

Les dirigeants d'entreprise et les nouvelles formes d'organisation du travail*

par Marcel Simard

Quel est l'avenir des "nouvelles formes d'organisation du travail", expression utilisée pour désigner certains aspects des programmes de qualité de vie au travail, comme les formules d'enrichissement des tâches et de travail en groupe semi-autonome et autonome? S'agit-il d'une mode passagère ou au contraire d'un phénomène susceptible de s'étendre au cours des prochaines années? Dans cet article, l'auteur soutient carrément la seconde hypothèse, en développant une analyse des facteurs qui amènent les dirigeants d'entreprise à décider d'implanter de nouvelles formes d'organisation du travail. L'importance de ces facteurs et les caractéristiques des entreprises qui innovent en ce sens, laissent présager que les nouvelles formes d'organisation du travail ont bel et bien un avenir.

On note, depuis quelques années, un intérêt croissant dans les milieux patronaux, syndicaux et gouvernementaux pour ce qu'il est convenu d'appeler "les nouvelles formes d'organisation du travail". Une partie de cet intérêt tient peut-être à la nouveauté de l'expression elle-même, qui est encore peu usitée en Amérique du Nord où l'on parle plus volontiers de programmes de "qualité de vie au travail", alors qu'elle est de plus en plus accréditée en Europe. C'est pourquoi, je définirai plus précisément dans la première partie de ce texte, ce que l'expression désigne. Mais on peut penser aussi que cet intérêt grandissant pour les nouvelles formes d'organisation du travail traduit la prise de conscience qu'il s'agit d'un phénomène important. Certes, le mouvement de réorganisation est encore marginal. Il n'affecte que quelques centaines d'entreprises comme j'aurai l'occasion de le montrer par la suite. En fait, son importance tient à autre chose, notamment à des transformations économiques et sociales majeures dont le phénomène en question n'est qu'un révélateur, et aussi au "type" d'entreprises qui expérimentent depuis quelques années ces nouvelles formes d'organisation. Il suffit pour s'en convaincre de s'interroger, comme j'ai eu l'occasion de le faire lors de l'élaboration d'une recherche*, sur les principaux facteurs déterminants de la décision de certaines entreprises de recourir à de nouvelles formes d'organisation du travail. Comme on le verra dans la suite de ce texte, ces

facteurs, identifiés à l'aide d'une revue extensive de la littérature pertinente, et articulés dans une nouvelle problématique d'analyse, traduisent des changements d'une importance telle qu'il est plus que probable que l'on assiste dans l'avenir à l'extension et à la multiplication des nouvelles formes d'organisation du travail.

I. QU'EST-CE QUE LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL?

Il y a encore aujourd'hui beaucoup de confusion quant à ce qu'il convient de qualifier de nouvelles formes d'organisation du travail. L'une des plus importantes est sans doute celle qui consiste à considérer comme nouvelles formes d'organisation du travail toute mesure susceptible d'améliorer la qualité de vie au travail. Dans cette perspective, l'introduction de l'horaire flexible par exemple, pourrait représenter une nouvelle forme d'organisation du travail. Il est évident qu'il y a là un abus de langage qui demande à être corrigé si l'on veut procéder à quelque analyse que ce soit de ces nouvelles formes d'organisation.

Dans cette recherche préliminaire d'une définition de l'objet, il faut d'abord remarquer que si l'on parle de "nouvelles" formes d'organisation du travail, c'est explicitement ou non, par référence à la forme actuellement prédominante d'organisation qui est le taylorisme ou l'organisation scientifique du travail (O.S.T.). Or le principe fondamental de l'O.S.T. ne consiste pas tellement dans la spécialisation individuelle du travailleur dans une tâche parcellaire, qui existait

*Cet article est le fruit d'une recherche dirigée conjointement avec le professeur Michel Brossard, de l'École de Relations industrielles de l'Université de Montréal.

bien avant Taylor, dans l'organisation manufacturière du travail et dont Charles Babbage avait dès 1832 explicité les fondements économiques,⁽¹⁾ mais il repose sur l'idée que c'est désormais à la direction de l'entreprise, par l'intermédiaire de services spécialisés, d'élaborer une procédure optimale d'exécution des tâches et de calculer le temps requis pour les réalisations. Ce qui est fondamental donc, dans le taylorisme, c'est l'idée de normalisation et la prétention d'établir des normes "scientifiques", objectives d'exécution du travail, auxquelles les exécutants doivent ensuite se conformer. La séparation entre ceux qui conçoivent abstraitement le travail et ceux qui l'exécutent concrètement, la référence dans l'élaboration des normes à un travailleur "moyen", "standard" qui nie la diversité et la complexité de la main-d'oeuvre réelle, l'extension considérable des services d'encadrement, ne sont que des conséquences de l'application de ce principe de base.

