

Transformations des entreprises : approches théoriques et études de cas

Paul R. Bélanger and Benoît Lévesque

Number 18-19, 1992

Entreprises : approches théoriques et études de cas

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1002302ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1002302ar>

[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 document

Bélanger, P. R. & Lévesque, B. (1992). Transformations des entreprises : approches théoriques et études de cas. *Cahiers de recherche sociologique*, (18-19), 11-23. <https://doi.org/10.7202/1002302ar>

Présentation

Transformation des entreprises: approches théoriques et études de cas

Paul R. BÉLANGER et Benoît LÉVESQUE

L'intérêt nouveau que les sociologues portent à l'entreprise provient en grande partie des transformations importantes de cette dernière depuis le début des années 1980. Jusque-là, ils s'intéressaient peu à l'entreprise (si ce n'est par le biais de l'autogestion) et s'en tenaient à la sociologie du travail. Aujourd'hui, la sociologie du travail a perdu une grande partie de sa "capacité à associer l'analyse des problèmes spécifiques du travail à l'idée d'une division structurelle, fondamentale, de la société¹" et l'autogestion n'est plus à l'ordre du jour ni dans les collectifs de travail ni chez les intellectuels². Comme le montrent la plupart des études de cas que nous présentons dans ce numéro, l'entreprise est devenue plus intéressante sociologiquement. L'organisation taylorienne du travail (et donc l'exclusion des travailleurs dans les décisions concernant l'organisation du travail et la gestion de la production) et les compromis sociaux qui en avaient permis la généralisation sont de plus en plus remis en cause aussi bien par le patronat que par les syndicats. Il va de soi que les interprétations de ces transformations varient. Il faut aussi reconnaître que l'analyse de ces transformations n'est pas facile puisque ce que nous observons dans les entreprises ne constitue encore que des ébauches de modèles de modernisation dont personne ne sait si elles se rendront à terme. Ces ébauches, comme "les esquisses, ont (cependant) ceci de stimulant qu'elles nous permettent

¹ M. Wieviorka et S. Trinh, *Le modèle EDF. Essai de sociologie des organisations*, Paris, La Découverte, 1989, p. 11.

² En témoigne la disparition de la revue *Autogestions* au milieu des années 1980. Voir également les commentaires de G. Gagnon qui écrit que les militants de l'autogestion ont "l'impression que le monde a changé de sens. Ce sont plutôt les patrons et les syndicats, écrit-il, qui parlent de gestion participative et de qualité de vie au travail alors que le secteur alternatif concentre tous ses efforts sur l'emploi, au risque d'oublier souvent le sens de ses actions sans parler de son élargissement possible vers l'émancipation sociale et culturelle" (G. Gagnon, "Dualisme, partage du travail et autogestion", dans B. Lévesque, A. Joyal et O. Chouinard, *L'autre économie, une économie alternative?*, Québec, PUL, 1989, p. 157).

d'analyser dès aujourd'hui les vertus et les incohérences, les espoirs et les impasses³".

Les transformations de l'entreprise

Avant même de caractériser à grands traits les transformations de l'entreprise, il est sans doute nécessaire de rappeler que la notion d'entreprise est relativement récente puisqu'elle n'est devenue concept théorique qu'au début du XVIII^e siècle. Elle est alors "comme une forme d'intervention économique" à la fois produite par une classe d'entrepreneurs et productrice de cette nouvelle classe⁴. À cette époque, c'est moins sur l'entreprise que sur l'entrepreneur que l'attention se porte de sorte que ce n'est qu'à la fin du XVIII^e siècle que la notion "prend la valeur d'établissement de production (manufacture)⁵". Joan Robinson écrit que, "pour Marx, un capitaliste est un homme concret, avec une famille et de l'argent, et non l'entité juridique à laquelle nous avons affaire⁶". Quoi qu'il en soit, il n'en demeure pas moins que le modèle d'entreprise qui a dominé jusqu'à tout récemment, l'entreprise multidivisionnaire centrée sur la production de masse, a pris forme aux États-Unis dans la seconde moitié du XIX^e siècle lorsque la main visible des managers, la coordination administrative, prenait le relais de la main invisible comme l'a bien montré Alfred Chandler⁷. Il faudra cependant attendre le début du XX^e siècle pour que ce modèle trouve une théorie, le *scientific management*, qui lui confère une légitimité lui permettant de s'imposer comme le *one best way*, y compris dans les pays dits socialistes⁸.

