

# La transformation de l'entreprise et du travail dans les sociétés industrialisées

## Changes in the Organization of Business and Work in Industrialized Countries

Yves Delamotte

Volume 35, Number 1, 1980

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/029037ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/029037ar>

[See table of contents](#)

### Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

### ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

### Cite this article

Delamotte, Y. (1980). La transformation de l'entreprise et du travail dans les sociétés industrialisées. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 35(1), 65–75. <https://doi.org/10.7202/029037ar>

### Article abstract

This paper deals with European "experiments" in work organisation. Factual data concerning the content and scope of these experiments are presented. It is pointed out that in certain cases, individual jobs are enlarged or enriched in a rather authoritarian way. In others, some power is recognized to groups of workers permitting them to organize and plan their work and support each other in their occupational role. The number of experiments varies greatly from country to country. The fact that in some countries such experiments are either supported financially by the State or deal with minor changes explains the numerical difference; the industrial relations' and socio-cultural context is another factor to be kept in mind.

Many experiments involve only a small proportion of the personnel employed in a given activity, and very few of them permit us to have a comprehensive view of the whole production unit. Several experiments also seem to be vulnerable: a new plant manager or a change in production techniques, for example, could terminate them. The social impact of these experiments would not be assessed only in terms of greater satisfaction or autonomy, but also according to the increase in skills and wages. Many of them however have no or little effect upon skills and wages.

The industrial relations and institutional context can be more or less favorable. In the Scandinavian countries, employers and unions agree more easily than in France or Italy upon common interests and goals. It is generally accepted that such experiments can jointly contribute to the firm efficiency and workers' satisfaction. In general, the fact that collective bargaining in Europe does not imply a clear and fixed description of jobs, and some kind of job property, makes the unions more willing to accept certain changes in job structure. Relevant too are the training and values of administrators and engineers. Most of them have been accustomed to traditional forms of work organization and strongly believe in their superiority. The employment situation is likewise relevant. With an increase in the level of unemployment everywhere in Europe, unions are more interested in obtaining some kind of "work sharing" by reducing time on the job rather than changes in organisation which might mean higher labour productivity and reduction of employment.

As a result, many factors should be considered in order to explain the present situation and the reasons for the seeming stagnation in the development of such experiments in Europe. In the long term, however, new forms of work organisation should emerge, mainly in relation to new technological developments. Administrators are aware that some flexibility is now required in the production system to better adjust to a turbulent environment. Young people are no longer willing to accept certain jobs that their fathers would have. The idea that there are alternatives in work organisation is becoming more and more accepted.

# La transformation de l'entreprise et du travail dans les sociétés industrialisées

Yves Delamotte

*L'auteur analyse la nature, l'origine, la fragilité et la portée des diverses expériences de modifications dans l'organisation du travail ainsi que le contexte dans lequel ces initiatives se sont développées. Elles présagent des changements sans que l'on puisse les prévoir avec précisions. Une chose est certaine, c'est que certaines formes de travail ne seront plus admises.*

Ce n'est que depuis quelques années qu'on s'intéresse sérieusement, dans les pays industriels, à la possibilité de changer le contenu des tâches par des modifications dans l'organisation du travail. Sans doute Simone Weil avait déjà, avant la deuxième guerre, dénoncé les méfaits du taylorisme et la dureté de la condition ouvrière, et, au lendemain de la guerre, Georges Friedmann dans ses «*Problèmes Humains du Machinisme Industriel*»<sup>1</sup> avait évoqué les possibilités d'élargissement des tâches. Mais il n'avait pas beaucoup insisté sur ces possibilités, comme s'il se rendait compte que l'industrie n'était pas encore prête à les prendre en considération. Quant à l'école des Relations Humaines, née de la célèbre enquête menée à Hawthorne, elle s'est surtout préoccupée d'améliorer les communications et la compréhension entre individus, et a insisté sur l'importance affective de petits groupes de travail, mais à aucun moment elle n'a cherché à agir sur l'organisation même du travail.

C'est autour des années soixante-dix que le tournant a été pris. Ce qu'il est convenu d'appeler des «*expériences*» ont été mises en oeuvre, qui montraient le souci de rechercher de nouvelles formes d'organisation du travail, en dehors de la voie royale du taylorisme. Il est probable qu'à cette époque diverses grèves et autres signes d'insatisfaction ouvrière ont été perçus par des chefs d'entreprise comme une incitation à innover. Les difficultés de

---

\* DELAMOTTE, Yves, Conservatoire national des arts et métiers, Paris.

