

Cahiers du CRISES

COLLECTION INTERNATIONALE

No IN0201

**Transformations et innovations sociales dans
les entreprises. État de la situation au Québec
et en France pour les décennies 1980 et 1990.**

par

Paul R. Bélanger, Paul-André Lapointe
et Benoît Lévesque (CRISES);
et Marc Uhalde (LSCI)

février 2002

COLLECTION INTERNATIONALE CRISES-LSCI

Le Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES) situé au Québec et le Laboratoire de sociologie du changement des institutions (LSCI) établi en France sont heureux de présenter conjointement cette *collection internationale*. Cette dernière a été initiée suite à la signature, à l'automne 2000, d'un protocole d'entente entre le CRISES et le LSCI, deux centres de recherche qui partagent des préoccupations pour les *innovations et les transformations sociales*. Leur collaboration et leurs échanges portent plus spécifiquement sur quatre thématiques soit 1) *les modèles et modes sociaux d'entreprise*, 2) *l'économie solidaire et les services collectifs*, 3) *les modèles de développement*, 4) et *les nouvelles pratiques de recherche*.

L'Axe modèle et modes sociaux d'entreprise s'appuie sur des recherches réalisées afin de comparer les méthodes employées pour construire les « modèles d'entreprises » et les « modes sociaux ». Les travaux de cet axe permettront d'effectuer la synthèse d'études de cas et de produire des constats quantitatifs à l'échelle d'un pays et plus généralement de favoriser un questionnement mutuel ainsi qu'une réflexion sur les convergences et divergences d'approches pouvant déboucher sur des élaborations communes.

L'Axe économie solidaire et services collectifs réalise des comparaisons portant sur l'évolution des services aux personnes (renouvellement de services existants, création de services de proximité, nouveaux services). L'étude de ce secteur permet d'analyser les transformations de l'État Providence autant que l'évolution de la place respective du marché, de l'État et d'un « tiers secteur » d'économie sociale et solidaire.

Le troisième axe s'attarde à l'étude des « nouveaux mondes sociaux » et des changements institutionnels dans les entreprises du secteur privé, public et de l'économie sociale. Les chercheurs tentent de faire des liens entre des approches micro centrées sur les innovations locales, des approches macro ouvrant sur les transformations sociales et les nouvelles régulations économiques afin d'être en mesure à terme de définir des modèles nationaux de développement.

Le quatrième axe concerne la méthodologie de travail utilisée par les chercheurs. Les pratiques de recherche se prolongent par des activités d'intervention, de formation et de collaboration avec les responsables économiques et socio-économiques qu'il apparaît opportun d'explicitier. En effet, l'accentuation de la dimension informationnelle et relationnelle des activités économiques appellent de nouveaux modes de production des connaissances et de nouveaux partenariats entre chercheurs et acteurs.

Benoît Lévesque, directeur
CRISES

Jean-Louis Laville, directeur
LSCI

RÉSUMÉ DU CHAPITRE I

Dans la première section, à l'aide de la théorie de la régulation, notre cadre théorique permettra d'asseoir les bases d'une distinction des instances, organisationnelles et institutionnelles, et des espaces, macro (le système socio-productif) et micro (l'entreprise), au sein desquels les changements prennent place dans le monde du travail. Cette première section se terminera par un rappel de la crise du fordisme et de l'émergence d'un nouveau paradigme productif. La deuxième section se penchera sur l'analyse des tensions entre les instances, organisationnelle et institutionnelle, de l'entreprise. En effet, les innovations organisationnelles butent sur les règles institutionnelles, ce qui provoque des tensions et des dilemmes pour les acteurs syndicaux dans les milieux de travail dans le cadre de leur participation à la gestion. Quant à la troisième section, elle portera sur les rapports entre l'entreprise et le système socio-productif. Pour l'essentiel, la diffusion des innovations au niveau micro est contrainte par le cadre institutionnel macro social que les acteurs sociaux ne semblent pas toujours disposés à modifier. Pour mieux illustrer ces tensions entre institutions et acteurs sociaux, nous nous pencherons brièvement, dans la dernière section, sur le « modèle québécois », où sont réunies des conditions favorables au changement du cadre institutionnel et à la diffusion des innovations locales, bien que l'inertie institutionnelle persiste. Nous tenterons alors de mieux comprendre ce paradoxe.

RÉSUMÉ DU CHAPITRE II

En France, comme dans la plupart des pays occidentaux, les années 1980 ont été le théâtre d'une profonde évolution du contexte de développement des entreprises. Sur un plan micro économique, la plupart des secteurs d'activité ont connu une augmentation de la concurrence et une complexification de la demande des clients. L'écoute du client, les productions variées et innovantes, la réactivité par rapport au marché et la maîtrise des prix de vente sont devenus les *leitmotiv* d'une économie résolument post fordienne. Au plan de la gestion, la décennie 1980 a été celle d'une recherche foisonnante d'alternatives au modèle hiérarchico-bureaucratique, particulièrement développé en France. Se sont succédés les groupes d'expression, les cercles de qualité, le management participatif, la communication interne, les projets d'entreprise, la décentralisation des décisions et l'invention de la gestion des ressources humaines, centrée sur la gestion des compétences, des carrières et sur l'évaluation des performances. En arrière plan, ces vingt dernières années ont été celles de la décomposition progressive du « compromis social fordien », qui avait garanti pendant plus trente années une certaine prévisibilité des relations entre employeurs et salariés, par l'échange de la pénibilité du travail contre une augmentation croissante des revenus salariés. La fin du mouvement ouvrier, qui avait constitué la structure d'action collective fondamentale de cette période historique, est attestée par tous les observateurs, sans que les recompositions claires d'une autre structure de rapport social soit réellement visible. En somme, les entreprises françaises ont connu des ruptures par rapport à la période précédente, dont il reste à apprécier l'intensité et les conséquences réelles.

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE I

Innovations organisationnelles et blocages institutionnels dans les entreprises québécoises

par Paul R. Bélanger, Paul-André Lapointe et Benoît Lévesque

Introduction.....	1
1. Cadre théorique et dynamique du changement	3
1.1 Système socio-productif	3
1.2 Entreprise et instances, organisationnelle et institutionnelle	5
1.3 Macro et micro.....	7
1.4 Crise du fordisme et émergence d'un nouveau paradigme productif	8
2. Tensions dans l'entreprise.....	12
2.1 Règles de travail et contreparties	12
2.2 Participation syndicale à la gestion	14
2.3 Tensions au sein du management.....	19
3. Blocage institutionnel.....	22
4. Acteurs sociaux et inertie institutionnelle : le cas québécois	27
Conclusion	35
Bibliographie	37

CHAPITRE II

Les transformations sociales de l'entreprise française dans les années 1980-1990 : les « mondes sociaux de l'entreprise »

par Marc Uhalde

1. Une recherche nécessaire sur les évolutions sociales de l'entreprise.....	45
2. Une pluralité des «mondes sociaux» d'entreprise.....	50
2.1 L'entreprise duale	50
2.2 L'entreprise bureaucratique	52
2.3 L'entreprise modernisée	53
2.4 L'entreprise en crise.....	54
2.5 L'entreprise communauté	55

3. Retour sur les transformations de l'entreprise contemporaine	56
3.1 L'entreprise n'est pas une, elle est plurielle	56
3.2 L'entreprise n'est pas totalement déterminée par son marché, elle poursuit aussi sa propre trajectoire sociale	61
3.3 La question de la stabilisation des compromis sociaux traverse toutes les entreprises	63
• Le retour des rapports de domination.....	64
• La recomposition et la reconnaissance des métiers en entreprise	64
• Les ruptures de projection dans l'avenir	65
• L'institutionnalisation difficile des compromis locaux	66
Conclusion : quelques pistes de recherche complémentaires.....	67
Annexe 1 : Échantillon de l'enquête	69
Références bibliographiques	70

LISTE DES TABLEAUX ET DES SCHÉMAS

Tableau 1	
Variables descriptives des Mondes Sociaux de l'Entreprise.....	49
Schéma 1	
Typologie des Mondes Sociaux de l'Entreprise.....	48

CHAPITRE I

Innovations organisationnelles et blocages institutionnels dans les entreprises québécoises

par Paul R. Bélanger, Paul-André Lapointe et Benoît Lévesque

Introduction

Depuis une vingtaine d'années, la crise du travail puis la montée de la concurrence internationale ont provoqué une explosion de la littérature sur les diverses formes d'innovations dans les entreprises et sur les forces et faiblesses des différents modèles nationaux de développement. Certaines recherches établissent un lien entre innovations locales et modèle national et posent la question de leur articulation, de leur cohérence, ou, au contraire, de leurs incompatibilités. Dans un premier temps, la crise des années 1980 a mis en évidence un certain nombre de rigidités institutionnelles et stimulé la recherche d'innovations organisationnelles dans les unités de production. Dans un deuxième temps, dans les années 1990, les innovations organisationnelles locales n'arrivent que très lentement et très difficilement à se diffuser à l'échelle sociétale en raison de blocages institutionnels, laissant ainsi entrevoir de nouveaux paradoxes et contradictions. Pour comprendre cette évolution, une double distinction s'impose. D'abord, la distinction entre organisation et institution constitue une clé pour mettre en perspective les diverses innovations relevant de la modernisation sociale des entreprises. Ensuite, il faut relever les tensions entre les initiatives locales et les contextes institutionnels à l'échelle sociétale.

Dans ce chapitre, nous tenterons de montrer que les innovations organisationnelles, loin de n'être qu'un simple réaménagement des ressources humaines et matérielles, heurtent la convention collective et les rôles sociaux qu'elle détermine. En outre, lorsqu'il y a ajustement réciproque entre les formes, organisationnelle et institutionnelle, au niveau de l'entreprise, les innovations locales entrent souvent en contradiction, de manière plus ou moins profonde, avec le système institutionnel macro social et les stratégies des grands acteurs sociaux (patronat, syndicat et gouvernement). En d'autres termes, la nature et l'évolution du système institutionnel dans lequel l'entreprise s'insère et les stratégies ainsi que les rapports entre les grands acteurs sociaux influencent fortement la nature et l'évolution des expériences d'innovations dans les milieux de travail. Dans la première section, à l'aide de la théorie de la régulation, notre cadre théorique permettra d'asseoir les bases d'une distinction des instances, organisationnelle et institutionnelle, et des espaces, macro (le système socio-productif) et micro (l'entreprise), au sein desquels les changements prennent place dans le

monde du travail. Cette première section se terminera par un rappel de la crise du fordisme et de l'émergence d'un nouveau paradigme productif. La deuxième section se penchera sur l'analyse des tensions entre les instances, organisationnelle et institutionnelle, de l'entreprise. En effet, les innovations organisationnelles butent sur les règles institutionnelles, ce qui provoque des tensions et des dilemmes pour les acteurs syndicaux dans les milieux de travail dans le cadre de leur participation à la gestion. Quant à troisième section, elle portera sur les rapports entre l'entreprise et le système socio-productif. Pour l'essentiel, la diffusion des innovations au niveau micro est contrainte par le cadre institutionnel macro social que les acteurs sociaux ne semblent pas toujours disposés à modifier. Pour mieux illustrer ces tensions entre institutions et acteurs sociaux, nous nous pencherons brièvement, dans la dernière section, sur le « modèle québécois », où sont réunies des conditions favorables au changement du cadre institutionnel et à la diffusion des innovations locales, bien que l'inertie institutionnelle persiste. Nous tenterons alors de mieux comprendre ce paradoxe.

1. Cadre théorique et dynamique du changement

Quelles sont les bases théoriques qui permettront de mieux comprendre les changements dans la production et le travail au cours des deux dernières décennies ? Pour y répondre, il est nécessaire de distinguer des instances, organisationnelle et institutionnelle, et des espaces, macro et micro, dans lesquels le changement se déroule en suscitant de multiples tensions qui en influencent considérablement le cours et les formes revêtues. Dans cette section, quatre points seront développés : le système socio-productif, l'entreprise et ses instances, les relations entre ces deux espaces socio-économiques et enfin la crise et la dynamique des innovations.

1.1 *Système socio-productif*

L'une des caractéristiques fondamentales d'un système socio-productif est la nécessité de relations de cohérence et de correspondance entre les dimensions qui le composent, soit le régime d'accumulation, le modèle d'organisation du travail, le mode de régulation et les acteurs sociaux ainsi que les rapports qu'ils établissent entre eux.

Le régime d'accumulation renvoie aux questions fondamentales de tout système productif : quoi produire, comment et pour qui ? Il fait référence à la nature des biens et services produits, aux mécanismes d'allocation des ressources productives entre les entreprises, à la manière de produire et à la répartition des fruits de la production. En d'autres termes, il s'agit des normes de production et de consommation¹

Le modèle d'organisation du travail, ou le paradigme productif (Lipietz, 1989), renvoie aux formes que prend la division du travail au sein des entreprises et entre les entreprises. Il précise en fait les normes de production du régime d'accumulation.

Le mode de régulation réfère à l'ensemble des lois, normes et routines, incarnées dans des institutions, qui assurent la reproduction du régime d'accumulation, en contraignant ou en incitant les divers acteurs à adopter les comportements appropriés. Il inclut donc les lois du travail et les politiques économiques et structure les comportements et stratégies des acteurs. Hollingsworth et

¹ Dans ce chapitre, le régime d'accumulation ne sera pas directement traité, si ce n'est pas la prise en compte des normes de production, sous l'angle toutefois du paradigme productif. Il revêt par contre une importance primordiale, lorsque les transformations du système productif sont analysées sous l'angle principal de la mondialisation et de la globalisation. Il servira en d'autres termes de contexte pour l'étude des trois autres dimensions du système productif.

Boyer précisent ainsi les diverses formes structurelles qui composent plus largement le mode de régulation d'un système socio-productif :

the following institutions or structures of a country or a region are integrated into a social configuration: the industrial relations system; the system of training of workers and managers; the internal structure of corporate firms; the structured relationships among firms in the same industry on the one hand, and on the other firms' relationship with their suppliers and customers; the financial markets of a society; the conceptions of fairness and justice held by capital and labor; the structure of the state and its policies; and a society's idiosyncratic customs and traditions as well as norms, moral principles, rules, laws, and recipes for action (1997 : 2).

Mais on ne peut comprendre les différentes institutions, qui composent un mode de régulation, ainsi que le compromis les rendant possible, sans faire référence à leur mode de production. À cet égard, une forte tradition renvoie soit à la notion d'idéologie, comme dans la tradition de Dunlop (1958), ou à celle d'institutionnalisation des valeurs, conformément à la théorie fonctionnaliste de Parsons. Nous suggérons que les formes institutionnelles, loin d'être la traduction de valeurs communes, sont plutôt des compromis sociaux résultant des luttes sociales et des rapports sociaux propres à chaque société. Les règles du jeu institutionnel tirent leur origine ainsi des relations entre forces sociales, classes et mouvements sociaux, qui produisent les règles du jeu comme autant de compromis plus ou moins élaborés, plus ou moins détaillés. Ainsi en est-il du New Deal aux États-Unis. Ces compromis sur l'espace respectif de l'action du capital et du travail sont légitimés par des accords relativement larges sur une vision du monde définie en termes de progrès technique, économique et social (Offe, 1985; Lipietz, 1989). De sorte que les luttes sociales, même parfois violentes, sur les orientations du développement de la société, sont canalisées vers des modes institutionnels de résolution de conflit, sans les remettre en question. C'est ce qui permet de constituer une certaine cohérence entre institutions et de définir les contours des configurations sociétales (Maurice et al, 1982) ou des trajectoires nationales (Boyer, 1986 et 1993; Boyer et Hollingsworth, 1997).

Lorsque, sur la base d'un compromis entre les acteurs sociaux, s'établissent des principes de cohérence entre mode de régulation, régime d'accumulation et modèle d'organisation du travail, on assiste à la mise en place d'un modèle de développement ou d'un système social de production. De telles configurations varient dans le temps et l'espace parce que les rapports sociaux et les luttes sociales jouent un rôle fondamental dans leur constitution et leur évolution. Dans le cadre du fordisme, par exemple, le régime d'accumulation se caractérise par la coexistence harmonieuse de la production et de la consommation de masse, alors que par les formes de régulation assurent la

croissance du salaire réel au même rythme que celle de la productivité. Cette croissance représente pour les salariés la contrepartie à l'acceptation du taylorisme, définissant ainsi l'essence du compromis social fordiste. La régulation est généralement opérée par la convention collective, dont la légitimité et la portée sont définies par la législation du travail, et par l'État-providence qui assure la stabilité des revenus du salariat par diverses mesures de soutien et d'assistance.

C'est ainsi que les dimensions d'un système socio-productif sont hiérarchisées: les rapports sociaux produisent des compromis institutionnels qui régularisent les comportements au niveau organisationnel. Elles ne sont pas en outre soumises à la même temporalité. L'organisation change plus rapidement et peut revêtir une plus grande diversité de formes, alors que l'institution affiche une plus grande inertie. Elle peut même tolérer une diversité de formes organisationnelles. Certaines de ces formes peuvent être telles qu'elles peuvent difficilement être, cependant, contenues par le compromis institutionnel, ce qui introduit une plus grande instabilité et induit des tensions considérables, susceptibles de conduire à une crise majeure. L'institution se caractérise par une temporalité de longue durée; elle assure la permanence d'une société et en forme le noyau dur puisque les règles du jeu départagent les pouvoirs dans une société.

Cette approche macrosociale permet, en somme, de définir un modèle dominant, relativement stable pour une période donnée, mais soumis à de fortes pressions lors de périodes de crise, comme on le verra plus loin.

1.2 Entreprise et instances, organisationnelle et institutionnelle

Alors que le système socio-productif constitue la dimension macro de la socioéconomie d'un pays donné, l'entreprise en représente la dimension micro. Il existe des formes de correspondance et de complémentarité entre ces deux dimensions. Ainsi, l'entreprise, lieu d'incarnation et d'opérationnalisation du paradigme productif en vue de produire des biens et services spécifiques, constitue un espace de production encadré par les formes institutionnelles du système socio-productif. Jouissant d'une autonomie relative, elle procède non seulement à une certaine adaptation des principes et règles dominantes, mais elle est également un espace de création de nouveaux principes organisationnels et de nouvelles règles institutionnelles.

L'entreprise peut donc être considérée comme une organisation, c'est-à-dire une mise en rapport particulière de moyens techniques, de ressources humaines et d'objectifs de production; sous cette dimension, elle regroupe donc les diverses modalités de division et de coordination du travail entre

une « pluralité d'agents » (Coriat et Weinstein, 1995). Même si du point de vue de la direction, l'organisation est perçue comme un système consensuel et individualisant, elle se définit néanmoins comme un système d'action où la coopération et les conventions n'y sont réalisées qu'à travers des luttes et des stratégies autour de la « bonne journée de travail », par exemple l'« effort bargain » (Edwards, 1986), et des relations employés-superviseurs, ce que Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994) identifient comme la définition du contrat individuel.

Ces luttes sont cependant encadrées par des règles qui découlent du mode de régulation du système socio-productif et qui correspondent aux règles du système de relations industrielles : normes salariales, normes de production et d'organisation du travail, règles régissant les droits et devoirs des travailleurs. D'autres règles spécifient par ailleurs les relations avec les autres acteurs (actionnaires, entreprises, consommateurs, usagers, collectivités locales, etc). Cet ensemble réglementaire regroupe ainsi les règles du jeu qui distribuent pouvoirs et responsabilités dans l'entreprise. Un ensemble de procédures de prise de décisions s'ajoute à ces règles, pour former le système politique de l'entreprise (Touraine, 1973), qui est aussi un mode de représentation légitime des intérêts (Weber). En somme, l'entreprise peut également être considérée comme une institution.

Ce système politico-institutionnel, ou système de gouvernance de l'entreprise, produit ainsi des décisions concernant tant la gestion opérationnelle de la production, la gestion des ressources humaines et les relations de travail que les stratégies économiques et financières et les relations avec l'externe. Ces décisions mettent en jeu et en conflit les différentes catégories d'acteurs de l'entreprise, non seulement la direction et les syndicats, mais aussi les diverses fractions constitutives du management: direction centrale et direction locale; actionnaires, financiers, industriels et gestionnaires des ressources humaines. Elles suscitent ainsi de nombreuses tensions et contradictions au sein du système de gouvernance de l'entreprise. En ce sens, le niveau institutionnel constitue aussi un système d'action, un lieu de luttes dont l'enjeu principal est la capacité d'influencer les décisions de l'entreprise.

Tout comme le système socio-productif, l'entreprise revêt des formes différentes selon les époques historiques. Pour chaque période, il est possible de constituer un ou des modèle(s) dominant(s) d'entreprise, réunissant, à la manière des idéal-types de Weber, les principales régularités et routines, observées dans les entreprises concrètes. C'est ainsi qu'on peut concevoir un modèle d'entreprise fordiste, caractérisée par la production de masse et dont l'organisation du travail est tayloriste, pendant que les règles institutionnelles sont dominées par les droits de gérance, que vient parfois

limiter la convention collective. Notamment, le système institutionnel de l'entreprise fordienne se caractérise par une division stricte des pouvoirs: à la direction revient le droit exclusif de prendre les décisions stratégiques relatives à la gestion économique, commerciale et financière de l'entreprise, de même que les décisions concernant l'organisation du travail, sous réserve du respect des règles de travail négociées. Le compromis fordiste repose en somme sur une double exclusion : celle des salariés relativement aux décisions à l'égard de leur propre travail et celle des syndicats concernant la gestion de l'entreprise. La division des responsabilités est très nette: la direction est responsable des résultats économiques, alors que les syndicats sont responsables des résultats sociaux, y compris de la répartition des profits.

1.3 Macro et micro

L'approche par les dimensions, organisationnelle, institutionnelle et acteurs sociaux, permet le passage d'une analyse sociétale ou macrosociale à l'analyse microsociale d'une entreprise particulière. Dans l'espace macrosocial, les « grands » acteurs sociaux déterminent les formes sociales, c'est-à-dire les formes institutionnelles et les formes organisationnelles. Il s'agit alors de règles nationales comme le système de relations industrielles, les droits de propriété ou le réseau bancaire et financier. Ces règles se concrétisent dans les entreprises qui s'y conforment généralement et que l'on peut associer à un modèle dominant. Mais s'il existe un modèle dominant, il n'en existe pas moins des cas de figure particuliers qui s'en éloignent à divers degrés. Ces cas de figure peuvent être compatibles avec les règles institutionnelles. Dans certain cas, comme celui de Saturn (Rubinstein, Bennett et Kochan, 1993) par contre, la différence est plus grande dans la mesure où de nouvelles règles du jeu, ou de nouvelles relations de pouvoir, sont instaurées. Ainsi les acteurs sociaux d'une entreprise peuvent se conformer aux règles sociétales ou au contraire inventer de nouvelles règles ou constituer des îlots d'innovation par rapport aux règles communément admises dans la société. Ces inventions peuvent porter sur la dimension institutionnelle de l'entreprise (son système politique) et/ou sur sa forme organisationnelle. Ainsi on peut à la fois penser un modèle d'entreprise dominant et des configurations spécifiques à des entreprises particulières.