Ce modèle d'entreprise supprime définitivement celui de l'entreprise traditionnelle, et notamment l'entreprise artisanale, sans que cette dernière disparaisse complètement. L'entreprise artisanale se serait maintenue pour au moins deux raisons: d'une part, la grande entreprise voit son intérêt à laisser une part du marché à un type d'entreprise plus flexible qu'elle pour répondre aux contractions conjoncturelles du marché; d'autre part, l'entreprise artisanale fait également preuve d'une plus grande flexibilité pour une production diversifiée et de courte série de sorte que, même subordonnée à la grande entreprise, elle manifeste sa supériorité dans certains domaines comme celui de la production des machines-outils. Dans ces conditions, l'entreprise artisanale a réussi à maintenir des caractéristiques spécifiques comme le "lien entre les salaires et la compétence, (la)

³ J. Kaspar, Secrétaire général de la CFDT, "Préface", dans M. Béchet et J.-P. Huiban (dir.), *Emploi, croissance et compétitivité*, Paris, Syros Alternatives, 1992, p. 7.

⁴ H. Véric, *Entrepreneurs Entreprise. Histoire d'une idée*, Paris, PUF, 1982, p. 12.

⁵ *Ibid.*, p. 192.

⁶ J. Robinson, *Contribution à l'économie contemporaine*, Paris, Economica, 1984, p. 191 (traduction française de *Collected Economic Papers*, Oxford, Basil Blackwell).

⁷ A. D. Chandler, *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, The Belnap Press of Harvard University Press, 1977.

⁸ R. Linhart, *Lénine, les paysans et Taylor*, Paris, Seuil, 1976.

défense de la sécurité de l'emploi à court terme par le partage du travail et à long terme par la monopolisation des qualifications, (la) collaboration entre les patrons et les ouvriers dans l'organisation du travail⁹". Le modèle de la production de masse et l'organisation taylorienne du travail se seraient imposés moins par leur nette supériorité technologique que par le poids politique des États-Unis. On aura reconnu la thèse de Michael J. Piore et Charles F. Sabel qui n'est pas exempte d'économisme comme le montre bien Mark J. Elam. Pour ce dernier comme pour nous, l'organisation taylorienne du travail n'a pu se généraliser, au moins dans le secteur manufacturier, qu'à la suite de ce que plusieurs appellent le compromis fordiste: les syndicats acceptant les droits de gérance en échange d'avantages salariaux (directs et indirects). Autrement dit, le compromis fordiste a permis l'épanouissement du taylorisme.

Ce modèle dominant et bien connu est aujourd'hui en crise ou tout au moins remis en question non seulement par les travailleurs mais aussi par le patronat. C'est dans ce nouveau contexte que de nombreux chercheurs avancent l'hypothèse de l'émergence d'un nouveau modèle d'entreprise ou de ce que les sociologues allemands Kern et Schumann appellent un "nouveau modèle de production"¹⁰. Ce nouveau modèle se caractérise moins par des changements matériels (bien qu'on puisse y identifier une nouvelle trajectoire technologique allant dans le sens d'une automatisation flexible) que par des changements organisationnels et institutionnels. "L'atelier flexible n'est pas le point le plus important des modifications actuellement en cours. Un phénomène comme l'introduction des flux tendus (le *just in time*) est bien plus lourd de conséquences, car il a un impact très fort sur les relations sociales: en renforçant l'intégration des différentes composantes de la production, en minimisant les stocks, il fait que tout arrêt à un endroit quelconque bloque rapidement l'ensemble"¹¹. Du point de vue de la gestion, il s'agit moins, comme dans la conception tayloriste, de réduire au minimum le coût du travail direct nécessaire qui ne représente d'ailleurs qu'un faible part de la production¹² (15% à 20% de la production totale) que de s'assurer une mobilisation de ce que Philippe Lorino appelle les sursavoirs, lesquels ne peuvent être obtenus sans "un certain consensus entre les parties sur la définition des performances et sur l'opportunité de les rechercher"¹³. De même, la demande pour des produits plus personnalisés, de grande qualité et disponibles dans de courts délais ne peut être

⁹ M. J. Piore et C. F. Sabel, *Les chemins de la prospérité. De la production de masse à la spécialisation souple*, Paris, Hachette, 1989, p. 158 (traduction française de *The Second Industrial Divide*, Basic Books, 1984).

¹⁰ H. Kern et M. Schumann, *La fin de la division du travail? La rationalisation dans la production industrielle*, Paris, Éditions de la Maison des sciences de l'homme, 1989 (traduction de *Das Ende der Arbeitsteilung?*).