<sup>1</sup> Paris, Gallimard, 1947.

recrutement, le développement de l'absentéisme ont dû aussi contribuer à cette sensibilisation. Je ne m'étendrai pas sur les circonstances qui sont à l'origine de ce mouvement. Je chercherai tout d'abord à rassembler quelques données de fait sur le contenu, l'étendue et la portée des expériences. Je chercherai ensuite, en examinant non plus les expériences en elles-mêmes, mais leur contexte institutionnel, économique, socioculturel, à expliquer pourquoi ces expériences se heurtent à des obstacles et en même temps annoncent des changements probablement inéluctables, quoiqu'en-core difficiles à imaginer.

### LES «EXPÉRIENCES»: CONTENU ET ÉTENDUE

Les expériences, quelle que soit leur diversité, procèdent de deux courants de pensée. Selon l'un de ces courants, auquel on peut associer le nom de Frederick Herzberg, les emplois peuvent être «enrichis» par l'intégration de nouvelles tâches. Cet enrichissement peut conduire à confier à une seule personne l'assemblage d'un produit entier, dont elle pourra contrôler le fonctionnement et la qualité. L'action porte sur les tâches individuelles; elle est définie par ceux qui peuvent avoir une vue d'ensemble du processus de production: managers, ingénieurs, organisateurs. Cette école conserve du taylorisme la distinction entre ceux qui pensent et ceux qui exécutent, et l'individualisation des postes de travail. Elle s'en écarte dans la mesure où elle ne cherche plus à fragmenter les tâches, mais à les élargir.

D'une toute autre portée me semble le mouvement de pensée, né des travaux de l'Institut Tavistock de Londres. Là ce n'est plus l'individu qui est privilégié mais le groupe, et on découvre les ressources du groupe. Il est mieux armé pour faire face aux aléas de l'environnement; il peut organiser et planifier son travail et répartir librement les tâches entre ses membres. Une telle conception du groupe est différente de celle qui s'exprime à travers l'école des Relations Humaines. Il ne s'agit plus là de satisfaire les besoins affectifs, ou les «sentiments sociaux» des individus. La satisfaction de l'individu vient de ce qu'il est aidé à tenir un rôle «occupationnel» par les autres membres du groupe; ce qu'on pourrait appeler une «solidarité technique» est ressentie dans l'exécution du travail.

Il serait difficile et hasardeux de chercher à mesurer l'ampleur du mouvement qui procède de ces deux sources. Dans certains pays comme la Suède, on recense des centaines d'expériences de portée variable, et le patronat suédois a joué un rôle actif dans leur diffusion. Au Danemark, autre pays scandinave (où je viens de passer 3 semaines dans le cadre d'une mission du B.I.T.), on ne signale que de rares expériences, et en Norvège la

grande période est passée. En Italie, seules quelques grandes entreprises telles qu'Olivetti, Fiat, Italgider, ont pris l'initiative de changements, parfois très novateurs, dans l'organisation du travail. En Allemagne Fédérale, diverses expériences sont aidées financièrement par l'État dans le cadre d'un vaste programme d'Humanisation du Travail. En U.R.S.S., on développe activement le système des brigades, qui paraît plus un nouvel avatar de l'émulation socialiste qu'un effort délibéré pour agir sur l'organisation du travail. Vous connaissez mieux que moi la situation aux États-Unis et au Canada. Un tableau d'ensemble couvrant la plupart des pays industrialisés, avec des monographies intéressantes, vient d'être publié par le B.I.T. sous le titre «*Les nouvelles formes d'organisation du travail*».

