

## Recherches sociographiques



# Cheminement de l'innovation dans l'entreprise : jeux d'acteurs, organisation et institution

Denis Harrisson and Jules Carrière

Volume 38, Number 1, 1997

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/057089ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/057089ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département de sociologie, Faculté des sciences sociales, Université Laval

ISSN

0034-1282 (print)

1705-6225 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Harrisson, D. & Carrière, J. (1997). Cheminement de l'innovation dans l'entreprise : jeux d'acteurs, organisation et institution. *Recherches sociographiques*, 38(1), 9-33. <https://doi.org/10.7202/057089ar>

Article abstract

Following major structural changes, actors in industrial organizations are now frequently observed to adopt an approach of dialogue and partnership. Using the theory of the network-actor as a basis, this article presents the paths followed by agents in a network of innovation with respect to the rules of operation of a manufacturing enterprise, as well as the interplay of labour and management agents within it. However, the process runs up against organizational and institutional constraints which mark the boundaries of innovation and limit its scope.

# CHEMINEMENT DE L'INNOVATION DANS L'ENTREPRISE: JEUX D'ACTEURS, ORGANISATION ET INSTITUTION\*

Denis HARRISSON  
Jules CARRIÈRE

À la suite de modifications structurelles importantes, il est désormais fréquent, dans les organisations industrielles, d'observer les acteurs s'engager sur les voies de la concertation et du partenariat. S'appuyant sur la théorie de l'acteur-réseau, l'article présente le cheminement des agents d'un réseau d'innovation quant aux règles de fonctionnement d'une entreprise manufacturière et les jeux des agents de la gestion et du travail au cœur de celui-ci. Le processus se heurte toutefois à des contraintes organisationnelles et institutionnelles qui indiquent la clôture de l'innovation et en limitent l'étendue.

Dans cet article, nous nous intéressons à l'instauration, entre les gestionnaires d'une usine et les représentants syndicaux, d'un partenariat visant à favoriser la coopération dans l'atelier, et consécutivement à améliorer les rendements et la qualité. Ces relations de coopération consistent en de fréquentes rencontres entre les acteurs qui cherchent à se mettre d'accord sur les orientations du changement et sur les modalités d'action permettant le passage d'une forme structurelle à une autre. Nous concevons ce cheminement comme une innovation sociale qui n'est ni programmée, ni déterminée par des activités stables et parfaitement prévisibles. Notre analyse se propose de reconstituer les événements dans leur séquence, de mettre au jour les conditions d'émergence des nouveaux codes de conduite et de vérifier leur solidité dans leur application journalière.

---

\* Cet article s'inscrit dans le cadre d'une recherche sur les transformations organisationnelles dans l'entreprise manufacturière, réalisée avec l'appui financier du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada et du Fonds pour la formation de chercheurs et de l'aide à la recherche.

Des recherches ont mis en lumière la place grandissante qu'occupent les salariés et leur syndicat dans la définition des changements apportés à l'organisation du travail et aux relations de travail (HUSZCZO et HOYER, 1994; EATON, 1994). Certaines thèses examinent la position des travailleurs dans ce processus en cherchant, d'une part, les facteurs structurels de transformation renouvelant leur rôle, et en analysant, d'autre part, leurs gains réels de pouvoir dans l'entreprise, gains qui s'inscrivent en continuité ou en rupture avec les formes d'organisation tayloriennes (WHITAKER, 1992; THOMPSON, 1993). Il en résulte une tension entre les formes traditionnelles de résolution de problèmes et les nouvelles (COOKE, 1990; CUTCHER-GERSHENFELD, KOCHAN et VERMA, 1991, SMITH, 1993).

Il existe peu de modèles de transformation de l'organisation du travail et ils ne sont pas toujours transférables d'une entreprise à l'autre (LINHART, 1994). Les transformations de l'entreprise manufacturière ont fait récemment l'objet de quelques études de cas, notamment aux États-Unis (GEARY, 1993; KRIESKI et BROWN, 1993; BOHLANDER et CAMPBELL, 1994), mais peu d'entre elles se consacrèrent à des processus de transformation (HECKSCHER, EISENSTAT et RICE, 1994) où le changement n'est pas imposé mais débattu et discuté dans une succession de petites négociations (CARR, 1994).

