

**L'ORGANISATION
DE LA PRODUCTION ET
DU TRAVAIL :
VERS UN NOUVEAU MODÈLE ?**

sous la direction de

**Gregor Murray, Jacques Bélanger,
Anthony Giles et Paul-André Lapointe**

Les Presses de l'Université Laval

Les Presses de l'Université Laval reçoivent chaque année du Conseil des Arts du Canada et de la Société d'aide au développement des entreprises culturelles du Québec une aide financière pour l'ensemble de leur programme de publication.

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise de son Programme d'aide au développement de l'industrie de l'édition (PADIÉ) pour nos activités d'édition.

Maquette de couverture : Hélène Saillant

Mise en pages : André Vallée

© Les Presses de l'Université Laval 2004
Tous droits réservés. Imprimé au Canada

Dépôt légal, 1^{er} trimestre 2004
ISBN 2-7637-8048-2

Distribution de livres Univers
845, rue Marie-Victorin
Saint-Nicolas (Québec)
Canada G7A 3S8
Tél. (418) 831-7474 ou 1 800 859-7474
Télec. (418) 831-4021
<http://www.ulaval.ca/pul>

HB
241
576
3050

TABLE DES MATIÈRES

Notes sur les auteurs	ix
Préface.....	xiii
Introduction	
<i>Anthony Giles, Gregor Murray et Jacques Bélanger</i>	1
1 Vers un nouveau modèle de production : possibilités, tensions et contradictions	13
<i>Jacques Bélanger, Anthony Giles et Gregor Murray</i>	
2 Les nouvelles formes d'organisation du travail : moyens de transformation, d'exploitation ou de contrôle?.....	63
<i>Paul Edwards, John Geary et Keith Sisson</i>	
3 Les incidences des nouvelles formes d'organisation du travail sur les travailleurs.....	119
<i>Eileen Appelbaum</i>	
4 Les innovations organisationnelles et les blocages institutionnels dans les entreprises.....	155
<i>Paul R. Bélanger, Paul-André Lapointe et Benoît Lévesque</i>	
5 Les politiques du travail nord-américaines dans des environnements économique et de travail transformés.....	191
<i>Richard P. Chaykowski et Morley Gunderson</i>	
Références.....	227
Index	257

Liste des tableaux

1.1 Principes de fonctionnement du nouveau modèle de production	45
2.1 Incidence de la délégation et de la consultation de groupe	89
2.2 Couverture des formes de participation directe touchant les groupes	90
2.3 Intensité de la délégation de groupe	91
2.4 Effets des différentes formes de participation directe	93
2.5 Effets de l'intensité de la délégation de groupe	94
5.1 Principaux problèmes à résoudre par les politiques du marché du travail et solutions proposées	204
5.2 Principaux problèmes à résoudre par les politiques sur le milieu de travail et solutions suggérées	218

Liste des figures

Figure 1 Quatre formes de participation directe	88
Figure 2 Types idéaux d'équipes de travail	91

NOTES SUR LES AUTEURS

Eileen Appelbaum est directrice du Center for Women and Work, School of Management and Labor, Rutgers University. Elle fut directrice de recherche à The Economic Policy Institute, professeure de sciences économiques à Temple University et chercheuse invitée au Wissenschaftszentrum de Berlin. Elle a publié plusieurs articles sur les développements de l'emploi et du marché du travail de même que sur les relations d'emploi. Elle est codirectrice de l'ouvrage intitulé *Labor Market Adjustments to Structural Change and Technological Progress* (1990) et auteure ou coauteure des ouvrages suivants : *Back to Work : Determinants of Women's Successful Reentry* (1981) ; *Job Saving Strategies : Worker Buyouts and QWL* (1988) ; *The New American Workplace* (1994) ; et *Manufacturing Advantage : Why High Performance Work Systems Pay Off* (2000).

Jacques Bélanger est professeur titulaire au Département des relations industrielles de l'Université Laval et codirecteur du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT). Les résultats de ses recherches sur les milieux de travail menées dans des firmes multinationales comme Alcan et ABB ont été publiés dans plusieurs revues de relations industrielles et de sociologie. Il est codirecteur des ouvrages intitulés *Workplace Industrial Relations and the Global Challenge* (1994) et *Being Local Worldwide : ABB and the Challenge of Global Management* (1999). Il assure présentement la coordination d'une étude internationale s'intéressant aux fondements sociaux de l'efficience en entreprise.