En France une enquête menée en 1979 par l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) a permis de déceler un peu plus de 300 établissements dans lesquels se déroule une expérience de réorganisation du travail. Près de 90 pour cent de ces établissements sont situés dans le secteur secondaire. La branche «construction de matériel électrique» vient nettement en tête, suivie du «matériel mécanique». Les expériences sont plus fréquentes dans les grands que dans les petits établissements. Qu'il s'agisse d'élargissement des tâches ou de groupes semi-autonomes, ces expériences sont rarement décidées pour répondre à une pression ou revendication directe des salariés; c'est la direction qui choisit de s'engager dans cette voie, souvent pour introduire plus de souplesse dans l'appareil de production et pour mieux s'adapter à l'évolution du marché. Quant aux résultats des expériences, ils doivent, selon l'ANACT, être interprétés avec prudence. Sans doute, sur le plan de la productivité, de la qualité du produit, les résultats semblent dans l'ensemble positifs. La qualification des salariés concernés s'élève, et ils apprécient un travail plus intéressant et plus autonome. Mais, d'un autre côté, la charge mentale peut s'accroître, des tensions surgir au sein des groupes, et l'expérience peut poser des problèmes aux contremaîtres, et aux syndicats. Je n'insisterai pas sur les difficultés inhérentes à ces changements et j'arrêterai ici cette promenade à travers le monde industriel, d'où je retire l'impression d'un développement inégal, avec des avances et parfois des reculs. J'en viens à la portée de ces expériences.

## LA PORTÉE DE CES EXPÉRIENCES

Rares sont les actions qui traduisent un effort de conception de l'usine et du travail absolument nouvelle. L'exemple de l'usine de Kalmar, de la société Volvo, est le plus souvent cité. Si je m'en tiens aux expériences plus

courantes, que j'ai pu observer dans divers pays, quelques indications paraissent s'en dégager.

Tout d'abord il y a des industries qui ne se sentent pas directement concernées par ces expériences. Dans l'industrie textile les problèmes majeurs ne sont pas la monotonie des tâches et leur déqualification, mais plutôt le bruit, la chaleur, l'humidité, la poussière... Les actions préventives doivent tendre à éliminer ou atténuer ces nuisances, et à accroître la sécurité du travail. Tout cela n'empêche pas qu'on trouve des expériences dans le textile; mais elles y sont relativement moins nombreuses que dans d'autres branches et ne paraissent pas répondre à des besoins prioritaires. Dans d'autres activités que le textile, où le travail est naturellement varié et qualifié, et où une certaine liberté est laissée à l'ouvrier dans l'organisation de son travail, le besoin d'«expériences» ne se fait pas non plus sentir. Il en est de même, semble-t-il, dans les industries utilisant des processus continus.

En second lieu, beaucoup d'expériences ne concernent qu'une petite proportion du personnel d'un établissement. Cela tient à ce que la direction veut procéder prudemment, «expérimentalement», et pouvoir, si besoin est, arrêter l'opération et revenir à la situation antérieure. C'est aussi le cas si la direction décide de ne faire appel qu'aux seuls volontaires. Cette limitation délibérée de l'expérience entraîne deux conséquences. D'abord, et c'est bien évident, sa portée est moindre puisqu'elle ne concerne qu'une fraction du personnel. Ensuite et surtout, l'expérience risque de perdre toute chance de diffusion; elle reste «encapsulée» dans un coin de l'atelier, comme une curiosité qu'on montre aux visiteurs. Tôt ou tard, elle est condamnée à disparaître.

Car, et c'est mon troisième point, il y a une fragilité de ces expériences, même lorsqu'elles portent sur l'ensemble d'une unité de production. La fragilité peut avoir plusieurs causes. L'une est bien connue et tient au fait que ces opérations sont souvent liées aux convictions, au talent et aux initiatives du directeur de l'établissement. Il considère les changements introduits comme son oeuvre et il en est fier. Mais s'il est remplacé à la tête de l'usine, son successeur ne se sentira pas autant impliqué au même degré dans la situation qu'il trouve et où il voit la marque de l'ancien directeur. Et si la direction générale lui a assigné des objectifs précis comme d'accroître la rentabilité de l'usine, c'est à la réalisation de ces objectifs qu'il consacrerait ses forces, sans égard pour l'expérience lancée par son prédécesseur. La fragilité peut aussi tenir à des changements dans les techniques utilisées qui rendent caduques les formes antérieures d'organisation du travail, et aussi à des changements dans le personnel. Pour les anciens, l'expérience avait pu constituer un progrès; pour les nouveaux, qui n'ont pas connu la situation

antérieure, le travail ne semble pas nécessairement stimulant ou varié. Enfin, il semble que les expériences deviennent particulièrement vulnérables lorsque surgissent des incidents ou difficultés techniques ou économiques propres à l'établissement. Ce pourra être le prétexte tout trouvé pour revenir aux errements traditionnels, ressentis comme plus sécurisants. Toutes ces considérations expliquent que certaines expériences, dont on avait beaucoup parlé un moment, ne sont plus aujourd'hui qu'un souvenir.