¹¹ M. Hollard, "Évolution de la productivité et organisation des entreprises", dans M. Béchet et J.-P. Huiban, *op. cit.*, p. 79.

¹² P. Lorino, *L'économiste et le manager*, Paris, La Découverte, 1989.

¹³ P. Lorino, "Entreprise et travail: des valeurs qui changent", dans M. Béchet et J.-P. Huiban, *op. cit.*, p. 96.

satisfaite sans l'implication des salariés et un renforcement de leur compétence, autant d'exigences qui rompent avec les figures ouvrières du taylorisme.

Comme les études de cas le montrent, la modernisation des entreprises se fait selon divers modèles. Dans certains cas, les nouvelles technologies d'information sont utilisées pour approfondir le modèle antérieur qui reposait sur l'exclusion; dans d'autres cas, les "partenaires" tentent d'élaborer de nouveaux compromis allant dans le sens d'une démocratisation de l'entreprise. Les principaux éléments de ces divers modèles font l'objet d'études de plus en plus abondantes¹⁴. Nous les avons regroupés ici sous quelques dimensions dont la portée sera expliquée dans l'article sur les approches théoriques que nous présentons dans ce numéro. Il s'agit donc

au niveau institutionnel:

- d'un *nouveau compromis* où l'implication des travailleurs (et donc l'organisation du travail) est négociée en échange non seulement d'avantages salariaux mais d'une plus grande sécurité et d'une reconnaissance comme "partenaire" dans l'entreprise;
- d'une redéfinition des rôles et fonctions du gouvernement, du patronat et des syndicats;

au niveau organisationnel:

- de nouvelles formes d'*organisation du travail*: polyvalence des tâches (contre parcellisation des tâches), formation technique et professionnelle accrue (contre déqualification), travail en équipe; intériorisation des objectifs au lieu de la surveillance, des règlements affichés, des punitions;
- un *nouveau mode de gestion* et de coordination: réduction des niveaux hiérarchiques pour faciliter la communication verticale; valorisation de la participation et de l'implication des travailleurs dans la gestion de la production et de l'organisation du travail pour une meilleure gestion des imprévus; responsabilisation des "travailleurs propre à la performance artisanale"¹⁵ dans des firmes où le niveau d'investissement technologique peut être très élevé; valorisation de la culture d'entreprise, des groupes d'expression, du projet d'entreprise;
- de nouvelles formes de *gestion de la production*: optimisation de l'ensemble flux productifs (stock zéro, *just in time*) et de l'utilisation maximale des machines, importance croissante des investissements immatériels (RD, formation, gestion, etc.); nouvelles formes de contrôle de la qualité (qualité totale);

¹⁴ Cette synthèse s'inspire largement de M. Piore et C. Sabel, de B. Coriant, de R. Boyer.

¹⁵ Y. Lichtenberger, "Un nouveau système de performance productive", dans M. Béchet et J.-P. Huiban, *op. cit.*, p. 116.

- de *nouvelles formes de contrôle de la gestion*: nouveau type de comptabilité analytique adaptée aux industries fortement automatisées (contre les principes tayloriens de contrôle)¹⁶;
- de *nouvelles figures ouvrières* dont l'ouvrier fabricant (polyvalent), l'ouvrier technologue (polyvalence interfonctionnelle), l'ouvrier gestionnaire¹⁷; nouvelles "solidarités d'unités productives"¹⁸;
- de *nouvelles pratiques syndicales*: "mutation ou déclin du syndicalisme"¹⁹;
- un nouveau *modèle de firme horizontale et décentralisée* (et non plus horizontale et fortement centralisée), intégration structurelle des fonctions (production, RD, RH, marketing, contrôle) et des équipes et donc découplage et décentralisation (contre l'entreprise multidivisionnaire);

au niveau des rapports entre entreprises:

- de *nouveaux rapports avec les sous-traitants*: partenariat et coopération, recherche de relations durables (long terme) avec les fournisseurs et les clients²⁰; quasi intégration verticale entre les firmes²¹ et alliances stratégiques²² entre firmes pour recherche et développement et autres objectifs communs;
- de *nouvelles formes de concurrence* moins sur les prix que sur la qualité, les délais de livraison, le design; concurrence à l'échelle internationale;

au niveau des produits et des marchés:

- de *nouveaux rapports avec les consommateurs*: utilisation maximale des informations provenant des consommateurs; produire ce qui est déjà vendu; redéfinition du rôle des vendeurs;
- de *nouvelles conceptions des produits*: produits personnalisés, différenciés, diversifiés et de qualité (contre la standardisation);
- de *l'approfondissement de la segmentation des marchés* et de leur ouverture (internationalisation);

au niveau trajectoire technologique:

- de *nouvelles technologies* permettant l'automatisation flexible et des économies de variété;

¹⁶ P. Lorino, *Le contrôle de gestion stratégique. La gestion par les activités*, Paris, Dunod, 1991.

