

Recherches sociographiques



Paul R. BÉLANGER, Michel GRANT et Benoît LÉVESQUE (dirs),
La modernisation sociales des entreprises

Normand Laplante

Volume 38, numéro 1, 1997

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/057096ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/057096ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département de sociologie, Faculté des sciences sociales, Université Laval

ISSN

0034-1282 (imprimé)

1705-6225 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce compte rendu

Laplante, N. (1997). Compte rendu de [Paul R. BÉLANGER, Michel GRANT et Benoît LÉVESQUE (dirs), *La modernisation sociales des entreprises*]. *Recherches sociographiques*, 38(1), 138–141. <https://doi.org/10.7202/057096ar>

fait abstraction des conflits sociaux. Ainsi, avec les travaux de Jacques ROUILLARD, nous savons que les syndicats catholiques se sont vite aperçus que le corporatisme était impraticable sur les lieux du travail, justement à cause de la nature conflictuelle des rapports qui s'y vivent. Il n'empêche cependant que Jean-Pierre Dupuis a raison de retourner à l'histoire pour une meilleure compréhension du modèle québécois. Cela nous indique qu'au Québec les recherches doivent se multiplier sur la période antérieure à 1960, dans la foulée de travaux comme ceux de Gilles BOURQUE et Jules DUCHASTEL sur le duplessisme, ou encore ceux de Paul-André TURCOTTE sur les communautés enseignantes. Mais ce travail ne doit pas nous empêcher de pousser nos recherches et analyses sur les voies proprement québécoises de sortie de crise, tant sur l'innovation sociale dans les entreprises et dans les modes de gestion que sur l'émergence d'autres acteurs tels que les nouveaux mouvements sociaux, le développement de l'économie sociale ou solidaire, les nouvelles formes de partenariat entre les secteurs public, privé et communautaire (société civile).

Jacques BOUCHER

Travail social,
Université du Québec à Hull.

Paul R. BÉLANGER, Michel GRANT et Benoît LÉVESQUE (dirs), *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 1994, 320 p.

Cet ouvrage aborde les transformations qui marquent le monde du travail sous l'angle de la gestion des entreprises et des rapports sociaux qui s'y développent. Diverses approches théoriques et des expériences concrètes rendent compte de la complexité du phénomène. La modernisation des entreprises est traitée comme un enjeu social qui met en question la place de chaque acteur. Les voies de renouvellement mettent aux prises des acteurs aux intérêts divergents et dont les rapports sociaux façonnent les nouveaux modèles d'entreprise.

Dans l'introduction, les codirecteurs présentent la modernisation des entreprises comme un enjeu entre deux modèles utopiques opposés. D'un côté, le modèle patronal basé sur une réorganisation du travail conjuguée à la mobilisation, l'adhésion et l'identification des travailleurs à l'entreprise dans un contexte de coopération où le conflit n'existe pas; de l'autre, le modèle syndical, où tout est relations patronales-syndicales, tout est négociable dans le cadre de mécanismes conjoints et paritaires. Ces deux modèles extrêmes « permettent de situer le jeu des acteurs sociaux et de rendre compte de l'instabilité de certaines configurations d'entreprises » (p. 10). Cet antagonisme sert de cadre de référence à la présentation des études.

Une première partie de quatre textes propose des pistes théoriques pour l'analyse des transformations dans les entreprises. Le premier s'inspire de l'approche de la régulation où la modernisation est analysée en réponse à la crise du travail et des rapports sociaux qui « déterminent la configuration sociale des sociétés, des institutions et des entreprises » (p. 19). Dans cette perspective, les auteurs proposent une typologie des modèles de modernisation fondée sur des transformations dans les dimensions institutionnelles (rapport patronal-

syndical) et organisationnelles (qualification du travail). Ils avancent l'hypothèse d'un modèle québécois pluriel oscillant entre le modèle californien et la démocratie salariale.

La deuxième étude s'inspire également de l'approche de la régulation, mais circonscrite à l'analyse des nouvelles stratégies de gestion du personnel à la lumière de la théorie de la structuration. Selon l'auteur, les changements dans les modes de gestion du personnel doivent être reliés à des changements plus globaux dans les rapports sociaux à l'intérieur de l'entreprise et dans la société. Les nouvelles stratégies de gestion du personnel répondent non seulement à la crise de la régulation fordiste, mais également à la crise de la rationalité «bureaucratique-comptable». Les modes d'organisation et de coordination des entreprises et les critères de gestion (comptabilité analytique, contrôle de gestion, modèles de décision, de la planification et de l'évaluation) sont remis en question. La restructuration des pratiques sociales s'articule autour de la décentralisation, de la diminution des paliers hiérarchiques et de l'accroissement des responsabilités confiées aux responsabilités des employés. Ces nouvelles stratégies de gestion du personnel correspondent à l'émergence de nouvelles catégories professionnelles à la direction des entreprises.