Paul R. Bélanger est professeur au Département de sociologie de l'Université du Québec à Montréal et membre du Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES), un centre de recherche interuniversitaire qui s'intéresse particulièrement à l'innovation organisationnelle et institutionnelle. Ses intérêts de recherche sont l'organisation du travail, la modernisation sociale et la théorie sociale. Il est codirecteur de *La modernisation sociale des entreprises* (1994) et de *Nouvelles formes d'organisation du travail* (1997), et coauteur de *Le Fonds de solidarité FTQ* (2001).

Richard P. Chaykowski est professeur au School of Industrial Relations, Queen's University, Kingston, Ontario (Canada). Il est également le cofondateur et l'actuel coprésident du Réseau canadien de recherche sur les milieux de travail qui facilite le réseautage au niveau national entre les chercheurs en ressources humaines et en relations industrielles. Les intérêts d'enseignement et de recherche du professeur Chaykowski sont les politiques publiques sur les marchés de travail, les relations de travail et la négociation collective, l'innovation en milieu de travail et l'impact des changements technologiques sur le milieu de travail. Il a dirigé *Globalization and the Canadian Economy* (2001), et codirigé, avec Lisa Powell, *Women and Work* (1999).

Paul Edwards est professeur de relations industrielles au Warwick Business School. Il a été directeur de l'Industrial Relations Research Unit, University of Warwick. Il est aussi Fellow of the British Academy. Ses travaux portant sur les régimes de travail à haute performance incluent un article, en collaboration avec Martyn Wright, dans le *International Journal of Human Resource Management* (juin 2001). Les récents volumes qu'il a publiés incluent *Manager in the Making* (avec John Storey et Keith Sisson) (Sage, 1997) et, il a dirigé, avec Tony Elger, *The Global Economy, National States and the Regulation of Labour* (Mansell, 1999).

John Geary, avant d'être à la Graduate School of Business, University College, Dublin, Irlande, était chercheur à l'Industrial Relations Research Unit, University of Warwick. Il détient un doctorat de l'University of Oxford. Il est présentement en année sabbatique à l'European University Institute, Florence, où il agit à titre de membre de la Chaire Jean Monnet au Département des sciences sociales et politiques. Ses recherches se concentrent sur les relations industrielles et sur la gestion des ressources humaines dans les compagnies multinationales et sur les nouvelles formes d'organisation du travail. Il étudie présentement les dynamiques des formes volontaires de coopération patronale-syndicale.

Anthony Giles est professeur titulaire au Département des relations industrielles de l'Université Laval. Il est actuellement directeur de recherche à la Commission de coopération dans le domaine du travail. Spécialiste des relations industrielles internationales et comparatives, ses récentes recherches et publications se sont aussi bien concentrées sur la mondialisation et ses impacts que sur le travail et l'emploi de même que sur la gestion du travail dans les firmes transnationales. Il a également dirigé et publié des recherches

dans le domaine des théories des relations industrielles, des conventions collectives et de la réorganisation du travail.

Morley Gunderson est titulaire de la Chaire Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC) pour l'emploi des jeunes de l'University of Toronto, où il est également professeur au Centre des relations industrielles (directeur de 1985 à 1997) et au Département des sciences économiques. Il est également chercheur associé à l'Institute of Policy Analysis, au Centre for International Studies et à l'Institute for Human Development, Life Course, and Ageing, et chercheur associé de l'Institute for Work and Health. Ses intérêts actuels de recherche sont : l'impact de la mondialisation sur la relation d'emploi et sur les politiques du travail; l'emploi des jeunes, le bénévolat, la discrimination selon le genre, le vieillissement de la main-d'œuvre, la pension et la retraite obligatoire, les salaires dans le secteur public, les déterminants et l'impact de l'immigration; les dispositions relatives à la garde des enfants et le comportement du marché du travail; l'indemnité d'accident du travail et l'adaptation raisonnable.

Paul-André Lapointe est professeur agrégé au Département des relations industrielles de l'Université Laval et directeur de recherches sur le travail, les entreprises et les organisations publiques et privées encadrées par le Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES). Ses recherches se concentrent sur l'innovation en milieu de travail, la participation des travailleurs dans la gestion, de même que les dynamiques sociales des partenariats patronaux-syndicaux dans les secteurs public et privé, sujets sur lesquels il a publié un nombre important d'études.

Benoît Lévesque est professeur au Département de sociologie de l'Université du Québec à Montréal et membre du Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES), un centre de recherche interuniversitaire qui s'intéresse particulièrement à l'innovation organisationnelle et institutionnelle. Ses principaux intérêts de recherche sont la modernisation sociale et l'économie sociale. Il est coauteur et codirecteur de plusieurs ouvrages : *La modernisation sociale des entreprises* (1994), *Repenser l'économie pour contrer l'exclusion* (1995), *Nouvelles formes d'organisation du travail* (1997), *Desjardins : une entreprise et un mouvement ?* (1997), *La nouvelle sociologie économique* (2000) et *Le Fonds de solidarité FTQ* (2001).