J'en arrive à mon quatrième et dernier point. Si ces expériences sont si vulnérables, cela tient peut-être aussi à ce que beaucoup d'entre elles ne sont portées que par la seule direction, et que le personnel concerné ne s'y engage pas au point de vouloir les défendre à tout prix. On touche là au problème de la *portée réelle* de ces opérations. Sans doute c'est un progrès pour une ouvrière de monter à elle seule tout un appareil électroménager, au lieu de répéter toute la journée sur une ligne de montage les mêmes gestes à un rythme accéléré. Mais il n'en reste pas moins que des objectifs précis de production lui sont imposés, qu'elle reste rivée toute la journée à son poste de travail, et que les journées se succèdent consacrées à la même cafetière ou à la même cocotte-minute. Par rapport à la situation antérieure, il peut y avoir un progrès, notamment si l'expérience s'est accompagnée d'un effort de formation, d'une élévation des classifications et des salaires. Mais ce progrès se réalise au sein d'une situation qui reste caractéristique de la classe ouvrière: peu de liberté sur les lieux de travail, peu de contacts avec l'extérieur, une discipline stricte, un travail continu dont la cadence reste fixée autoritairement... S'il y a progrès, il faut bien convenir qu'il est relatif et ne remet pas en question les inégalités fondamentales qui existent au sein des entreprises, comme au sein de la société. Toutes ces observations, trop schématiques et qui devraient être nuancées selon l'expérience considérée, portent sur les «expériences» elles-mêmes, leur origine, leur fragilité, et leur portée. Je voudrais maintenant aborder la question du *contexte* dans lequel se développent ces actions.

## LE CONTEXTE

C'est un mot assez vague et général. Pour essayer d'ordonner la réflexion, il me semble que l'on peut distinguer parmi les composantes pertinentes du contexte, 1) l'orientation du mouvement ouvrier national; 2) les convictions et les valeurs des hommes d'entreprise; 3) les institutions; et 4) l'économie.

L'idéologie des mouvements ouvriers nationaux influence évidemment la façon dont ces changements sont perçus. Dans les pays scandinaves le

mouvement ouvrier est uni, politiquement puissant, et est partisan d'une évolution sociale lente et régulière. Le sentiment de l'unité nationale est plus fort que le sentiment du conflit de classe. L'idée que des changements organisationnels puissent à la fois accroître la productivité des entreprises et la satisfaction du travailleur est couramment admise. En France, au contraire, les principaux syndicats sont dominés par une idéologie de rupture; dans cette optique, seuls des changements radicaux, provoqués par la victoire politique du prolétariat, sont susceptibles d'apporter de vraies solutions aux problèmes du travail, étant entendu toutefois que cette espérance ne dispense pas d'exercer de façon permanente une pression sur les employeurs, et que cette pression peut entraîner des améliorations, qui seront présentées comme des «conquêtes ouvrières» arrachées au patronat. Dans un tel contexte toutes les initiatives des employeurs sont suspectes; en particulier les fameuses «expériences» de réorganisation du travail ne sont que des façons plus subtiles et modernes d'exploiter les travailleurs. Les employeurs français savent bien que leurs expériences seront d'autant plus crédibles du côté des travailleurs qu'elles sont présentées comme des initiatives modestes et techniques, et ils se gardent bien de les placer sous la bannière de la «démocratie industrielle», qui laisse trop espérer. Aux États-Unis et au Canada, l'influence marxiste sur le mouvement ouvrier n'est pas très sensible; mais n'est-ce pas aussi une forme d'idéologie que la croyance dans les vertus exclusives de la négociation collective? Si les expériences de réorganisation ont été mal accueillies par les syndicats d'Amérique du Nord, c'est sans doute qu'ils y voyaient une menace pour la négociation collective. Celle-ci repose sur la claire opposition des intérêts en présence; en outre le contrat collectif américain est fondé sur une claire définition des emplois; c'est à un emploi (un *job*) bien défini que seront rattachés les salaires et les classifications; c'est sur l'échiquier de ces jobs bien définis que seront organisés, en fonction de l'ancienneté, les mouvements d'un job à l'autre, en cas de promotion, de transfert, de réduction des effectifs. Or les expériences de réorganisation du travail tendent à dévaloriser et à brouiller la distinction claire entre les emplois sur laquelle se fonde la stratégie syndicale et les règles posées dans le contrat collectif.