Dans cette perspective, le critère à retenir pour identifier les nouvelles formes d'organisation du travail est précisément celui de la "détaylorisation". A partir du moment où un changement organisationnel restitue au travailleur le contrôle des méthodes et procédures d'exécution de son travail, auparavant taylorisé, on peut dire qu'il y a une nouvelle forme d'organisation du travail. Toutes les nouvelles méthodes d'organisation du travail partent du principe que c'est au travailleur, individuellement ou collectivement, d'organiser l'exécution de son travail.

L'utilisation d'un tel critère permet d'exclure notamment l'élargissement des tâches et la rotation des postes. Selon cette dernière, l'ouvrier spécialisé, au lieu de rester rivé à son poste, apprend à occuper différents postes d'exécution, ce qui permet de rendre le travail plus varié

et d'avoir une main-d'oeuvre plus polyvalente et mieux préparée à faire face aux cas d'absence notamment. Mais dans la mesure où des procédures et des temps d'exécution continuent à être définis en haut lieu pour ces diverses tâches, la rotation s'inscrit dans le cadre de l'organisation taylorienne du travail. Il en est de même de l'élargissement des tâches qui, s'appliquant davantage dans les ateliers de montage, consiste à confier à l'ouvrier spécialisé, réalisant jusque-là une opération parcellaire, un ensemble plus complet d'opérations sur un produit quelconque. Certes, le travail est parfois ainsi rendu plus diversifié, moins monotone et abrutissant, mais son exécution n'en continue pas moins d'être définie par le bureau des méthodes qui ne change souvent que la durée du cycle opératoire. A nouveau, on voit bien que ces modifications peuvent représenter des améliorations pour le travailleur, en introduisant plus de variété dans son travail, et pour l'entreprise également, en rendant la main-d'oeuvre plus polyvalente, mais elles sont parfaitement compatibles avec le maintien d'une organisation taylorienne du travail qui corrige ainsi certains de ses excès.

Toutes autres me semblent être les formules d'enrichissement des tâches et de travail en groupes semi-autonomes et autonomes. Pour qu'on puisse parler d'enrichissement, il faut que l'ouvrier spécialisé récupère l'exercice de fonctions auparavant confiées à du personnel plus qualifié, que ce soit au niveau de la conception ou préparation du travail, ou du réglage, de l'entretien et de la réparation de sa machine, ou enfin du contrôle de qualité de son produit. Dans tous les cas, il s'agit de travaux dont l'exécution est difficilement planifiable de sorte que l'enrichissement restitue au travailleur un certain contrôle sur l'organisation et la réalisation de son travail. Il en est de même avec les méthodes de production en groupe semi-autonome. Ici c'est le groupe, et non plus seulement l'individu, qui devient responsable d'une production donnée et qui récupère, à ce titre, le con-

(1) Charles Babbage, *On the Economy of Machinery and Manufactures*, London, 1832, cité dans H. Braverman, *Labor and Monopoly Capital*, Monthly Review Press, N.Y., 1974.

trôle de l'organisation de son travail. Ce sont donc ces deux nouvelles méthodes de production qui constituent ce qu'on appelle "les nouvelles formes d'organisation du travail". Or, ces transformations organisationnelles, qui modifient non seulement le rapport des travailleurs à leur travail, mais aussi le rapport de ceux-ci avec les diverses instances hiérarchiques et fonctionnelles de l'entreprise ainsi qu'avec l'organisation syndicale, ne sont généralement pas introduites à la demande expresse des salariés. Dans l'ensemble, elles sont d'origine patronale, même si elles paraissent réduire le contrôle que ce dernier exerce, avec l'organisation taylorienne du travail, sur l'exécution de la production. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'il convient de s'interroger sur les facteurs les plus susceptibles d'expliquer un tel comportement, à première vue contradictoire avec la philosophie patronale prédominante.