Cette distinction entre le sociétal et le local est importante. Dans les périodes de crise ou tout au moins de changement, les régulations macrosociales sont en effet ébranlées, de sorte que l'espace pour les expérimentations innovatrices s'élargit, l'écart entre une configuration particulière d'entreprise et le modèle dominant peut s'accroître. Les micro-systèmes ou entreprises locales peuvent alors constituer des lieux d'émergence de nouvelles formes sociales. Car à ce niveau, il existe un effet de proximité qui suscite une dynamique collective spécifique susceptible de moduler,

d'adapter ou même de rejeter les formes dominantes et de rechercher des solutions institutionnelles innovatrices à la survie ou à la cohésion sociale dans une entreprise (Gilly et Pecqueur, 1995). Se pose alors la question de la diffusion de ces îlots d'innovation et plus généralement de la transformation ou plutôt de la transition d'une configuration institutionnelle à une autre. Avant toutefois d'approfondir cette question, il est nécessaire de revenir sur la crise du fordisme et de préciser la dynamique des innovations, afin de mieux cerner les tensions qu'elles provoquent et les contraintes qu'elles rencontrent.

1.4 Crise du fordisme et émergence d'un nouveau paradigme productif

Dans le cadre du fordisme, il se développe progressivement des tensions internes qui fragilisent davantage la reproduction du système socio-productif. Leur développement ultime prendra la forme d'une double crise qui éclate dans les années soixante-dix et quatre-vingt. D'une part, il y a la crise du travail qui résulte du refus des salariés qui rejettent le taylorisme et les conditions de travail qui l'accompagnent. D'autre part, le taylorisme connaît une crise d'efficacité, dans la mesure où les patrons le remettent en question parce que trop rigide, incapable de permettre une adaptation du système productif à des marchés de plus en plus diversifiés et incertains, et également incapable de mobiliser les savoir-faire des travailleurs pour contribuer à l'amélioration de la qualité et de la productivité (Lapointe, 1995). Cette double crise du taylorisme, particulièrement l'incapacité d'améliorer la productivité et la qualité des produits, accentue les faiblesses de l'entreprise lorsqu'elle est confrontée au ralentissement de la croissance économique, largement associé à une crise du marché sous le double volet de la mondialisation de l'économie et de la nouvelle concurrence par la qualité et la diversité (Piore et Sabel, 1984; Streeck, 1991). Un nouveau paradigme productif s'impose donc pour surmonter les contradictions internes du précédent. Se met alors en place une dynamique d'émergence et d'évolution des innovations.²

Toutefois, dans le contexte du chômage, du basculement du pouvoir de négociation au profit du patronat et de l'affaiblissement des syndicats, caractéristiques des années quatre-vingt, la crise du travail s'estompe derrière la crise d'efficacité. Le nouveau paradigme recherché se définira de plus

² On pourrait décomposer ce processus en trois phases, chacune d'elles étant fortement influencée par le contexte général des rapports sociaux. Au cours de la première phase, on assiste à l'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel et à l'ébranlement des rigidités. Le contexte se caractérise alors par de nouvelles formes de concurrence, la globalisation économique et l'introduction des nouvelles technologies microélectroniques. Dans une deuxième phase, tout se déroule dans l'entreprise, à l'intérieur de laquelle les innovations organisationnelles engendrent des tensions avec les formes institutionnelles existantes. Pendant une troisième phase, les tensions se déplacent à l'interface de l'entreprise et du système productif

en plus aux couleurs de la flexibilité, de la qualité et de la productivité. En outre, compte tenu du fait que la crise économique et la croissance du chômage affaiblissent les syndicats, ce nouveau paradigme est défini presque totalement sur la base des initiatives patronales, se conjuguant, selon une certaine vision, avec le néolibéralisme et la flexibilité tous azimuts (Bélanger, 1995). Il y a donc une forte pression pour la dissolution de toutes règles, alors considérées comme autant d'obstacles ou de rigidités entravant cette liberté d'initiative.

Sous les thèmes de la flexibilité, de la variété, de la qualité et de l'efficacité, différentes innovations organisationnelles, appuyées sur l'informatisation du processus de production, sont dès lors introduites. À l'égard de la gestion de la production, diverses techniques sont utilisées pour réduire les inventaires en cours de production, les temps de mise en course (« set up times ») et les temps de cycles, pour améliorer la gestion des approvisionnements et pour accroître la sensibilité et la réactivité de l'entreprise aux demandes des consommateurs (Coriat, 1990, 1991 et 1997). Au chapitre de la gestion de la qualité, des programmes d'assurance et des groupes d'amélioration, faisant appel à la participation des salariés, sont notamment mis en place dans les entreprises. On assiste ainsi à une résurgence de la rationalisation industrielle.

Concernant l'organisation du travail, le nouveau paradigme productif se conjugue avec les principes de flexibilité, d'autonomie, d'implication et de participation. La flexibilité préside à la diminution du nombre de classifications, à l'élimination des cloisonnements entre les métiers et au décroisement entre la production et l'entretien. Elle est également à la base des changements dans les formes de rémunération qui sont désormais rattachées aux individus, selon leur qualification ou leur capacité de remplir plusieurs postes de travail, et variables selon les performances individuelles ou celles des équipes de travail et de l'entreprise. Les innovations organisationnelles se caractérisent également par la réduction de la structure hiérarchique et la dévolution de certaines fonctions de gestion aux salariés, se traduisant par un accroissement de l'autonomie et de la responsabilisation des salariés dans l'exercice de leur travail. Dans certains cas, les salariés sont enfin regroupés en équipes de travail et assument collectivement ces nouvelles responsabilités. Se développe alors « l'Empowerment » et pour certains auteurs, on passerait alors du contrôle au « Commitment » (Walton, 1985).

Se pose alors l'enjeu d'une implication accrue des salariés. D'une part, à la suite des changements à la gestion de la production et de la qualité, le système productif se fragilise et devient de plus en plus

alors que les nouveaux arrangements institutionnels et organisationnels développés dans l'entreprise

dépendant des ressources humaines qui assurent son bon fonctionnement. Étant donné l'absence de stocks tampons, il repose en effet sur l'intervention intelligente et volontaire des salariés en cas d'imprévus et d'aléas; il fonctionne en juste à temps, à flux tendu avec le minimum requis de ressources et de main-d'œuvre, tout en requérant en somme la pleine coopération des salariés (Macduffie et Krafcik, 1992). D'autre part, la réorganisation du travail s'accompagne d'une dévolution de responsabilités accrues envers les salariés. Il est nécessaire en conséquence de garantir cette coopération des salariés et de s'assurer que la nouvelle autonomie sera pleinement utilisée pour l'amélioration des objectifs de production. De nouvelles formes d'encadrement apparaissent aussi dans certaines situations de travail, en prenant appui sur un renouvellement du contrôle grâce notamment à la technologie microélectronique et à la pression des pairs.

Mais, il y a aussi la possibilité que les salariés adhèrent aux objectifs de production, parce qu'ils y apprécieraient la nouvelle autonomie rendue possible par les nouvelles formes d'organisation du travail (Freeman et Rogers, 1999), atténuant ainsi l'importance du contrôle et des contreparties à concéder en échange d'une implication accrue. Rappelons que l'actuelle crise du taylorisme a été précédée de la crise du travail taylorien caractérisée par le rejet du travail monotone et de l'autoritarisme. Le *Work in America* (1973) rend bien compte de cette crise interne au système productif qui a suscité des revendications autour de la qualité de la vie, de la dignité et de la reconnaissance des savoir-faire ouvriers. Il en est résulté plusieurs expériences de réorganisation du travail centrées sur une plus grande autonomie des travailleurs (Lapointe, 1995). Même lorsque le travail en équipe est initié par la direction et dans un contexte de « lean production », les travailleurs ne souhaitent pas forcément revenir au taylorisme traditionnel (Wells, 1996; Freeman et Rogers, 1999). Outre l'appel à une explication par la crainte de perdre un emploi stable et bien rémunéré, qui exerce une influence réelle en de trop nombreuses circonstances (Osterman, 1999 et Cappelli, 1999), force est de constater que cette satisfaction s'appuie également sur une volonté ouvrière de se soustraire de la contrainte taylorienne et de participer davantage au travail (Freeman et Rogers, 1999).

Pour favoriser cette implication des salariés dans l'activité de production, plusieurs scénarios sont possibles. Selon un premier scénario, le nouveau paradigme productif s'appuie sur une gestion renouvelée des ressources humaines. Dans ce cadre, une grande importance est accordée à la sécurité d'emploi, en contrepartie de l'implication. Par ailleurs, la direction cherche à atténuer les dimensions conflictuelles liées au travail en tentant d'éliminer les sources de conflit. L'entreprise

entrent en contradiction avec le niveau macro institutionnel.

est alors définie en termes de communauté, d'où les conflits seraient absents. C'est l'image de l'entreprise pacifiée, donc rabaissée au seul niveau organisationnel. Aux États-Unis, c'est le modèle IBM (Ouchi, 1981 et Peters et Waterman, 1982) et au Québec, c'est celui de Cascades (Aktouf, 1991). La légitimité du syndicalisme est ainsi menacée. Serait-il devenu superflu, survivance d'une époque révolue, alors que le travail et les entreprises carburaient à l'exploitation et à la domination ?

Selon un deuxième scénario, les contreparties quant à la sécurité d'emploi ne sont plus requises. C'est ainsi que de nouvelles politiques de gestion émergent à la faveur d'un approfondissement de la crise et d'un renforcement de la mainmise des actionnaires sur les entreprises. On passe alors au « reengineering » qui fait main basse sur les contreparties et représente une attaque systématique pour ébranler et éliminer les rigidités organisationnelles et institutionnelles dans l'entreprise (Hammer et Champy, 1993). C'est le discours managérial étudié par Boltanski et Chapiello (1999). Dès lors, les contreparties à l'engagement sont intrinsèques à l'accomplissement du travail, en termes d'autonomie et de qualification accrues.

Dans un troisième scénario d'introduction du nouveau paradigme productif, celui de l'entreprise syndiquée, les innovations organisationnelles se heurtent aux principes anciens de régulation et le syndicat tente d'intervenir dans les changements, par la négociation de contreparties et la participation à la gestion. C'est de ce scénario dont il sera question dans les prochains paragraphes.

2. Tensions dans l'entreprise

L'introduction des innovations organisationnelles dans l'entreprise³ engendre des répercussions au niveau institutionnel. L'ensemble des règles, la répartition des pouvoirs et des responsabilités ainsi que le compromis qui était à leur origine sont remis en question. Surgissent alors diverses tensions et différents dilemmes qui se concentrent sur trois points : 1) la modification des règles de travail et les contreparties à donner aux salariés dans le cadre d'un éventuel nouveau compromis ; 2) le rôle et la légitimité du syndicat, particulièrement lorsqu'il participe à la gestion et 3) le système de gouvernance, soit plus précisément les tensions entre les divers groupes qui composent la direction de l'entreprise.

2.1 Règles de travail et contreparties

Les innovations organisationnelles vont à l'encontre des règles de travail associées au « job control ». Ce sont des règles relatives à la définition et à l'évaluation des tâches, aux mouvements de main-d'œuvre, internes et externes, sur la base de l'ancienneté, et à la rémunération selon les postes de travail. Elles ont pour objectif d'assurer un contrôle des charges de travail et, grâce au principe de l'ancienneté, elles sont censées également procurer une certaine sécurité d'emploi et éliminer l'arbitraire et le favoritisme dans les mouvements de main-d'œuvre. Avec la réorganisation du travail autour de la flexibilité et du travail en équipe, les règles de travail sont considérablement atténuées, voire éliminées, et avec cet affaiblissement la réalisation des objectifs qui les soutenaient n'est plus du tout assurée. L'intensification du travail et la réduction du nombre d'emplois se profilent comme des menaces réelles pour les salariés. Quelles nouvelles protections et contreparties peuvent alors contrer ces menaces ?

En contexte nord-américain, au fil des renouvellements des conventions collectives, un ensemble réglementaire s'est consolidé et renforcé. Si cette organisation du travail manifeste une assez grande rigidité interne, c'était le prix à payer pour les employeurs afin de disposer d'une liberté, à peu près illimitée, de faire des mises à pied, le plus souvent temporaires, selon les fluctuations du marché. En contrepartie, ces règles de travail, sur la base de l'ancienneté et les droits de rappel, assurent une certaine sécurité d'emploi, en cas de mises à pied temporaires.

³ D'une manière générale, le concept d'entreprise renvoie ici à l'établissement, au milieu de travail ou à l'unité de production.

Dans le contexte d'un affaiblissement des règles de travail, un ensemble de facteurs se conjuguent pour fragiliser l'emploi. L'introduction de la flexibilité dans l'organisation du travail, l'ensemble des changements à la gestion de la production ainsi que la recherche d'une implication accrue des salariés visent précisément une augmentation de la productivité et sont en conséquence susceptibles d'entraîner une réduction de l'emploi requis, qui se traduira éventuellement par des mises à pied, le plus souvent considérées comme permanentes. La restructuration et la réingénierie des processus, qui incitent les entreprises à se recentrer sur leur métier principal et à se délester des activités qui n'ajoutent pas de valeur, sont susceptibles d'entraîner le transfert d'une partie des activités en sous-traitance et d'accroître ainsi considérablement les pressions sur l'emploi (Lévesque, Bélanger et Mager, 1999). Enfin, le contexte économique, caractérisé par le ralentissement de la croissance ainsi que par la mondialisation et la libéralisation des échanges, vient ajouter d'autres pressions sur l'emploi.

Se pose dès lors aux acteurs de l'entreprise un véritable dilemme. La flexibilité et les autres changements organisationnels, bien que fragilisant l'emploi, sont nécessaires pour assurer la survie des entreprises, dans un contexte de recrudescence de la concurrence. Par contre, pour avoir un impact significatif et soutenu à l'égard de l'amélioration des performances économiques, elles requièrent un accueil favorable et un engagement accru de la part des salariés, qui ne sont susceptibles d'être acquis qu'en présence de certaines contreparties, dont la sécurité d'emploi notamment. Se confrontent alors deux exigences contradictoires : introduire des changements qui fragilisent l'emploi et garantir l'emploi afin que les salariés s'impliquent dans les changements. Le même dilemme peut également se poser sous un autre angle. La recherche par la direction de gains à court terme, en intensifiant le travail et en fragilisant l'emploi, compromet la réalisation des conditions (formation et sécurité d'emploi, entre autres) qui sont seules susceptibles d'assurer l'engagement des salariés et la survie à long terme des innovations organisationnelles. Comment résoudre ces dilemmes ? Quel arbitrage faire entre des exigences contradictoires ? La réponse repose sur la dynamique des rapports entre les acteurs sociaux. Les modèles, allemand et japonais, qui ont réussi à concilier flexibilité interne et sécurité d'emploi ont notamment servi d'inspiration pour diverses expérimentations en Amérique du Nord. Ces contreparties sont censées former la base d'un nouveau compromis: implication contre sécurité d'emploi et partage des gains, et dans certains cas, participation syndicale à la gestion.

C'est ainsi que dans certaines entreprises un nouveau compromis a pris forme autour de l'emploi, devenu l'enjeu majeur pour les syndicats. En échange de l'acceptation de la flexibilité interne et des

autres innovations organisationnelles et d'une implication accrue au travail, les salariés obtiennent des garanties d'emploi, plus ou moins fermes, et les syndicats obtiennent une certaine forme de participation aux décisions. Certains auteurs, plus sensibles aux dimensions économiques et utilitaires, ont qualifié ce compromis de « coalition de productivité » ou « d'entreprise à gains mutuels » (Windolf, 1989; Kochan et Osterman, 1994). D'autres, plus sensibles à la dynamique des pouvoirs et de la coopération en entreprise, y ont vu des formes nouvelles de démocratie salariale et de partenariat (Bélanger, Grant et Lévesque, 1994; Verma et Cutcher-Gershenfeld, 1993). D'autres, enfin, plus attachés aux formes anciennes de régulation du travail, y ont perçu une attaque aux acquis des salariés et un processus d'affaiblissement des syndicats (Parker et Slaughter, 1994; Wells, 1993).

Pour obtenir ce compromis, les syndicats doivent pouvoir bénéficier d'un certain pouvoir de négociation. L'analyse se déplace ainsi au niveau macro. À cet égard la situation est fortement problématique. Non seulement pouvons-nous observer dans la plupart des pays, dans le contexte d'un chômage important et de la globalisation économique, un déplacement massif du pouvoir de négociation du côté des employeurs, mais force est également de constater un certain déclin du taux de syndicalisation. En somme, les syndicats s'affaiblissent et sont moins en mesure d'aller chercher des contreparties à l'implication des salariés. Aux États-Unis, la fragilisation de l'emploi s'accroît pendant que les salaires réels stagnent, voire diminuent, alors que paradoxalement la diffusion des innovations organisationnelles se poursuit dans les entreprises, tout en s'accompagnant d'un certain engagement des salariés et d'une amélioration des performances. En somme, dû à l'affaiblissement des syndicats, les contreparties y sont absentes. Le modèle américain se caractérise alors par une implication sans contreparties, dans le double contexte d'un affaiblissement du syndicalisme et des règles collectives. La crainte de perdre son emploi et les satisfactions intrinsèques liées aux nouveaux contenus du travail agiraient dès lors comme facteurs suscitant une acceptation des innovations et un engagement accru. (Osterman, 1999 et Cappelli, 1999).

2.2 *Participation syndicale à la gestion*

Le premier dilemme auquel est confronté le syndicat dans le cadre des changements en entreprise est celui des positions à adopter à l'égard de ces changements. À l'origine, les syndicats nord-américains ont eu tendance à adopter deux positions également inefficaces à l'égard des changements, soit l'opposition, soit l'acceptation passive, car l'une et l'autre de ces positions étaient incapables de faire valoir et d'assurer une réelle prise en compte des intérêts des salariés. La

première, en tenant les syndicats à l'écart du changement, favorise une introduction unilatérale de la part de la direction, sans consultation ni négociation. Quant à l'autre position, bien qu'elle amène les syndicats à participer, elle favorise une participation dépendante, sans programme syndical distinctif. Elle est davantage susceptible d'affaiblir le syndicat local et de l'isoler de ses membres. Au fil des expérimentations, les syndicats ont acquis une meilleure compréhension des enjeux soulevés par les innovations. En particulier, lorsqu'ils ont également pu faire appel à des ressources externes (formation et expertise dispensées par les instances syndicales externes; échanges avec d'autres syndicats) et mobiliser des ressources internes (délégués et membres), ils ont pu adopter des positions d'implication dans les changements en mettant de l'avant leur propre conception des changements. Dans ces cas, les syndicats cherchent à façonner les innovations afin qu'elles reflètent mieux l'intérêt des travailleurs. Quoique spécifique à chaque milieu de travail, le programme syndical à l'égard des innovations s'alimente plus ou moins aux revendications suivantes : le partage des gains; la protection de l'emploi; un travail plus sécuritaire et qualifiant; la reconnaissance et la mise à contribution des savoir-faire ouvriers; la participation à la conception et l'introduction des changements de même que leur négociation dans le cadre de la convention collective (Lapointe et Bélanger, 1996 et Betcherman, 1995). La participation syndicale à la gestion peut apparaître contradictoire avec les traditions syndicales (Parker et Slaughter, 1994), mais seulement si le syndicalisme n'est pensé que sous sa forme défensive et « adversarial ». Un syndicalisme proactif peut au contraire négocier l'implication des salariés.

Un syndicalisme faible aura peu de chances d'imposer un compromis car le patron est libre de poursuivre une logique de compétitivité néolibérale. Un syndicalisme fort peut conduire à deux résultats : soit un blocage des innovations en raison d'une position défensive centrée sur la répartition des profits et l'opposition à de nouvelles règles ; soit une position proactive autonome qui présente ses propres contre-propositions afin d'arriver à un nouveau compromis institutionnel où l'implication des travailleurs est « échangée » contre l'acquisition de nouveaux droits en forme de partenariat (Bélanger et Lévesque, 1994) ou de démocratie salariale (Coriat, 1990).

Une fois le dilemme résolu en ce qui a trait aux positions syndicales, la mise en œuvre de cette participation soulève bien d'autres enjeux. Sur la base de nos propres recherches (Bélanger, Grant et Lévesque, 1994; Grant, Bélanger et Lévesque, 1997; Lapointe, 1997, 1998 et 2000) et celles d'autres collègues (notamment, Bourque et Rioux, 1994 et 1997; Harrisson et Laplante, 1994 et 1996) dans les entreprises québécoises qui sont allées le plus loin dans ces nouvelles formes de participation syndicale, il est possible de tracer les contours d'un modèle en émergence. Cette

lecture se fonde également en partie sur les modèles de « Mutual Gains Enterprise » (Kochan et Osterman, 1994) et de « l'American Team Production » (Appelbaum et Batt, 1994).

D'abord les règles de travail destinées à encadrer l'action managériale et à assurer aux salariés une certaine protection dans l'atelier s'affaiblissent considérablement. L'objet principal des négociations collectives se déplace sur l'organisation du travail et la gestion économique et financière de l'entreprise. Les relations patronales/syndicales changent de nature et de mécanismes. Elles deviennent davantage axées sur la coopération et la résolution de problèmes autour d'enjeux intégratifs (gestion économique et financière et organisation du travail). En effet, le mode de négociations qui s'est construit autour des salaires et d'autres objets dont l'introduction est automatique, une fois l'entente signée, pouvant ainsi fonctionner sur la base d'un minimum de coopération, est mal adapté pour de nouveaux enjeux, tel l'emploi, et pour des innovations organisationnelles, telles la flexibilité et l'entraide entre les métiers, dont l'introduction, une fois l'entente signée, nécessite un maximum de coopération. En d'autres termes, pour bénéficier des retombées des innovations organisationnelles et des ententes sur la flexibilité et la réorganisation du travail, il faut une grande coopération patronale/syndicale et une certaine participation syndicale (Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994).