Le contexte c'est aussi les convictions et les valeurs de tous ceux qui acceptent des responsabilités dans les entreprises. Sans doute il est de bon ton de s'intéresser aux expériences, et beaucoup de managers européens ont fait le pèlerinage de Kalmar, en Suède. Mais combien y croient vraiment. Je me souviens d'un entretien que j'ai eu, en 1978, avec des ingénieurs d'une usine de construction automobile en Allemagne Fédérale. Je venais de visiter l'usine, où est installée une ligne de montage des plus classiques, et je leur demandais ce qu'ils pensaient des expériences menées chez Volvo. Ils ne

m'ont pas caché qu'ils ne se sentaient pas concernés, et qu'à leurs yeux Volvo cherchait surtout à soigner son image de marque et sa publicité. Ils étaient sincères, ces ingénieurs allemands; ils pensaient que l'organisation du travail qu'ils avaient instituée était la plus productive, et j'avoue qu'après avoir observé l'intensité et la rapidité du travail des jeunes ouvriers et ouvrières sur la ligne de montage, je comprenais leur conviction et j'en venais à douter que les ouvriers suédois que j'avais vus travailler à un rythme plus lent à Kalmar aient la même productivité (même si on nous explique parfois que le travail à la chaîne est une cause de perte de temps).

C'est le lieu de rappeler, d'ailleurs, que la formation des ingénieurs et des organisateurs reste, dans l'ensemble, assez classique et d'inspiration taylorienne. Une des forces de l'organisation traditionnelle est qu'elle repose sur un corpus de connaissances qui peut être formalisé, enseigné et transmis. Il y a un savoir-faire des organisateurs «traditionnels», savoir-faire qui peut être entériné par des diplômes, et qui prouve son efficacité de façon concrète et évidente. Il existe des manuels d'organisation. Je n'ai pas encore vu de manuels ou de guides destinés à ceux qui voudraient innover en la matière.

Le contexte c'est aussi naturellement le contexte économique, caractérisé aujourd'hui par l'inflation, le chômage, et l'inquiétude pour l'avenir. Sans doute de bons esprits expliquent parfois que l'enrichissement des tâches contribue à résoudre les problèmes d'emploi, parce que beaucoup de jeunes préfèrent rester chômeurs que d'accepter des emplois monotones et pénibles. Cette vision des choses est peut-être théoriquement juste, mais je doute qu'elle suffise à déclencher des décisions dans les entreprises. Celles-ci sont probablement beaucoup plus disposées à améliorer la qualité des emplois offerts, lorsqu'elles se font concurrence pour attirer une main-d'oeuvre rare. Lorsque les demandeurs d'emploi abondent, un tel effort ne paraît plus aussi nécessaire. Et, pour ceux qui détiennent déjà un emploi, on sera tenté d'estimer qu'ils ont déjà beaucoup de chance et que ce n'est pas la peine d'en faire plus et de chercher encore à améliorer la qualité de ces emplois.

Le développement du chômage peut avoir encore une autre incidence sur la propension à engager des opérations de réorganisation du travail, dans la mesure où ces opérations peuvent s'accompagner d'un accroissement de la productivité. Les auteurs du chapitre consacré à la Scandinavie dans l'ouvrage qui vient d'être publié par le B.I.T. indiquent qu'au Danemark le chômage est passé de 5,1 pour cent de la population active en 1974 à 10,8 pour cent en 1978; ils mentionnent plus loin que dans une entreprise danoise, une expérience commencée en 1973 a permis de réduire le



personnel de plus de 200 ouvriers. Il est facile d'imaginer la réaction des ouvriers danois lorsqu'ils rapprochent ces données. Et on comprend qu'en Europe actuellement, ce sont surtout les modes d'amélioration des conditions de travail qui peuvent créer des emplois, qui aient la faveur des syndicats, par exemple la réduction de la durée de la semaine du travail.