L'analyse diachronique du changement exige une présence sur les lieux à des fréquences rapprochées et une collecte d'informations à plusieurs moments du processus. De septembre 1991 à décembre 1994, nous avons effectué vingt-neuf entrevues semi-dirigées auprès des cadres, représentants syndicaux, ouvriers et contre-maîtres de la Compagnie de Papiers Fins Inc. (CPFI). Ces entrevues ont porté sur les transformations en cours, le rôle des acteurs, leurs communications, leurs orientations et leurs stratégies, la coordination du travail, le processus de changement, l'implication dans le processus, les difficultés que soulèvent les changements et la résorption des sources de tension. Les documents divers tels que procès-verbaux des comités, journaux et bulletins d'information de l'entreprise et du syndicat, documents d'orientation, lettres et notes ont aussi fait l'objet de notre analyse. De plus, nous avons assisté à titre d'observateur non participant à trois rencontres d'information réunissant les gestionnaires, le syndicat et les ouvriers<sup>1</sup>. Notre étude met ainsi en évidence les décisions que prennent les acteurs, les facteurs qui les motivent et les résultats qui en découlent (YIN, 1989; SCHWANDT, 1994). Nous expliquons le développement et le cheminement du processus en tentant de dégager les facteurs à la source des gestes posés par les agents, dans leur contexte spécifique (STRAUSS et CORBIN, 1990).

L'article se divise en deux sections. Dans la première, nous expliquons brièvement la pertinence de l'approche de l'acteur-réseau dans l'analyse du changement:

---

1. L'analyse des informations a été effectuée avec le logiciel NUDIST (Non-numerical Unstructured Data Indexing, Searching and Theorizing) qui gère et organise les informations qualitatives selon les principes de la théorie enracinée.

on y conçoit les formes de coopération comme des constructions dans un réseau hétérogène. Dans la seconde section, nous présentons l'analyse empirique d'un réseau d'innovation dans une entreprise. En premier lieu, nous reconstituons la façon dont les acteurs construisent une problématique à l'intérieur de laquelle chacun se rend indispensable à l'autre. Le réseau se consolide alors par la mobilisation d'autres agents à qui l'on propose l'itinéraire. Tout en insistant sur la dimension locale de l'innovation, nous montrons comment des circonstances particulières contribuent à l'émergence d'acteurs innovants. En second lieu, nous faisons voir de quelle façon le réseau résiste à ses détracteurs et ses opposants qui, par des assauts répétés, concourent à l'affaiblir. Nous analysons l'apport des situations imprévues et des actions intentionnelles dont l'effet combiné mine le réseau. Par la même occasion, nous faisons ressortir les événements qui mettent les acteurs en relation. En conclusion, nous discutons des limites du réseau local d'innovation lorsqu'il doit composer avec les contraintes organisationnelles et institutionnelles sous-jacentes aux rôles et aux stratégies des acteurs.

### 1. *La conception d'un réseau*

Notre recherche souscrit à l'approche constructiviste et interactionniste selon laquelle la réalité résulte des processus sociaux qui ne deviennent intelligibles que situés dans un contexte particulier ou pour une communauté précise (SCHWANDT, 1994). Ainsi, la réalité n'a de sens qu'une fois interprétée, car elle n'apparaît à l'observateur que sous la forme de systèmes de représentations, de pratiques sociales diversifiées, de discours hétérogènes et d'effets idéologiques.

Dans cette optique, l'étude de la distribution des rôles dans la conception du changement fait place à l'analyse des logiques d'acteurs qui conduisent à l'innovation; celle-ci est le produit de négociations, de réactions défensives, d'essais et d'erreurs, d'errances, de déroutes et de bricolages de solutions à des problèmes imprévus qui se posent notamment dans la redistribution des savoirs. Cette démarche analytique se situe à l'opposé de la théorie de la contingence structurelle selon laquelle l'organisation est une entité structurée, et on peut dégager des lois générales sur le fonctionnement de l'entreprise. Si les systèmes sociaux définissent les rôles des acteurs, ceux-ci ne sont pas joués d'avance et supposent une interprétation; telle est la signification des notions de *rationalité limitée* de MARCH et SIMON (1979), d'*analyse stratégique* de CROZIER et FRIEDBERG (1977) ou encore de *régulation conjointe* de REYNAULD (1989). Par leur action, les individus et les groupes sociaux produisent les règles qu'ils associent à leur projet collectif. Dans l'approche théorique de la structuration des organisations (REED, 1985), la production et la transformation des structures organisationnelles sont liées aux interactions sociales entre les différents agents. L'attention portée aux relations sociales durant la phase de changement permet ainsi de saisir la construction des arrangements dans une situation sociale particulière. Le travail d'acteurs compétents (GIDDENS, 1987), qui connaissent les

contraintes et les principes structurels et s'en servent pour orienter leurs interventions, donne forme aux organisations. Cette perspective pose un rapport étroit et réciproque entre action et structure. Mais comment ces acteurs élaborent-ils les règles, définissent-ils leur stratégie ou construisent-ils leur projet en tenant compte des contraintes structurelles et institutionnelles? La réponse semble se situer en dehors des projets que prescrivent les acteurs ou dans les domaines que balisent les champs disciplinaires.