Le mode de négociation change également. À la place des négociations périodiques, se succèdent des négociations plus continues requises par les changements dans l'organisation et la gestion du travail. À la procédure de griefs s'ajoute un processus de résolution de problèmes. Aux négociations regroupées sur une base sectorielle, succède une décentralisation des négociations qui désormais se concentrent davantage sur l'établissement, pour mieux prendre en compte la spécificité des changements dans chaque milieu de travail.

L'action syndicale se transforme aussi. Auparavant concentrée sur la négociation et la surveillance des règles encadrant l'action de la direction, elle consiste désormais aussi en la participation aux décisions par l'intermédiaire d'un ensemble de comités paritaires, où elle est susceptible d'influencer directement la prise de décisions. Au sein de ces divers comités, la répartition des pouvoirs et le mode de prise de décisions sont très variables, accordant ainsi des pouvoirs réels plus ou moins importants.

Cela change ainsi le mode de gouvernance de l'entreprise: à l'ancienne division stricte des rôles et des responsabilités, se substitue un nouveau partage. Les syndicats sont désormais concernés par les performances économiques de l'entreprise, dont ils se sentent en partie responsables puisqu'ils

participent aux décisions. Salariés et syndicats se retrouvent en outre à remplir des fonctions qui autrefois étaient l'exclusivité du management.

La participation entraîne ainsi une modification des rôles traditionnels. En participant à la gestion, les syndicats épousent d'une certaine manière les objectifs de productivité et de qualité qui appartiennent traditionnellement à la direction. Cette participation s'appuie sur une volonté de mieux défendre l'emploi, particulièrement lorsque le milieu de travail est menacé de fermeture. Les syndicats associent ainsi le maintien et le développement de l'emploi aux performances économiques de l'entreprise. Il est alors estimé que la protection de l'emploi à long terme ne peut être assurée par la seule négociation collective, elle nécessite une participation aux décisions stratégiques (Rubinstein, Bennett et Kochan, 1993). « Management is too important to be left to managers ». Toutefois, cela crée une tension entre ce nouveau rôle syndical et un rôle plus indépendant, à titre de représentant et de défenseur des salariés (Shaiken et al., 1997).

La participation syndicale à la gestion peut conduire, par ailleurs, à une confusion des rôles entre le syndicat et la direction. Dans cette confusion, réside la possibilité de cooptation, dans le cas de figure où le syndicat intervient dans la gestion en épousant la logique et les intérêts de la direction et en devenant ainsi le porte-parole de la direction auprès des salariés (Wite, 1980 et Green, 1995). Cela soulève ainsi un dilemme important pour les syndicats. Comment en effet intervenir dans la gestion stratégique sans se faire piéger par la logique gestionnaire de la direction, sans adopter cette même logique qui subordonne les performances sociales (emploi, salaires et conditions de travail) et, donc, les intérêts des salariés aux impératifs de rentabilité et de profitabilité du capital? La solution se trouve, en partie, dans l'élaboration et la promotion d'une autre logique de gestion, une logique indépendante qui subordonne la rentabilité du capital et la rémunération des actionnaires aux performances sociales et aux intérêts des salariés (Lazes et Savage, 1996; Lapointe et Bélanger, 1996).

La participation syndicale soulève d'autres paradoxes. Comment une réelle participation, avec une influence sur la prise de décisions, peut-elle être compatible avec un partenaire syndical affaibli? Ce paradoxe ne peut être résolu que par la construction de nouvelles bases de pouvoir syndical qui s'appuieraient principalement sur la fragilité des nouveaux systèmes organisationnels et sur la capacité de mobiliser les salariés dans ce contexte organisationnel (Eaton, 1995; Lapointe et Bélanger, 1996).

Logique autonome, exercice d'un contre-pouvoir et disponibilité des ressources et de l'expertise nécessaires sont les conditions d'une véritable participation syndicale. Mais, comment réunir ces conditions en l'absence d'un appui institutionnel adéquat, par exemple une loi qui favoriserait une participation syndicale et garantirait des droits, et donc une indépendance, tout comme le *Wagner Act* l'avait fait pour l'obligation de reconnaissance des syndicats et celle de négocier (Turner, 1991 et Green, 1996)?

La participation entraîne aussi des contradictions au sein de l'acteur syndical. La participation syndicale à la gestion fait en sorte que les questions locales, spécifiques à chaque entreprise, deviennent primordiales. Cette situation est accentuée par les politiques d'investissement des directions d'entreprise qui mettent en concurrence les milieux de travail les uns avec les autres. Il en découle un repli de l'action syndicale sur le milieu de travail et une orientation vers des formes de syndicalisme d'entreprise, à la japonaise (MacDuffie, 1995). Cela entraîne donc une fragmentation du mouvement syndical. Les syndicats locaux prennent leur distance à l'égard de leurs affiliations syndicales plus larges. Par ailleurs, les instances syndicales supérieures ne sont pas toujours d'accord avec la diffusion des expériences syndicales locales et elles cherchent à les endiguer, voire à les atténuer. C'est le cas des TUA à l'égard de Saturn (Wever, 1995; Shaiken et al., 1997 et Heller, 1998).

Dans les milieux de travail où les syndicats participent à la gestion, des contradictions se développent également au sein des syndicats locaux, entre les dirigeants et les membres. Les nouvelles approches de négociations et de relations patronales/syndicales entraînent un rapprochement entre les représentants syndicaux et la direction de l'entreprise. Elles mettent l'accent sur la coopération, la confiance, la compréhension des intérêts et du point de vue de l'autre de même que la proximité relationnelle et affective qui apparaissent alors comme des conditions essentielles pour la mise en place et le maintien de la participation syndicale à la gestion. Dans la mesure où les dirigeants syndicaux se rapprochent de la direction de l'entreprise, ils peuvent s'éloigner de leurs membres. Les dirigeants syndicaux apparaissent dès lors, à tort ou à raison, comme trop proches de la direction de l'entreprise et incapables de bien représenter les intérêts des travailleurs de la base, nécessitant une certaine indépendance. L'intensification du travail, le favoritisme, les problèmes de santé et de sécurité, les déplacements d'un poste de travail à l'autre ou d'un quart à l'autre, les pressions à l'accroissement de la productivité, voilà autant de problèmes quotidiens qui persistent malgré la participation syndicale à la gestion et qui se trouvent souvent exacerbés dans le contexte de la lutte pour la survie des milieux de travail menacés. Ces problèmes sont souvent délaissés et subordonnés

aux efforts menés conjointement par la direction et le syndicat pour protéger les emplois. Néanmoins, compte tenu de la nature démocratique de l'organisation syndicale, ces dirigeants jugés trop proches de la direction sont susceptibles d'être remplacés par d'autres dirigeants plus critiques, mieux à même de prendre en compte les problèmes quotidiens des membres. S'introduit alors une dynamique susceptible de conduire à une démocratisation du travail.

Dans leur immense majorité, les syndicats nord-américains se sont engagés dans la participation sur la base d'un calcul instrumental, c'est-à-dire en raison d'objectifs jugés primordiaux, comme le maintien de l'emploi, dans le cadre d'un rapport de force excessivement défavorable. Mais, une fois introduite, la participation instrumentale impulse une dynamique, porteuse d'un grand nombre de tensions et de contradictions et susceptible de conduire, sous la pression des revendications des salariés, à une participation démocratique. Se met donc en place un processus fragile, parfois même réversible, de démocratisation du travail (Lapointe, 2000).

2.3 *Tensions au sein du management*

Des contradictions sont également présentes au sein du management dans le système de gouvernance de l'entreprise. Elles s'insèrent dans un double mouvement de domination des financiers et des actionnaires dans la gouvernance des entreprises et de décentralisation.

Les financiers et les actionnaires imposent aux entreprises des rendements élevés à court terme. Ils compromettent ainsi l'existence de conditions et de contreparties associées aux changements au niveau des unités locales de production et réduisent ainsi considérablement les chances de survie des expériences de partenariat en milieu de travail (Voos, 1994 et Weinstein et Kochan, 1995). Ces stratégies s'opposent souvent aux efforts des directions locales et des directions de ressources humaines. La réalisation de programmes d'innovations implique à court terme des coûts dans la formation ou les changements technologiques. Les hautes directions, les actionnaires et les financiers sont, pour leur part, intéressés à réduire les coûts à court terme pour retirer des bénéfices immédiats. Ils sont davantage intéressés par les stratégies de « downsizing », auxquelles ils réagissent favorablement. De nombreux cas de partenariat ont ainsi été interrompus ou mis en difficulté à la suite des agissements de la haute direction. La preuve en est dans l'évolution régressive qu'ont connu récemment les principaux « success stories » aux États-Unis, à la suite de décisions unilatérales de la direction de procéder à des mises à pied massives, même si en certains cas, l'entreprise était en période de rentabilité. Les mises à pied ont été annoncées et réalisées pour retenir et attirer des actionnaires de plus en plus exigeants à l'égard des rendements à court terme.

Les cas de Xerox, Levi-Strauss, Carning, tous syndiqués, et d'IBM, non-syndiqué, en témoignent alors éloquemment (Osterman, 1999 et Cappelli, 1999). Une telle situation serait difficilement possible si des contraintes institutionnelles, de niveau macro social, régissaient le comportement des acteurs patronaux dans le système de gouvernance de l'entreprise. C'est du moins ce que suggèrent les études comparatives portant notamment sur l'Allemagne (Wever, 1995).

Dans le cadre de la décentralisation des grandes entreprises, les unités locales de production sont converties en centres de profit dont les performances sont le plus souvent évaluées à l'aune d'un seul critère, soit la rentabilité à court terme. Elles disposent d'une plus grande autonomie dans l'usage des ressources consenties par le siège social, qui en retour accroît les pressions pour une rentabilité accrue à court terme, engendrant ainsi de fortes pressions à l'introduction d'innovations organisationnelles, à la coopération patronale/syndicale et à l'engagement accru des salariés. En effet, ces trois derniers facteurs deviennent des conditions de la rentabilité à court terme qui est, seule, susceptible de retenir et d'attirer les actionnaires en vue d'assurer la survie à long terme de l'usine. Se développe ainsi une logique particulière: les intérêts à long terme de l'entreprise exigent la satisfaction des intérêts à court terme des actionnaires et des financiers; ainsi les rendements élevés d'aujourd'hui sont la garantie d'investissement pour demain et de la sauvegarde d'emplois pour après-demain. Or cette logique entre en contradiction avec les intérêts à court terme des salariés, car la quête de rendements à court terme se réalise trop souvent au prix d'une intensification du travail, d'une détérioration des conditions de travail et d'une absence de formation. Par ailleurs, les promesses de sauvegarde d'emplois se révèlent souvent illusoires devant les vagues de restructuration et de mises à pied commandées par le siège social.

En somme, toutes ces contradictions et tous ces paradoxes au cœur des expériences d'innovations contribuent à la grande fragilité et instabilité des changements en cours. Les innovations en cours, généralement de nature locale, sont souvent en contradiction avec le système institutionnel macrosocial. La réalisation d'innovations, tant organisationnelles qu'institutionnelles, pose des défis considérables aux acteurs locaux, qu'ils appartiennent à la direction ou au syndicat. Ce sont les véritables artisans du changement qui, en l'absence de modèle universel du changement (Kochan et Osterman, 1994) doivent faire du « bricolage organisationnel » (« bootstrapping » selon l'expression de Sabel, 1995) afin de répondre aux exigences de leur marché et à celles du siège social. Ils doivent faire des arbitrages entre des objectifs contradictoires et résoudre les tensions posées par les changements. Ils créent de nouvelles règles institutionnelles locales qui demeurent toutefois d'une extrême fragilité.

Ce sont des « îlots d'innovations » (Streeck, 1992), dont la diffusion, en l'absence de conditions sociales favorables, est problématique. D'une part, les îlots d'innovation peuvent se buter sur les formes dominantes et ainsi demeurer isolés, et même ne pas bénéficier de ressources collectives ou de biens publics nécessaires à leur survie (Streeck, 1992), tout en étant par ailleurs considérés comme des lieux d'excellence (Boyer et Orléan, 1994). Dans ce cas, les formes innovatrices demeurent minoritaires et déviantes, et leur délinquance n'en continue pas moins d'être proposée comme modèle dans les ouvrages de gestion. D'autre part, une innovation locale ne peut se diffuser que si les « grands » acteurs collectifs y constatent un avantage social et l'inscrivent à leur agenda respectif, ou sont incités à le faire par l'État. Ainsi en a-t-il été de la politique de hauts salaires initiés par Ford et diffusée seulement après les négociations dans le cadre du New Deal.

3. Blocage institutionnel

Dans la dynamique d'évolution des innovations, émerge et s'élargit progressivement un écart entre les exigences requises en entreprise pour assurer la durabilité des innovations et l'absence de conditions institutionnelles au niveau sociétal qui favoriseraient la satisfaction de ces exigences. Bien plus, les conditions institutionnelles macro sociales agissent parfois tout simplement comme obstacle ou verrou au développement des innovations locales. Le déficit institutionnel se creuse davantage. Apparaissent alors d'importantes tensions dont les principales sources logent du côté de la coopération patronale/syndicale, la participation syndicale à la gestion, l'emploi et la formation.

Alors que la coopération patronale/syndicale sur les lieux de travail requiert certains appuis institutionnels pour se consolider, la situation sur ce plan n'est pas nécessairement favorable aux États-Unis et au Canada. Aux États-Unis par exemple, et dans une moindre mesure au Canada et au Québec, les lois du travail sont construites sur l'opposition des intérêts, sur « l'adversarialisme » et le juridisme dans le traitement des problèmes. Elles ne prévoient pas d'instances de coopération à la base dans les milieux de travail et les entreprises. En outre, il existe un profond désaccord entre le patronat et les syndicats à l'égard de toute réforme des lois du travail. La Commission Dunlop, mise sur pied par l'administration Clinton, a échoué dans ses efforts pour amener les grands acteurs du monde du travail à s'entendre sur un compromis en vertu duquel les syndicats accepteraient une plus grande flexibilité dans les entreprises en échange d'une réforme des lois du travail en vue de faciliter la syndicalisation (Osterman, 1999).

Ces tensions entre micro et macro, relatives à la participation syndicale à la gestion, se produisent dans le contexte où une expression collective en milieu de travail est requise par les nouveaux modèles productifs et réclamée par les travailleurs, alors que le syndicalisme n'est pas toujours capable de remplir ce rôle ou qu'il est tout simplement absent. C'est particulièrement la situation aux États-Unis (Freeman et Rogers, 1999). Est alors soulevé un débat sur l'opportunité d'une législation introduisant des conseils ouvriers, en milieu de travail. Certains auteurs estiment qu'il pourrait alors s'établir une division du travail entre les conseils ouvriers et les syndicats. Les premiers seraient voués à la prise en charge des enjeux, de nature plus intégrative, davantage reliés à l'organisation du travail et à la gestion de la production, tandis que les seconds se concentreraient sur les enjeux distributifs, comme les salaires et le partage des gains (Bluestone et Bluestone, 1992). Qu'il soit toutefois permis de mettre en doute cette division des enjeux au travail. En effet, mentionnons à titre d'exemple que l'organisation du travail peut tout aussi bien être considérée comme un enjeu

distributif, et donc comportant un potentiel élevé de conflits, lorsque les changements recherchés sont susceptibles notamment d'entraîner une intensification du travail. D'autres croient par ailleurs que les conseils pourraient remplir le vide de représentation laissé vacant par l'absence du syndicalisme dans de nombreux milieux de travail (Freeman et Rogers, 1999). D'autres enfin s'y opposent en y voyant une tentative pour mettre sur pied des syndicats de boutique, comme ce fut le cas dans le cadre du Plan Américain des années vingt aux États-Unis. Que nous apprend à cet égard l'expérience allemande, notamment? Le système dual de représentation fonctionne dans l'intérêt des travailleurs lorsque des syndicats forts jouent un rôle hégémonique à l'égard des conseils (Streeck et Rogers, 1995).

Par ailleurs, la coopération au niveau local ne peut vraiment se développer en l'absence de support de la part des grands acteurs syndicaux et patronaux. Les ressources externes, en termes de formation et d'expertise, de la part des instances, auxquelles ils sont affiliés, s'avèrent cruciales pour les syndicats locaux, afin de les supporter et les guider dans leur démarche de participation à la gestion (Lévesque et al., 1997). En leur absence, les syndicats locaux sont soit moins enclins à participer, étant donné la complexité des enjeux et des dilemmes liés à la participation, ou plus fragiles et davantage perméables à la logique patronale de la compétitivité, devenant alors plus susceptibles de s'affaiblir dans le cadre de leur participation à la gestion (Lapointe, 2000). Sur un autre plan, l'appui des syndicats nationaux aux expériences locales de participation syndicale à la gestion pose un dilemme majeur. Ces expériences, en contribuant à la décentralisation des négociations, risquent d'affaiblir davantage le pouvoir de négociation des syndicats et d'induire un retournement dans le mouvement général des syndicats dont l'action avait consisté à soustraire les salaires et autres conditions de travail et d'emploi à la concurrence entre les entreprises. La réduction de la portée des négociations regroupées risque de conduire à une détérioration globale des conditions des syndiqués. Par contre, trop de centralisation et de négociations regroupées est fortement nuisible aux expérimentations locales. Comment trouver le juste équilibre? Les relations entre les TUA et le syndicat local chez Saturn illustrent toute la difficulté d'y parvenir (Heller et al., 1998; Shaiken et al., 1997).

Dans le compromis sur l'emploi, l'une des contreparties jugées essentielles pour assurer la durabilité des innovations locales, des contradictions se font jour selon les catégories de travailleurs et sur le plan des retombées sociales plus larges. En échange de l'acceptation de la flexibilité organisationnelle et de l'implication accrue des salariés, les directions consentent à donner de meilleures garanties d'emploi. Ces dernières sont par contre difficiles à respecter dans le contexte

actuel d'instabilité des marchés et de recrudescence de la concurrence. Les entreprises qui protègent l'emploi, pendant les périodes de ralentissement économique, sont relativement défavorisées par rapport à leurs concurrents qui n'hésitent pas à faire des mises à pied. En l'absence de cadre institutionnel favorable à la protection de l'emploi, les entreprises qui adoptent cette stratégie sont pénalisées (Levine et Tyson, 1990). Incidemment les grandes entreprises ayant toujours démontré un attachement à la sécurité d'emploi de leur personnel, comme IBM notamment et bien d'autres également, ont procédé à des réductions massives d'emplois au cours des dernières années. En conséquence, les entreprises vont chercher à se protéger contre une telle éventualité, susceptible de compromettre la durabilité des innovations locales, en offrant la sécurité d'emploi au seul personnel, formant le noyau central de leurs activités. Pour faire face aux fluctuations de la production, elles font appel à une main-d'œuvre à statut précaire (temps partiel, contrat à durée déterminée, travail autonome) ou à la sous-traitance (Weinstein et Kochan, 1995). Le partenariat s'accompagne certes d'une protection accrue pour certains salariés, mais il est également générateur d'une précarisation accrue pour d'autres. Il divise ainsi les salariés entre gagnants et perdants de la modernisation (Kern et Schumann, 1989). L'entreprise n'est pas seulement une machine à inclure, c'est aussi « une machine à exclure » (Castel, 1995 et Gaullier, 1996). Cette situation contribue en outre à isoler le mouvement syndical des mouvements sociaux, dans la mesure où il est identifié à des expériences de partenariat reposant sur un compromis inducteur de dualisation. En ce sens, les protections accrues acquises dans les milieux de travail par les syndicats ne sont plus synonymes de progrès social pour l'ensemble de la population. En l'absence d'un déblocage important sur la question de la réduction du temps de travail et du partage du travail, cette contradiction ne pourra pas être vraiment résolue. Elle ne peut l'être également dans les limites étroites de l'entreprise; sa résolution suppose un choix de société et des législations appropriées. L'expérience française est à cet égard à suivre de très près.

La formation est aussi révélatrice du hiatus institutionnel existant entre les entreprises engagées sur la voie du partenariat et le cadre social existant. Les innovations organisationnelles requièrent une formation accrue. Cependant, la formation de la main-d'œuvre, bien qu'étant par nature un bien public, relève très largement de la responsabilité des entreprises, prises individuellement. Chaque entreprise craint d'investir en pure perte dans la formation d'une main-d'œuvre qui serait susceptible d'aller travailler pour un concurrent qui profiterait alors gratuitement des investissements en formation déboursés par la première entreprise. Devant cette situation, les entreprises ont deux choix, soit dépenser très peu en formation, soit former une main-d'œuvre qu'elles sauront s'attacher par diverses mesures reliées à la carrière, à la rémunération ou à la sécurité d'emploi. Toutefois, en

s'adressant au seul noyau central de la main-d'œuvre, cette alternative vient accentuer la dualisation du marché du travail. Seules des mesures institutionnelles plus larges, faisant de la formation un bien public, dont les coûts seraient également répartis sur l'ensemble des acteurs du système socio-économique, seraient susceptibles de contrer cette dualisation et d'accroître considérablement le niveau de qualification générale de la main-d'œuvre.

Enfin, la structure du réseau financier est en contradiction avec les exigences du local. La domination d'un capital orienté vers le « fast buck » va à l'encontre des expérimentations locales qui exigeraient un capital patient. Dans la mise en place des conditions associées (formation, participation et stabilité d'emploi) ainsi que pour l'acquisition des apprentissages organisationnels et la maîtrise des innovations, les expérimentations locales requièrent en effet des investissements à court terme qui ne sont susceptibles de ne rapporter qu'à long terme. La situation américaine est éminemment défavorable à ce chapitre, contrairement à celle qui prévaut en Allemagne et au Japon (Kochan et Osterman, 1994).