¹⁷ B. Coriat, *L'atelier et le robot, Essai sur le fordisme et la production de masse à l'âge de l'électronique*, Paris, Christian Bourgois, 1990, p. 224 et suiv.

¹⁸ J.-L. Laville, *La participation dans les entreprises en Europe*, Paris, Vuibert, 1992, p. 163 et suiv.

¹⁹ P.-E. Tixier, *Mutation ou déclin du syndicalisme*, Paris, PUF, 1992.

²⁰ G. Lodge et R. Walton, "The American Corporation and Its New Relationships", dans *California Management Review*, vol. 31, no 3, automne 1989, p. 9-24.

²¹ A. Lipietz et D. Leborgne, "L'après-fordisme et son espace", *Les Temps Modernes*, no 501, avril 1988, p. 75-114.

²² D. Mowery (dir.), *International Collaborative Ventures in U.S. Manufacturing*, Cambridge (MA), Ballinger, 1988.

- d'une *informatisation* permettant le traitement collectif de l'information pour des formes organisationnelles plus souples;
- de nouvelles *formes d'intégration* appuyée sur des savoir-faire et des outils à usage multiple en conjonction avec l'informatisation.

La modernisation des entreprises s'inscrirait dans une direction nouvelle en rupture avec celle sur laquelle se fondait la croissance de l'après-guerre. Elle relèverait d'un "modèle post-rationnel"²³ ou encore irait dans le sens de la "fin de la division du travail". "Dans les circonstances actuelles, écrivent Kern et Schumann, il n'est plus possible d'accroître la productivité sans se consacrer davantage au travail vivant, et sans le considérer de façon plus progressiste; c'est là une constatation que le capital, lui aussi, a dû faire²⁴." Il existe cependant des interprétations qui, tout en se fondant également sur des recherches empiriques (et parfois sur les mêmes cas), n'en concluent pas moins que ces transformations ne remettent pas nécessairement en cause les principes mêmes du taylorisme²⁵. La diversité des interprétations ressort clairement de la présentation des approches théoriques qui constituent la première partie de ce numéro.

Il faut reconnaître que les modèles de modernisation varient non seulement selon les pays mais aussi selon les secteurs, selon les entreprises et même selon les usines d'une même entreprise. En somme, l'éclatement des compromis entre les syndicats et la patronat dans les années 1970 a ouvert le champ à la recherche non seulement de nouvelles formes d'organisation du travail mais également de nouveaux arrangements institutionnels (arrangements concernant non seulement les législations du travail mais aussi les programmes sociaux et la formation professionnelle et technique). Si cette analyse est correcte, il faut en conclure que la participation des travailleurs dans l'entreprise se pose maintenant de façon très différente des expérimentations antérieures. En effet, solliciter la participation des travailleurs, alors que le cadre institutionnel reposait sur l'exclusion et la non-participation des travailleurs, relevait de l'incohérence ou de la "collaboration de classes", comme les syndicats le disaient à l'époque. En revanche, la remise en cause de ce compromis permet d'avancer l'hypothèse d'un nouveau paradigme industriel²⁶. Cette hypothèse n'exclut pas la dérive de certaines expérimentations

²³ P.-É. Tixier, "The Labour Movement and Post-Rational Models of Organization: A French Case or a Trend in Western Societies?", dans C. J. Lammers et G. Széll (dir.), *International Handbook of Participation in Organizations. Organization Democracy: Taking Stock*, Oxford, Oxford University Press, 1989, p. 26-49.

²⁴ H. Kern et M. Schumann, *op. cit.*, p. 372.

²⁵ Telle est la position de S. Wood et de R. Hyman. Voir S. Wood (dir.), *The Transformation of Work*, Londres, Unwin Hyman, 1989. Également R. Hyman, "Flexible Specialization: Miracle or Myth?", dans R. Hyman et W. Streeck (dir.), *New Technology and Industrial Relations*, Oxford, Basil Blackwell, 1988.

²⁶ M. Gaudier, "Nouveau paradigme industriel et participation des travailleurs à la gestion des entreprises: notes de lecture", *Travail et Société*, vol. 13, no 3, juillet 1988, p. 333-352.

vers la simple manipulation des travailleurs. Dérive prévisible si les propositions pour une nouvelle régulation d'ensemble s'en remettent au laisser-faire.