La théorie de l'acteur-réseau permet de comprendre la constitution des projets collectifs. Les acteurs sont mobilisés dans la transformation des règles organisationnelles à travers la création d'un projet d'innovation, la prise en charge des difficultés et des résistances et la multiplication des alliances, dans le but d'accroître l'influence du réseau dans l'entreprise. Mais des événements imprévus, des mouvements d'opposition à l'innovation et la difficulté d'articuler cette démarche au cadre institutionnel de négociation constituent autant d'assauts contre le réseau.

La démonstration empirique qui suit repose sur l'analyse d'un réseau organisé par la persuasion. Celle-ci se fait par l'inscription de faits fabriqués collectivement à l'intérieur desquels la résistance se dissout ou se réaligne. Cette approche de l'innovation développée en sociologie des sciences et des techniques (CALLON, 1986; CALLON et LATOUR, 1991; ZEHR, 1994) a été peu utilisée dans l'étude des transformations des organisations industrielles. Le réseau permet aux agents<sup>2</sup> innovateurs de coopérer et de s'engager mutuellement dans une structure émergente de coordination, de gestion de l'incertitude et de relations informelles. L'hétérogénéité des savoirs des différents agents y est reconnue sans qu'on cherche à les hiérarchiser. Dans le processus d'innovation, c'est moins le respect d'une règle externe qui confère du sens que la négociation des positions des différents agents. La constitution des faits est un processus continu qui s'effectue à travers la mobilisation progressive des agents dans le réseau. La nouveauté d'un réseau se mesure aux résistances que provoquent l'apparition de nouveaux porte-parole et la redéfinition de l'identité et de la légitimité des agents (CALLON, 1989). Toute innovation est le produit d'ajustements, de compromis, de négociations, faisant en sorte qu'elle ne peut que rarement s'imposer par ses qualités intrinsèques. Des intérêts divergents interagissent dans une réalité plus ou moins certaine. Il s'agit de persuader, d'intéresser et de mobiliser les agents en traduisant leurs intérêts, c'est-à-dire en créant des équivalences entre des positions en apparence divergentes. C'est à cette condition que le partenariat se construit.

Nous entendons par *partenariat* l'entité où apparaissent les intérêts communs d'acteurs différents et dans laquelle les bénéfices sont profitables aux deux parties.

---

2. Afin d'éviter une confusion terminologique, nous distinguons « acteur » et « agent » de la façon suivante : pour désigner des groupes ou des individus à l'intérieur du réseau, nous préférons employer le terme « agent », alors que « acteur » fait référence à des entités définies à l'extérieur du réseau. Par exemple, le syndicat est un acteur mais dans le réseau le président du syndicat est un agent.

Le partenariat se révèle donc comme «un ensemble de contreparties réciproques» (BAUDRY, 1995, p. 72). L'économie des conventions analyse les modes de coordination d'intérêts divergents qui relèvent de logiques opposées mais ont besoin l'une de l'autre pour être satisfaites. Il y a des dimensions non explicites dans les ententes entre des parties ayant des attentes réciproques sur leurs comportements respectifs (SALAIS, 1989).

Ce réseau d'acteurs hétérogènes constitue une nouvelle unité d'analyse formée de gestionnaires, de syndicats, de travailleurs aussi bien que de projets d'innovation et de textes, telle la convention collective de travail. Dans un réseau, les agents participent à un système qui implique d'autres agents. Ces derniers servent de référence pour leurs décisions, leurs perceptions et leurs actions. Des niveaux variés de structure mettent en jeu des régularités de relations entre des entités concrètes (KNOKE et KULISKI, 1991). Un réseau réunit un ensemble de personnes, d'objets et d'événements; la théorie de l'acteur-réseau ne tient pas compte des acteurs préalablement construits. La complexité d'un réseau est simplifiée en réduisant un grand nombre d'agents en un petit nombre de positions qui se fondent sur les équivalences structurelles.