L'ensemble de ces tensions illustre d'une part comment le micro exerce des pressions aux changements sur le macro et d'autre part le rôle de verrou joué par ce dernier dans la diffusion des nouveaux arrangements institutionnels locaux. Pour réduire l'importance de ce verrou institutionnel, voire le faire sauter, le rôle des acteurs, au niveau sociétal, est nécessaire. En effet, conformément à notre problématique, les institutions se transforment sous l'action des acteurs sociaux. Il existe d'ailleurs une correspondance assez étroite entre les positions des acteurs sociaux et la forme et le degré d'institutionnalisation des rapports de travail que l'on rencontre dans un pays donné. Ainsi, Hyman (1997) a bien campé les idéologies syndicales dans certains pays européens et montré l'importance relative accordée aux formes institutionnelles. Aux États-Unis, l'institutionnalisation est relativement faible et, en conséquence, la régulation des relations de travail se limite d'une part aux modalités de la reconnaissance syndicale et de la négociation collective et, d'autre part, au champ de la négociation qu'elle tend à préciser de façon détaillée. Dans certains États, les modalités mêmes de reconnaissance syndicale sont rendues plus difficiles (Green, 1996) de sorte que les entreprises peuvent échapper au volet patronal-syndical de leur système politique. En outre, les positions patronales bloquent toute réforme des lois du travail qui pourraient faciliter la syndicalisation. Cette situation contraste avec celle de l'Allemagne où l'institutionnalisation est beaucoup plus riche; le système dual de codétermination (syndicats pour les négociations collectives des salaires et conseils ouvriers pour l'organisation du travail) et les lois sur la protection du travail et sur la formation créent une institutionnalisation extensive (Wever, 1995). Ces différences tiennent au modèle de relations

entre les acteurs sociaux; plus prédomine une logique d'affrontement, plus l'institutionnalisation est faible, et plus de secteurs d'activités sont laissés à la concurrence individuelle. À l'inverse, plus prévaut une logique de concertation, plus l'institutionnalisation est étendue à des biens publics comme la recherche et la formation de la main-d'œuvre (Streeck, 1991). Le cas québécois permettra d'illustrer le rôle des acteurs sociaux au niveau sociétal dans la configuration des institutions.

4. Acteurs sociaux et inertie institutionnelle : le cas québécois

Malgré la prédominance du mouvement de globalisation des marchés et des économies, susceptible de conduire à une plus grande convergence des sociétés nationales, n'en subsiste pas moins un espace pour le développement de modèles nationaux ou de trajectoires nationales (Hollingsworth et Boyer, 1996). « Le temps des nations n'est pas fini » (Boyer, 2000). Il en est ainsi, compte tenu de la capacité des acteurs sociaux et des institutions à encadrer et à modifier le cours des forces - marchés, technologies ou paradigmes organisationnels - agissant au niveau global. Émergent et se consolident, dès lors, diverses trajectoires nationales sur la base de paradigmes organisationnels plus ou moins similaires.

Le degré de convergence, d'une société nationale à l'autre, à l'égard des innovations au travail et dans les entreprises, s'atténue donc au fur et à mesure que l'on s'éloigne du paradigme organisationnel et que l'on se rapproche des institutions et des rapports sociaux entre les acteurs au niveau sociétal. Il y a ainsi une grande convergence dans les sociétés industrielles à propos du nouveau paradigme organisationnel, reflétant de la sorte la prégnance de la globalisation économique. Par contre, les tensions que sa diffusion suscite au niveau des institutions, sur les plans micro et macro, varient d'un contexte à l'autre. En contexte nord-américain, étant donné la similitude du cadre institutionnel fordiste, fortement marqué par le *Wagner Act*, les tensions institutionnelles sont assez semblables que ce soit aux États-Unis, au Canada ou au Québec. Par contre, parce que fortement influencée par la nature des rapports entre les acteurs sociaux au niveau sociétal, leur résolution est susceptible d'emprunter des trajectoires différentes et de se traduire en bout de piste dans des formes originales. En retour ces formes exerceront une influence majeure sur la diffusion des innovations organisationnelles et sur les performances économiques et sociales. En conséquence, le Québec pourrait alors se distinguer des États-Unis et du Canada.

Pour l'énoncer brièvement, compte tenu de la faiblesse du syndicalisme, les innovations organisationnelles aux États-Unis se diffusent très largement, sans partenariat et sans contreparties. Toute hypothèse d'une transformation du cadre institutionnel, en vue de favoriser un renforcement du syndicalisme est, dans un avenir prévisible, tout simplement exclue, étant donné l'opposition farouche du patronat qui domine largement dans les rapports de travail (Osterman, 1999 et Cappelli, 1999). Au Québec, la situation est tout autre. Les rapports entre les grands acteurs sociaux revêtent des caractéristiques, qui pourraient, au contraire, se révéler éminemment favorables à une modification du cadre institutionnel en vue d'encourager la diffusion du partenariat en entreprise. Cette diffusion, conformément à une vaste littérature sur les facteurs associés aux changements (résumée

notamment par Ichniowsky et al. 1996) serait à son tour un facteur grandement propice à l'approfondissement des innovations organisationnelles et à l'amélioration des performances économiques et sociales.

Le nouveau paradigme organisationnel est assez largement diffusé dans les entreprises québécoises, alors que les nouveaux arrangements institutionnels, notamment le partenariat, le sont beaucoup moins⁴. Quant au cadre macro institutionnel, il est demeuré à peu près inchangé, quoiqu'il soit bien plus favorable à la syndicalisation, lorsque comparé à son vis-à-vis américain. C'est dans ce double écart que prennent place les différentes tensions et contradictions, à la résolution desquelles l'intervention des acteurs sociaux pourrait fortement contribuer.

À ce chapitre au Québec, sont réunies certaines conditions favorables à une adaptation du cadre institutionnel macro afin de favoriser la diffusion des nouveaux arrangements organisationnels et institutionnels en entreprise. La nature des rapports sociaux, au niveau sociétal, notamment les relations entre les syndicats, le patronat et l'État, viendrait à l'appui de cette hypothèse. Un taux de syndicalisation parmi les plus élevés en Amérique du Nord, des politiques étatiques favorables, l'existence de formes de concertation entre acteurs et leur appui aux innovations locales sont autant de dimensions propices au soutien et à la diffusion des innovations locales. Mais, ces conditions favorables sont insuffisantes, comme on le verra plus bas, pour faire basculer les institutions.

Le taux de syndicalisation au Québec s'élevait à 37,4 % en 1997, en baisse toutefois depuis le début de la décennie, ayant perdu 7 points depuis lors. Par contre, cette même année, il était de 27,9 % dans la province voisine de l'Ontario, 34,1 % pour l'ensemble du Canada et 14,1 % pour les États-Unis. Dans ce dernier pays, le taux de syndicalisation est en chute libre depuis le milieu des années 1970, alors qu'il s'élevait à près de 30% (Murray et Verge, 1999, Tableau 1, 21). Les compromis sociaux et les formes institutionnelles ont certainement contribué aux meilleures performances des syndicats québécois dans la représentation des salariés. Ainsi, la modification du Code du travail en 1977 au Québec a certainement favorisé le syndicalisme, en instituant notamment trois réformes

⁴ Il n'existe pas d'études, à fois exhaustives et récentes, sur la diffusion des innovations organisationnelles et institutionnelles dans les entreprises au Québec. Quelques recherches attestent néanmoins de la diffusion des innovations organisationnelles. Notamment, à la suite d'un sondage réalisé en 1991 auprès de plus de 200 établissements, un auteur affirme que des innovations organisationnelles ont été introduites dans 61% des établissements (Maschino, 1992). Dans une étude portant sur les équipements de transport terrestre, d'autres auteurs en concluent à une très forte diffusion des innovations organisationnelles et à une faible diffusion du partenariat dans les milieux de travail étudiés (Lapointe, Lévesque et Murray, 2000). Enfin, il existe un grand nombre d'étude de cas, attestant de la large diffusion des innovations organisationnelles et

fondamentales: 1) l'arbitrage obligatoire d'un premier contrat de travail, en cas de mésentente entre les parties; 2) la reconnaissance automatique du syndicat local, quand plus de 50 % des travailleurs concernés ont signé une carte de membre à la suite d'une campagne pour la syndicalisation, et enfin 3) l'interdiction de l'usage des briseurs de grève dans les conflits de travail. De même, la Loi sur la santé et la sécurité du travail, mise en vigueur en 1979, a contribué au développement du paritarisme en milieu de travail, par l'institution de comités, patronal/syndical, pour la gestion conjointe de questions aussi cruciales que la santé et la sécurité (Rouillard, 1989).

Les grandes centrales syndicales⁵ se caractérisent également par des positions favorables et proactives à l'égard des innovations organisationnelles et institutionnelles en milieu de travail. Tour à tour dans la première moitié des années 90, les centrales québécoises se sont prononcées à l'occasion de congrès et dans documents d'orientation, destinés aux membres, pour la réorganisation du travail et la participation syndicale à la gestion (Bergeron et Bourque, 1996; Lapointe et Bélanger, 1996).

La scène syndicale québécoise se distingue également par la présence d'un acteur économique de taille. Il s'agit du Fonds de Solidarité des travailleurs du Québec, sous le contrôle de la FTQ. Créé en 1983, au moment où le chômage sévissait très largement, avec des taux avoisinant les 12 et 13 %, ce fonds d'investissement syndical, considéré comme un capital de risque, se propose de protéger et de créer des emplois, en investissant notamment dans les entreprises menacées de fermeture. Alimenté sur la base de contributions volontaires de la part des syndiqués, pour lesquels il représente un régime de pension, le Fonds mutualise les risques encourus par les salariés lorsqu'ils investissent dans les entreprises. Les salariés, qui achètent des actions du Fonds, bénéficient en outre d'importantes déductions fiscales, pouvant représenter jusqu'à 80 % de la valeur des actions acquises. Par ailleurs, dans chaque entreprise dans laquelle il investit, le Fonds signe une convention d'actionnaires en vertu de laquelle il obtient un siège au Conseil d'administration et une contribution de l'employeur à la formation économique des salariés. Cette contribution permet le financement d'activités de formation

de la très grande fragilité du partenariat en entreprise (Grant et Lévesque, 1997; Bourque, 1999 et Lapointe, 1998).

⁵ À la différence des États-Unis et du Canada, où domine dans chaque pays une seule grande centrale syndicale, la situation au Québec se caractérise par le pluralisme syndical. Quatre grandes centrales et de nombreux syndicats indépendants se partagent le membership syndical. La FTQ (Fédération des travailleurs du Québec, regroupant notamment des syndicats québécois affiliés aux syndicats canadiens et américains) est la plus importante centrale et regroupe 37,3% des syndiqués. Quant aux autres centrales, n'ayant aucune affiliation avec les syndicats américains et canadiens, ce sont la CSN (Confédération des syndicats nationaux), la CEQ (Centrale de l'enseignement du Québec) et la CSD (Centrale des syndicats démocratiques, issue d'une scission de la CSN au début des années 70), qui représentent respectivement 23,9%, 9,9% et 3,8% de l'ensemble des syndiqués au Québec (Murray et Verge, 1999, Tableau 2.4, 30). Malgré ce pluralisme, la tradition des fronts communs intersyndicaux est bien présente au Québec.

économique, dispensées par le Fonds aux salariés de l'entreprise (Fournier, 1991 et Grant et Lévesque, 1997). Le Fonds est devenu depuis sa création un acteur économique et financier incontournable dans la société québécoise. Son maillage avec le mouvement coopératif et les sociétés étatiques ainsi que l'importance de son actif et ses stratégies proactives en font un agent crucial du développement économique au Québec. Avec un actif de plus de 3 milliards \$ et environ 385 000 actionnaires, le Fonds est présent dans près de 1 500 entreprises⁶. Il a assurément ainsi contribué à une réorientation du syndicalisme, en l'incitant au partenariat et en le rendant beaucoup plus sensibles aux dimensions économiques et financières.

Enfin, le mouvement syndical québécois est très fortement impliqué dans la vie politique, qu'il réussit à influencer de manière notable. Il dispose de relations privilégiées avec un parti politique, le Parti Québécois, qui est actuellement au pouvoir depuis 1994 et qui l'a été entre 1976 et 1985. En conséquence le rôle de l'État et les diverses législations dans le domaine du travail lui sont davantage favorables. Par ailleurs, il bénéficie de relations étroites avec les autres mouvements sociaux et les collectivités locales (Lapointe et Bélanger, 1996). C'est donc un acteur social de premier plan, fortement implanté dans la société québécoise.

Quant au patronat québécois, organisé notamment dans deux associations nationales⁷, il accepte relativement bien la présence du syndicalisme. Un fait significatif illustre bien cette position du patronat. Lorsqu'il a reçu au début des années 90 l'autorisation de la Cour supérieure à l'effet de contester la loi interdisant l'usage des briseurs de grève dans les conflits de travail, le CPQ a refusé d'aller plus avant afin de préserver le climat de concertation au Québec. Le patronat québécois a en outre exprimé ses positions favorables au syndicalisme dans plusieurs de ses publications (Bourque, 2000). Mais, ce qui traduit encore mieux ces positions, c'est l'existence de formes de concertation, auxquelles il est intimement associé.

Il existe en effet au Québec diverses instances de concertation, nationale et sectorielle. Au niveau national, deux instances se distinguent particulièrement. Il s'agit des Sommets économiques et du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre. Depuis une vingtaine d'années, l'État a organisé cinq sommets économiques, auxquels ont participé les syndicats et le patronat. Initiés en vue de la concertation des principaux acteurs patronaux et syndicaux afin de contribuer au développement

⁶ Fonds de solidarité des travailleurs du Québec, 1999, *Prospectus simplifié*, 16e édition; *Rapport annuel et Répartition des actionnaires*, Statistiques au 30 septembre.

⁷ Le CPQ, Conseil du Patronat du Québec, et l'AMEQ, l'Alliance des manufacturiers et des exportateurs du Québec.

économique et à la création d'emplois, ces sommets ont entraîné un rapprochement entre les acteurs et suscité l'adoption de positions communes sur certaines questions stratégiques. Ce fut notamment le cas, lors du Sommet sur l'économie et l'emploi, tenu en novembre 1996, qui a donné lieu à une déclaration commune sur la reconnaissance de la légitimité des acteurs et sur la nécessité de la concertation en milieu de travail. Les représentants syndicaux ont alors convenu que la rentabilité et la flexibilité contribuaient au maintien de l'emploi, tandis que ceux du patronat ont reconnu que l'emploi était un objectif de premier plan et que le succès des innovations organisationnelles passait notamment par une implication des syndicats⁸.

Le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre représente une autre instance nationale de concertation. Sous la direction d'un président nommé par le Gouvernement et composé de représentants des principales organisations patronales et syndicales, le conseil a pour mission d'œuvrer à la concertation entre les acteurs et à l'élaboration d'avis à l'intention du Gouvernement, concernant ses projets de loi et ses initiatives dans le domaine du travail et de la main-d'œuvre. Il a également pour mandat de produire des documents d'orientation à l'intention des acteurs du monde du travail. En 1997, il a publié un important document concernant les innovations organisationnelles. Ce document est le résultat d'un intense travail de consultation entre les acteurs représentés. Il y est alors affirmé que la formation, la protection des emplois ainsi que le partenariat et la participation syndicale à la gestion sont des conditions indispensables à la bonne réussite des innovations organisationnelles⁹.

Les instances sectorielles, plus spécifiquement les Tables de concertation sectorielle et les Comités sectoriels de main-d'œuvre, représentent d'autres lieux de concertation. Découpées selon les mêmes frontières que les secteurs d'activités économiques et se distinguant selon qu'elles mettent l'accent sur la formation ou la promotion du développement économique, ces instances de concertation, grâce à la participation de représentants gouvernementaux, réunissent des dirigeants d'entreprise et des représentants syndicaux, œuvrant dans les secteurs concernés. Sur la base de projets communs et d'une démarche décisionnelle consensuelle, la mission de ces instances est de promouvoir la formation de la main-d'œuvre, la veille technologique, les innovations organisationnelles et la coopération patronale/syndicale, comme autant de moyens d'améliorer les performances économiques et sociales des entreprises (Bourque, 2000 et Charest, 1999). Ces instances intermédiaires rompent

⁸ Sommet sur l'économie et l'emploi, 1996, *Les faits saillants*, Québec, Secrétariat du Sommet, 3 novembre.

⁹ Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre (CCTM), 1994, *Document d'orientation* et 1997, *Document de réflexion sur une nouvelle organisation du travail*.

ainsi avec la logique fordiste, caractérisée par des relations de concurrence entre les entreprises, une représentation des intérêts sur la base de ces dernières et des relations de travail conflictuelles.

Le rôle de l'État est fondamental dans l'établissement de conditions favorables à la diffusion des innovations en milieu de travail. Non seulement favorise-t-il la concertation entre les grands acteurs sociaux et le développement du syndicalisme, mais il utilise aussi à cette fin le pouvoir de financement des sociétés qu'il contrôle. C'est notamment le cas de l'une d'entre elles, soit la Société de développement industriel (SDI), aujourd'hui Investissement-Québec, une société d'État fournissant du capital de risque aux entreprises. Dans la première moitié des années 90, la SDI est intervenue dans une trentaine d'entreprises en difficulté et elle a rendu son aide conditionnelle à la signature d'un « contrat social ». En vertu de ce dernier, les parties acceptent de signer une convention collective de longue durée, soit six ans, et s'engagent à créer un comité paritaire de gestion, à introduire un programme de qualité et la flexibilité organisationnelle ainsi qu'à accroître la formation de la main-d'œuvre. Certains de ces milieux de travail, dans lesquels les acteurs ont signé de tels contrats sociaux, représentent les cas les plus notables de succès dans les innovations organisationnelles et le partenariat. Ils ont servi d'inspiration pour les autres milieux de travail en changement. Les contrats sociaux ont été à l'origine d'une modification du Code du travail qui a éliminé le plafonnement dans la durée des conventions collectives (Bourque, 2000). Grâce à une politique de prêts spéciaux permettant aux salariés d'acheter des actions de leur entreprise, la SDI est aussi associée à la création de coopératives de travailleurs actionnaires (CTA)¹⁰. Dans le cadre d'une CTA, les travailleurs possèdent collectivement un bloc d'actions de leur entreprise, variant généralement entre 10 % et 30 %, et y disposent ainsi d'un siège au conseil d'administration (Lévesque, 1994).

Enfin, sur le plan des capitaux, le Québec se caractérise par la présence d'une masse importante de capital patient, susceptible de différer sur le long terme les rendements exigés des investissements effectués. Cette situation permet aux entreprises innovatrices de se soustraire de la tyrannie des rendements trimestriels. Elle est possible étant donné la très grande socialisation du capital québécois,

¹⁰ Les coopératives de travailleurs actionnaires (CTA) sont une création spécifiquement québécoise qui n'existe à nullement ailleurs bien que les sociétés anonymes de travail en Espagne et les ESOP (Employee stock ownership plans) aux États-Unis s'y rapprochent. Pour une comparaison entre ces diverses formules, voir Benoît LÉVESQUE (1994) et Y. COMEAU et B. LÉVESQUE (1993). Une vingtaine de CTA a été mise sur pied entre 1985 et 1990. À partir de 1991-92, les CTA connaissent un nouveau départ avec l'implication conjointe de la SDI, des Coopératives de développement régional (CDR) et des syndicats et notamment de la CSN (COTÉ et LUC, 1994). Les CTA sont certes actionnaires PME, mais elles le sont également de grandes entreprises, telles J.M. Asbestos, dans l'exploitation des mines d'amianté, Boisaco, Expro, Scierie Péribonca et la papetière de Lebel-sur-Quévillon.

telle que matérialisée dans l'existence de fonds syndicaux d'investissement¹¹, la forte présence du mouvement coopératif dans le domaine financier et l'existence de grandes sociétés d'État. Ces dernières se spécialisent dans diverses missions : certaines assurent la propriété et la gestion de certaines ressources naturelles, telles Hydro-Québec; d'autres se consacrent au financement de l'État et à l'investissement dans des sociétés privées, telles la Caisse de dépôt et de placement du Québec; d'autres enfin investissent dans les entreprises privées, telles la SDI et la SGF (Société générale de financement). L'ensemble de ces organisations contrôlent des masses considérables de capitaux et assurent une large part du développement économique du Québec (Bourque et Lévesque, 1999).

Malgré toutes ces conditions favorables au niveau des rapports sociaux, les modifications institutionnelles macro sociales susceptibles de favoriser les nouveaux arrangements institutionnels locaux tardent à venir. Existerait donc une forme de résistance institutionnelle que l'on peut chercher à expliquer en faisant référence aux facteurs suivants.

Tout d'abord la proximité des États-Unis, où prédomine une orientation néo-libérale, de même que l'interpénétration des économies nord-américaines exercent un puissant effet de dissuasion à l'égard de transformations trop radicales qui pourraient gêner les relations économiques. Il y a en outre très certainement, de la part du Gouvernement, un refus d'agir et une volonté de laisser jouer le jeu de la libre négociation et de la libre entreprise, y compris les pressions de la globalisation économique, pour inciter aux innovations organisationnelles dans les entreprises. Par ailleurs, il existe peu d'incitations, du moins pour le patronat, à transformer le cadre institutionnel macro. En effet, il s'est révélé que les innovations organisationnelles, garantes de qualité et de productivité, pouvaient fonctionner dans une certaine mesure sans contreparties institutionnelles, comme c'est le cas dans le modèle américain.

Du côté des acteurs sociaux, la mobilisation pour des changements est assurément insuffisante. Rappelons, à ce sujet, l'ampleur des luttes pour la modification du code du travail au Québec dans les années cinquante et soixante et celle pour la reconnaissance du syndicalisme industriel aux États-Unis dans les années trente. Les grands acteurs sociaux ne semblent pas vraiment engagés dans la promotion de changements importants. D'une part, en ce qui concerne le patronat, le déficit de représentation est néfaste. Les associations patronales peuvent se déclarer ouvertes en principe à un nouveau modèle socio-productif et à la participation syndicale à la gestion; mais, les patrons des

11 Outre la présence du Fonds de Solidarité de la FTQ, il y a le FondAction que la CSN a créé en 1996 et qui possède à ce jour un actif de 70 millions de dollars (Bourque, 2000).

entreprises¹² sont individuellement opposés aux arrangements institutionnels orientés vers une plus grande démocratie au travail, parce qu'ils ne seraient pas intéressés à en payer la note, en termes de contreparties (emploi, salaires et formation) et de partage des pouvoirs. D'autre part, sur le plan syndical, devant l'insécurité grandissante et l'accroissement des inégalités, les luttes pour le partage des gains de productivité et pour l'emploi reprennent et sont davantage susceptibles d'entraîner un repli sur la défense des acquis et la revitalisation des anciennes règles. Cela résulte largement d'un désenchantement à l'égard des innovations, censées générer des retombées non seulement positives pour l'entreprise, mais aussi pour les salariés; or dans la réalité, ces derniers ont la forte impression d'avoir été laissés pour compte. Dès lors, s'atténue l'appui syndical aux innovations en milieu du travail et s'évaporent les revendications de changements institutionnels devant les favoriser.