Enfin le contexte c'est l'action des gouvernements et des instances publiques. Action de sensibilisation d'abord: il s'agit de convaincre les chefs d'entreprise de la nécessité d'améliorer la qualité des emplois et de s'orienter dans la voie de la «démocratie industrielle». Toute une littérature, émanant de ces centres publics, s'est constituée, avec en particulier des descriptions des expériences et de leurs heureux résultats (notamment accroissement de la productivité et réduction de l'absentéisme); il est difficile d'en évaluer l'efficacité. Quelquefois l'initiative prend une forme moins académique et des prêts ou subventions sont accordés par l'État aux entreprises qui ont soumis des projets intéressants d'amélioration des conditions de travail; des fonds spéciaux ont été institués à cette fin aux Pays-Bas et en France. Mais il est patent que les projets présentés portent en général sur l'environnement physique de travail et très rarement sur l'organisation du travail. Dans le pays européen qui a sans doute défini la politique la plus avancée d'amélioration des conditions de travail (le Danemark), les questions d'organisation du travail ne tiennent encore qu'une place mineure.

## L'AVENIR

Toutes les considérations que je viens de vous soumettre sont pessimistes, j'en conviens. J'ai souligné la vulnérabilité et la précarité des «expériences», et leur portée souvent limitée (mais je répète qu'il faudrait nuancer les jugements selon chaque expérience considérée). J'ai évoqué un contexte qui ne paraît pas particulièrement propice à leur développement. Est-ce à dire qu'il n'y a rien à attendre de l'avenir et que dans vingt ans les usines offriront toujours le même spectacle d'un travail organisé selon les principes de Taylor? Ce n'est pas sûr, et sans tomber dans le prophétisme, je voudrais au moins, pour conclure, mentionner quelques facteurs de changement.

Tout d'abord il paraît acquis que les entreprises ressentiront de façon de plus en plus pressante la nécessité d'imaginer des modes souples de production, qui permettent une adaptation rapide à l'évolution de la demande et des marchés. La concurrence accrue des nouveaux pays industriels du Sud-Est Asiatique et d'ailleurs, et l'accélération des variations du niveau de la demande seront les principales causes de cette turbulence de l'environne-

ment. Récemment les usines Ford installées en R.F.A. ont enregistré une diminution rapide de la demande des plus gros modèles, consommateurs d'essence, et une augmentation de la demande du plus petit modèle, la Fiesta. Les lignes de montage ont dû être complètement repensées, ce qui a entraîné une réduction de l'activité pendant quelques semaines. L'inconvénience de la rigidité des modes de production s'est fait sentir dans cette circonstance.

Le second facteur est à rechercher dans les caractéristiques de la force de travail. Les jeunes travailleurs des pays industriels auront un niveau d'éducation toujours plus élevé. Ils seront de moins en moins disposés à accepter n'importe quel type de travail, du moment qu'il procure un revenu. Ils attendront de leur emploi qu'il leur apporte des satisfactions intrinsèques, tant sur le plan du contenu des tâches que des relations humaines avec leurs chefs et leurs camarades. Ils voudront disposer d'une certaine liberté dans l'organisation de leur travail, dans l'arrangement de leur temps de travail et de loisir. Ces attentes des jeunes travailleurs exerceront sur les employeurs une pression qui les conduira à promouvoir des politiques du personnel qui autoriseront l'individualisation des choix. Une telle tendance est déjà visible en ce qui concerne les périodes de congés et de vacances, et les horaires de travail. Dans le même ordre d'idées, on peut présumer que les inégalités au sein de l'entreprise, comme au sein de la société, seront de moins en moins acceptées. Déjà la politique de mensualisation des travailleurs manuels a amorcé une assimilation des ouvriers aux employés, sur le plan des modes de rémunération et du statut juridique; il reste à poursuivre sur le plan du contenu et des conditions de travail. Cette pression des travailleurs tendra peut-être aussi à une plus égale répartition du pouvoir dans l'entreprise. Les expériences d'organisation sont nées de l'initiative des employeurs, et ne font que concrétiser leur pouvoir d'organisation. Est-il illusoire de penser que les travailleurs eux-mêmes pourraient un jour définir leurs modes de travail? C'est dans cette direction que s'est engagée la réflexion des syndicats italiens. C'est ce qui vise la CFDT française lorsqu'elle met l'accent sur la nécessité pour les travailleurs de pouvoir s'exprimer sur les lieux de travail.

En troisième et dernier lieu, j'évoquerai les changements dans les façons de penser, les changements socio-culturels qui peuvent être observés déjà chez les chefs d'entreprise et autres managers. L'idée de choix possibles en matière d'organisation du travail, illustrée par les travaux de l'Institut Tavistock, est maintenant largement acceptée, même si on n'en tire pas encore toutes les conséquences pratiques. L'idée qu'on peut maîtriser l'évolution des techniques, dans un sens qui tienne compte des aspirations des hommes, se répand de plus en plus; on ne raisonne plus comme on le faisait

il y a vingt ans en termes de «conséquences des changements techniques»; on adopte une vue plus volontariste, moins passive et moins résignée.