La perspective de l'acteur-réseau est ainsi conçue comme une stratégie d'analyse de la structure sociale (EMIRBAYER et GOODWIN, 1994). Les réseaux sociaux sont des réalités phénoménologiques qui produisent du sens. Les acteurs peuvent ainsi innover au-delà des catégories culturelles reçues ou des conditions d'action qui s'accordent uniquement avec leurs intérêts personnels et collectifs.

### *L'innovation est un ensemble de nouvelles règles d'interaction*

En sociologie de la science et des technologies, l'innovation se définit comme la formulation de nouvelles connaissances qui mobilisent des agents. Toute proposition nouvelle est d'abord faible, subjective, locale et contestée. Pour devenir autorité, la proposition doit se transformer en convention et les agents, la reprendre à leur compte. Lorsque les propositions produisent des résultats constants, réguliers et prévisibles, s'opère une conversion: ce qui était fragile et faillible apparaît maintenant comme existant depuis toujours, c'est la «boîte noire».

Mais quelle est la nature de l'innovation dans les organisations? Dans cet article, nous comprendrons l'innovation comme la conception de nouvelles règles ou l'expression de règles dans de nouveaux itinéraires d'action (BURNS et DIETZ, 1992). Au départ, l'innovation est souvent un épiphénomène. Les règles sont par la suite sélectionnées par les agents pour structurer leur environnement social et l'action qui en découle, elles sont évaluées selon les gains qu'elles rapportent au groupe et selon le pouvoir dont ce dernier dispose pour modifier une situation et prendre des arrangements sociaux particuliers. L'action n'est pas libre de toute contrainte structurelle, tout comme elle n'est ni imprévisible ni illimitée. La règle s'analyse en termes

cognitifs, comportementaux et selon son statut institutionnel. Ce sont les lois, les normes, les principes moraux, les codes de conduite, les procédures, les règles techniques et administratives, les habitudes et les traditions, ainsi que les conventions (BURNS et DIETZ, 1992). En bref, tout comme le processus de construction de la connaissance, l'innovation organisationnelle se découpe en trois moments: a) une logique d'investigation qui donne lieu à des activités de prise de connaissance et de validation de la règle produite, b) une logique d'argumentation (traduction et diffusion de la règle), c) l'appropriation et l'utilisation de la nouvelle règle, ce qui renvoie au modèle réflexif des agents concernés (EMIRBAYER et GOODWIN, 1994).

Selon BURNS et DIETZ (1992), les structures macrosociologiques (méta règles) forment un environnement sélectif pour les processus microsociologiques à l'intérieur desquels les agents jouent un rôle majeur dans la production, la reproduction ou la transformation des règles. Dans notre étude de cas, nous verrons que cet environnement sélectif est fondamental dans la structuration des accords entre les acteurs, qui doivent considérer non seulement le contexte économique dans lequel évolue la firme mais également le contexte institutionnel qui régit les rapports entre ces acteurs.

## *2. Les transformations organisationnelles à la Compagnie de Papiers Fins Inc.*

La Compagnie de Papiers Fins Inc. (CPFI) est une entreprise canadienne de fabrication et de transformation de papier mousseline. Elle possède deux usines situées en banlieue de Montréal qui emploient 415 salariés pour un chiffre d'affaires d'environ 80 000 000 \$ pour l'année 1993<sup>3</sup>. L'usine de Frontenac compte 275 employés et celle de Talon, 140. Au cours des dix dernières années, l'entreprise a connu une croissance suscitée par la forte demande du marché pour le papier fabriqué à partir de matières recyclées<sup>4</sup>, mais une compétition féroce dans le marché canadien du papier a entraîné une chute des prix de 34%. L'entreprise réussit difficilement à honorer ses engagements car le taux d'utilisation de la capacité de production de ses usines est plutôt faible en raison des effets cumulés de la formation déficiente des opérateurs, de la fréquence élevée des accidents du travail, de l'absentéisme récurrent et des relations de travail conflictuelles dont une grève de trois mois en 1987 comme point culminant. Ainsi, des relations de travail tumultueuses et des communications verticales instables affaiblissent les ventes et la mise en marché d'un produit très en demande. L'entente de libre-échange nord-américain et la flexibilité de la demande, alors que les clients font de plus en plus de petites commandes échelonnées sur une année complète, remettent sérieusement en question le

---

3. Les données citées dans cet article proviennent de la documentation de l'entreprise que nous avons analysée.

4. Les ventes nettes passent de 45 000 000 \$ en 1984 à 73 000 000 \$ en 1991.

mode de fonctionnement de l'entreprise. L'avenir repose sur l'amélioration de la productivité qui exige la collaboration des employés et la mise en place d'un partenariat avec les deux syndicats, appelant ainsi une modification des règles propres au modèle taylorien d'organisation du travail.