De ce point de vue, il y a un monde entre un modèle d'entreprise et un modèle de développement. À l'heure actuelle, tout se passe comme si l'on cherchait un nouveau modèle de développement dans le renouvellement des modèles d'entreprise. D'une part, les politiques de soutien à la demande se révèlent inefficaces pour une relance aussi bien parce que de plus en plus d'entreprises sont orientées vers des marchés internationaux que parce que l'amélioration du revenu des consommateurs n'augmentera pas nécessairement la consommation de biens domestiques. D'autre part, les politiques orientées vers l'offre, vers la modernisation et le renforcement de la compétitivité des entreprises, apparaissent comme la seule solution pour améliorer la situation de l'emploi dans une société donnée même si cela est de moins en moins le cas. Ces déplacements expliquent en partie pourquoi "c'est à ce niveau (au niveau de l'entreprise) que semble émerger une forme nouvelle de réponse à la crise, tandis que le niveau macro-économique ne semble pas, lui, faire l'objet d'une régulation visible²⁷". Mais en même temps, il faut reconnaître qu'une politique centrée exclusivement sur l'entreprise ne suffit pas pour assurer une régulation macro-économique. En effet, "si la transformation des structures de production ne suit que les lignes des modèles de production conçus séparément dans chacun des secteurs économiques²⁸", la modernisation des entreprises peut s'accompagner d'une accentuation des disparités sociales. Le présent numéro ne cherche pas à répondre à ces questions bien que certaines contributions comme celle de Jacques Bélanger et Gilles Breton ou encore celle de Rianne Mahon laissent bien voir à quelles conditions un nouveau modèle d'entreprise pourrait contribuer à la mise en place d'un nouveau modèle de développement. De même, certaines approches théoriques comme nous le verrons maintenant se montrent plus attentives que d'autres aux liens entre macro et micro-économie (i.e. l'entreprise) à travers l'analyse de la dynamique des rapports sociaux et des formes institutionnelles qui tentent de les régulariser.

Les approches

Trois contributions rendent compte assez bien de l'ensemble des approches concernant les entreprises: celle de Mark J. Elam, qui montre comment les théories classiques dans le domaine de l'économie sont reprises par une nouvelle génération de chercheurs avec les mêmes points forts et points faibles; celle de Paul R. Bélanger et Benoît Lévesque qui tente de caractériser les grandes traditions sociologiques et leurs prolongements par des auteurs contemporains; et celle de Jean-François Chanlat qui propose une revue de la littérature de langue française contemporaine portant sur les organisations (et donc également des entreprises).

²⁷ J.-P. Huiban, article cité, p. 180.

²⁸ H. Kern et M. Schumann, *op. cit.*, p. 370.

Pour Mark J. Elam, le débat sur les transformations de l'entreprise soulève la question du passage d'un modèle de développement à un autre modèle de développement du capitalisme. Ce passage nous invite à réévaluer les explications du développement du capitalisme que proposent les théories économiques classiques et trois de leurs reformulations. Selon l'approche néo-schumpeterienne qu'on retrouve dans les travaux récents de Christopher Freeman et Carlota Perez, les diverses phases du développement du capitalisme sont caractérisées par leur contenu technologique et les transformations actuelles de l'entreprise expliquées par la nouvelle vague technologique de l'information. Pour l'approche néo-smithienne, telle que formulée par Michael Piore et Charles Sabel, les transformations de l'entreprise s'expliquent par le marché et notamment par l'incertitude et la fragmentation des marchés des économies capitalistes. Enfin, selon l'approche néo-marxiste telle que renouvelée par l'école de la régulation en France et Michael Burawoy aux États-Unis, et à laquelle se rattache Mark J. Elam, les transformations de l'entreprise doivent être comprises non seulement à partir de la sphère technico-économique, mais également à partir de la sphère relativement autonome des forces politico-institutionnelles.