Le troisième texte analyse les stratégies des acteurs au sein du système de relations industrielles à partir du modèle stratégique (KOCHAN, KATZ et MCKERSIE). Les entreprises se caractérisent par l'environnement externe (marché du produit et du travail, caractéristiques de la main-d'œuvre, technologie, politiques publiques) et l'environnement interne (valeurs du management et du syndicat, stratégie concurrentielle, structures et politiques organisationnelles). Les stratégies de changement sont élaborées en réponse aux transformations de cet environnement. Mais, il ne s'agit nullement d'une réaction déterministe, il faut plutôt y voir un choix des acteurs sur trois plans: la stratégie globale de l'entreprise, la négociation collective et l'organisation du travail.

L'étude qui complète la première partie s'attache à la présentation et à la critique du courant dominant de la culture d'entreprise. Les auteurs passent en revue les *best-sellers* consacrés à cette dernière dont se dégage un courant dominant qui aboutit à baliser le côté irrationnel de l'organisation pour mieux le contrôler. La valeur instrumentale de la culture prédomine et tend vers un objectif d'efficacité et de performance. La volonté de domination sur l'environnement est forte et selon les tenants de ce mouvement, les organisations sont transformables par le fait des décisions conscientes de ses dirigeants. La culture d'entreprise est toutefois limitée aux seules valeurs des dirigeants, occultant par le fait même celles des autres acteurs. Les problèmes des salariés sont polarisés sur les lieux immédiats du travail et les notions de conflit, d'aliénation et de domination sont délaissées.

La deuxième partie se compose de sept études de cas qui relatent autant d'expériences de modernisation. Bien que ces expériences répondent à une crise du mode traditionnel d'organisation du travail et du rapport fordiste, les différents auteurs ne se sont pas explicitement inspirés des approches théoriques proposées dans la première partie. Un clivage existe entre les deux parties du livre, l'établissement d'une correspondance entre les dimensions théoriques et les études empiriques étant laissé au lecteur. Cela ne diminue nullement la pertinence et la valeur de celles-ci, qui rendent compte de la diversité des expériences, des situations et des acteurs.

Les deux premières études montrent le rôle du syndicat dans des projets de modernisation qui se définissent à travers une participation négociée. Dans une usine de meubles, l'organisation du travail est passée d'un modèle traditionnel à un modèle de type participatif d'abord

centré sur la productivité, puis sur la qualité. Cette transformation du modèle a été le résultat des résistances du syndicat et des travailleurs à un projet initialement axé sur le partage collectif des bénéfices. Un nouveau compromis sur l'organisation du travail se dessine. Sans être définitif, il semble indiquer une rupture, au moins partielle, avec le taylorisme. Dans l'usine de General Motors à Boisbriand, le syndicat s'est opposé au projet initial de la direction qui désirait imposer un modèle d'organisation du travail déjà appliqué dans l'usine NUMMI (Californie). Le syndicat proposait un modèle qui répondait davantage aux exigences des travailleurs, dans le sens d'une requalification du travail et de la reconnaissance de leurs compétences. Dans ces deux cas, la modernisation fut le résultat de propositions et de contre-propositions qui aboutissent à un compromis acceptable et efficace.

La troisième étude s'intéresse aux modifications du travail des contremaîtres et des planificateurs de l'organisation du travail dans le contexte d'implantation d'un système de gestion de la production assistée par ordinateur dans trois usines manufacturières. Ces changements s'accompagnent d'une restructuration : les responsabilités des contremaîtres portent moins sur le contrôle technique de la production et davantage sur des fonctions de gestion, de coordination et de motivation du personnel ; la transformation des compétences des planificateurs s'oriente vers une réduction des savoirs liés aux procédés de production et une augmentation des connaissances informatiques, leur rôle étant dès lors davantage axé sur la gestion des impératifs. Cependant, cette nouvelle approche se bute à des tensions et à des résistances. Des stratégies sont développées pour y faire face : ceux qui refusent le changement risquent d'être marginalisés sur les plans organisationnel et professionnel.