Gregor Murray est professeur titulaire à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal et directeur du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT). Ses recherches se concentrent sur différents aspects du syndicalisme, les nouvelles formes d'organisation du travail, la régulation de la représentation collective et les théories des relations industrielles dans le contexte de la mondialisation. Parmi ses récentes publications on trouve *La représentation syndicale* (1999) et *État des relations professionnelles* (1995).

Keith Sisson est professeur émérite de relations industrielles à l'University of Warwick, où il a agi à titre de directeur de l'Industrial Relations Research Unit pendant treize ans. Son principal intérêt de recherche concerne les politiques de gestion. Ses plus récentes publications incluent : *Personnel Management : A Comprehensive Guide to Theory and Practice* (2000) et *The Realities of Human Resource Management* (2000). Il a également été le directeur et le coordonnateur de l'étude *New Forms of Work Organization. Can Europe Realise its Potential? Results of a Survey of Direct Employee Participation in Europe* (1997). Il travaille présentement avec Paul Marginson sur une étude portant sur les formes émergentes de négociation collective européennes pour le programme «One Europe or Several?» du Economic and Social Research Council au Royaume-Uni.

PRÉFACE

Cet ouvrage constitue le point de départ d'un programme de recherche sur les institutions du travail à l'ère de la mondialisation, lequel porte une attention particulière aux arbitrages difficiles entre l'efficacité des organisations et le bien-être des employés. Une équipe de chercheurs de premier plan trace un bilan des connaissances sur les implications sociales des formes d'organisation de la production et du travail qui se construisent dans la période contemporaine.

La publication de cet ouvrage a bénéficié de la contribution de plusieurs personnes que nous tenons à remercier : Francine Jacques et Judith Paquet, pour leur important rôle de coordination à l'étape du développement du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT – Université de Montréal, Université Laval, HEC Montréal) ; Alberte Bélanger et Marie-Paule Lapointe pour la traduction de certains chapitres; Nicolas Roby, coordonnateur scientifique du CRIMT, et Leonor Da Cunha Rego pour leur travail bibliographique; Mélanie Laroche, étudiante au doctorat à l'Université Laval, pour sa contribution à la traduction et à la révision stylistique; et, finalement, Tony Elger et Peter Fairbrother, directeurs de la série *Employment and Work Relations in Context*, de la maison d'édition Continuum, pour leurs commentaires sur la version anglaise de ce même ouvrage publié sous le titre *Work and Employment Relations in the High-Performance Workplace*. Nous tenons aussi à remercier monsieur Léo Jacques et son équipe des Presses de l'Université Laval de leur excellent soutien à ce projet.

Soulignons également la contribution financière ou logistique des organismes suivants, à différentes étapes du projet : le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) et ses programmes des Grands travaux de recherche concertée et de l'Appui aux congrès scientifiques, le Fonds pour la formation de chercheurs et l'aide à la recherche (FCAR), le programme de partenariat patronal-syndical de Développement des ressources humaines Canada (DRHC), le ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité, le ministère du Travail du gouvernement du Québec, le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec de la Fédération des travailleurs et travailleuses du

PRÉFACE

Québec (FTQ), le Réseau canadien de recherche sur les milieux de travail (RCRMT), et le Département des relations industrielles de l'Université Laval.

*Gregor Murray
Jacques Bélanger
Anthony Giles
Paul-André Lapointe*

INTRODUCTION

Anthony Giles, Gregor Murray et Jacques Bélanger

Au cours des deux dernières décennies, dans les économies avancées, des changements profonds ont été introduits dans les entreprises et les organisations de production de biens et de services. Pour ne mentionner qu'un exemple, quand il est possible de concevoir un produit à Montréal, d'assurer son financement sur les marchés de New York et de Londres, de perfectionner les processus technologiques de fabrication et de validation des seuils de qualité sur différents sites au Canada, puis d'assurer la fabrication de ce produit par des équipes autonomes au Mexique et en Hongrie, puis selon des méthodes plus traditionnelles dans le sud de la Chine, ne faut-il pas conclure que nous sommes entrés dans un nouvel univers productif? Ces transformations majeures touchent l'organisation de la production et du travail, les relations entre travailleurs et travailleuses et leurs employeurs et la façon dont les États cherchent à réguler les marchés et les sociétés. Si variables soient les multiples configurations observées, si hésitants soient les processus en cours, si contestées soient les conséquences de ces transformations, les artisans du changement dans les milieux de travail, qu'ils en soient conscients ou non, sont à la recherche d'un nouveau modèle productif. C'est-à-dire qu'au-delà des apparences et des modes, d'autres façons d'organiser la production et le travail, et d'autres modes d'interaction sociale se construisent. Ce qui amène des conséquences assez profondes pour tous les acteurs sociaux et pour l'organisation de la société.