Avant de proposer des éléments pour une sociologie de l'entreprise, Paul R. Bélanger et Benoît Lévesque tentent de caractériser la façon dont chacune des grandes traditions sociologiques explique les transformations actuelles de l'entreprise. Ainsi, dans la tradition durkheimienne, l'entreprise est définie comme une communauté ou une culture. Les transformations renvoient alors au mode de division du travail (tâches parcellisées ou polyvalence) et aux mécanismes de coordination correspondants (coordination par les règles et la surveillance ou par l'intériorisation des normes). Dans la tradition weberienne, l'entreprise est analysée du point de vue du pouvoir et de la rationalité. Si jusqu'ici le pouvoir dans l'entreprise se fondait sur la rationalité et le savoir, il reposerait maintenant sur la capacité des dirigeants à mobiliser les ressources humaines, à susciter des motivations et à faire des modèles de comportements. Ces transformations proviendraient d'une technicisation générale de la société. Pour la tradition marxiste, l'entreprise capitaliste constitue une structure autoritaire et hiérarchique qui ne laisse aucune place à la participation des travailleurs. Seule la socialisation complète des moyens de production serait susceptible de permettre une véritable participation des travailleurs dans la gestion de la production à partir d'une économie planifiée à l'échelle de la société. S'inspirant à la fois de l'approche des mouvements sociaux et de l'école de la régulation, Paul R. Bélanger et Benoît Lévesque proposent de transformer ces différentes perspectives (rapports sociaux, institutions et organisations) en dimensions ou niveaux d'analyse d'une perspective plus large où chacune des dimensions constitue un enjeu propre avec ses propres acteurs et sa propre culture.

Jean-François Chanlat jette un regard sur les études des organisations en langue française²⁹. Si c'est sous l'angle de l'organisation, dans la tradition de Weber et de Durkheim, que les sociologues se sont d'abord intéressés aux entreprises, la théorie des organisations est maintenant devenue un champ du savoir à part entière, mais un champ très diversifié où la sociologie n'est qu'un apport parmi d'autres. L'auteur y relève en effet pas moins d'une dizaine de courants différents. Contrairement à ce qui se passe dans la tradition anglo-saxonne, ce champ constitue dans les études en langue française un ensemble original aussi bien du point de vue de l'objet que de la méthodologie. Du point de vue de l'objet, on accorde une certaine centralité à la dynamique et aux processus politiques, on donne plus d'importance au sens et aux significations humaines et on se préoccupe davantage des aspects macro-sociaux et de l'histoire dans l'interprétation des phénomènes observés, et donc du lien entre l'interne et l'externe (l'environnement). De même, par l'attention qu'elle accorde aux conflits sociaux et aux débats idéologiques, la littérature francophone sur l'organisation apparaît moins a-sociologique et a-historique que la littérature anglo-saxonne. Enfin, elle s'appuie sur des recherches à dominante qualitative. Tout cela montre bien que le champ francophone est celui qui a le mieux résisté au rouleau compresseur anglo-américain.

Les études de cas

À une époque où les transformations de l'entreprise suivent divers modèles non seulement d'un pays à l'autre mais à l'intérieur d'un même pays, d'un même secteur et parfois à l'intérieur d'une même entreprise, l'étude de cas est essentielle pour caractériser les nouveaux modèles de production en émergence³⁰. Les cinq articles de cette section ne constituent pas tous des études de cas d'entreprise au sens strict. Certains portent davantage sur une situation nationale que sur un nombre réduit d'entreprises, comme c'est le cas de la contribution de Jean-Louis Laville et de celle de Csaba Mako et Agnes Simonyi. Les entreprises analysées sont principalement celles où les transformations vont dans le sens d'un nouveau modèle de gestion du travail. Il aurait été de peu d'intérêt de s'attarder aux modèles traditionnels, au demeurant fort bien connus, étant donné que ces modèles sont justement remis en cause. Par ailleurs, comme le montrent Paul-André Lapointe et Karen Shire, ces transformations même réduite à une entreprise ne se font pas nécessairement de façon identique. Enfin, tous les auteurs, mais particulièrement Rianne Mahon et Jacques Bélanger et Gilles Breton, font le lien entre expérimentations et modèles de développement. C'est dire qu'il n'y a pas de mur infranchissable entre les approches théoriques et les études de cas.

²⁹ L'auteur a déjà traité ailleurs des études en anglais. Voir J.-F. Chanlat, "L'analyse sociologique des organisations: un regard sur la production anglo-saxonne contemporaine (1970-1988)", *Sociologie du travail*, no 3, 1989, p. 381-400.

³⁰ P. K. Edwards, "La recherche comparative en relations industrielles: l'apport de la tradition ethnographique", *Relations industrielles*, vol. 47, no 3, 1992, p. 411-436.