*a. La mise en forme du problème*

Dans la terminologie de l'acteur-réseau, la mise en forme du problème est une traduction qui pose une équivalence entre les problèmes que définissent les acteurs. Ces derniers décident de leur stratégie en se rendant indispensables les uns aux autres par la création d'un itinéraire de passages obligés. L'itinéraire est imposé par un problème général mais il s'engrène à la résolution de problèmes particuliers.

Les difficultés économiques de la firme et les relations de travail appellent des solutions qui n'appartiennent qu'aux acteurs présents dans l'organisation. Dès le départ, les acteurs reconnaissent un problème avant d'en négocier une solution acceptable. Ce sont les gestionnaires qui proposent la mise en forme du problème, mais elle est entérinée par les représentants syndicaux, les contremaîtres et les employés, dans un esprit pragmatique.

Le problème consiste à reconnaître la transformation fondamentale du marché et des conditions nécessaires pour y faire face. Cependant, la solution exige des acteurs la mise au jour de problèmes spécifiques à l'entreprise. Le problème général échappe aux acteurs locaux, il constitue l'environnement socio-économique du changement qui représente autant de contraintes structurelles, des méta règles à partir desquelles les acteurs façonnent leur environnement immédiat. Cet environnement fluctuant conduit les acteurs à modifier leurs relations avec les autres. Dans un message aux membres, le président du syndicat affirme :

Mais pour opérer la transition vers une industrie productive et intégrée de manière harmonieuse dans la société d'aujourd'hui, il faut absolument créer une collaboration, un échange d'idées et de mises en pratique, un respect mutuel des compétences et du rôle de chacun. (Un document syndical.)

Chez les salariés, un travail d'alignement s'effectue, manifestant également la nécessité de transformer les rapports avec les autres acteurs.

R. [...] parce qu'en assemblée générale, on a eu des remarques de notre président pour dire : « C'est le temps les gars, réveillez-vous parce que le train va passer puis on va le manquer ».

Q. Qu'est-ce que c'était, ce train-là ?

R. Ce sont les Américains puis toutes les autres compétitions qui peuvent arriver, le train du redressement de l'idéologie. (Un opérateur.)

La première étape d'un processus de changement passe d'abord par l'autorité d'un argument externe à l'action immédiate, ce qui donne prise aux agents dans le processus. Cet argument d'autorité épouse les contours du discours économique pragmatique dominant dans les sociétés industrielles, selon lequel les transformations du marché commandent les changements organisationnels. D'après les gestionnaires,



la mondialisation des marchés a modifié les règles du commerce du papier, de sorte que les prix doivent être plus bas pour demeurer compétitifs et les frais d'exploitation, réduits. Depuis 1990, à la suite de l'accord de libre-échange, les taxes d'accises ont été supprimées<sup>5</sup>. Des changements technologiques augmentant la capacité de production ont entraîné une concurrence plus vive, et de nouveaux producteurs font leur entrée sur le marché avec des prix à rabais. Enfin, les fluctuations du dollar canadien influent sur les exportations aux États-Unis. Les cadres supérieurs de l'entreprise partagent et diffusent cette vision de l'avenir d'une entreprise flexible dans un marché libre. Par ailleurs, il n'est pas certain *a priori* que les employés syndiqués et leurs représentants endossent cette représentation, en l'absence d'actes concrets par l'intermédiaire desquels les acteurs manifestent leurs stratégies. Au second palier, les acteurs sont mobilisés par un travail de transformation de leur relation mutuelle et par un débat sur l'appropriation des activités à développer, qui interpellent l'identité des acteurs.

Au départ [...], on a pris ça avec beaucoup de réserve, sauf qu'on savait que la situation économique de CPFI dépendait de l'expansion. Si CPFI ne faisait pas l'expansion, elle ne restait pas sur le marché. Ça c'est clair. Donc à partir de ça, l'entreprise avait un intérêt et on s'est demandé: «Nous autres, le syndicat, quel intérêt qu'on aurait à se positionner là-dedans» [...] eux autres sont sortis avec des grandes politiques, qu'il fallait faire de la formation, de l'information et impliquer plus de monde. Il y en avait 5 ou 6, signées par le conseil d'administration. Tout ça, c'était bien beau. Ça a commencé à débloquer quand on a commencé à avoir des réunions une fois par mois entre le syndicat et la compagnie [...] on discutait de la gestion quotidienne de l'usine plus que des problèmes de relations de travail. (Un représentant syndical.)