Les explications relatives à l'origine et aux facteurs qui sous-tendent ces transformations en cours dans l'ordre de la production sont nombreuses. Certaines thèses mettent tout l'accent sur la mondialisation, trop souvent présentée de façon réifiée, comme une force sur laquelle les acteurs sociaux n'auraient aucune emprise, d'autres sur les technologies de l'information et de la communication qui appuient le développement de la « nouvelle économie », alors que d'autres encore formulent des thèses de conspiration de la part des élites mondiales dont l'objectif serait de faire revivre des méthodes des siècles d'antan en accentuant l'exploitation de la force du

travail. Il s'ensuit un clivage profond entre les personnes ravies par les modes de production et de travail en émergence, qui voient poindre un autre âge d'or du capitalisme, et celles qui soulignent la polarisation radicale d'un monde divisé entre une élite de « travailleurs du savoir » et un nombre croissant d'exclus et d'employés désenchantés et de plus en plus critiques à l'égard des discours de « l'excellence » et de « l'efficacité ».

Or, tout en analysant les transformations en cours dans les mondes de la production et du travail, cet ouvrage collectif maintient un regard critique. Soulignons trois traits particuliers à cet égard. D'abord, il met l'accent sur les tensions sociales qui caractérisent ces milieux de travail traversés par le changement. Ensuite, il importe que les chercheurs accordent une plus grande attention aux effets de ces transformations sur les employés eux-mêmes; cette question constitue l'un des fils conducteurs de l'ouvrage. Enfin, la rhétorique de l'innovation et du changement ne doit pas occulter des continuités significatives qui caractérisent le travail et l'emploi dans les économies capitalistes.

En dépit de cette rhétorique du changement, les études scientifiques ne sont pas toujours à la hauteur. L'objectif de cet ouvrage, préparé par des chercheurs internationaux de premier plan, consiste à faire le point sur l'état des connaissances sur les nouveaux modes de production et leurs conséquences sur la régulation du travail et la situation des employés. Nous avons confié à chaque équipe d'auteurs le mandat d'étudier une facette particulière de ce champ de recherche : les contours du nouveau modèle et la dynamique de son émergence (chapitre 1); les changements apportés à l'organisation du travail (chapitre 2); les conséquences de ces changements pour les salariés (chapitre 3); pour les relations de travail (chapitre 4); et pour les politiques publiques en matière de travail et d'emploi (chapitre 5). Dans chaque cas, les auteurs situent l'état des connaissances, dégagent les tendances fortes et approfondissent certains des enjeux pour favoriser la compréhension et le regard critique.

Que faut-il retenir de ces diverses contributions? Sans sous-estimer les différences de perspectives et les fortes nuances selon les auteurs, une hypothèse centrale se dégage de l'ouvrage. Les changements en cours dans les milieux de travail sont substantiels et il est possible de discerner les fondements d'un nouveau modèle productif. Cela dit, d'un point de vue empirique, les formes ou les visages du changement sont souvent très différents d'un lieu de travail à un autre, d'une branche d'activité à une autre, d'une partie du monde à une autre. Cette diversité de visages lui confère un caractère pluriel : des configurations variées et souvent contradictoires. De plus, ces nouveaux modes d'organisation de la production et du travail sont

fragiles et souvent caractérisés par de fortes tensions sociales, compte tenu aussi de leur décalage par rapport aux formes institutionnelles.

Outre leur regard commun sur les transformations observées dans un grand nombre de milieux de travail des pays industrialisés et la complémentarité de leurs objets particuliers, les cinq chapitres contribuent à trois questions de recherche. D'abord, quels sont les principaux fondements du modèle de production en émergence? Il est nécessaire de développer une meilleure compréhension de ces différentes configurations qui supplantent le fordisme et modifient la nature du travail. En deuxième lieu, quelles sont les conséquences et les implications de ce modèle de production sur l'expérience de travail et les relations d'emploi? Par exemple, la participation des salariés et la « mobilisation » de leurs savoirs sont-elles des traits caractéristiques de ces milieux de travail? En dernier lieu, quelles sont les implications sur le plan institutionnel? Comme l'indiquent Boyer et Hollingsworth, « le développement d'un nouveau système social de production exige une nouvelle configuration des institutions relatives aux relations industrielles, aux systèmes de formation, aux interventions de l'État et aux instances financières, sur les plans national et international » (notre traduction, Boyer et Hollingsworth, 1997 : 193).