Ainsi l'évolution de la situation économique et des techniques, les changements dans les attentes des travailleurs et les façons de penser des managers laissent présager des changements dans le contenu et l'organisation du travail. Les «expériences» en cours, bien qu'elles soient souvent partielles, précaires et d'une portée limitée, annoncent ces changements, sans permettre toutefois de les prévoir avec précision. Ce que l'on peut prévoir avec certitude, c'est que certaines formes de travail bientôt ne seront plus admises. Faisons confiance à l'imagination et à la créativité de tous les hommes qui travaillent dans les entreprises pour en trouver de nouvelles grâce à leur expérience et sans trop se soucier des théories ou des écoles.

## Changes in the Organization of Business and Work in Industrialized Countries

This paper deals with European "experiments" in work organisation. Factual data concerning the content and scope of these experiments are presented. It is pointed out that in certain cases, individual jobs are enlarged or enriched in a rather authoritarian way. In others, some power is recognized to groups of workers permitting them to organize and plan their work and support each other in their occupational role. The number of experiments varies greatly from country to country. The fact that in some countries such experiments are either supported financially by the State or deal with minor changes explains the numerical difference; the industrial relations' and socio-cultural context is another factor to be kept in mind.

Many experiments involve only a small proportion of the personnel employed in a given activity, and very few of them permit us to have a comprehensive view of the whole production unit. Several experiments also seem to be vulnerable: a new plant manager or a change in production techniques, for example, could terminate them. The social impact of these experiments would not be assessed only in terms of greater satisfaction or autonomy, but also according to the increase in skills and wages. Many of them however have no or little effect upon skills and wages.

The industrial relations and institutional contact can be more or less favorable. In the Scandinavian countries, employers and unions agree more easily than in France or Italy upon common interests and goals. It is generally accepted that such experiments can jointly contribute to the firm efficiency and workers' satisfaction. In general, the fact that collective bargaining in Europe does not imply a clear and fixed description of jobs, and some kind of job property, makes the unions more willing to accept certain changes in job structure. Relevant too are the training and values of administrators and engineers. Most of them have been accustomed to tradi-

tional forms of work organization and strongly believe in their superiority. The employment situation is likewise relevant. With an increase in the level of unemployment everywhere in Europe, unions are more interested in obtaining some kind of "work sharing" by reducing time on the job rather than changes in organisation which might mean higher labour productivity and reduction of employment.

As a result, many factors should be considered in order to explain the present situation and the reasons for the seeming stagnation in the development of such experiments in Europe. In the long term, however, new forms of work organisation should emerge, mainly in relation to new technological developments. Administrators are aware that some flexibility is now required in the production system to better adjust to a turbulent environment. Young people are no longer willing to accept certain jobs that their fathers would have. The idea that there are alternatives in work organisation is becoming more and more accepted.

## **PARTICIPATION ET NÉGOCIATION COLLECTIVE**

Avant-propos, Laurent BÉLANGER, Jean BOIVIN, Gilles DUSSAULT  
Alain LAROCQUE — Au-delà de la négociation collective... la participation?, Laurent BÉLANGER — Quelle participation?, Bernard SOLASSE — Une expérience européenne de participation: la cogestion allemande, Klaus BOHR — La participation: considérations sur la signification des expériences européennes, Robert COX — Syndicats et démocratie industrielle, Adolf STURMTHAL — Quelques expériences québécoises de participation, — en milieu hospitalier, Paul PLEAU, — en milieu industriel, Jean-Guy FRENETTE — Les expériences québécoises de participation sont-elles viables?, Guy SAINT-PIERRE — Peut-on concilier négociation collective et participation à la gestion?, Gilles LAFLAMME — Les incidences juridiques de la participation des employés à la gestion de l'entreprise, André C. CÔTÉ — Quelques moyens de développer la participation au Québec, Ghislain DUFOUR, Borek ZOFKA, Gilles JOBIN — La participation des travailleurs à la gestion a-t-elle un avenir au Québec?, Hon. Jacques COUTURE.

1 volume, 145 pages — Prix: \$7.00

**Les Presses de l'Université Laval**

Cité universitaire

Québec, P.Q., Canada, G1K 7R4