II. ÉLÉMENTS D'UNE PROBLÉMATIQUE D'ANALYSE DU COMPORTEMENT DIRECTORIAL.

La prise en compte de l'étendue des transformations organisationnelles considérées ici peut grandement nous aider dans l'élaboration d'une problématique adéquate d'analyse. Ainsi selon un recensement réalisé en 1975 par le Centre international de perfectionnement de Turin,⁽²⁾ à la demande du BIT, 477 entreprises dans 32 pays faisaient usage des méthodes de production en groupe semi-autonome.⁽³⁾ Il semble bien que les États-Unis ne constituent pas encore la terre d'élection de telles "réorganisations". Dans une étude récente,⁽⁴⁾ en effet, P. S.

Goodman et E. Lawler III évaluaient à 90 au plus le nombre d'entreprises aux États-Unis ayant introduit de nouvelles formes d'organisation du travail. Plus près de nous encore, en Ontario, une équipe gouvernementale recensait une quinzaine d'"expériences" seulement.⁽⁵⁾ C'est nettement en Europe, actuellement, et particulièrement en Scandinavie, que le mouvement de réorganisation a pris le plus d'ampleur.⁽⁶⁾

Si par ailleurs, on s'intéresse à la dispersion de ces "expériences", il semble bien qu'on ait expérimenté des nouvelles formes d'organisation du travail aussi bien dans le secteur primaire — on se rappellera à cet égard que les premières expériences de l'Institut Tavistock ont été faites dans les mines de charbon en Angleterre⁽⁷⁾ — que dans les secteurs secondaire et tertiaire. De même, on utilise les méthodes de production en groupe et l'enrichissement du travail dans de nombreuses branches industrielles, même si elles paraissent plus répandues notamment dans les industries de construction de matériel électrique et de matériel mécanique.⁽⁸⁾

Les conclusions que l'on peut dégager de ce bref rappel sont à la fois nettes et des plus conséquentes. D'une part, il apparaît clairement que le mouvement de réorganisation du travail, pour n'être pas tout à fait négligeable, n'en est pas moins encore relativement marginal. Ainsi, non seulement dans aucun secteur ou branche industrielle, le travail enrichi ou en groupe semi-autonome constitue-t-il le mode

(2) J. L. Burbidge, *Final Report — A Study of the Effects of Group Production Methods on the Humanization of Work*, Centre international de perfectionnement professionnel et technique, Turin, 1975.

(3) Voir aussi J. L. Burbidge, *Les méthodes de production en groupe et l'humanisation du travail: le dossier des pays industrialisés*, Institut international d'études sociales, 1976.

(4) P. S. Goodman, E. E. Lawler III, "Etats-Unis", dans *Les nouvelles formes d'organisation du travail*, BIT, Genève, 1979, Tome I, pp. 167-207.

(5) *An Inventory of Innovative Work Arrangements in Ontario*, Ministry of Labour, Ontario, 1978.

(6) Voir à ce sujet: 1) S.A.F., *Job Reform in Sweden: Conclusions from 500 shop floor projects*, Stockholm, 1975. 2) J. Ruffier, "Les nouvelles formes d'organisation du travail dans l'industrie française", dans *L'organisation du travail et ses formes nouvelles*, La Documentation française, Paris, 1977, pp. 123-145.

(7) B.I.T., *Les nouvelles formes d'organisation du travail*, 2 tomes, Bureau international du travail, Genève, 1979.

(8) E. L. Trust, G. W. Higgin, H. Murray, A. B. Pollock, *Organizational choice: Capabilities of groups at the coal face under changing Technologies*, London, Tavistock Publications, 1963.

(9) Résultats d'une enquête menée en 1979 par l'ANACT en France, cités par Y. Detamotte dans "La transformation de l'entreprise et du travail dans les sociétés industrialisées", Actes du Xe Colloque de l'École de relations industrielles, Université de Montréal, 1979, p. 12. Voir aussi J. L. Burbidge, op. cit.

prédominant d'organisation du travail, mais dans de nombreuses entreprises, l'expérience tentée d'enrichissement des tâches ou de production en groupe n'est pas encore généralisée à l'ensemble des ateliers potentiellement concernés. D'autre part, il semble bien que l'une ou l'autre des nouvelles formes d'organisation du travail puisse être développée à partir des bases techniques les plus diverses. C'est en gardant ces observations en tête qu'on peut maintenant examiner les principales hypothèses d'explication qui ont été proposées pour rendre compte du recours aux nouvelles formes d'organisation du travail.

a) Revue des principales hypothèses.