En dernier lieu, il ne faut pas oublier que les changements en milieu de travail sont d'une très grande complexité. Les tensions et dilemmes qui les accompagnent sont multiples et considérables. De plus, au-delà des pétitions de principes, persistent des perspectives fort divergentes entre les acteurs sur la nature concrète des innovations et sur les conditions qui doivent y être associées. Cette complexité est telle qu'elle empêche l'émergence d'un consensus minimal pour la transformation du cadre institutionnel d'ensemble.

Le récent changement au Code du Travail au Québec, en vue de reconnaître les conventions de longue durée et dont il a été question plus haut, témoigne de cette résistance institutionnelle. La loi a pris acte des pratiques déjà en vigueur au niveau local. Toutefois, elle est venue sans les contreparties, relatives à la réorganisation du travail et l'implication syndicale dans la gestion, qui devaient l'accompagner. Et cela, malgré le fait que les documents du Sommet de l'automne 1996 et du CCTM, tel que présentés plus haut, le souhaitaient assez clairement.

¹² S'impose ici la nécessité de rappeler certaines divisions au sein du patronat. Les patrons des entreprises et, plus précisément, les dirigeants du siège social dans les entreprises à établissements multiples, sont plus susceptibles de s'opposer au partenariat et aux contreparties, étant davantage exposés à la pression des actionnaires et des financiers. Pour leur part, les dirigeants d'établissement sont davantage susceptibles d'être favorables au partenariat et aux contreparties, étant plus sensibles aux conditions requises pour assurer la survie et l'amélioration des performances à long terme de leur établissement.

Conclusion

La double distinction analytique du monde du travail en espaces, macro (le système socio-productif) et micro (l'entreprise), et en instances, organisationnelle et institutionnelle, a permis de mieux cerner la dynamique de la diffusion des innovations. Elle a également rendu possible une meilleure compréhension de la complexité des changements en faisant ressortir les tensions que les innovations entraînent et les dilemmes qu'elles posent aux acteurs sociaux, tant dans l'entreprise qu'au niveau sociétal.

Les innovations émergent dans le cadre d'un même paradigme organisationnel, conjuguant flexibilité, autonomie et qualité, tout en étant le reflet et l'illustration de la globalisation et de la proximité accrue des pays et des économies nationales. Ce nouveau paradigme ne s'impose pas en vertu du simple fait que son efficacité est supérieure. Son adoption dans les milieux de travail et, surtout, son impact sur l'amélioration des performances sociales et productives dépendent, au contraire, largement des contextes institutionnels et de l'action des acteurs sociaux.

Lorsqu'il est introduit dans les milieux de travail, le nouveau paradigme organisationnel génère des tensions et des dilemmes. Ceux-ci sont relatifs aux contreparties à donner aux salariés, en termes de formation, d'emploi, de conditions de travail et de rémunération. Ils concernent également les syndicats locaux qui doivent désormais concilier des revendications et des rôles apparemment contradictoires. Comment alors concilier protection accrue de l'emploi et protection à l'égard de l'intensification du travail? Comment rendre compatibles la participation à la gestion et la représentation indépendante des salariés? Tensions et dilemmes se manifestent enfin au sein du management, en opposant les diverses fractions qui le composent selon qu'elles privilégient les actionnaires ou les innovations locales avec ses conditions de réussite associées.

En fait, l'enjeu majeur réside moins dans la diffusion des innovations organisationnelles que dans la mise en place des conditions associées à leur diffusion et à leur impact durable sur l'amélioration des performances économiques et sociales. Ces conditions associées renvoient essentiellement à deux choses: les contreparties à donner aux salariés et le partenariat. Or la résolution de cet enjeu majeur ne peut se faire sur la simple base des milieux de travail et des entreprises. Les acteurs locaux ont besoin du support des acteurs au niveau sociétal et d'un changement du cadre institutionnel macro social qui, en sa forme inchangée, entre plutôt en contradiction avec les contreparties et le partenariat requis au local. D'une part, ce cadre institutionnel n'impose aux directions d'entreprise

aucune contrainte de protection d'emploi et de formation, conditions pourtant requises pour la réussite des innovations au local. En second lieu, il repose sur des relations d'affrontement entre les acteurs locaux, alors que la coopération est essentielle aux innovations. Enfin, il contribue au maintien d'un système financier laissant libre cours, voire encourageant, la domination des actionnaires et des financiers, dont le court termisme exerce un effet délétère sur les innovations locales.

La résolution de ces contradictions interpelle les acteurs sociaux au niveau sociétal, qui sont sollicités en vue de redéfinir les règles du jeu afin de favoriser contreparties et partenariat et contribuer à l'amélioration durable des performances économiques et sociales. À cet égard, la compréhension du modèle québécois peut apporter une contribution importante. S'y trouve réunies un ensemble de conditions favorables aux changements du cadre institutionnel : acteur syndical fort et proactif, degré élevé de concertation patronale/syndicale, grande socialisation du capital et gouvernement sympathique au mouvement syndical. Pourtant, l'inertie institutionnelle persiste et, en conséquence, les expériences de partenariat au local, bien moins largement diffusées que les innovations organisationnelles, sont entachées d'une extrême fragilité.

Quelques hypothèses ont été avancées pour mieux comprendre ce paradoxe, dans lequel le système institutionnel, pris en tenailles entre les pressions d'en bas (en provenance des milieux locaux) et celles d'en haut (venant des acteurs sociaux au niveau sociétal), conserve malgré tout son inertie. Cette résistance peut-elle s'expliquer par la seule temporalité différentielle des instances et des espaces sociaux: l'organisationnel et le local changeant plus rapidement que l'institutionnel et le sociétal? Certes. Mais, la complexité des changements à mettre en œuvre est aussi certainement à considérer. La prise en compte du contexte international, notamment la globalisation et la proximité des États-Unis, est également cruciale. Enfin, les stratégies des acteurs s'imposent également comme un facteur déterminant. Voilà autant de pistes de recherche à poursuivre pour enrichir la compréhension de la dynamique des innovations sociales au travail.

Bibliographie

- AKTOUF, Omar., 1991, « Adhésion et pouvoir partagé. Le cas Cascades », *Annales des mines Gérer et Comprendre*, no 23, juin, 44-57.
- APPELBAUM, Eileen et Rosemary BATT, 1994, *New American Workplace*, Ithaca, N.Y., IRL Press.
- AUDET, Michel et Laurent BÉLANGER, 1989, « Nouveaux modes de gestions et relations industrielles au Canada », *Relations industrielles*, Vol. 44, no 1, 62-93.
- BATT, Rosemary and Eileen APPELBAUM, 1995, « Workplace Participation in Diverse Settings: Does the Form Affect the Outcomes », *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 33, no 3, 353-378.
- BÉLANGER, P. R., M. GRANT et B. LÉVESQUE, (dir.) 1994, *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, PUM.
- BÉLANGER, P. R., « Mondialisation, productivité, réorganisation des pouvoirs », dans Blouin, R. et al. (dir.), *La réorganisation du travail. Efficacité et implication*, Presses de l'Université Laval, 1995, p. 165-173
- BÉLANGER, P.R. et B. LÉVESQUE (1992), « Éléments théoriques pour une sociologie de l'entreprise », *Cahiers de recherche sociologique*, nos 18-19, 1992.
- BÉLANGER, P.R. et B. LÉVESQUE (1991), « La « théorie » de la régulation, du rapport salarial au rapport de consommation. Un point de vue sociologique ». *Cahiers de recherche sociologique*, no 17, 1991.
- BÉLANGER, P.R. et B. LÉVESQUE (1994), « Modernisation sociale des entreprises: diversité des configurations et modèle québécois », dans BÉLANGER, P.R., GRANT, M. LÉVESQUE, B., (dir.), *Modernisation sociale des entreprises*, Montréal, PUM, 1994.
- BÉLANGER, P.R. et B. LÉVESQUE (1994), "Out of Fordism in North America: Regional Trends in Labour-Management Relations and Work Organisations", in Wiking Ehlert, Raymond Russell, György Széll (Eds.), *Return of Work, Production and Administration to Capitalism*, Peter Lang, Frankfurt am Main.
- BÉLANGER, Paul R. , GRANT, Michel et LÉVESQUE, Benoît (1994), *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 320 p.
- BERGERON, Jean-Guy et Reynald Bourque, 1996, *Workplace Change in Québec. Public policy and the union response*, Kingston, Industrial Relations Centre (Queen's University).
- BERGGREN, C. (1992), *Alternatives to Lean Production*, ILR Press, Ithaca, New York.
- BETCHERMAN, Gordon, 1995, "Workplace Transformation in Canada : Policies and Practices", dans B. Downie et M.L. Coates, eds, *Managing Human Resources in the 1990's and Beyond*, Kingston, IRC Press, (Queen's University).
- BLUESTONE, Barry et Irving BLUESTONE, 1992, *Negotiating the Future : A Labor Perspective on American Business*, New York, Basic Books.
- BOLTANSKI, Luc et Ève CHIAPELLO, 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- BOUCHARD, Lucien, « Préambule », *Les Québécois, la fiscalité et le financement des services publics*, Québec, Ministère du Conseil exécutif, 1996, 146 p.

- BOUCHER, Jacques (1992), « Les syndicats: de la lutte pour la reconnaissance à la concertation conflictuelle », dans G. DAIGLE et G. ROCHER (Sous la direction de), *Le Québec en jeu. Comprendre les grands défis*, Montréal, Les Presses de l'université de Montréal, pp. 107-136.
- BOUCHER, Jacques et FAVREAU, Louis, « L'évolution du discours de la CSN sur les stratégies syndicales (1970-1990) », dans Paul R. BÉLANGER, Michel GRANT et Benoît LÉVESQUE (Sous la direction de), *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, pp. 259-278.
- BOURQUE, Gilles L., 2000, *Le modèle québécois de développement. De l'émergence au renouvellement*, Sainte-Foy (Québec), Presses de l'Université du Québec.
- BOURQUE, Gilles L. et Benoît LÉVESQUE, 1999, *Le modèle québécois en question*, Cahiers du CRISES, no 9910.
- BOURQUE, Reynald, 1999, « Coopération par tonale-syndicale et réorganisation du travail », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 54, no 1, 136-167.
- BOURQUE, Reynald, 1996, « Négociation raisonnée et démocratie syndicale », dans CSN, *Actes du Colloque Gérard Picard V. Le travail en mutation: de nouveaux enjeux pour la démocratie*, Montréal, CSN, 111-131.
- BOURQUE, Reynald et Claude RIOUX, 1997, « Industrial Restructuring and Union Response : The Experience of the Fédération des travailleurs du Papier et de la Forêt in Québec », *Labor Study Journal*, vol. 49, no 4, 730-749.
- BOURQUE, Reynald et Claude RIOUX, 1994, « Tendances récentes de la négociation collective dans l'industrie du papier au Québec », *Relations industrielles*, vol.49, no 4, 730-749.
- BOYER, Robert, 2000, « Les mots et les réalités », dans S. Cordellier, dir., *La mondialisation au-delà des mythes*, Paris, La Découverte/Poche, 13-45.
- BOYER Robert et Yves SAILLARD (1995), *Théorie de la régulation. L'état des savoirs*, Paris, La Découverte.
- BOYER, Robert, 1993, "Comment émerge un nouveau système productif", dans J.P. Durand, dir., *Vers un nouveau modèle productif?*, Paris, Syros, 31-92.
- BOYER, Robert, dir,1986, *La flexibilité du travail en Europe*, Paris, La Découverte.
- BOYER, Robert (1989), *New Directions in Management Practices and Work Organization. General Principles and National Trajectories*, Paris, CEPREMAP, 1989.
- BOYER, Robert (Sous la direction) (1986), *La flexibilité du travail en Europe*, Paris, Éditions La Découverte, 332 p.
- BOYER, Robert et André Orléan, 1994, « Persistance et changement des conventions », dans A. Orléan, (dir.), *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF, 219-247.
- CAPPELLI, Peter, 1999, *The New Deal at Work Managing the Market-Driven Workforce*, Boston, Harvard Business School Press.
- CAPPELLI, Peter, Laurie BASSI, Harry KATZ, David KNOTE, Paul OSTERMAN et Michael USEEM, 1997, *Change at Work How American industry & Workers are Coping with Corporate Restructuring and What Workers Must Do to Take Charge of their Owyn Careers*, New York et Oxford, Oxford University Press.
- CAPPELLI, Peter et Robert B. McKERSIE, 1987,« Management strategy and the redesign of Workrules », *Journal of Management Studies*, vol, 24, vo 5, 441-461.

- CASTEL, Robert, 1995, *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Fayard.
- CASTELLS, Manuel, 1998, *La société en réseaux. L'ère de l'information*, Paris, Fayard.
- CHAREST, Jean, 1999, « Les comités sectoriels de main-d'œuvre: des ressources à connaître pour les acteurs de l'entreprise », *Effectifs*, septembre/octobre, 26-32.
- CHAYKOWSKI, Richard P. et Anil VERMA (eds.), *Industrial Relations in Canadian Industry*, Toronto, Dryden, 1992
- COMEAU, Yvan and LÉVESQUE, Benoît (1993), "Workers' Financial Participation in the Property of Enterprises in Quebec", in *Economic and Industrial Democracy, An International Journal*, Vol. 14 no 2, pp. 233-250.
- CONSEIL CONSULTATIF DU TRAVAIL ET DE LA MAIN-D'OEUVRE (1997), *Document de réflexion sur une nouvelle organisation du travail*, 1997, 24 p.
- CORIAT, Benjamin (1990), *L'atelier et le robot*, Paris, Christian Bourgois.
- CORIAT, Benjamin, 1991, *Penser à l'envers Travail et organisation dans l'entreprise japonaise*, Paris, Christian Bourgois.
- CORIAT, Benjamin, 1997, 'Globalization, Variety, and Mass Production: The Metamorphosis of Mass Production in the New Competitive Age', dans R.J. Hollingsworth et R. Boyer, eds. *Contemporary Capitalism. The Embeddeness of Institutions*, Cambridge University Press., 240-264.
- CORIAT, Benjamin et Olivier WEINSTIEN, 1995, *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Librairie générale française.
- COTÉ, Daniel et LUC, Danielle (1994), *Le profil des Coopératives de travailleurs actionnaires du Québec*, Montréal, Centre de gestion des coopératives, École des HEC, 107 p.
- CROZIER, Michel et E. FRIEDBERG (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- DAUPHIN, Roma (1994), *Économie du Québec. Une économie à la remorque de ses groupes*, Montréal, Beauchemin, 292 p.
- DESCHÊNES, Pierre, Jean-Guy BERGERON, Reynald BOURQUE et André BRIAND, 1998, *Négociations en relations du travail. Nouvelles approches*, Ste-Foy, (Québec), Presses de l'Université du Québec.
- DURAND, Jean-Pierre, 1998, « Les modèles de la relation salariale », dans J.P. Durand, P. Stewart et J.J. Castillo, dir., *L'avenir du travail à la chaîne*, Paris, La Découverte, 11-38.
- EATON, Adrienne E., 1995, « New Production Techniques, Employee Involvement and Unions », *Labor Studies Journal*, Vol. 20, no. 3, 19-42.
- EDWARDS, Paul K., 1986, *Conflict at Work ; A Materialist Analysis of Workplace Relations*, Oxford, Basil Blackwell.
- FOURNIER, Louis, 1991, *Solidarité Inc. Le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ). Un nouveau syndicalisme créateur d'emplois*, Montréal, Québec-Amérique.
- FREEMAN, Richard B. et Joel ROGERS, 1999, *What Workers Want*, Cornell University Press, Ithaca (NY).
- GAGNON, Mona-Josée (1994), *Le syndicalisme: état des lieux et enjeux*, Québec, IQRC.

- GAULIER, Xavier, 1996, « La machine à exclure », dans P. Bourdelais, H. Gaullier, M.J. Imbault-Huart, D. Olivennes, J.M. Poursin et F. Sasse, dir., *État-providence Arguments pour une réforme*, Paris, Le Débat/Gallimard, 204-247.
- GILLY, J.P. ET B. PECQUEUR, 1995, « La dimension locale de la régulation », dans R. Boyer et Y. Saillard, (dir.), *Théorie de la régulation. L'état des savoirs*, Paris, La Découverte, 304-312.
- GRANT, Michel et LEBEAU, Jacques (1994), « La FTQ et les nouvelles stratégies de gestion des ressources humaines », in Paul R. BÉLANGER, Michel GRANT et Benoît LÉVESQUE (Sous la direction de), *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, pp. 279-316.
- GREEN, William C. (1996), The Transformation of the NLRA Paradigm: Labor-Management Relations in Post-Fordist Auto Plants, in William C. Green and Ernest J. Yanarella, *North American Auto Unions in Crisis. Lean Production as Contested Terrain*, State University of New York Ppress, Albany.
- HAMMER Michael et James CHAMPY, 1993, *Reengineering the Corporations : A Manifesto for Business Revolution*, New York, Harper Business.
- HARRISSON, Denis et Normand LAPLANTE, 1994, « Confiance, coopération et partenariat. Un processus de transformation de l'entreprise québécoise », *Relations industrielles*, vol.49, no 4, 696-729.
- HARRISSON, Denis et Normand LAPLANTE (1996), "Trade Union and Cooperation: case studies in Quebec Manufacturing Plants", *Economic and Industrial Democracy*, 17, 1, pp. 99-129.
- HELLER, Frank, Eugen PUSIC, George STRAUSS et Bernhard WILPERT, 1998, *Organizational Participation. Myth and Reality*, Oxford, Oxford Press.
- HOANG-NGOC, Liêm (1997), « Relations professionnelles, conventions, régulations », *Relations industrielles*, vol. 52, 1997, no 2, p. 243-271
- HOLLINGSWORTH, J. Rogers et Robert BOYER, « Coordination of Economic Actors and Social Systems of Production », 1997, dans R.J. Hollingsworth et R. Boyer, eds. *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*, Cambridge University Press, 1-48.
- HYMAN Richard (1997), « La géométrie du syndicalisme. Une analyse comparative des identités et des idéologies », *Relations industrielles*, vol. 52, no 1, 1997, p. 7-37.
- KERN, Horst et Michael SCHUMANN, 1989, *La fin de la division du travail?*, Paris, Maison des sciences de l'homme.
- KOCHAN, Thomas A. et Paul OSTERMAN, 1994, *The Mutual Gain Enterprise*, Boston, Harvard Business School Press.
- KOCHAN, Thomas A, Harry C. KATZ et Robert McKERSIE (1986), *The Transformation of American Industrial Relations*, New York, Basic Books.
- KORNBLUH, Hy, 1984, "Work Place Democracy and Quality of Work Life: Problems and Prospects", *Annals, AAPSS*, 473, May, 88-95.
- KUMAR, Pradeep (1995), *Unions and Workplace Change in Canada*, IRC Press, 1995.
- LAPOINTE, Paul-André, 2000, "Participation and Democracy at work", communication présentée au 12th World Congress, IIRA, Tokyo, juin 2000.
- LAPOINTE, Paul-André, 1998, « Identités ouvrières et syndicales, fusion, distanciation et recomposition », *Sociologie et sociétés*, vol. XXX, no 2, 189-212.

- LAPOINTE, Paul-André, 1997, « Succès et durabilité de la réorganisation, recette miracle ou construits sociaux spécifiques? », *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 3, nos 1-2, 91-117..
- LAPOINTE, Paul-André, 1995, « La réorganisation du travail: continuité, rupture et diversité », dans R. BLOUIN, R. BOULARD, P.A. LAPOINTE, A. LAROCQUE, J. MERCIER et S. MONTREUIL, (dir.), *La réorganisation du travail, efficacité et implication*, Ste-Foy, Presses de l'Université Laval, 3-43.
- LAPOINTE, Paul-André, 1992, « Modèles de travail et démocratisation. Le cas des usines de l'Alcan au Saguenay », *Cahiers de recherche sociologique*, no 18-19, 155-183.
- LAPOINTE, Paul-André, Christian LÉVESQUE et Gregor MURRAY, 2000, *Les innovations en milieu de travail dans l'industrie des équipements de transport terrestre au Québec: Rapport synthèse*, étude soumise au comité sur l'organisation du travail de la table de concertation de l'industrie, Québec et Montréal, Université Laval et HEC.
- LAPOINTE, Paul-André et Paul R. BÉLANGER, 1996, « La participation syndicale à la modernisation sociale des entreprises », dans G. MURRAY, M.L. MORIN et I. DA COSTA, (dir.), *L'état des relations professionnelles. Traditions et perspectives de recherche*, Ste-Foy et Toulouse, Presses de l'Université Laval et Octarès, 284-310.
- LAZES, Peter et SAVAGE, Jane, 1996, "A Union Strategy for Saving Jobs and Enhancing Workplace Democracy", *Labor Studies Journal*, Vol. 21, no 2, 96-121.
- LEBORGNE, Danièle et Alain LIPIETZ (1988), « L'après-fordisme et son espace », *Les Temps modernes*, no 501, avril 1988.
- LÉVESQUE, Benoît (1994), « Une forme originale d'association capital-travail: les coopératives de travailleurs actionnaires au Québec », *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives* (Paris), no 251, pp. 49-60.
- LÉVESQUE, Benoît (1989), « Les coopératives au Québec, un secteur stratégique à la recherche d'un projet pour l'an 2000 », *Annals of Public and Cooperative Economics* (Université de Liège), vol. 60, no 2, 1989, pp. 181-215.
- LÉVESQUE, Christian, Gregor MURRAY, Stephane LE QUEUX et Nicolas ROBY, 1997, "Workplace Restructuring and Worker Representation : the Impact of Work Reorganization on the Local Union", dans R. Chaykowski, P.A. Lapointe, G. Vallée et A. Verma, eds., *Worker Representation in the Era of Trade and Deregulation*, Québec, ACRI/CIRA, 115-130.
- LEVINE, David I. et Laura D. TYSON, 1990, "Participation, Productivity and the Firm's Environment", dans A.S. Binder, ed., *Paying for Productivity. A Look at the Evidence*, Washington, The Brookings Institution, 183-243.
- LIPIETZ, Alain (1989), *Choisir l'audace. Une alternative pour le XXIe siècle*, Paris, Ed. La Découverte.
- LOCKE, Richard, Thomas KOCHAN et Michael PIORE, 1995, "Introduction", dans LOCKE, Richard, Thomas KOCHAN et Michael PIORE, (ed.), 1995, *Employment Relations*, Cambridge, Mass., The MIT Press, XII-XXIV.
- LOCKE, Richard et Thomas KOCHAN, 1995, "Conclusion: The Transformation of Industrial Relations? A Cross-National Review of the Evidence", dans LOCKE, Richard, Thomas KOCHAN et Michael PIORE, (ed.), 1995, *Employment Relations*, Cambridge, Mass., The MIT Press, 359-384.