Ainsi, avant de présenter le cas d'une grande entreprise québécoise où l'on a pu observer des changements importants dans l'organisation du travail qui ont été réalisés sans remettre en cause la convention collective, Jacques Bélanger et Gilles Breton précisent leur cadre d'analyse. Ils remettent en question les approches les plus usuelles selon lesquelles la recherche de la productivité passerait par la non-syndicalisation comme composante nécessaire des modèles le plus avancés de gestion des ressources humaines. En vue de dépasser aussi bien les approches centrées sur le marché que l'approche institutionnaliste, ils suggèrent que la question de la régulation du travail doit être située par rapport au déclin du fordisme dans un contexte de globalisation. De nombreuses recherches empiriques ont bien montré que la crise touchait non seulement le fordisme mais aussi le modèle de gestion et d'organisation du travail qui lui est associé. Le dépassement de ce modèle traditionnel suppose la mobilisation des savoir-faire et ressources créatrices des travailleurs, mobilisation que ne sauraient assurer ni des structures mécanistes ni les technologies les plus avancées. Ce dépassement serait à chercher plus dans la direction du consentement volontaire et de la participation des salariés que du côté d'une taylorisation assistée par ordinateur (le néo-taylorisme).

Pour Paul-André Lapointe, le modèle de travail peut être analysé à partir de deux dimensions, celle des relations de travail et celle de l'organisation du travail. Selon la première dimension, la modernisation peut se faire aussi bien dans le sens d'un renforcement des pouvoirs de la direction (néo-taylorisme) que dans le sens d'une décentralisation du pouvoir vers les ouvriers (post-taylorisme). Selon l'autre dimension, la modernisation se fait dans le sens d'une individualisation des rapports avec les travailleurs (néo-fordisme) ou dans le sens d'un élargissement de la représentation collective (post-fordisme) pour inclure comme domaines de négociations non seulement les salaires mais aussi l'organisation du travail. La combinaison de ces deux dimensions permet d'identifier divers modèles de modernisation de l'entreprise. Par rapport à ces modèles, le syndicat peut adopter aussi bien une stratégie défensive, tel l'affrontement, qu'une stratégie offensive, tel le syndicalisme de proposition. Pour les syndicats, le principal enjeu est celui de la démocratisation du travail, soit l'autonomie et la responsabilité des travailleurs dans l'accomplissement de leur travail sans oublier l'affirmation du principe de la représentation collective. L'étude de trois usines situées dans la même région, le Saguenay, et appartenant à la même entreprise, l'Alcan, a permis d'identifier trois modèles différents, modèles plus ou moins stabilisés. Enfin, elle montre aussi qu'un modèle de travail orienté vers le renforcement du taylorisme et du fordisme ou encore vers le contournement du syndicalisme est beaucoup plus problématique qu'un modèle misant sur la démocratisation du travail et le renforcement du syndicalisme.

Rianne Mahon s'interroge sur la capacité des syndicats à participer à la restructuration post-fordiste au Canada, notamment en Ontario. Elle insiste d'abord sur le fait que l'automatisation flexible (ou production diversifiée de qualité) peut prendre des formes différentes selon le régime d'accumulation dans lequel elle s'inscrit. Deux modèles sont possibles: en premier lieu, le "post-fordisme

napolitain" reposant sur la croissance polarisée; en deuxième lieu, un post-fordisme alternatif selon lequel la production de masse serait renouvelée à travers une production diversifiée de qualité et le maintien des caractéristiques progressistes du développement fordiste en matière de consommation. Dans cette perspective, il est indispensable d'examiner attentivement la force et la stratégie des syndicats, qui constituent l'une des institutions capables d'influer aussi bien sur le niveau micro que sur le niveau macro-social comme en témoigne le rôle qu'ils ont joué dans le développement de l'État-providence. En Ontario, ce sont moins les expériences de réorganisation du travail que la participation à des programmes provinciaux comme celui de la restructuration économique et de la formation qui ont poussé les syndicats ontariens à proposer leur propre vision du post-fordisme. À la différence du fordisme, le post-fordisme et notamment l'automation flexible exige l'acquisition de savoirs polyvalents lesquels nécessitent d'importants investissements aussi bien dans la formation scolaire que dans la formation en usine. La formation exigée par l'automation flexible peut s'inscrire dans le cadre d'un "post-fordisme napolitain" comme cela a été le cas avec le gouvernement canadien du parti conservateur qui a donné le contrôle de cette formation au secteur privé et qui l'a orientée vers des clientèles cibles, les défavorisés, à travers des subventions salariales aux employeurs. Elle peut également s'inscrire aussi dans un modèle post-fordiste alternatif comme c'est le cas en Ontario.