Notons d'abord que la réflexion analytique sur la question qui nous intéresse ici est encore assez peu développée. Dans l'ensemble, en effet, les études de cas qui constituent la majeure partie de la littérature existante, s'intéressent davantage à l'analyse du fonctionnement des "expériences" de réorganisation, qu'aux facteurs qui ont amené leur introduction. Néanmoins, à travers quelques-unes de ces études ainsi que quelques recherches plus extensives et générales (v.q. monographies nationales), on trouve un certain nombre d'hypothèses qui cherchent à expliquer pourquoi certaines entreprises ont implanté de nouvelles formes d'organisation du travail. On pourrait classer ces hypothèses en deux catégories: d'une part, il y a celles qui insistent sur des facteurs externes à l'entreprise, relatifs donc à son environnement, tandis que d'autre part, certains auteurs ont plutôt mis en lumière des facteurs de réorganisation internes aux entreprises concernées. Si l'on commence par les facteurs externes, il y a en premier lieu la technologie.⁽⁹⁾ Non pas, comme on pour-

rait le penser, au sens que certaines technologies nécessiteraient l'introduction des nouvelles formes d'organisation du travail, puisque comme on vient de le voir, l'enrichissement des tâches et le travail en groupe semi-autonome sont pratiqués dans la plus grande diversité de systèmes techniques. Notons d'ailleurs au passage que ce fait renforce encore cette idée que la technique ne détermine pas l'organisationnel, contrairement à ce que l'on a cru longtemps.⁽¹⁰⁾ Si l'on invoque cependant le facteur technique, c'est plutôt dans le sens du marché des technologies, référant dès lors davantage au fait que la rigidité des grandes organisations taylorisées du travail s'accommoderait mal des changements technologiques de plus en plus rapides auxquels les entreprises sont confrontées de par la production croissante de nouvelles technologies. Dans cette perspective, l'évolution du marché des technologies nécessiterait de nouvelles organisations du travail caractérisées par une plus grande souplesse.

Second facteur externe, l'évolution de la demande. Avec l'internationalisation de la concurrence et la complexité croissante des marchés, les entreprises auraient de plus en plus besoin d'appareils de production souples pour s'adapter rapidement aux fluctuations (en volume et en modèles de produits) de la demande. Ici encore, la rigidité des grandes organisations taylorisées, conçues à l'époque de la conquête des marchés intérieurs pour la fabrication de produits en grande série, constituerait désormais, dans ce nouveau contexte, un handicap sérieux à l'amélioration de la rentabilité. Au contraire, les méthodes de travail par petits groupes produisant en parallèle de façon autonome le même produit ou des produits différents constituent effectivement un système de production beaucoup plus

(9) F. Butera, "Environmental factors in jobs and organization design: The case of Olivetti", dans L. E. Davis et A. B. Cherns (ed.), *The Quality of Working Life*, Free Press, 1975.
J. Roebber, *Social change at work: The ICI weekly staff agreement*, Londres, Duckworth, 1975.

(10) Croyance accréditée par les recherches de J. Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press, Londres, 1965, mais de plus en plus contestée par les résultats de recherches comparatives internationales. Voir M. Brossard, M. Maurice, "Existe-t-il un modèle universel des structures d'organisation?" *Sociologie du Travail*, no 4, 1974.

souple, dans la mesure où l'adaptation à la demande n'oblige pas à chaque fois à bouleverser toute l'organisation. Et de fait, des entreprises comme Olivetti et Fiat en Italie, Blaupunkt et Siemens en Allemagne, Volvo et Saab en Suède, et bien d'autres encore n'ont jamais caché qu'elles voyaient dans cette souplesse accrue l'une des raisons essentielles de leur implication dans les nouvelles formes d'organisation.

En troisième lieu, après les pressions exercées sur l'entreprise par l'accélération du changement technique et les fluctuations croissantes de la demande, il y aurait celles provenant du marché du travail. Avec l'élévation de la scolarisation et l'évolution des politiques sociales, les jeunes travailleurs notamment, même en période de récession,⁽¹¹⁾ manifesteraient de plus en plus leur refus des emplois parcellaires et taylorisés, peu satisfaisants au plan professionnel, rendant ainsi de plus en plus difficile le recrutement de personnel pour le travail déqualifié. En conséquence, pour attirer une main-d'œuvre devenue plus exigeante et ensuite pour la retenir, les entreprises seraient de plus en plus contraintes de modifier le contenu du travail dans le sens d'une "détaylorisation" et d'un enrichissement.