Pour relever ce défi, les auteurs s'inscrivent dans les traditions de recherche en relations industrielles. Premièrement, ils favorisent une démarche à la fois théorique et empirique. Deuxièmement, ils expriment un souci de rejoindre les intérêts des chercheurs et ceux des praticiens et des décideurs en matière de politiques publiques. Il est par ailleurs souhaitable que l'ouvrage puisse être utile aux agents de changement ainsi qu'aux étudiants en relations industrielles, en gestion des ressources humaines et en sociologie du travail et des organisations. Troisièmement, dans la mesure où toutes les contributions épousent une tradition d'analyse critique, elles favorisent le dépassement d'une littérature trop centrée sur les exigences normatives de la finalité d'entreprise et de la compétitivité nationale.

Dans la suite de cette introduction, chacun des chapitres est présenté brièvement. L'objectif consiste à mettre en lumière les questions abordées et le lien de chaque contribution au thème général de l'ouvrage, tout en relevant certaines idées qui traversent l'ensemble du document.

Les visages du modèle de production en émergence

Pour comprendre les transformations dans l'organisation de la production et du travail, il importe de dépasser la fascination pour les concepts et les

programmes à la mode en matière de gestion, pour en discerner les fondements et les tendances lourdes. Les innovations technologiques et organisationnelles prennent des formes très variées et sont caractérisées par l'hybridation, alors que chaque milieu de travail, selon son histoire et sa culture, selon qu'il s'agit d'une filiale ou d'une entité autonome, que les salariés sont syndiqués ou non, etc., représente une configuration particulière. Une configuration qui reflète aussi les compromis sociaux, le leadership des acteurs clés ou parfois l'influence éphémère de consultants en gestion. Cela signifie d'ailleurs que pour le management, l'un des principaux défis consiste justement à poursuivre une gestion cohérente, compte tenu des nombreuses « innovations » et des différents programmes souvent implantés de façon partielle, puis juxtaposés.

Le principal objectif du premier chapitre est de cerner, au-delà de ces configurations si diverses, les principes fondamentaux qui sous-tendent le modèle de production en émergence. Jacques Bélanger, Anthony Giles et Gregor Murray, après avoir rappelé les caractéristiques générales du modèle de production fordiste, font état de ces traits fondamentaux. Ce modèle, appréhendé comme une abstraction et non une réalité empirique, peut être défini par trois ensembles de principes intimement liés : la flexibilité productive et la normalisation des procédés dans la sphère de la gestion de la production ; l'utilisation des compétences, la polyvalence et l'autorégulation dans la sphère de l'organisation du travail ; et, dans la sphère des relations d'emploi, le transfert des risques et de l'insécurité vers les employés à qui on demande pourtant un engagement accru. Bien qu'ils soient difficiles à concilier, ces principes n'en sont pas moins au cœur des efforts visant à dépasser le modèle fordiste, que ce soit dans les secteurs de la production des biens, dans les services privés et de plus en plus dans les services publics. En contexte de mondialisation et de pressions idéologiques et financières, l'heure est à la recherche d'un autre modèle productif.

Bien que ce niveau d'abstraction permette de dégager ces traits essentiels et généraux, l'observation empirique ne montre que de multiples configurations, des paysages discordants. Non seulement les principes qui sous-tendent le modèle sont-ils difficiles à appliquer, mais ils entraînent aussi, selon les conditions locales, de fortes tensions sociales et parfois un degré élevé d'instabilité. Bélanger, Giles et Murray se penchent sur les sources de cette instabilité en vue d'évaluer les perspectives d'avenir du modèle qui se construit. Malgré certaines tendances à l'isomorphisme et à la diffusion des formes organisationnelles, notamment au sein des firmes multinationales, ils constatent deux causes de variation et d'instabilité. La première a trait aux tensions et aux contradictions entre les différents principes fondamentaux sur

lesquels repose le modèle. La seconde est liée à l'absence d'un cadre institutionnel pouvant appuyer sa diffusion et sa cohérence et créer de meilleures conditions pour la représentation des intérêts des employés.

La participation des employés

La spécialisation excessive et l'autonomie limitée des salariés dans les systèmes de production de masse sont parmi les facteurs ayant contribué au déclin du modèle traditionnel sur les plans de l'efficacité et de la légitimité. En revanche, la participation et l'engagement des employés sont parmi les traits associés au modèle de production en émergence. Cette participation revêt diverses formes : les cercles de qualité, les groupes de résolution de problèmes, les équipes de travail autonomes, pour ne nommer que quelques manifestations. Il existe aussi, depuis vingt ans déjà, une imposante littérature normative incitant les gestionnaires à favoriser la participation des employés pour atteindre la flexibilité et l'efficacité maintenant requises (voir notamment Walton, 1985). C'est ainsi qu'un nouveau vocabulaire est né : on parle désormais de partenaires, d'associés, de facilitateurs et d'autres représentations de ce nouvel univers productif. Cependant, la recherche internationale montre que la réalité n'est pas nécessairement à la hauteur des promesses en cette matière.