Karen Shire analyse l'introduction du travail par équipe et du système de rémunération selon la compétence (*pay for knowledge*) dans quatre usines de General Motors: deux en Allemagne et deux en Autriche. Elle insiste sur le fait que les relations industrielles et le régime de la négociation collective dans les deux pays appartiennent à des systèmes différents. En Autriche, il s'agit d'un système social-démocrate de relations industrielles où les syndicats sont représentés à la fois au niveau politico-administratif et au niveau industriel (des branches) alors que la négociation sur les lieux de travail est peu réglementée et décentralisée. En Allemagne, il s'agit d'un système de relations industrielles de type démocratie industrielle selon laquelle les syndicats sont présents aux conseils d'administration des grandes entreprises du secteur privé mais ne le sont pas dans l'administration publique: la négociation sur les lieux de travail est ainsi plus réglementée. À partir de ces différences de base, il existe aussi des similitudes dont l'existence de conseils ouvriers dans l'atelier ou dans l'entreprise, conseils ayant des droits presque similaires dans les deux pays. Ces conseils sont des corps quasi syndicaux qui, bien que n'ayant aucun rôle dans la fixation des salaires, peuvent signer des accords pour des suppléments au niveau local (ainsi, ils négocient les suppléments sous la forme de salaire à la pièce, ce à quoi ils tiennent puisque cela leur donne un certain contrôle sur les cadences de travail). Dans les deux pays, les négociations ont mis fin à la pratique traditionnelle des salaires à la pièce comme supplément au salaire de base mais avec des conséquences fort différentes: renforcement du système existant en Allemagne et ouverture vers un syndicalisme d'entreprise en Autriche. La recherche révèle clairement que le changement dans l'organisation du travail est un processus essentiellement politique de négociation entre les travailleurs et le management, changement qui prend des formes différentes selon des contextes

nationaux de relations industrielles. Elle suggère également que l'introduction de ces changements n'est pas sans entraîner des modifications du régime de négociation des relations industrielles dans les deux pays.

Selon Jean-Louis Laville, on ne saurait faire le bilan des résultats de la recherche sur la participation directe introduite en 1982 en France par les lois Auroux, sans s'appuyer sur une sociologie de l'entreprise. Les recherches s'entendent pour identifier au moins deux phases: la phase initiale d'engouement où la participation directe a favorisé l'approche des relations humaines et une acceptation de la première ligne hiérarchique au détriment des représentants syndicaux; la deuxième phase d'usure et d'essoufflement de la participation directe. La sociologie du travail semble incapable d'expliquer cet essoufflement autrement que par la référence à la résistance ouvrière et aux conflits sociaux. Pour bien cerner les difficultés que soulève la participation directe, l'auteur suggère que cette dernière ne doit pas être analysée uniquement dans le cadre de l'atelier et des rapports ouvriers-maîtrise mais à partir d'une sociologie de l'entreprise tenant compte de la cohérence des divers pôles que sont le marché et les produits, la technique et l'organisation, les ressources humaines et relations professionnelles.

Selon cette problématique, l'essoufflement de la participation directe pourrait s'expliquer en grande partie par l'incohérence de certains modèles (ce qui est d'autant plus manifeste que la grande majorité des entreprises en France relèvent encore du modèle rationnel).

À partir du cas des Groupes de travail contractuels (VG MK, selon l'abréviation hongroise), Csaba Mako et Agnes Simonyi laissent bien voir la diversité des mécanismes de régulation dans les entreprises. Ces groupes de travail contractuels, qui sont apparus en 1982, ont touché pas moins de 11,5% des travailleurs hongrois de l'industrie. Ils sont constitués de salariés à temps plein qui en dehors des horaires réguliers réalisent des contrats de production sur une base complètement autonomes et selon le principe de la rémunération au rendement. Dans la plupart des cas, "ils accomplissent des tâches de planification, de préparation et de coordination des secteurs d'activités proches de la production". Bien qu'"autogérés", ces groupes se sont révélés non seulement productifs mais capables d'une production de grande qualité. Ils constituent donc une véritable innovation organisationnelle et, à ce titre, ils ont permis aux travailleurs de critiquer et de remettre en question le modèle traditionnel d'organisation de travail et de gestion de la production. De plus, forts de cette expérience, des membres des groupes de travail se portent actuellement acquéreurs des usines d'État dans le cadre du processus de privatisation en cours.

Enfin, cette recherche montre clairement que les mécanismes reconnus de régulation que constituent le marché et la direction administrative, ne suffisent pas pour rendre compte de phénomènes sociaux comme celui de la production dans les entreprises.

Paul R. BÉLANGER et
Benoît LÉVESQUE
Département de sociologie
Université du Québec à Montréal