- MACDUFFIE, John P. et John F. KRAFCIK, 1992, "Integrating Technology and Human Resources for High Performance Manufacturing : Evidence from the International Auto Industry", dans T.A. Kochan et M. Useen, eds., *Transforming Organizations*, New York, Oxford, Oxford University Press, 209-226.
- MACDUFFIE, John P., 1995, "Workers' Roles in Lean Production: The Implications for Worker Representation", dans BABSON, Steve, (ed.), *Lean work Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*, Detroit, Wayne State University Press, 54-69.
- MASCHINO, Dalil, 1992, « Les changements de l'organisation du travail dans le contexte de la mondialisation économique », *Le marché du travail*, vol. 13, no 7, 6-8 et 73-90 ; no 8, 1-10 et 73.
- MELTZ, Noah et Anil VERMA, 1995, "Developments in Industrial Relations and Human Resource Practices in Canada: An Update from the 1980s", LOCKE, Richard, Thomas KOCHAN et Michael PIORE, (ed.), 1995, *Employment Relations*, Cambridge, Mass., The MIT Press, 91-130.
- MESSINE, Philippe (1986), *Les Saturniens. Quand les patrons réinventent la société*, Paris, Éditions La Découverte, 220 p.
- MINTZBERG, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Montréal, Éditions Agence d'Arc, 434 p.
- MURRAY, Gregor et Pierre VERGE, 1999, *La représentation syndicale*, Québec, Les presses de l'Université Laval.
- NISSEN, Bruce, 1997, ed., *Unions and Workplace Reorganization*, Detroit, Wayne State University Press.
- OFFE, Claus (1985), "New Social Movements", *Social Research*, vol. 52, no 4.
- OSTERMAN, Paul, 1999, *Securing Prosperity. The American Labor Market: How It Has Changed and What to Do about It*, Princeton (NJ), Princeton University Press.
- OUCHI, William, 1981, *Theroy Z How American business Can Meet The Japaneze Challenge*, Reading, (MA), Addison-Wesley.
- PARKER, Mike et Jane SLAUGHTER, 1994, *Working Smart : A Union guide to Participation Programs and Reengineering*, Detroit, A Labor Notes Book.
- PETERS, Tom J. et Richard J. WATERMAN, 1982, *In Search of Excellence : Lessons from America's Best-Run Companies*, New York, Harper and Row.
- PIORE et Sabel, PIORE, Michael J. et Charles F. SABEL (1984), *The Second Industrial Divide, New York, Basic Books (traduction: Les chemins de la prospérité. De la production de masse à la spécialisation souple, Paris, Hachette, 1989, 441 p.)*
- REICH, Robert B (1991), *The Work of Nations: preparing ourselves for 21st Century Capitalism*, New Yor., A.H. Knopf.
- ROGERS, Joel et Wolfgang STREECK, 1995, "The Study of Works Councils: Concepts and Problems", dans J. Rogers et W. Streeck, eds., *Works Councils Ronsultation, Representatin, and Cooperation in Industrial Relations*, Chicago, The University of Chicago Press, 3-26.
- ROUILLARD, Jacques, 1996, « Qu'en est-il de la singularité québécoise en matière de syndicalisation? », *Relations industrielles*, Vol. 51, no 1, 158-176.
- ROUILLARD, Jacques, 1989, *Histoire du syndicalisme québécois*, Montréal, Boréal.

- RUBINSTEIN, Saul, Michael BENNET et Thomas KOCHAN. 1993. "The Saturn Partnership: Co-Management and the Reinvention of the Local Union". *Employee Representation Alternatives and Futures Directions*. B.E. Kaufman et M.M. Kleiner, eds. Madison: IRRA, 339-370.
- SABEL, Charles F., 1995, "Bootstrapping Reform: Rebuilding Firms, the Welfare State, and Unions", *Politics & Society*, vol. 23, no1, 5-48.
- SAINSAULIEU, R., *L'identité au travail*, Paris, PUF, 1977
- SALAS, Robert et Michael STORPER (1994), *Les mondes de production*, Paris, Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, 468 p.
- SHAIKEN, Harley, Steven LOPEZ et Isaac MNKITA, 1997, "Two Routes to Team Production: Saturn and Chrysler Compared", *Industrial Relations*, vol. 36, no 1, 17-45.
- SOMMET SUR L'ÉCONOMIE ET L'EMPLOI, 1996 A, *La liste des participants*, Gouvernement du Québec, 1996 (Site internet).
- SOMMET SUR L'ÉCONOMIE ET L'EMPLOI, 1996 B, *Les faits saillants*, Québec, Secrétariat du Sommet, 3 novembre 1996.
- STREECK, Wolfgang, 1997, "Beneficial Constraints: on the Economic Limits of Rational Voluntarism", dans R.J. Hollingsworth et R. Boyer, eds. *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*, Cambridge University Press, 197-219.
- STREECK, Wolfgang, 1992, *Social Institutions and Economic Performance*, Londres, Sage Publications.
- STREECK, Wolfgang 1991, "On the Institutional Conditions of Diversified Quality Production", in Egon MATZNER and Wolfgang STREECK (Eds), *Beyond Keynesianism. The Socio-Economics of Production and Full Employment*, Aldershot, Edward Elgar Publishing Limited, pp.21-61.
- TOURAINÉ, Alain (1974), *Production de la société*, Paris, Seuil.
- TURNER, Lowell, 1991, *Democracy at Work Changing World Markets and the Future of Labor Unions*, Ithaca, (NY), Cornell University Press.
- VERMA, Anil et Joel CUTCHER-GERSHENFELD. 1993. "Joint Governance in the Workplace: Beyond Union-Management Cooperation and Worker Participation". *Employee Representation Alternatives and Futures Directions*. B.E. Kaufman et M.M. Kleiner, eds. Madison: IRRA, 197-234.
- VOOS, Paula B., 1994, "An Economic Perspective on Contemporary Trends in Collective Bargaining", dans P.B. Voos, ed., *Contemporary Collective Bargaining in the Private Sector*, Madison, IRRA, 1-23.
- WALTON, Richard E., 1985, "From Control to Commitment in the Workplace", *Harvard Business Review*, vol. 63, no 2, 77-84.
- WALTON, Richard E., CUTCHER-GERSHENFELD, Joel E., MCKERSIE, Robert B., *Strategic Negotiations*, Harvard Business School Press, 1994.
- WEINSTEIN, Marc et Thomas KOCHAN, 1995, "The Limits of Diffusion: Recent Developments in Industrial Relations and Human Resource Practices in the United States", LOCKE, Richard, Thomas KOCHAN et Michael PIORE, (ed.), 1995, *Employment Relations*, Cambridge, Mass., The MIT Press, 1-31.

- WELLS, Donald M., 1993, "Are strong Unions Compatible with the New Model of Human Resource Management?", *Relations industrielles*, vol 48, no 1, 56-85.
- WELLS, Donald M., 1996, "New Dimensions for Labor in a Post-Fordist World", in William C. Green and Ernest J. Yanarella, *North American Auto Unions in Crisis. Lean Production as Contested Terrain*, State University of New York Ppress, Albany, 191-207.
- WEVER, Kirsten S. (1995), *Negotiating Competitiveness. Employment relations and organizational innovation in Germany and the United States*, Boston, Harvard Business School Press.
- WINDOLF, Paul, 1989, "Productivity Coalitions and the Future of European Corporatism", *Industrial Relations*, vol. 28, no 1, 1-20.
- WITE, John F., 1980, *Democracy , Authority, and Alienation in Work*, Chicago, University of Chicago Press.
- Work in America. Report of a Special Task Force to the Secretary of Health, Education, and Welfare*, Cambridge (Massachussetts), The MIT Press, 1973, 262 p.
- ZARIFIAN, P. (1983), "La culture syndicale face à la nécessité de propositions industrielles", *Critiques de l'économie politique*, nos 23-24, 1983.

CHAPITRE II

Les transformations sociales de l'entreprise française dans les années 1980-1990 : les « mondes sociaux de l'entreprise »

par Marc Uhalde

1. Une recherche nécessaire sur les évolutions sociales de l'entreprise

S'agit-il de ruptures complètes, « verticales », qui traversent les différents niveaux de fonctionnement des entreprises (de leur positionnement économique à l'identité professionnelle de leurs salariés), ou de ruptures partielles ? Sont-elles réellement généralisées à tous les secteurs d'activité ou au contraire polarisées sur certains marchés ? Enfin, ces ruptures font-elles place à des dynamiques émergentes, à des innovations socio-gestionnaires qui laisseraient présager de régulations alternatives à terme, ou bien les entreprises sont-elles livrées à l'incertitude et aux rapports sociaux tactiques, contingents, et opportunistes ? Face à l'hypothèse d'une décennie charnière dans l'histoire socioéconomique française, il était nécessaire d'engager une évaluation fine et extensive de la réalité des fonctionnements socioéconomiques des entreprises.

Ce projet a été engagé par le LSCI, à l'instigation de Renaud Sainsaulieu, sur la base des acquis de la sociologie de l'organisation et de l'entreprise. Il a consisté à réaliser un nombre important d'enquêtes qualitatives en entreprise, puis à les comparer systématiquement pour dresser une typologie inédite, articulant les structures formelles d'organisation et les structures sociales de production. Avant d'en présenter les principaux résultats, quelques précisions s'imposent concernant la méthode de recherche employée.

La sociologie française de l'entreprise permet d'analyser les fonctionnements productifs à partir de trois dimensions (R. Sainsaulieu, 1987, R. Sainsaulieu, F. Piotet, 1994) :

- la structure formelle d'organisation et de gestion (Mintzberg, 1982)
- la structure des relations entre acteurs (M. Crozier, E. Friedberg, 1977)
- la structure des identités collectives et de la culture de l'entreprise (R. Sainsaulieu, 1976, 1987).

Chacune de ses dimensions renvoie à des théories spécifiques, développées en France ou à l'étranger au cours des cinquante dernières années, et dont les vertus heuristiques sont aujourd'hui reconnues. Ces théories pouvaient être mobilisées conjointement dans la mesure où elles ne présentent aucun caractère d'exclusivité, et développent au contraire des concepts charnières qui autorisent à considérer sociologiquement l'entreprise comme la résultante de trois régulations. Une

régulation « stratégique », qui lie les paramètres de l'organisation à la dynamique des relations entre acteurs, à travers le concept d'incertitude organisationnelle. Une régulation identitaire, qui établit une liaison entre les positions de pouvoir organisationnel des acteurs et le développement de références culturelles qui orientent de leur action. Et une régulation de légitimation (ou institutionnelle), qui met en évidence les liens entre les options stratégiques prises par les dirigeants d'entreprise et les cultures de travail des salariés.

Sur la base de ce cadre théorique, 81 organisations productives françaises ont été analysées entre 1987 et 1994. L'échantillon couvre la plupart des secteurs d'activité, le secteur public et privé, des entreprises de grande taille et de taille « moyenne » (voir annexe 1). Chacune de ses organisations a fait l'objet d'une enquête qualitative, par entretiens individuels auprès d'un échantillon de 40 à 60 personnes, répartis dans les différentes fonctions et niveaux hiérarchiques de l'entreprise (soit au total plus de 4000 entretiens). Chaque cas d'entreprise a donné lieu à un « diagnostic sociologique » (R. Sainsaulieu, F. Piotet, 1994) établissant d'une part des constats d'enquête sur les différentes dimensions du fonctionnement, et d'autre part une interprétation des dynamiques sociales à partir des concepts de la sociologie de l'organisation et de l'entreprise (incertitudes, ressources de pouvoir, système d'action concret, sociabilités, identités collectives, cultures de travail, processus de socialisation, régulation...).

Ces monographies approfondies ont alors été décomposées à l'aide d'une grille de 400 indicateurs, spécialement construite pour cette recherche (voir encadré ci-dessous). Ce procédé a permis une comparaison scrupuleuse des cas à partir d'analyses factorielles. Chacune des dimensions retenues (environnement, structure d'organisation, organisation des cellules productives, gestion des hommes, position de pouvoir, structure de relation, identités collectives et culture d'entreprise) a donné lieu à une typologie dont les résultats ont été contrôlés par une analyse de vraisemblance qui a consisté à comparer qualitativement les cas d'entreprise rassemblés par la classification. Une fois ces typologies intermédiaires validées, chaque monographie a été recodée sur la base de sa modalité qualitative sur chacune des huit dimensions, pour donner lieu à une analyse multifactorielle synthétique.

Cette dernière typologie présente des combinaisons spécifiques de modalités organisationnelles et sociales de fonctionnement, nommées « mondes sociaux d'entreprise ». C'est ce point de vue le plus

synthétique que nous présenterons dans un premier temps¹³, pour interroger dans un second temps l'hypothèse de la transformation des régulations sociales d'entreprise dans la France des années 1980-1995.

¹³ Pour les résultats détaillés par dimensions du fonctionnement des entreprises, se reporter à l'ouvrage *Les mondes sociaux de l'entreprise*, op. cit.

Grille de comparaison des diagnostics sociologiques d'entreprise

Le dispositif méthodologique central de cette recherche repose sur la conversion d'analyses qualitatives d'entreprises en indicateurs quantitatifs permettant des traitements statistiques des données. Ce dispositif est basé sur deux démarches : la construction d'une grille d'indicateurs descriptifs de la vie économique et sociale des entreprises, et le codage des monographies.

- La grille d'indicateurs

Les théories de référence (contingence structurelle, systèmes d'action concrets, identités au travail) ont été dans un premier temps décomposées en 8 **dimensions** descriptives :

- Environnement;
- Structure d'organisation;
- Organisation des cellules productives;
- Gestion des hommes;
- Position de pouvoir;
- Structure de relation;
- Identités collectives;
- Culture d'entreprise.

Chacune de ses dimensions a été décomposée en variables, puis en indicateurs les plus factuels possibles, à partir des concepts et dimensions des théories de référence. Par exemple, la notion de contraintes d'environnement proposée par la théorie de la contingence structurelle (Lawrence et Lorsh, 1969) a été objectivée à travers cinq **variables** (Contrainte de marché, Contraintes scientifiques et techniques, Contraintes sociopolitiques, Contraintes d'emploi et Contraintes tutélaires), elles-mêmes définies par plusieurs **indicateurs** (par exemple, la variable de Contraintes de marché a été appréciée par quatre indicateurs : Degré de prévisibilité de la demande, Degré substituabilité des produits, Degré de concurrence, Degré d'exposition à des aléas externes). Chaque indicateur a été construit sur une **échelle continue** de quatre points, dont chaque modalité a été assortie de définition précise, afin de rationaliser les évaluations portées d'une monographie à l'autre. Ainsi par exemple, le *Degré de prévisibilité de la demande* reposait sur l'échelle suivante :

1. Produit parfaitement non substituable sur le marché;
2. Produit qu'il est dans certains cas possible de remplacer, mais au détriment de critères primordiaux (qualité, performance technique, durée de vie, prix...);
3. Produit qu'il est possible de remplacer, mais au détriment de critères secondaires (certaines options, design...);
4. Produit aisément substituable.

Ces définitions précises ont été élaborées par confrontation au sein de l'équipe, et sur la base d'une trentaine de diagnostics d'entreprises dans les secteurs d'activité les plus diversifiés. Ce procédé a permis d'une part de s'assurer de la précision des échelles ordinales et d'autre part de l'application des indicateurs à différents contextes d'organisations.

Au final, la grille comprend 400 indicateurs.

- Le codage des monographies

Dans son principe, le codage des diagnostics d'entreprise en indicateurs a été réalisé « à dire d'experts », selon la méthode des juges. La maîtrise de la qualité et de l'orientation de ce jugement a été assurée par trois procédés. Le premier a consisté à élaborer collectivement les indicateurs et leurs modalités qualitatives. On neutralisait ainsi le caractère potentiellement polysémique des indicateurs. En second lieu, chaque monographie a été codée par l'un des quatre chercheurs de l'équipe; cette opération n'a jamais été déléguée. Enfin, le codage a été systématiquement réalisé par échanges avec les auteurs des diagnostics sociologiques (qui pouvaient être ou non, selon les cas, un membre de l'équipe).

Par ailleurs, ce travail très détaillé a permis d'isoler dans un certain nombre de cas des éléments manquants dans les monographies. Lorsque ces éléments étaient de nature formelle et factuelle (exemple : la politique de rémunération salariale de telle population de l'entreprise), des contacts ont été pris avec les entreprises pour les compléter.

2. Une pluralité des «mondes sociaux» d'entreprise

Considérée comme un système complexe, combinant un ensemble de facteurs organisationnels, gestionnaires, stratégiques et culturels, l'entreprise des années 1990 apparaît sous le jour de cinq «mondes sociaux» d'entreprise originaux.

2.1 *L'entreprise duale*

Le monde de l'*entreprise duale* se distingue majoritairement dans des activités consommatrices de main d'œuvre peu qualifiée, et proposant des produits simples à des marchés de masse (agroalimentaire, assemblage, restauration rapide...). Il emprunte à l'univers taylorien son principe de division technique et sociale du travail mais l'englobe dans une forme plus large de dualisation. La recherche conjointe d'une meilleure productivité et d'une plus grande flexibilité des structures de production amène nombre d'entreprises à renforcer une segmentation des activités et de la main d'œuvre : un personnel qualifié et valorisé au sein d'une organisation flexible, côtoie une main-d'œuvre peu qualifiée, au statut souvent précaire, affectée au travail parcellisé et répétitif d'une production de masse.

Exemple : Une usine d'assemblage de composants électroniques située dans un bassin d'emploi déprimé est contrainte de renforcer ses exigences de productivité pour faire face à la concurrence internationale. Elle modifie les rythmes de travail, recompose les équipes d'ouvrières, instaure des ratios de productivité individuelle, et octroie un pouvoir de sanction aux agents de maîtrise. Des tensions apparaissent au sein du collectif d'ouvrières : les plus jeunes, stimulées par les possibilités de primes, jouent le jeu du rendement tandis que les anciennes privilégient la qualité et s'élèvent contre les cadences. Des tensions s'observent aussi entre la fabrication et le service des méthodes à propos des nouvelles normes de travail. Le passage en 3/8 et la rotation forcée entre les postes brisent les bases d'une solidarité affinitaire déjà fragile. Finalement, la structure sociale se dualise : les cadres et techniciens imposent au groupe ouvrier une intensification du travail, et maîtrise l'ultime ressource de motivation que constitue l'emploi.

La dualisation constitue donc la réponse récurrente de ces entreprises à l'impératif d'adaptation au marché. La permanence des régulations sociales basées sur la domination réactualise une figure classique de la division sociale du travail.

Schéma 1
Typologie des Mondes Sociaux de l'Entreprise

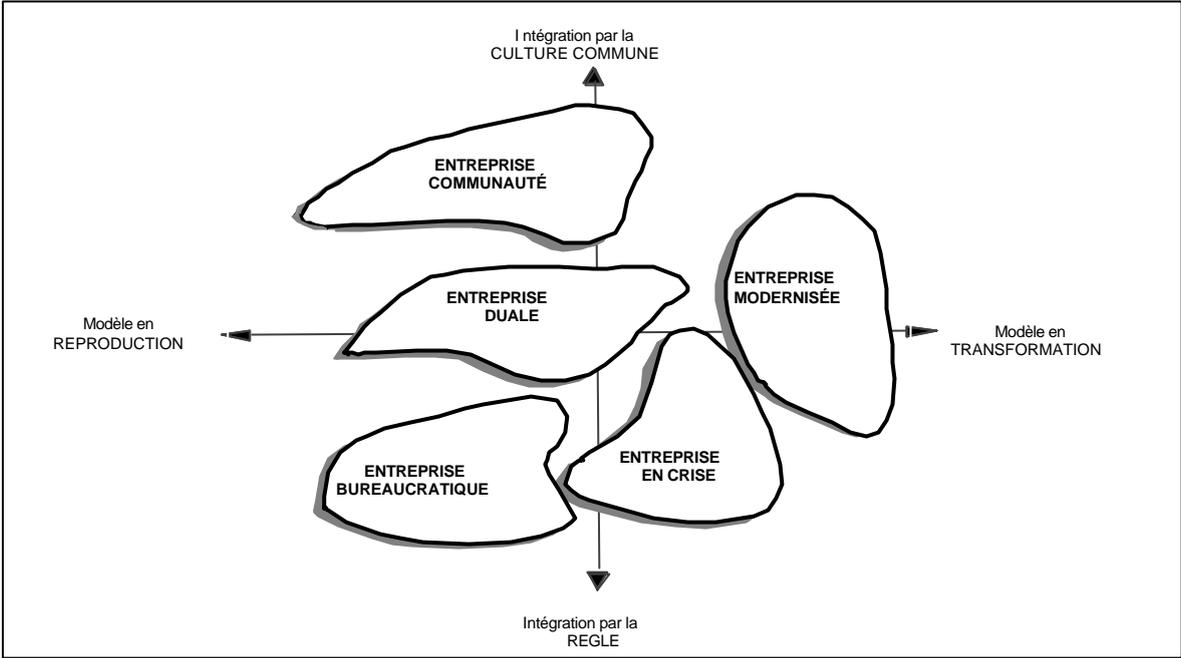


Tableau 1
Variables descriptives des Mondes Sociaux de l'Entreprise

<i>DIMENSIONS D'ANALYSE</i>	Entreprise DUALE	Entreprise BUREAUCRATIQUE	Entreprise MODERNISÉE	Entreprise en CRISE	Entreprise COMMUNAUTÉ
<i>CONSTRAINTES EXTERNES</i>	Productivité et Flexibilité	Ouverture à l'utilisateur Complexité des réglementations	Concurrence et modernisation technologie-produit-métier	Concurrence et modernisation technologie-produit-métier	Concurrence, flexibilité, réactivité
<i>STRUCTURE D'ORGANISATION</i>	Différenciation organisationnelle (Rationalisation/Métier)	Décentralisation Élargissement du travail	Décentralisation Élargissement du travail Groupes transverses	Différenciation organisationnelle (Nouveaux métiers/ anciens métiers)	Flexible et ouverte sur l'environnement
<i>GESTION DES HOMMES</i>	Différenciation: GRH individualisée/ gestion minimale	Gestion des statuts	GRH individuelle, collective, incitative et formative	Hybridation : gestion du statut/ GRH individualisée	Intégration professionnelle et sociale
<i>IDENTITÉS</i>	Différenciation : Réglementaire/ Mobilité ou Métier	Différenciation : Professionnelle de Service Public/ Mobilité	Recomposition des identités de métier	Confrontation Anciens et Nouveaux professionnels	Identité collective métier-entreprise-marché
<i>CULTURE</i>	Éclatée	Morale de Service Public	En recomposition Métier-Gestion	Désintégration culturelle	Culture communautaire
<i>STRUCTURE DE RELATIONS</i>	Domination sociale et professionnelle	Entraide instrumentale à la base et Médiation hiérarchique	Négociation généralisée	Antagonisme professionnel	Consensus, relations individuelles
<i>PRINCIPE DE RÉGULATION</i>	Dualisation	Professionnalisation et négociation hiérarchique	Modernisation cumulative	Incertitudes et conflits institutionnels	Hyper socialisation d'entreprise
<i>EXEMPLES</i>	<i>Hôpital, Fast food, abattoir, usine de montage</i>	<i>Services publics de contact avec l'utilisateur</i>	<i>Chimie, mines, sidérurgie, mécanique</i>	<i>Sidérurgie, agence commerciale, agro alimentaire</i>	<i>Bâtiment, agro alimentaire, tertiaire supérieur, commerce</i>

2.2 L'entreprise bureaucratique

Cet autre modèle concerne des organisations de service public, publiques ou privées, marchandes ou non marchandes. La règle formelle demeure prépondérante dans la définition du contenu des tâches, dans la gestion des personnels par strates, dans les modes de contrôle et de coordination, mais l'*entreprise bureaucratique* atteste d'une évolution du modèle de la bureaucratie à la française décrit par M. Crozier dans les années 1960. Selon les activités, deux voies d'évolution se distinguent.