Une première question concerne les différents mécanismes de participation. Certaines formules se limitent à une boîte de suggestions à la disposition des employés ou encore à une participation volontaire à des cercles de qualité. Par contre, il arrive que des équipes de travail créent un espace d'autonomie significatif pour les employés, individuellement ou en groupe, leur laissant suffisamment de latitude pour définir et réguler leurs tâches une fois les objectifs de production convenus. Une seconde question porte sur la pérennité des diverses formes de participation. Les études de terrain mettent en évidence que bien des initiatives débutent avec un grand enthousiasme, puis, n'ayant pas rempli leurs promesses et satisfait les attentes des personnes concernées, finissent par un retour aux modèles traditionnels d'organisation du travail. Par conséquent, les conditions associées à l'implantation d'une forme ou l'autre de participation des employés constituent un enjeu important. Outre le processus d'implantation, l'arrimage des mécanismes de participation au fonctionnement plus large de l'organisation et aux règles du jeu inscrites dans la convention collective aura, notamment, des incidences sur les progrès réalisés.

Le chapitre 2, par Paul Edwards, John Geary et Keith Sisson, traite de la portée et de l'efficacité de ces formes de participation des employés. Puisant dans la littérature internationale et dans les résultats d'une vaste enquête européenne dans laquelle ils ont joué un rôle de premier plan, les auteurs font la part des choses entre la réalité et la fiction en ce qui concerne le degré de diffusion des différents types de participation et les conditions associées à leur implantation. Les résultats de l'enquête menée dans dix pays confirment l'accroissement de l'intérêt des employeurs envers la participation des employés à la répartition des tâches et à leur mode d'exécution au cours des dernières années. Toutefois, la diffusion et l'intensité des changements sont plus restreintes que ne le laisse souvent entendre la littérature internationale. Les auteurs rapportent en effet que les formes avancées d'équipes de travail (souvent associées au modèle suédois) qui ont tant dominé le débat constituent l'exception plutôt que la règle.

Ces collègues britanniques évaluent ensuite les possibilités et les limites de ces nouvelles formes de participation directe, en portant une attention particulière aux groupes et aux équipes de travail. Ils situent cette participation directe dans une perspective théorique plus large qui sous-entend une tension perpétuelle entre l'autonomie et le contrôle dans le processus de travail. Ils avancent que, dans la mesure où les équipes de travail seront associées à une performance supérieure en milieu de travail, elles demeureront en vogue au cours des prochaines années. Toutefois, les auteurs se montrent beaucoup plus prudents quant à savoir si ces mécanismes représentent un changement substantiel et durable dans l'organisation du travail.

Incidences des nouvelles formes d'organisation du travail sur les salariés

Les incidences des nouveaux systèmes de production sur les salariés constituent bien sûr une question essentielle, qui a pourtant fait l'objet de trop peu de recherches, du moins jusqu'à récemment. La tendance dominante de la recherche sur les nouveaux modes de production a porté sur les préoccupations des gestionnaires : les pratiques à mettre en œuvre, leurs effets sur la productivité, la qualité et la rentabilité des organisations. L'un des objectifs de cet ouvrage consiste à réduire ce déséquilibre dans les priorités de recherche.

Les quelques études réalisées sur l'expérience des travailleurs et des travailleuses incitent à la prudence dans l'évaluation des nouveaux modes de production et de travail. Elles font porter l'attention sur les implications possibles de la mise en œuvre de ces nouveaux régimes : la détérioration des

conditions de travail dans bien des cas; un accroissement de l'intensité du travail entraînant bon nombre d'effets concomitants sur la santé et la sécurité au travail, particulièrement sur le plan de la charge mentale et du stress; dans bien des cas, une moindre sécurité d'emploi; la possibilité d'un affaiblissement des identités collectives, notamment à l'égard de l'action syndicale. Pourtant, si la recherche confirme la possibilité de tels effets insidieux, selon les conditions locales, elle n'indique pas pour autant des effets univoques. Notamment, certaines formes de réorganisation du travail suscitent un engagement accru de la part des salariés et ouvrent des espaces d'autorégulation. Et les spécialistes n'ont pas encore expliqué tout à fait ce paradoxe relevé dans bien des enquêtes et études de terrain : même les salariés qui déclarent travailler plus fort et ressentir une charge mentale et un stress accrus ne veulent pas revenir pour autant aux formes tayloriennes d'organisation.