Notons, pour clore cette présentation des contraintes environnementales auxquelles les entreprises répondraient par les nouvelles formes d'organisation du travail, que ces facteurs sont généralement analysés dans une perspective économique.⁽¹²⁾ Même lorsqu'ils sont d'origine sociale et culturelle, comme dans le cas de l'évolution de la main-d'œuvre, ce sont leurs incidences économiques pour les entreprises qui sont mises en évidence.

A côté de cette problématique économique d'explication des nouvelles formes

d'organisation du travail, une hypothèse plus sociologique a été formulée qui met l'accent sur un facteur de réorganisation qui serait interne aux entreprises concernées.⁽¹³⁾ Selon cette hypothèse, c'est la pression des salariés, contestant divers aspects de l'organisation taylorisée du travail et remettant ainsi en question l'autorité de la direction dans l'entreprise, qui forcerait cette dernière à introduire de nouvelles formes d'organisation du travail. Selon les données fournies par les auteurs et qui concernent des entreprises françaises, la contestation ouvrière de l'O.S.T. (Organisation scientifique du travail) et de l'autorité patronale paraît être collective et organisée (grèves, débrayages, revendications syndicales). Cette hypothèse paraît également avoir une certaine pertinence en Italie⁽¹⁴⁾ et même en Scandinavie, où il ne faut pas oublier que les nouvelles formes d'organisation du travail ont été introduites partiellement en réponse aux pressions du mouvement syndical pour la démocratisation des lieux de travail⁽¹⁵⁾. Il faudrait même, me semble-t-il, élargir l'hypothèse et prendre en considération des formes plus individualisées de contestation de l'organisation du travail, comme l'absentéisme volontaire, le roulement de personnel, le sabotage de la production.

Faisons d'abord ressortir ce qui me paraît être la plus grande valeur de ces hypothèses. Les facteurs qu'elles mettent en lumière permettent d'expliquer ce que l'on pourrait appeler les caractéristiques intrinsèques des nouvelles formes d'organisation du travail. Un bref rappel de celles-ci n'est sans doute pas inutile à cet égard. La première caractéristique des nouvelles formes d'organisation est leur souplesse et en ce sens, on comprend

(11) A. Fantoli, "Italie", dans BIT, op. cit., Tome II, pp. 1-17.

(12) W. H. Staehle, "République fédérale d'Allemagne", dans BIT, Tome I, pp. 53-87.

(13) P. Bernoux, J. Ruffier, "Les groupes semi-autonomes de production", *Sociologie du Travail*, no 4, 1974.
J. Ruffier, "L'enrichissement des tâches: une réponse à la pression ouvrière", dans *La Division du travail*, Colloque de Dourban, Éditions Galilée, Paris, 1978.

(14) A. Fantoli, op. cit.

(15) E. Thorstved, *Democracy at Work and Perspectives on the Quality of Working Life in Scandinavia*, International Institute for Labour Studies, Geneva, 1976.

qu'elles constituent une réponse valable à l'accélération des changements techniques, aux fluctuations croissantes de la demande et à la désuétude de plus en plus rapide des produits. La deuxième caractéristique des nouveaux modèles d'organisation du travail tient à l'enrichissement et à la requalification du travail qu'ils entraînent, et on voit bien ainsi qu'ils sont susceptibles de répondre, en partie du moins, à la désaffection croissante de la main-d'œuvre des pays industrialisés à l'égard du travail, déqualifié notamment.⁽¹⁶⁾ Troisièmement enfin, les nouvelles méthodes de production en groupe semi-autonome surtout instaurent des communications beaucoup plus étroites entre les travailleurs et divers services hiérarchiques et fonctionnels de la direction de l'entreprise, et l'on voit bien par conséquence l'intérêt de cette dernière d'y recourir lorsque les formes plus autoritaires et rigides de contrôle et de discipline sont ouvertement mises en cause par les salariés.

