baisse de la demande dans le secteur du meuble oblige les entreprises à opérer une rationalisation/modernisation de l'appareil productif. En 1981, donc, l'usine de Rochville ferme ses portes mais dès l'année suivante l'entreprise est rachetée par Meublex. Le rachat de cette usine permet alors à la direction non seulement de sauvegarder les emplois mais, surtout, d'offrir aux travailleurs une usine munie d'une philosophie de travail prête à appliquer.

Concrètement, cette philosophie de travail s'est traduite par l'implication des employés selon une formule de partage collectif des bénéfices. La direction abolit les méthodes de temps et de mouvement et met au service des travailleurs une boîte à suggestions pour leur permettre d'améliorer la productivité. Du côté syndical, par contre, les travailleurs cherchent à s'impliquer davantage dans l'organisation du travail en vue de soutenir la productivité et de réaliser les conditions de paix nécessaires à

l'atteinte des objectifs recherchés. Outre leur implication dans le comité de productivité, ils s'engagent dans un comité sur les changements technologiques et acceptent de maintenir un comité de relations industrielles pour régler d'une façon informelle les problèmes et les différences entre les deux parties.

En dépit du succès rencontré par ce modèle, ses conséquences furent tout de même le maintien d'une organisation du travail hiérarchique associée à une faible participation des travailleurs, d'un climat de méfiance entre la direction et les travailleurs. À cela, il faut ajouter la production de meubles de mauvaise qualité qui ne répond pas aux exigences des clients. Sears, le principal client de Meublex, fut le premier à sonner l'alarme à propos de cette stratégie productiviste, en imposant à son fournisseur un programme de la qualité totale. La remise en cause du modèle devenait donc imminente.

La qualité totale sera, à partir de 1988, la solution à l'échec du modèle productiviste ; un nouveau modèle, donc, qui impulsera une transformation organisationnelle et institutionnelle profonde. Dans le cadre de ce modèle, on assiste à une implication des travailleurs et de la direction dans la gestion de la qualité. De plus, si dans le schéma productiviste, l'implication était cruciale pour l'augmentation du rendement, dans la nouvelle stratégie, elle représente, au contraire, la clef du succès de toute l'entreprise. Ce changement dans les formes d'implication a suscité une remise en cause des liens traditionnels qui régissaient jusqu'alors les départements de gestion et l'atelier puisque, dorénavant, l'information circule d'un côté comme de l'autre, les travailleurs siègent sur des comités hiérarchiques et le syndicat est de plus en plus sollicité par la direction. Les relations de travail se modifient donc dans le sens d'une plus grande coopération entre les parties.

La nouvelle gestion préconisée par la direction peut être considérée à l'origine de ces transformations. L'ouverture d'esprit du nouveau directeur de l'usine à l'égard du syndicat de même que l'implication de la haute direction dans les affaires de l'usine constituent autant d'indices qui expliquent les bouleversements organisationnels et institutionnels en cours. Toutefois, notre recherche a mis en lumière le rôle tout aussi important du syndicat dans ces remises en cause. D'un syndicalisme défensif – même s'il s'impliquait à divers degrés dans la gestion – on est passé à un

syndicalisme plus offensif. Le syndicat a réussi à imposer son implication dans les différents comités hiérarchiques et à arracher des mains du consultant la formation des travailleurs et l'animation des cercles de qualité.

La direction et le syndicat s'entendent donc pour coopérer ensemble dans le but de traverser la crise, mais cette entente prendra pour chaque groupe social une signification particulière. Pour la direction, la compétitivité de l'usine lui dicte sa philosophie de gestion alors que pour le syndicat, c'est la défense de l'emploi qui constitue le fondement de son action. Guidé par sa stratégie, chaque groupe essaiera de tirer profit des règles du jeu en place. La direction compte alors sur l'implication des travailleurs et les considère comme étant la clef de cette compétitivité alors que le syndicat saisit toute occasion pour investir l'organisation du travail.

Pour terminer, rappelons que, en nous laissant guider par le concept de rapport salarial, nous avons conduit l'étude des transformations dans les entreprises en trois temps. Premièrement, nous avons inséré l'analyse de ces innovations dans une analyse globale de la crise. À cet égard, nous avons traité cette perturbation comme étant une crise des relations de travail. Les innovations sociales actuelles ne sont pas le fruit du hasard, elles ont une histoire. Or, l'analyse de la crise des années soixante-dix et quatre-vingt nous a donc permis de situer la dynamique du renouveau de l'entreprise taylorienne-fordienne dans son contexte social macro-économique. Cette réflexion historique, macro-économique et sociale, nous a semblé une étape obligatoire préalable à l'amorce de toute étude des innovations sociales au sein des entreprises.

Deuxièmement, nous avons montré que l'innovation ne se met en place qu'au terme d'une médiation réalisée entre les forces en présence. Ici, apparaît toute l'importance du concept de compromis et des arrangements institutionnels. L'innovation est elle-même le fruit de compromis entre la direction et les salariés qui tient compte, entre autres, à la fois des intérêts des acteurs, des conflits, des contradictions, des pressions internes et des conditions macro-économiques de l'entreprise tels que le cadre institutionnel, les formes de la concurrence, le marché du produit, les nouveaux comportements de consommation, etc.

Notre façon d'aborder les innovations sociales renvoie donc à une définition de l'entreprise qui se veut un espace de médiation entre une dynamique interne et externe. Cela ne veut pas dire que l'entreprise, au même titre que le niveau macro, n'a pas sa propre autonomie. Au contraire, la dynamique de l'innovation, une fois déclenchée, engendre de nouveaux enjeux, de nouveaux problèmes qui se constituent et se résolvent à l'échelle de l'entreprise (Bertoli, 1987). C'est pourquoi, en plus des médiations réalisées autour de l'implantation des innovations par l'entreprise, notre démarche a cherché à identifier, en troisième lieu, le nouveau compromis qui émerge à l'occasion du fonctionnement de ces innovations à l'échelle de l'entreprise. Il en résulte que ce compromis n'est pas une pure adaptation aux contraintes extérieures, mais une combinaison de plusieurs éléments d'ordre interne et externe qui ouvrent sur une forme particulière du rapport salarial. Dans la même perspective, ce rapport salarial n'est donc pas donné d'avance mais se construit progressivement dans les contradictions et les conflits.