La première montre une évidente pacification des relations pour les pans de l'administration dédiés à la production administrative, où prédominent les traitements de masse et le travail routinier (mise en forme de statistiques périodiques sur la vie économique et sociale, enregistrement d'opérations comptables, liquidation de dossiers de droits sociaux...). La haute satisfaction des agents tranche avec une forte spécialisation du travail et avec les contraintes de quotas de production. En fait, un compromis hiérarchique se construit autour des conditions de travail où la mobilisation pour la production s'échange contre des possibilités concrètes d'articuler au mieux la vie au travail et la vie hors travail. Une évolution culturelle de fond soutient ce modèle de relations : les agents délaissent de plus en plus un modèle d'intégration par la promotion sociale au profit d'une identité locale de maîtrise de la vie globale. Travail peu intéressant dans son contenu, absence de perspectives de carrière, et responsabilité de la production trouvent ainsi un point d'équilibre à travers l'autonomie concédée, une qualité de vie globale et une convivialité des relations de travail.

La deuxième voie d'évolution de la bureaucratie est celle de l'ouverture sur l'utilisateur et de l'émergence d'une logique sociale « professionnelle ». Observée dans les parties de l'administration en relation étroite avec l'utilisateur, offrant une gamme de services différenciés, sur mesure et complexes (activités du secteur social comme les caisses d'allocations familiales ou les Assedic, activités de mise en œuvre de procédures interministérielles dans les préfetures ou traitement des réclamations en matière d'impôts), la *bureaucratie ouverte* fait de l'interaction avec l'utilisateur le cœur d'un modèle social plus professionnel que bureaucratique. On y voit l'émergence d'une culture collective basée sur une morale de l'action publique et sur une dynamique d'échanges de savoir-faire entre collègues. La maîtrise du service à l'utilisateur devient un enjeu clé pour l'ensemble des acteurs. Les agents d'exécution y puisent les fondements d'une justification professionnelle et politique de leur travail et la hiérarchie supérieure le gage d'une institution maîtrisée. Un compromis implicite stabilise les relations hiérarchiques : autonomie concédée aux agents dans la réalisation de leurs tâches contre fiabilité du travail et respect des contraintes de rendement. La hiérarchie opérationnelle apparaît comme le pivot essentiel de la régulation sociale.

2.3 *L'entreprise modernisée*

Ce troisième monde social se définit résolument par la transformation de ses régulations socio-organisationnelles. Engagé dans un processus de modernisation, il plonge ses racines dans les univers de traditions industrielles (chimie, métallurgie, automobile...), symboles de la modernité du début du siècle. Menacée de disparition, l'*entreprise modernisée* mise avant tout sur un projet alternatif de développement, qui justifie la mise en œuvre de toute une série de changements

(techniques, organisationnels et gestionnaires). La particularité de cette modernisation réside dans un investissement sur les hommes et leurs capacités à s'adapter. Le développement la formation, l'introduction de pratiques plus participatives et la recomposition des métiers désagrègent une ancienne régulation fondée sur les clivages professionnels et catégoriels pour faire place à l'apprentissage de relations plus négociées..

Exemple : Fortement déficitaire, cette usine de chimie de base est contrainte d'opérer un redressement économique et s'engager dans une dynamique de modernisation lourde (automatisation, formation qualifiante, réorganisation de la maintenance, création de fonctions d'appui...). Au système ancien, dominé par la maintenance et articulé autour de cultures d'ateliers, se substitue progressivement un système social plus riche en acteurs, caractérisé par des relations de négociation entre groupes sociaux (fabrication, maintenance, encadrement) plus équilibrées et orientées vers la réussite de la modernisation. La maîtrise de ressources de pouvoir par le plus grand nombre favorise des repositionnements identitaires, où la référence au « métier » est préservée, mais s'enrichit de repères valorisant les relations négociées et intégrant les contraintes de gestion.

2.4 *L'entreprise en crise*

Autre version des univers en modernisation, *l'entreprise en crise* représente le cas d'une modernisation partielle et bloquée. Partielle, dans la mesure où les changements ne touchent que les activités stratégiques ou rentables l'entreprise et bloquée, parce qu'un risque de fracture sociale menace l'issue de la modernisation. L'introduction des changements s'effectue au détriment des anciens acteurs forts (professionnels et syndicats), qui développent une stratégie défensive de maintien de leur suprématie symbolique. Une nouvelle population, plus jeune et plus diplômée, est désignée comme fer de lance de la modernisation, avec la promesse de carrières accélérées. C'est entre les tenants d'une tradition révolue et les partisans du changement que se déchire l'ancienne communauté maison. Les nouveaux acteurs forts et légitimés sont les gagnants de ce combat tandis que les anciens professionnels affaiblis deviennent les laissés pour compte de la modernisation. Il en résulte une crise dans les relations de production où différentes formes de blocages apparaissent, et plus fondamentalement une crise de sens, où ni les anciens ni les nouveaux ne parviennent à stabiliser leur identité professionnelle.

Exemple : Dans cette usine sidérurgique menacée de fermeture, la régulation ancienne par une culture maison se disloque sous la pression de différents chocs économiques, structurels et organisationnels. L'univers social est fortement atomisé et déstabilisé. La fragmentation des collectifs se manifeste par des tensions fortes entre les nouveaux acteurs de la modernisation, attirés par des perspectives de carrières accélérées, et les anciens professionnels, campés sur la défense de l'emploi. Ce statu quo est entretenu par un nouvel acteur fort, le siège social, dont

dépend la pérennité du site, mais dont la stratégie reste imprécise. Loin de susciter la mobilisation collective, ce type de modernisation a pour effet de renforcer les cloisonnements, de réduire les sphères de solidarité et de plonger les groupes sociaux dans une crise de repères.

2.5 *L'entreprise communauté*

Ce dernier monde d'entreprise concerne plutôt des entreprises innovantes du commerce, du bâtiment ou de l'industrie légère, dont le développement repose sur des produits complexes. Son fonctionnement interne se distingue par l'importance d'une régulation culturelle génératrice de normes collectives, mais aussi de relations négociées. *L'entreprise communauté* véhicule des valeurs de réussite économique, de respect humain, de qualité du travail et de progression sociale dans ses modes de gestion des hommes. Si les salariés sont mobilisés autour du projet de développement de l'entreprise, on ne peut réduire leur comportement à une intégration mécanique et non critique à un collectif grégaire. Au contraire, l'individu y négocie sa place au travers d'un contrat tacite où s'échangent l'accès à une reconnaissance individuelle contre le respect des normes professionnelles de l'entreprise. Il y gagne une intégration durable et une reconnaissance en tant que personne, dans un système qui valorise l'autodidactisme et la promotion interne comme moteur de l'expansion.

Exemple : Cette entreprise de distribution de prêt-à-porter, créée au début du siècle, et forte de soixante-dix magasins, développe depuis une dizaine d'années une stratégie offensive d'ouverture de points de vente sur tout le territoire national. Le respect du client, l'attachement au produit, l'exigence d'une qualité de service vont de paire avec des possibilités de progression professionnelle dont le directeur de magasin constitue le pivot. La forte convivialité des relations ne suffit pas à rendre compte d'une culture fortement intégratrice. Chacun trouve dans cette entreprise les bases d'une identité professionnelle de métier, liée à des situations de travail élargies et ouvertes sur la clientèle et une gestion des parcours favorisant les compétences réelles.

3. Retour sur les transformations de l'entreprise contemporaine

Ce panorama pour le moins contrasté des entreprises françaises invite à revenir sur trois grandes représentations de l'évolution des entreprises qui parcourent largement la littérature managériale, souvent la presse économique et plus sûrement le sens commun d'une majorité de concitoyens. Sont en cause ici les discours unifiant sur l'entreprise contemporaine, l'explication de son évolution par ses contraintes d'environnement, et notamment de marché, et la question de leur transformation socioéconomique.

3.1 *L'entreprise n'est pas une, elle est plurielle*

Le premier constat d'évidence est celui des irréductibles différences entre les entreprises, au plan de leur modèle socio-organisationnel de développement. Les cinq « mondes sociaux » montrent des logiques de régulation sociale distinctes qui ont chacune leur cohérence et de leur originalité. Ce constat prolonge les travaux réalisés par les sciences de gestion depuis une cinquantaine d'années, qui ont insisté sur l'existence de différents types de structures d'organisation en réponse à l'hégémonie du modèle défendu par Taylor (Burn et Stalker, Woodward, Perrow, Mintzberg...). Ce qui est montré ici, est que des différences de fond entre les entreprises existent aussi lorsque l'on s'intéresse, non seulement à leurs structures formelles d'organisation, mais aussi à leurs structures sociales. La typologie des Mondes Sociaux montre en fait trois différences majeures entre les organisations.

La première oppose les organisations réalisant leur *intégration sociale* par des processus de socialisation et d'intégration culturelle aux organisations dont les rapports sociaux sont davantage régulés par des rapports d'intérêts et de la négociation entre groupes. D'un côté apparaît *l'entreprise communauté* et de l'autre *l'entreprise bureaucratique*, *l'entreprise duale* et *l'entreprise en crise*. On retrouve ici la distinction proposée dès les années 1960 par Burns et Stalker entre des modèles « organiques » et des modèles « mécaniques », mais à partir d'une analyse plus large de leurs processus de régulation sociale. La fluidité des rapports sociaux que semble présenter le monde de *l'entreprise communauté* n'est en fait qu'apparente. Certes, ce type de fonctionnement favorise la flexibilité des savoirs et l'adaptation à des environnements mouvants, mais ces caractéristiques doivent être comprises en miroir de la forte structuration des normes culturelles internes qui régissent les actions individuelles et les coopérations entre acteurs. Face à la souplesse organisationnelle, apparaît en réalité un mode de gestion des hommes très stable et structuré, qui accorde un primat au développement des compétences individuelles, à l'évaluation des

performances et à la progression hiérarchique. Une même structuration apparaît sur le plan du compromis social, qui repose sur le couple « investissement dans le travail - mobilité des savoirs / reconnaissance individuelle - progression statutaire et pérennité de l'emploi ». D'une certaine manière, l'entreprise durablement innovante assoit son développement sur une stabilité de contrat social inversement proportionnelle à sa flexibilité par rapport au marché. A l'opposé de ce modèle, la régulation sociale repose avant tout sur des processus de négociation entre groupes sociaux, dont le paradigme de l'intérêt (ou de l'action stratégique) rend très bien compte. Des sous-cultures de travail existent, mais elles expliquent essentiellement la régulation des rapports sociaux au sein des groupes d'acteurs (métier, strate, fonction...). Au niveau du *système* de relations, l'équilibre des rapports sociaux s'opère à travers des processus de médiation entre des acteurs aux intérêts ou aux logiques sociales différentes. Il en est ainsi dans le cas de l'*entreprise bureaucratique* et de l'*entreprise modernisée* où le rôle de la hiérarchie intermédiaire apparaît déterminant. Ce sont des acteurs par lesquels des compromis minimaux entre les dirigeants et les employés parviennent à s'élaborer. Ce sont des acteurs de la régulation conjointe¹⁴ (J-D. Reynaud, 1989). Les deux autres configurations, l'*entreprise duale* et l'*entreprise en crise*, se distinguent sur ce plan par l'absence de mécanismes de médiation, dans un contexte de forte différenciation culturelle et stratégique de l'entreprise. Les groupes sociaux poursuivent des buts spécifiques, véhiculent des normes culturelles différentes qu'aucun processus d'intégration ne permet d'articuler réellement. La régulation s'opère par défaut ; dans un cas par la domination (*entreprise duale*), c'est-à-dire par la maîtrise des ressources de pouvoir par l'un des acteurs qui « mène le jeu » de la production, et dans un autre cas par l'incertitude sur l'avenir qui produit une situation d'évitement généralisée (*entreprise en crise*).

Une deuxième distinction oppose les organisations sur le plan de la *légitimation* de l'entreprise et de ses différenciations sociales. Elle départage les deux derniers modèles (l'*entreprise duale* et l'*entreprise en crise*) des trois autres. Ce constat soulève un débat sur le concept de culture d'entreprise et sur l'hypothèse de l'entreprise comme institution, autour de deux éléments.

¹⁴ Nous recourrons ici au concept de "régulation conjointe" tel qu'il a été étendu par J-D. Reynaud (1989) et par G. de Terssac à l'étude des relations hiérarchiques de la production. Cet auteur montre en particulier en quoi la problématique spécifique de l'articulation entre les régulations de contrôle et les régulations autonomes rend compte de "quasi négociations" locales dans les entreprises où sont en jeu la légitimité des règles de gestion d'une part et la reconnaissance des professionnalismes d'autre part. Pour plus de précision, nous devrions distinguer les "régulations conjointes productives" des "régulations conjointes institutionnelles" qui qualifient les négociations entre partenaires institutionnels de l'entreprise. Nous aborderons plus loin ce second "niveau" de la régulation des entreprises.

La légitimation de l'entreprise suppose un accord des différents acteurs sur les finalités de l'organisation et sur ses grands principes de gouvernement. Ce concept carrefour entre la sociologie et les sciences politiques permet à qualifier le rapport subjectif qu'entretiennent les individus à l'« ordre de domination » (Weber, 1971) dans lequel ils se situent, que celui-ci soit microéconomique (l'entreprise) ou politique (l'État). Il s'adresse ainsi à une analyse du système d'action de l'entreprise plus qu'à celle de ses acteurs et se place à la croisée de l'analyse stratégique et de l'analyse culturelle de l'entreprise. En ce sens, il ouvre la voie à une analyse institutionnelle (et non seulement socio-organisationnelle) de l'entreprise (Sainsaulieu, Segrestin, 1987). L'autre particularité du concept de *légitimation* est d'insister davantage sur une analyse des processus de formation d'une légitimité commune que sur celle d'un état stabilisé. Les résultats sur les Mondes Sociaux permettent d'établir un lien entre la légitimation et la dynamique culturelle des entreprises. Les trois « mondes » légitimes (*entreprise communauté*, *entreprise modernisée* et *entreprise bureaucratique*) invitent à considérer comme variables indépendantes l'homogénéité des cultures de travail (au niveau des groupes sociaux) et l'existence d'une culture partagée. L'*entreprise communauté* s'oppose nettement sur ce point à l'*entreprise bureaucratique*. La première présente tous les traits de sous-cultures peu différenciées, au point même que les individus associent subjectivement leur identité professionnelle à l'identité de l'entreprise sur le marché (vis à vis des concurrents, sur le marché du travail...). En revanche, le second cas montre une différenciation sociale bien plus importante, notamment entre l'identité « professionnelle » des acteurs opérationnels et l'identité de « mobilité » des strates supérieures. Pour autant, il paraît très difficile de conclure à une faible culture commune. Si la socialisation normative par l'entreprise (ses modes de gestion notamment) explique dans le premier cas la formation d'une culture commune, c'est dans l'effet culturel de processus de médiation entre sous-cultures qu'il en faut rechercher l'explication dans le second cas. Dans l'*entreprise bureaucratique*, comme dans l'*entreprise modernisée* (troisième modèle légitime), la construction d'une légitimité de l'institution s'opère à travers des processus de régulation conjointe entre groupes sociaux, où l'objectif de contrôle organisationnel et normatif du travail trouve une articulation possible avec les pratiques autonomes des acteurs (Reynaud, 1989). Ces processus passent souvent, comme on l'a dit, par des acteurs-relais, positionnés au carrefour de plusieurs systèmes de contraintes et ayant les ressources suffisantes pour entrer en transaction avec chacun d'eux. En fait, l'existence des tels acteurs et de telles marges de médiation conduit la majorité des acteurs à développer des comportements de négociation, à apprendre la valeur opérationnelle et sociale des compromis, cette valeur devenant par la force des choses centrale dans la culture collective. On peut donc poser l'hypothèse d'un effet culturel des processus de régulation conjointe à

l'échelle de l'institution, qui explique sa légitimation. Ces deux figures conduisent à relativiser le concept de culture d'entreprise autour de deux configurations : des cultures homogènes et des cultures différenciées, intégrées par la valeur de la négociation entre groupes sociaux.

C'est en fait la carence de tels processus de médiation qui explique que d'autres mondes sociaux soient illégitimes aux yeux des acteurs et ne parviennent à produire des références culturelles partagées. Leur intégration sociale repose alors essentiellement sur des rapports d'intérêts contingents.

La pluralité de l'entreprise française apparaît enfin sur le plan plus contingent du *changement de régulation sociale*. Les mondes de l'*entreprise en crise* et de l'*entreprise modernisée* définissent non pas un *état* de régulation sociale, mais des processus de changement particuliers. En effet, les monographies montrent que les entreprises positionnées dans ces modèles peuvent provenir indistinctement des trois autres modèles (*Bureaucratique, duale* et *communauté*). Il est même probable qu'à ces trois modèles types pourrait être ajouté, au bénéfice d'enquêtes supplémentaires, un modèle de « communauté professionnelle partenariale » empruntant au modèle de l'*entreprise communauté* ses fortes cultures métier et à l'*entreprise bureaucratique* sa composante de négociation institutionnelle¹⁵. Ce qui différencie aujourd'hui les entreprises françaises est donc en troisième lieu le partage entre celles qui s'engagent dans une transformation assez radicale de leur mode de régulation interne et les autres. Parmi celles qui se transforment, deux trajectoires de changement apparaissent.

La première apporte un contenu empirique à la distinction entre changement adaptatif et changement transformateur. En effet, l'enquête montre que la très grande majorité des organisations étudiées (75%) rencontrent des contraintes d'adaptation à des environnements évolutifs. Or, les modèles qualifiés par l'axe *Reproduction* (cf. typologie), ne présentent en aucun cas les traits d'univers productifs inertes. Des changements souvent significatifs y sont introduits au plan des

¹⁵ Ce modèle qualifiait probablement de nombreuses entreprises de secteurs "forts" (mines, acier, ciment, banque...) dans les décennies précédentes, comme le suggèrent plusieurs travaux comme ceux de H. Mintzberg sur la Bureaucratie professionnelle ou ceux de D. Segrestin sur les métiers fermés. Ces modèles ont pu être recomposés dans certaines monographies prises en compte dans cette recherche, mais au titre d'analyses rétrospectives, sur la base de la mémoire des acteurs. Ces reconstitutions analytiques n'ont pas été prises en compte dans les Mondes Sociaux, au bénéfice d'analyses plus objectivées du présent. Or, il se trouve que toutes les organisations de l'échantillon qui renvoyaient à ce modèle antérieur connaissaient au moment des enquêtes des transformations profondes de leur fonctionnement, si bien qu'elles ont été catégorisées dans les modèles de l'*entreprise modernisée* ou de l'*entreprise en crise*. Bien évidemment, les limites mêmes de notre échantillon ne nous permettent en aucun cas d'affirmer que le modèle de "l'entreprise professionnelle" n'existe plus aujourd'hui en France.

produits, des méthodes de travail ou de gestion, mais ne remettent pas en cause la structure des rapports sociaux, c'est-à-dire la répartition des pouvoirs, la structure des coopérations et la nature des cultures de travail. A contrario, les deux modèles inscrits dans la *Transformation* se définissent par une rupture dans leurs régulations antérieures. Les coalitions d'acteurs et les cultures de travail y sont percutées par des changements plus systémiques, qui traversent le niveau formel du fonctionnement (produit, gestion, management) comme le niveau social. La différence de fond avec les autres situations d'entreprise est donc le caractère irréversible des changements engagés. Dans *l'entreprise en crise* comme dans *l'entreprise modernisée*, l'enjeu des rapports sociaux devient la recherche de nouveaux mécanismes de régulation, sur la base des ruptures profondes de l'ordre antérieur.