Malgré leur mérite indéniable, toutefois, les hypothèses examinées plus haut souffrent d'une grave limite. Au-delà, en effet, du privilège qu'elles accordent soit à des facteurs économiques, soit à des facteurs sociaux, elles renvoient toutes à une même perspective d'analyse qu'on pourrait qualifier de déterministe. Tout se passe comme si l'idée sous-jacente à toutes ces hypothèses était à l'effet que les directions d'entreprises implantant des nouvelles formes d'organisation du travail seraient pour ainsi dire "contraintes" de le faire, et que dès lors, l'effort d'analyse et d'explication, consistait à rechercher les facteurs contraignants, déterminants. Or une telle approche ne me paraît pas suffisante pour fournir une explication adéquate du phénomène considéré, en l'occurrence l'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail par les dirigeants d'entreprise. En particulier elle laisse sans

réponse une question fondamentale. Les facteurs identifiés, en effet, sont d'une certaine généralité. Naturellement tout le champ industriel des sociétés développées n'est pas également affecté par leur présence, mais il est raisonnable de supposer que ces facteurs sont pertinents pour un grand nombre d'entreprises. Or, comme il a été observé plus haut, l'utilisation des nouvelles formes d'organisation du travail constitue encore un phénomène marginal. Dans chaque pays, un nombre relativement restreint d'entreprises ont procédé à de telles réorganisations. Aussi la question subsiste-t-elle de savoir pourquoi ce sont ces entreprises en particulier qui ont introduit des changements organisationnels considérés parmi toutes celles exposées à l'influence des facteurs mis de l'avant par les hypothèses examinées plus haut. Il va de soi qu'il n'est pas question, pour tenter de répondre au problème posé, d'éliminer de l'analyse lesdits facteurs. Il s'agit bien plutôt de les intégrer, mais dans une perspective différente dont le point de départ serait de définir le comportement des directions d'entreprises procédant à des changements dans l'organisation du travail comme un comportement stratégique.

b) L'hypothèse stratégique.

Le problème à résoudre est donc le suivant: comment expliquer que parmi toutes les entreprises touchées par les problèmes économiques et sociaux mis en lumière par les hypothèses antérieures, certaines aient recourus à de nouvelles formes d'organisation du travail, alors que d'autres, et c'est sans doute la majorité des entreprises, ne le font pas? En se plaçant dans la perspective d'analyse stratégique,⁽¹⁷⁾ on peut répondre à cette question en formulant l'hypothèse que **ces différences de comportements observées chez des entreprises pourtant placées devant des problèmes relativement analogues, renvoient à**

(16) J. Rousselet, *L'aliénation au travail*, Seuil, Paris, 1974.
D. Limon, "La désaffection du travail ouvrier", dans *Revue Projet*, No 95, 1975, pp. 533-545.
P. Sartin, *Jeunes au travail, jeunes sans travail*, Paris, 1977.

(17) Pour un exposé détaillé de cette perspective d'analyse, voir M. Crozier, E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1977.

des différences de ressources et de capacités que les dirigeants peuvent mobiliser pour faire face à ces problèmes.

En rapport donc avec les caractéristiques de la situation dans laquelle se trouvent les entreprises innovatrices, il faut faire l'analyse de caractéristiques distinctives de ces entreprises elles-mêmes comme "acteurs" et qui font qu'elles seules innovent en matière organisationnelle alors que d'autres, placées dans une situation comparable ne le font pas. La vieille maxime selon laquelle "la nécessité est la mère de l'invention" est insuffisante. La plus grande faiblesse des hypothèses antérieures, me semble-t-il, est précisément de s'en tenir à ce raisonnement et de proposer une explication de l'introduction des nouvelles formes d'organisation du travail, qui fasse l'économie d'une analyse approfondie de l'acteur, de celui qui innove en introduisant le changement. Voyons maintenant comment cette hypothèse nouvelle peut faire progresser l'analyse.

Si en effet, on examine la question des ressources, il s'agit de mettre en évidence la nature et l'importance des moyens dont une direction d'entreprise peut disposer du fait de la position que cette entreprise occupe dans le domaine économique notamment. Il semble bien à cet égard, sur la base de nombreuses analyses de cas et de quelques enquêtes extensives réalisées en divers pays, que dans la plupart des cas, les entreprises expérimentant de nouvelles formes d'organisation du travail soient celles qui occupent des positions de premier plan dans leur secteur d'activités ou en tout cas qui bénéficient d'une situation économique très solide. En d'autres termes, pour innover en matière d'organisation du travail, il faut en avoir les moyens et les entreprises qui ne les ont pas, du fait de leur position économique précaire ou de faible envergure, paraissent nettement désavantagées au point de départ. Dans bien des cas, en effet, l'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail requiert des investissements supplémentaires et

surtout comporte des risques que l'entreprise doit avoir les moyens de supporter, en attendant que le changement porte des fruits à plus long terme.