Ces questions font l'objet du chapitre 3. Eileen Appelbaum fait le bilan des connaissances sur les implications des nouvelles formes de production sur les salariés. Elle passe en revue les enquêtes réalisées, dont l'une dans laquelle elle a joué un rôle de premier plan (Appelbaum *et al.*, 2000). L'accent est mis sur les effets de la réorganisation du travail sur un certain nombre de dimensions clés telles la charge de travail, l'intensité du travail, le stress, la satisfaction professionnelle ainsi que la santé et la sécurité. L'auteure vise ainsi à déceler les tensions intrinsèques à certains nouveaux modèles d'organisation du travail et les avenues les plus susceptibles de mener à l'acceptation de ces modèles par les employés. À partir de son évaluation des études existantes, Appelbaum conclut que les effets des changements associés aux nouveaux régimes de travail sont davantage positifs que négatifs.

Innovation en milieu de travail et relations sociales

Le cadre institutionnel des relations collectives du travail est-il compatible avec les nouvelles façons d'organiser la production et le travail? Et si non, comme plusieurs observateurs le croient, quelles sont les avenues de réforme possibles? Il n'est peut-être pas surprenant que cette seconde question donne lieu à des interprétations divergentes. Certains partisans de l'innovation voient le régime des rapports collectifs du travail comme un obstacle à la diffusion plus large de l'innovation.

Même si l'État ne l'a pas modifié dans ses fondements, le modèle nord-américain de relations de travail a évolué sur les plans de la structure, du contenu et du processus de négociation collective (voir, entre autres, Katz et Darbishire, 2000). En ce qui a trait à la structure de la négociation collective,

la tendance est à la décentralisation, qui correspond à la redéfinition des points de comparaison et, parfois, à un effort pour structurer les négociations en fonction d'unités d'affaires ou de centres de profits. Ce qui suscite bien sûr des tensions entre les pressions exercées pour aligner la négociation sur les conditions locales et les considérations d'équité et de solidarité qui caractérisent l'action syndicale. En ce qui a trait au contenu des conventions collectives, la recherche de flexibilité suggère des formes beaucoup plus fluides de codification, par exemple en matière de classifications d'emplois et de mobilité interne. Sur le plan du processus de négociation, les nouvelles formes de partenariat favorisant les ententes de coopération et de résolution de problèmes ont pris de l'ampleur.

Le chapitre 4, dont les auteurs sont Paul R. Bélanger, Paul-André Lapointe et Benoît Lévesque, explore les implications des nouveaux modèles de production sur la modernisation des relations sociales dans l'entreprise. Ceux-ci explorent les liens entre l'innovation organisationnelle et les institutions en matière de travail. Bélanger, Lapointe et Lévesque évoquent la possibilité qu'en l'absence d'un partenariat social entre les syndicats et les directions d'entreprises, un blocage institutionnel freine l'évolution et la diffusion plus large du nouveau modèle de production. Ils observent que la capacité de réaliser de tels partenariats paraît limitée dans le contexte nord-américain. Cette difficulté prend d'ailleurs sa source dans le contexte social général, notamment l'absence de soutien institutionnel à l'égard de l'innovation et du partenariat. En d'autres termes, les raisons à l'origine de la diffusion inégale et partielle du partenariat et du renouveau institutionnel se situent autant au niveau de la société qu'à celui de l'entreprise.

Pour illustrer ces propositions théoriques, Bélanger, Lapointe et Lévesque se fondent sur la recherche effectuée au Québec. Pour bien des analystes, le Québec présente de nombreuses caractéristiques du meilleur scénario possible, favorable aux compromis sociaux si essentiels à l'émergence d'un modèle de production différent. Parmi ces caractéristiques, signalons un degré élevé de syndicalisation, un mouvement syndical favorable à l'innovation en milieu de travail, un rôle important joué par le capital public et une tradition de consultation tripartite entre les employeurs, les syndicats et l'État. Pourtant, leur chapitre montre que l'expérience québécoise en matière de partenariat patronal-syndical demeure assez limitée. Pour les auteurs, la diffusion de ces expériences est réduite, voire bloquée, par l'absence de changements dans les institutions macrosociales nécessaires au soutien de l'innovation locale dans l'organisation du travail.