La seconde distinction concerne justement la question de la recomposition d'un modèle de régulation alternatif. La différence essentielle entre *l'entreprise modernisée* et *l'entreprise en crise* tient à l'existence ou non de processus de médiation suffisants pour que des apprentissages sociaux nouveaux puissent s'enclencher. Les acteurs de *l'entreprise en crise* font un apprentissage « négatif » de la transformation, dans la mesure où ils vivent avant tout le délitement des régulations conjointes antérieures et l'expérience de la crise de sens au travail. L'opacité de la stratégie de l'entreprise, l'absence de dispositifs de débat entre les « anciens » et les « nouveaux » et le contrôle social par l'incertitude sur l'emploi en constituent les termes principaux. En revanche, *l'entreprise modernisée* montre des situations où l'expérience de la rupture se prolonge par l'expérience de nouvelles transactions entre les acteurs. Ce modèle montre l'existence d'une voie possible de recomposition des régulations sociales. Enfin, l'enquête montre dans ces deux cas une situation indéterminée quant à l'issue des changements transformateurs. Nous disposons en effet de peu d'éléments pour envisager les processus de sortie d'une régulation *de crise*¹⁶. Ce que montre simplement ce modèle est que ce type de régulation socioéconomique peut être relativement durable (plus de cinq années selon certaines enquêtes) tant ses différentes composantes s'inscrivent dans un schéma systémique d'auto-reproduction. Par conséquent, il est impossible de définir avec certitude s'il s'agit d'un modèle de transition ou d'un modèle social stabilisé¹⁷. De même, si *l'entreprise*

¹⁶ Le travail plus récent réalisé par l'équipe sur l'intervention sociologique apporte quelques pistes empiriques et théoriques sur cette question : *L'intervention sociologique en entreprise*, collectif RITE, M. Uhalde (dir.), 2001

¹⁷ Un même constat est posé dans d'autres travaux récents, comme ceux de D. Courpasson ou de N. Alter. Malgré leurs divergences théoriques, ces sociologues analysent clairement des situations sociales d'entreprise intermédiaires entre la rupture et la recomposition. Leurs enquêtes mettent en évidence des processus de transformation gestionnaire irréversibles, des carences de régulation sociale et des déficits

modernisée s'engage dans une dynamique de rupture-recomposition des rapports sociaux, elle ne laisse en rien présager d'un modèle social d'entreprise alternatif. En particulier, les formes instituées de ces apprentissages sont encore peu perceptibles au niveau des politiques d'entreprise et des relations professionnelles. A minima par conséquent, on peut dégager de cette enquête que les entreprises peuvent connaître des périodes de transformation conséquente de leur régulation sociale, et ceci selon deux voies distinctes, mais il reste difficile d'en désigner les aboutissements. Ce constat invite à développer des analyses longitudinales, qui puissent poser comme objet les trajectoires sociales des entreprises.

3.2 *L'entreprise n'est pas totalement déterminée par son marché, elle poursuit aussi sa propre trajectoire sociale*

A l'heure du grand retour des discours sur « l'adaptation nécessaire » des entreprises aux contraintes de l'économie de marché et de la mondialisation, l'enquête sur les Mondes sociaux conduit à relativiser les thèses de la théorie de la contingence. Il ressort en effet que, certes, ces modèles socio-organisationnels correspondent globalement à des contextes de marché et de technologie particuliers, mais que pour autant, à marché et technologie comparables, les entreprises peuvent construire des modèles de régulation sociale différents. Ce constat conduit à poser les bases d'une théorie *relativiste* de la contingence, qui puisse rendre compte de l'autonomie des décisions de management et des constructions culturelles des entreprises par rapport à l'environnement.

La recherche valide en premier lieu l'hypothèse d'un lien entre les contraintes externes des entreprises et leurs fonctionnements internes. Si l'on considère avec recul les cinq mondes sociaux, le poids du positionnement économique des entreprises, analysable à travers le couple produits – marché¹⁸, paraît en effet déterminant. L'économie « fordienne », définie par des produits simples, des qualifications modestes, des marchés de masse et un avantage concurrentiel par le prix et la réactivité, délimite des marges d'organisation industrielle assez étroites. Le modèle le plus opératoire reste celui de l'organisation taylorienne, qui permet engranger des économies d'échelle, et d'un recours à une flexibilité externe de l'emploi, qui permet d'assurer une réactivité en volumes. Il est par conséquent compréhensible de voir émerger dans ces contextes le modèle social de l'*entreprise duale* qui répond en tout point aux contraintes de l'économie fordienne ou de ses nouvelles formes, comme le « taylorisme flexible » (Boyer, Durand, 1994). A l'opposé, le modèle de l'*entreprise*

patents de légitimité des modes de gouvernement des organisations. D. Courpasson, *L'action contrainte*, Paris, PUF, 2000 ; N. Alter, *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF, 2000.

¹⁸ R. Salais, M. Storper, *Les mondes de production*, Paris, Editions de la MSH, 1994

communauté est repéré dans une économie radicalement différente, l'économie de la qualité. Les produits y sont complexes, uniques ou en courtes séries, et intègrent un haut degré de savoir-faire non substituable par des technologies de production (secteurs du bâtiment, de l'ingénierie ou du conseil par exemple) ; l'avantage concurrentiel des entreprises repose sur l'innovation et/ou l'adaptation des produits à des demandes spécifiques. Dans un tel contexte, une analyse formelle des entreprises conclut à la supériorité d'un modèle de rationalisation souple (Piore et Sabel, 1984) qui accorde une importance primordiale à la gestion des hommes, à leurs compétences, à leur fiabilité au travail et à leur motivation, en raison de la forte composante immatérielle et sociale de ce positionnement économique. Il n'est donc nullement surprenant de constater que l'*entreprise communauté* se définit par une qualité particulière d'intégration sociale et de contractualisation entre les salariés et les patrons. A l'intermédiaire, un troisième positionnement économique, de type « économie flexible de masse », trouve sa cohérence dans l'alliance de caractéristiques des deux premiers cas de figure : des produits assez complexes, requérant des savoir-faire eux-mêmes élaborés, répondant à des marchés où la variété est un argument de vente tout comme le prix. Ces entreprises fonctionnent nécessairement sur une décentralisation des structures, en raison de l'existence contingente d'un pouvoir d'expertise dans leurs bases opérationnelles. Il n'est donc pas surprenant de constater que ces contextes productifs génèrent des mondes sociaux plutôt marqués par la présence d'acteurs forts et par une contrainte de qualité d'interaction entre ces groupes (cas des entreprises *modernisée*, *bureaucratique* et *en crise*). Par conséquent, à ce niveau de généralité de l'analyse, la théorie « classique » de la contingence semble validée.

Mais c'est sans compter les exceptions notoires que lui opposent les résultats sur les Mondes Sociaux, dès lors que l'on considère, non seulement les structures d'organisation des entreprises, mais aussi leur mode de régulation sociale. Deux cas de figure de « glissement » entre les contraintes d'environnement et la structure sociale de l'entreprise apparaissent dans les études empiriques. Le premier, le plus évident dans la typologie, concerne les mondes *modernisé* et *en crise*. La plupart des entreprises de ces deux modèles présentent les mêmes caractéristiques de produits et de marché, et la même contrainte d'adaptation de la production au marché. Or, ces entreprises n'empruntent pas les mêmes voies de changement. L'une des variables explicatives de cette différence tient sans aucun doute à la stratégie de gestion du changement adoptée par les directions des entreprises. Ce qui est sur ce point bien identifié dans la comparaison est l'existence de deux théories d'usage à propos du changement : une théorie de la percolation (*entreprise en crise*) misant sur un processus d'évolution culturelle par l'intégration de nouveaux profils socioprofessionnels aux côtés des anciens, et une théorie systémique et réflexive (*entreprise*

modernisée), misant sur des apprentissages sociaux par la structuration de nouveaux espaces d'interaction, par le changement des situations de travail et par un management de type essai-erreur. En revanche, l'enquête apporte peu d'explication sociologique sur l'émergence de ces deux théories d'action, qui nécessiterait de développer une réelle sociologie de l'action dirigeante en termes de parcours socioprofessionnels, de socialisation et de contraintes d'action. Ce champ de recherche restant à approfondir, ces deux configurations montrent néanmoins empiriquement l'autonomie des régulations sociales de l'entreprise par rapport aux contraintes d'environnement. Une même conclusion peut être formulée dans le cas d'entreprises positionnées dans l'économie de la qualité, qui développent une régulation de crise ou duale, plutôt qu'une régulation communautaire. Plusieurs processus peuvent être en cause : la recherche d'une rationalisation du contenu du travail réduisant l'autonomie productive des acteurs, l'affaiblissement du relais de socialisation que constitue la hiérarchie intermédiaire, ou encore l'implantation d'une gestion des hommes aux standards en vigueur (une « vraie » GRH avec son cortège de techniques formelles), souvent à l'occasion d'un changement de patron ou de direction.

Ce qui ressort de ces cas est que toute forme de régulation sociale est une construction systémique en équilibre dynamique. Et cet équilibre n'est qu'en partie dicté par les contraintes d'environnement. La différence tient à l'évidence aux paramètres multiples et complexes qui font qu'un ensemble humain parvient à stabiliser ses règles de fonctionnement. Des défauts de perception, des changements a priori anodins dans la structurelle formelle ou des renouvellements de personnes à des fonctions clés peuvent parfois suffire à engager le système social dans une autre forme de régulation.

3.3 La question de la stabilisation des compromis sociaux traverse toutes les entreprises

En arrière fond de cette diversité de modèles sociaux d'entreprise, que dire de la recomposition des compromis sociaux après l'effacement progressif du compromis fordien des Trente Glorieuses ?

Trois variables peuvent être considérées pour répondre à cette question :

- la nature des objets autour desquels se pose la problématique de l'intégration sociale dans les entreprises;
- la qualité des compromis directs entre acteurs auxquels ils donnent lieu (équilibre/déséquilibre, négociation/opposition...);
- et enfin l'existence de formes instituées de ces compromis (relais syndicaux, relations professionnelles, négociation collective...).

Les résultats de la recherche montrent que les organisations productives sont toutes, à leur manière, en recherche de mécanismes de régulation sociale alternatifs au modèle du compromis fordien. La question de la recomposition des compromis sociaux se pose, nous semble-t-il, à partir de quatre grandes dynamiques.

- *Le retour des rapports de domination*

Le cas de l'*entreprise duale* reste probablement le plus en phase avec le système social fordien par la forte dualisation organisationnelle et sociale qu'il institue entre les acteurs de contrôle et les salariés. Cependant, la différence de taille avec la période de Croissance réside dans l'affaiblissement notoire des régulations conjointes, c'est-à-dire des compromis sur l'équilibre entre contribution et rétribution de la participation à l'entreprise. Trois facteurs y concourent : l'affaiblissement des régulations syndicales et, partant, des formes traditionnelles de négociation institutionnelle sur les salaires ou les conditions de travail, la crise de l'emploi pour les bas niveaux de qualification qui institue un rapport de force déséquilibré entre managers et ouvriers, et la sophistication des modes de gestion de la flexibilité (par la logistique et le marketing) qui accroît les contraintes du travail. La question centrale que posent ces univers est celle de l'élaboration de mécanismes de contre pouvoir réel, au-delà des dispositions prévues par la loi, dans des contextes où le modèle taylorien d'organisation reste la voie la plus évidente pour assurer le développement économique de ces entreprises.

- *La recomposition et la reconnaissance des métiers en entreprise*

Dans des contextes de production plus complexes, de nombreuses entreprises ont suscité au cours des quinze dernières années, souvent sans le prévoir, de nouveaux professionalismismes à l'occasion de réorganisations internes et de l'automatisation des outils de production. Le paradoxe qu'elles rencontrent aujourd'hui est celui de l'accroissement conjoint des règles de rationalisation du travail (définition des postes, systèmes d'évaluation de la production, traçabilité des opérations productives...) et des pratiques productives « autonomes », développées par les opérateurs en vue de faciliter la production. Cette question, centralement posée dans l'*entreprise modernisée* et l'*entreprise bureaucratique*, ne se limite pas à la recherche de compromis tactiques entre contrôle et autonomie. Comme le suggèrent plusieurs travaux (Zarifian, Coriat, de Terssac...), le problème de régulation sociale se pose à propos de l'articulation entre une logique de gestion des compétences qui cherche à dépasser la reconnaissance catégorielle du travail, et une logique sociale de métier. F. Osty (2000) montre à ce propos toute l'épaisseur de cette logique sociale. Au plan des relations de

groupe, elle repose sur une dynamique individuelle et collective de construction de savoir-faire qui ne saurait se réduire aux critères formels de compétence que construisent les entreprises dans leur gestion. Au plan identitaire, elle produit des références symboliques à la notion de métier, par opposition à celles de fonction ou de qualification, où la part d'investissement subjectif dans l'activité est prépondérante. Au plan institutionnel enfin, la logique de métier génère des tensions entre le juste degré d'autonomie et de contrôle du travail, et plus fondamentalement, sur les formes de reconnaissance du travail. Sont interrogés à nouveaux frais non seulement les politiques de GRH et les formes d'organisation du travail, mais aussi le rôle des représentants du personnel, qui doivent intégrer dans leur action des objets de négociation qualitatifs et immatériels. De ce fait, les trajectoires sociales de l'*entreprise modernisée* et de l'*entreprise bureaucratique* restent tout à fait ouvertes. Des conflits récents dans certaines organisations semblent montrer que le compromis social de « l'entreprise professionnelle » dont S. Mallet voyait les premiers signes dans les années 1960 est loin d'être stabilisé; probablement parce qu'il interroge fondamentalement une approche technocratique de la gestion des personnels particulièrement vivace en France, mais aussi le positionnement des relais sociaux des salariés. Les perspectives de crise ou de dualisation ne semblent donc jamais très éloignées de ces modèles sociaux.

- *Les ruptures de projection dans l'avenir*

Un troisième processus d'instabilité sociale provient sans aucun doute des errements dont font preuve beaucoup d'entreprises quant à leur propre stratégie de développement. Ce qui paraît surdéterminant dans ces cas est moins la recherche de régulations sociales autour nouvelles formes d'organisation du travail ou de gestion des personnels, que l'absence de projection de l'entreprise dans l'avenir. Cette rupture de l'horizon temporel s'observe aujourd'hui dans des milieux et sous des jours les plus variés : affaiblissement des discours institutionnels sur la définition des missions dans le Service Public, envahissement du discours institutionnel par l'impératif de mobilisation à court terme, perte de visibilité des réels pouvoirs de décision à la tête, discours mobilisateur sur le risque de mort de l'entreprise... Toutes ces orientations institutionnelles traduisent avant tout un affaiblissement considérable de la stratégie de l'organisation. D'une certaine manière, ces organisations affichent clairement à leurs membres une perte de contrôle de leur propre avenir, en renvoyant le leitmotiv de leur survie à l'existence des forces externes surdéterminantes, comme le marché, la mondialisation, ou l'État, tout aussi abstraites qu'inaccessibles pour les salariés. Le modèle de l'*entreprise en crise* montre à quel point cette perte de projection temporelle sape les bases mêmes de l'élaboration de nouveaux compromis sociaux. L'hypothèse de ce monde social comme système auto-entretenu et

non seulement comme modèle de passage entre deux mondes semble tout à fait réaliste dans certains cas. Il existe en effet tout un ensemble d'effets en chaîne à partir de cette incertitude fondamentale sur l'avenir de l'entreprise qui conduit à une forme « rétractée » de régulation sociale, où coexistent des pratiques d'évitement, l'exacerbation de luttes de pouvoir localisées et la crise des identités au travail.

- *L'institutionnalisation difficile des compromis locaux*

Enfin, les modèles de *l'entreprise modernisée* et de *l'entreprise communauté* témoignent du caractère faiblement institué des compromis et des régulations élaborées entre les acteurs de l'entreprise. Des arrangements relativement vertueux et équilibrés apparaissent dans ces deux modèles, mais sur la base de pratiques intimement liées à des effets de socialisation dans l'entreprise. Ils correspondent en fait plus à des usages qu'à des dispositifs institués qui puissent assurer leur pérennité au-delà des hommes en place. Dans le cas de *l'entreprise communauté* par exemple, rien ne garantit aux salariés la préservation du système de rétribution promotionnelle et professionnelle, en dehors de la croyance des dirigeants en les vertus d'une telle gestion. La contractualisation hiérarchique reste tacite, et inscrite dans des normes locales dont on peut interroger la pérennité. Contrairement au fonctionnement de certains districts industriels, comme ceux du Nord de l'Italie (F. Vidal), qui présentent les mêmes traits de culture entrepreneuriale, ces entreprises ne bénéficient pas d'une inscription dans des régulations culturelles et politiques locales qui puissent « ancrer » ce modèle de gestion. La faible institutionnalisation de leur régulation sociale présente donc un caractère de fragilité. Une question analogue se pose dans le modèle de *l'entreprise modernisée* où les partenaires sociaux interviennent en demi-teinte, sollicités par les directions dans un rôle de négociation des changements, mais par ailleurs en difficulté pour représenter fidèlement les aspirations de plus en plus complexes et qualitatives des agents. Dans ce cas, les institutions et les mécanismes de représentation existent, mais le contenu des négociations collectives ne traduit qu'imparfaitement les évolutions culturelles des opérateurs. L'une des conditions de maintien des entreprises dans la trajectoire de la modernisation repose très certainement sur l'adéquation entre leurs systèmes de régulation institutionnelle et les compromis d'usage établis dans la sphère opérationnelle.

Conclusion : quelques pistes de recherche complémentaires

La recherche sur les Mondes Sociaux valide ainsi qu'une grande partie des organisations économiques françaises sont désormais engagées dans une phase de transformation socioproductive. Mais cette transformation est loin d'être uniforme. Selon leurs contraintes d'activité et leurs héritages sociaux, les entreprises empruntent des trajectoires de développement différentes qui mettent en exergue des aspects particuliers de la recomposition de leur régulation sociale. Dans ce panorama, la recherche montre assez clairement que la période contemporaine donne lieu aussi bien à des dynamiques régressives dans l'histoire des compromis sociaux du travail qu'à des dynamiques émergentes ou innovantes.

Une telle période de transformation socioéconomique invite par conséquent à poursuivre des recherches empiriques pour tenter d'identifier les lieux, les secteurs, les types d'organisation et les types d'acteurs porteurs d'innovation sociale. La poursuite de cette recherche dans l'espace français nous paraît utile, de même que l'engagement de comparaisons internationales sur la base d'une même méthodologie. Deux perspectives d'approfondissement se dégagent de ces premiers travaux. La première consiste à étendre les enquêtes dans des secteurs peu représentés dans l'échantillon initial et à propos desquels des hypothèses d'innovation sociale peuvent être formulées. On pense notamment au large secteur de l'économie sociale, qui rencontre aujourd'hui, 150 ans après sa structuration, de lourdes questions sur son intégration à une économie de plus en plus marchande ; au secteur associatif qui occupe une place tout à fait importante en France en terme d'activité sociale, mais aussi d'emplois et de poids économique ; au secteur de la nouvelle économie qui laisse peut-être présager de nouvelles formes de compromis sociaux d'entreprise. La seconde voie s'ouvre avec l'analyse longitudinale des processus de transformation des régulations sociales d'entreprise. Il s'agirait là d'étudier spécifiquement les cheminements possibles des entreprises parmi les diverses configurations des mondes sociaux et de reconstituer les facteurs intervenants dans ces évolutions. Cette perspective de recherche mettrait l'accent sur la notion de *trajectoire socioéconomique d'entreprise* et plus seulement sur l'analyse des modes de régulation sociale. D'un point de vue pratique, un tel programme suppose de développer des méthodologies d'analyse longitudinale des systèmes sociaux, en sachant que la sociologie de l'entreprise a plutôt conçu jusqu'aujourd'hui des méthodes d'analyse diachronique. Comment s'assurer par ailleurs de l'accès continu à des terrains d'enquête, quand l'expérience montre que l'acceptation d'une recherche empirique en entreprise dépend d'un ensemble contingent de facteurs que le chercheur ne maîtrise pas (les problèmes de gestion rencontrés à un moment donné par l'entreprise, l'existence ou non d'autres apports

extérieurs, les décideurs en place...) ? Cette sociologie des processus d'évolution des régulations sociales d'entreprise nous paraît cependant aujourd'hui nécessaire pour saisir les transformations actuelles de l'espace socioéconomique des entreprises, qui, par hypothèse, ne manquera pas d'évoluer conséquemment au cours de la prochaine décennie.

Annexe 1 : Échantillon de l'enquête

<i>Secteurs d'activité</i>			<i>Effectifs (en nombre d'établissements)</i>	
INDUSTRIE	Consommation courante	- Agro alimentaire	7	38
	Produits d'équipement / Bâtiment	- Mécanique (4) - Électronique (3) - Bâtiment (3) - Automobile (3) - Plastiques (2) - Verre (1) - Textile industriel (1)	19	
	Produits intermédiaires	- Chimie (4) - Électricité (2) - Extraction (2) - Ciment (1) - Papier (1)	12	
SERVICES MARCHANDS	Banque/ Assurance	- Banque (4) - Assurance (1)	5	30
	Transport et Télécommunications	- Poste (2) - Transport public (2) - Fret (2) - Télécomm. (3)	9	
	Commerce et divers	- Conseil Formation (5) - Nettoyage indust. (2) - Santé (1) - Électricité (1) - Services aux particuliers (7)	16	
SERVICES NON MARCHANDS		- Social (5) - Emploi (2) - Statistiques (2) - Finances (2) - Environnement (2)	13	13
Total				81

Références bibliographiques

- ALTER, Norbert, *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF, 2000.
- BOYER, Robert, DURAND, Jean-Pierre, *L'après-fordisme*, Paris, Syros, 1994 (nouvelle édition, 1998).
- COURPASSON, David, *L'action contrainte*, Paris, PUF, 2000.
- CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système*, Ed. Le Seuil, Paris, 1977.
- FRANCFORT, OSTY, SAINSAULIEU, UHALDE, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, 1995.
- MALLET, Serge, *La nouvelle classe ouvrière*, Paris, Le Seuil, 1964.
- MINTZGERG, Henry, *Structures et dynamiques des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 1982.
- OSTY, Florence, *Le désir de métier en entreprise*, thèse de doctorat, Institut d'Études Politiques de Paris, 2000.
- PIORE, Michael, SABEL, Charles, *Les chemins de la prospérité*, Paris, Hachette, 1984.
- PIOTET, Françoise, SAINSAULIEU, Renaud, *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, FNNSP & ANACT, décembre 1994.
- REYNAUD Jean-Daniel., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Ed. A. Colin (coll. « U », série sociologie), Paris, 1989, (1993, deuxième édition).
- SAINSAULIEU, Renaud, *L'identité au travail*, Paris, Ed. Presses de Sciences Po, 1976.
- SAINSAULIEU, Renaud, SEGRESTIN, Denis, *Vers une théorie sociologique de l'entreprise*, in *Sociologie du travail*, n°3/86.
- SAINSAULIEU, Renaud, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Ed. Presses de Sciences Po, 1987.
- SALAI, Robert, STORPER, Michael, *Les mondes de production*, Editions de la MSH, Paris, 1994.
- TERSSAC (de), Gilbert, *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF, 1992.
- VIDAL, Florence, *Le management à l'italienne*, Paris, InterEditions, 1990.
- WEBER, Max, *Economie et société*, Plon, 1971 (réédition Plon Pocket, 1995).