La quatrième expérience relate les nouveaux modes de gestion dans les alumineries du Québec. L'auteur démontre l'écart entre le discours des dirigeants de deux usines modernes et les pratiques existantes. Les directeurs de celles-ci se réclament des nouveaux modes de gestion et d'organisation du travail centrés sur la flexibilité et la qualification. Or, l'étude révèle que le modèle de gestion relève plutôt du néo-taylorisme et de l'anti-syndicalisme. L'adhésion à la philosophie de gestion de la direction est remise en question par l'émergence d'un contre-pouvoir ouvrier qui se manifeste par des débrayages spontanés et des tentatives de syndicalisation.

L'étude suivante porte sur la création d'un comité paritaire s'occupant de la formation de la main-d'œuvre ainsi que d'un institut de formation spécialisée dans l'industrie chimique et pétrochimique. Cette expérience montre la mise en place dans ce secteur d'un nouveau modèle de qualification de la main-d'œuvre et de reconnaissance des compétences professionnelles. Sans ouvrir la concertation sur tous les fronts, l'auteur formule l'hypothèse que la question de la formation professionnelle pourrait élargir les enjeux de la négociation collective.

Finalement, deux études examinent les rapports entre les entreprises et la communauté dans laquelle elles s'insèrent. Dans le premier cas, les auteurs ont analysé la détermination réciproque entre l'entreprise Papier Cascades de Cabano et son milieu. L'émergence et le développement de cette entreprise se comprennent à la lumière des réseaux d'acteurs qui composent la collectivité : le comité de survivance, le regroupement des producteurs de bois et le conseil municipal. En l'absence d'un syndicat, un comité des travailleurs tient lieu de représentant institutionnel. L'étude doit se poursuivre pour vérifier si ces règles peuvent mener ou non à une démocratisation industrielle. La dernière étude porte sur la place des PME industrielles dans l'économie de la région de Saint-Georges de Beauce. Le cadre d'analyse des

auteurs s'inspire des recherches sur les districts industriels qui mettent l'accent sur les relations de coopération et de concurrence entre les entreprises. Les règles sociales qui articulent les rapports entre les entreprises sont au nombre de trois : une de stratégie d'appartenance, une d'entraide économique et une de relations industrielles basée sur la proximité sociale travailleurs-employeurs. Il en résulte une régulation communautaire qui assure la coordination de l'activité économique.

La dernière section présente deux analyses de l'évolution du discours syndical en regard de la modernisation des entreprises. La première s'intéresse à l'évolution du discours de la Confédération des syndicats nationaux (CSN) sur les stratégies syndicales de 1970 à 1990. Les positions de la CSN sont progressivement passées d'une attitude d'ignorance à l'égard des initiatives patronales, à une attitude défensive et plus récemment à une attitude offensive de coopération basée sur l'implication des travailleurs et la négociation collective. Le deuxième cas examine la position de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) sur les nouvelles stratégies de gestion des ressources humaines (NSP) de 1971 à 1987. D'après la FTQ, les NSP présentent des aspects négatifs prédominants et constituent une menace dans la mesure où les employeurs ne respectent pas les intérêts des travailleurs ; l'action syndicale peut seule amplifier les aspects positifs par la négociation basée sur le rapport de force. Sans s'opposer aux NSP, la FTQ exige de participer à toutes les phases de leur mise en œuvre. La période couverte ne permet toutefois pas de rendre compte des changements plus récents de la FTQ sur la modernisation des entreprises.

En résumé, bien que les études empiriques ne fassent pas explicitement référence aux approches théoriques et que l'analyse du discours syndical ne soit pas toujours d'actualité, ce volume se révèle fort intéressant et pertinent pour mieux comprendre les transformations au sein des entreprises et de la société. L'organisation traditionnelle du travail est remise en question et un nouveau type d'entreprises est en gestation. Ce livre révèle la complexité et la diversité du phénomène tant dans les approches que dans les expériences, tant dans l'appartenance des acteurs que dans les intérêts qu'ils défendent. Derrière l'unanimité sur la nécessité de changer, se cachent des expériences protéiformes qui ne laissent pas voir de consensus sur la trajectoire à suivre, ni une meilleure façon de faire les choses. La modernisation des entreprises n'est pas déterminée à l'avance, mais elle est plutôt le résultat des actions et des stratégies des individus qui composent la société.

Normand LAPLANTE

*Département de relations industrielles,
Université du Québec à Hull.*