Rôle de l'État dans la diffusion de l'innovation

Quel rôle l'État joue-t-il dans le développement et la diffusion des nouveaux modèles de production et d'organisation du travail? Quel rôle devrait-il jouer? Ces deux questions, l'une empirique, l'autre normative, sont importantes pour la compréhension et la pratique de l'innovation en milieu de travail. La plupart des spécialistes s'entendent sur le fait que l'État doit redéfinir certaines règles du jeu pour appuyer l'innovation en entreprise et le bien-être des employés, ou en d'autres termes pour faire en sorte que le cadre institutionnel corresponde davantage aux réalités économiques du XXI^e siècle. Or, ce problème ne découle pas d'un manque d'intérêt ou de préoccupation. Il reflète la difficulté de concilier le champ institutionnel et les contraintes découlant de l'activité économique mondiale.

Il est utile d'énoncer certaines de ces contraintes. D'abord, sous la double pression de la nouvelle orthodoxie fiscale de réduction des déficits et de compétition entre les régimes fiscaux dans un contexte mondialisé, les ressources dont l'État dispose ont diminué en termes relatifs. Deuxièmement, la prépondérance idéologique du néolibéralisme a placé la déréglementation et la privatisation au premier plan des programmes politiques. Troisièmement, la mondialisation des marchés et de la production a insufflé la crainte d'être écarté du chemin de la compétitivité et de prendre du retard dans la course mondiale à l'investissement et aux marchés, ce qui incite à mettre en veilleuse des politiques pouvant être considérées « trop radicales ». Enfin, le poids des institutions et des pratiques existantes est considérable, dans la mesure où elles sont, par nature, la manifestation de compromis entre les forces sociales, bien intériorisés par des acteurs sociaux. La légitimité de ces compromis et de ces institutions datant d'une époque antérieure demeure solide; leur remise en cause entraîne souvent des coûts politiques considérables.

Quelles doivent être les grandes orientations en matière de politiques publiques sur l'innovation en milieu de travail à l'époque de la mondialisation? Les réponses à cette question donnent lieu à d'importants débats. La réponse néolibérale consiste bien sûr à laisser l'innovation en milieu de travail entre les mains des gestionnaires. Or cette perspective tend souvent à promouvoir une approche centrée sur la réduction des coûts (*low road*) plutôt qu'une autre fondée sur les qualifications élevées et la valeur ajoutée (*high road*). Comme Locke le fait remarquer :

Les stratégies axées sur la valeur ajoutée devraient conduire aux transformations les plus fondamentales en matière de relations d'emploi et présenter

les meilleures chances d'obtenir des gains mutuels pour les entreprises et leurs employés. Par contre, les stratégies axées sur les coûts sont susceptibles de mener à une baisse en spirale des salaires, des conditions de travail et des normes du travail, ainsi qu'à des relations d'opposition dans les milieux de travail (notre traduction, Locke, 1995 : 23).

La recherche tend à confirmer que les stratégies de « haute performance » et axées sur la valeur ajoutée produisent un ensemble de retombées favorables sur le plan macroéconomique. Le chapitre 5, rédigé par Richard Chaykowski et Morley Gunderson, porte sur la façon dont les politiques publiques peuvent stimuler l'adoption de pratiques novatrices. En fondant leur analyse sur les politiques publiques nord-américaines, les auteurs mettent en lumière le paradoxe de plus en plus évident entre, d'une part, le besoin croissant de nouvelles initiatives en matière de politiques gouvernementales pour soutenir l'innovation et l'adaptation en milieu de travail et, d'autre part, la difficulté de plus en plus grande de construire un consensus national sur ces initiatives. Chaykowski et Gunderson procèdent à un examen de l'état actuel de la recherche afin de dégager les principaux choix qui s'offrent en matière de politiques publiques. Ils favorisent un rôle plus stratégique et plus proactif pour l'État.

* * *

Dans cet ouvrage, nous avons évité deux extrêmes qui caractérisent si souvent les analyses sur ces questions : d'un côté, la tendance chez tant de critiques à réduire les changements en cours à rien de plus qu'un écran de fumée visant à cacher habilement l'exploitation intensifiée des travailleurs et des travailleuses ; de l'autre, l'exaltation naïve de nouveaux milieux de travail où, le conflit et la division sociale ayant été dépassés, la voie serait ouverte pour tous dans les « organisations de classe mondiale ».

Nous n'offrons pas pour autant une analyse neutre, une évaluation qui ferait fi des préoccupations de ceux et de celles qui luttent pour faire face à la réalité changeante de la production, du travail et de l'emploi. Si les auteurs réunis dans cet ouvrage sont issus d'orientations analytiques variées, ils sont tous persuadés que l'édification d'un milieu de travail plus sain, plus démocratique et plus stimulant doit, tant sur le plan théorique que pratique, impliquer

la participation véritable et indépendante des employés, des syndicats et des associations qui les représentent, auxquels on demande tous de s'engager dans cette aventure.