De même, en ce qui concerne l'étude des capacités de ces entreprises, la littérature existante nous fournit là encore quelques éléments préliminaires de ce qui paraît être un "profil" particulier des entreprises innovatrices au plan organisationnel. Notons au préalable que le concept de capacités est beaucoup plus complexe que celui de ressources qui vient d'être mentionné. Rapidement, on pourrait dire que ce qui permet de définir les capacités d'une entreprise et notamment de son équipe dirigeante, ce sont d'une part, les attitudes et dispositions culturelles présentes au sein de la direction quant aux relations avec l'environnement et aux relations internes à l'entreprise, et d'autre part, la nature des mécanismes de négociation, d'arbitrage développés et gérés par la direction pour maintenir l'intégration des diverses composantes de l'entreprise. Dans cette perspective, on peut noter que bon nombre d'entreprises ayant introduit de nouvelles formes d'organisation du travail se caractérisent par une forte tradition innovatrice et modernisatrice. Ces entreprises, en effet, n'ont pas seulement tendance à participer activement à la production technologique, à moderniser constamment leur équipement, à innover sur le plan des produits, mais il n'est pas rare qu'elles pratiquent aussi une politique sociale très active.⁽¹⁸⁾ Cette attitude modernisatrice au plan social et économique s'accompagne sans doute assez souvent d'une ouverture chez certains dirigeants aux idées qui remettent en question les méthodes traditionnelles de gestion et d'organisation du travail. Dans leur étude récente de quelque 25 expériences américaines de réorganisation du travail, Goodman et Lawler III font précisément allusion à cette attitude critique de certains dirigeants.⁽¹⁹⁾ Par ailleurs,

(18) Les monographies nationales rassemblées dans l'ouvrage du B.I.T., op. cit., en donnent de nombreux exemples.

(19) P. S. Goodman et E. E. Lawler III, op. cit., Tome 1, p. 196.

au plan des mécanismes de relations internes à la direction, par exemple ceux qui régissent les rapports entre les services fonctionnels et les cadres hiérarchiques, généralement impliqués dans les expériences de réorganisation, l'état actuel de la littérature ne permet pas d'entrevoir les caractéristiques qui distingueraient les entreprises innovatrices des autres. Il y a là pourtant tout un domaine à explorer, car il serait illusoire de concevoir les diverses composantes des structures dirigeantes comme unifiées, eu égard aux nouvelles formes d'organisation du travail. Finalement, en ce qui concerne les relations patronales - ouvrières, quelques études⁽²⁰⁾ portent à penser que les entreprises innovatrices en matière d'organisation du travail auraient tendance à pratiquer une politique plus ouverte et plus négociatrice avec les organisations syndicales que celles qui restent attachées à l'OST.

facteurs d'incertitude provenant de l'évolution des marchés, de la main-d'oeuvre et des relations patronales-ouvrières. Cette hypothèse se trouve renforcée par le fait que ce ne sont pas les entreprises les plus menacées par ces nouvelles incertitudes qui ont tendance à innover, mais au contraire celles qui sont dans une position plutôt favorable et donc qui pourraient se permettre de ne pas le faire. Dès lors, si elles le font, c'est que, ayant déjà développé la capacité de saisir la conjoncture et d'en tirer parti, elles cherchent à prendre une longueur d'avance pour maintenir voire même améliorer leur position stratégique par rapport à des concurrents également affectés par les transformations des marchés et de la main-d'oeuvre.

tiré de : *Gestion*, vol. 5, no 4 (novembre 1980).

CONCLUSION

Il va sans dire qu'il ne s'agit que de quelques indications permettant de laisser voir dans quel sens il convient de chercher l'explication du phénomène dont il est ici question. Néanmoins, elles sont suffisantes, à ce stade, pour supporter le choix indiqué plus haut d'analyser l'introduction des nouvelles formes d'organisation du travail comme un comportement volontariste, stratégique de la part des directives d'entreprises. Dans cette perspective, les nouvelles formes d'organisation du travail peuvent être interprétées comme l'expression non pas des contraintes économiques et sociales, mais plutôt d'une volonté de la part de certaines entreprises de contrôler de nouveaux

La reproduction de ce tiré-à-part a été rendue possible grâce à l'aide financière de l'Université de Montréal.

(20) J. Ruffier, voir note no 6, p. 135.
A. Fantoli, op. cit., p. 13.