En l'absence d'un cadre institutionnel québécois sur le partenariat dans l'organisation du travail, les acteurs locaux construisent eux-mêmes leur projet de transformation. Les conditions internes déterminent la place des acteurs présents dans la définition du projet et les rôles que chacun va jouer dans la déconstruction de l'organisation. Le syndicat possède une forte cohésion interne qui le rend incontournable dans l'organisation du travail. Aussi, à travers la mise en forme du problème, il se rapproche des cadres afin de favoriser une plus grande responsabilisation des employés dans l'amélioration du rendement de l'usine.

Au départ, on avait beaucoup de réserve, sauf qu'ils nous ont expliqué comment ils étaient arrivés à leur objectif de productivité. Nous autres on a vérifié avec la banque et on a vu que ça se faisait et on a endossé les objectifs de productivité au départ. Ensuite, il y avait beaucoup de pertes de rebuts de matières premières, on a regardé ça [...] Nous autres on a posé la condition que si on arrivait à augmenter la productivité et à diminuer les rebuts, il fallait plus d'investissements dans la formation. [...] Cette année-là, il y a eu une augmentation substantielle de la formation. (Un représentant syndical.)

Deux projets locaux vont permettre au syndicat de s'impliquer dans les mécanismes de transformation et d'exposer ses priorités: a) une structure d'information et de discussion, b) un projet de formation de la main-d'œuvre. La structuration de

---

5. Les taxes d'accises sont de 17,5 % en 1977, elles reculent à 10,2 % en 1989, l'année de l'entrée en vigueur de l'accord, et à 0 % en 1993.

l'échange entre gestionnaires et représentants syndicaux est un passage obligé. À cet effet, les acteurs forment des comités dont les rencontres bipartites fréquentes permettent de faire le point sur la situation des relations de travail et sur les problèmes de la production. Par consensus, les acteurs en arrivent à la constatation suivante : le taux d'utilisation de la capacité de production est faible parce que la restructuration de l'usine en 1982<sup>6</sup> a eu comme effet imprévu d'éclipser une part importante de la main-d'œuvre sur qui reposait le savoir-faire pratique. Ce savoir-faire a été acquis sur le tas par des travailleurs en contact étroit avec les ouvriers de l'entretien, avant que la convention collective de travail ne vienne préciser le partage des tâches. Ainsi, les jeunes ouvriers ne connaissent pas le cycle complet de production, ce qui se traduit par de faibles rendements. L'usine de transformation du papier de Talon ne fonctionne qu'à 50 % de sa capacité réelle si on tient compte des bris, des mises en course, des temps de cycle, des arrêts pour entretien. Il se produit en moyenne 30 arrêts de machine par jour (pour 19 machines). La productivité et le rendement reposent sur l'expérience et le savoir-faire d'une poignée de travailleurs. L'information sur les séquences de travail et la formation « sur le tas » sont peu structurées. La qualité des produits est instable et la livraison des produits se fait avec délais. Le travail des acteurs dans les comités traduit les problèmes économiques de l'entreprise comme une chaîne à effets multiples et ultimement comme un problème local de gestion des savoir-faire. Les contraintes externes sont ainsi atténuées par un travail de négociation à l'interne.

Les gestionnaires de l'usine et le syndicat local conviennent d'une démarche de coopération afin de former et de standardiser les méthodes de production. Qui plus est, c'est le projet syndical qui est adopté. La formation est dispensée par trois ouvriers syndiqués qui conçoivent la structure des cours et leur contenu à partir de leur expérience et des manuels que fournissent les fabricants des machines<sup>7</sup>. L'acteur syndical impose ainsi son itinéraire, ce qui le rend indispensable à l'innovation.

La formation sur des aspects techniques du travail est un tournant dans cette entreprise<sup>8</sup>. La démarche est transparente, les parties convenant que l'atteinte des objectifs se fera selon un processus de prise de décisions par consensus sur l'or-

---

6. En 1982, la CPFI vend une division de papiers d'emballage parce que les inventaires sont trop élevés alors que les taux d'intérêts sont de 22 %. La vente de cette division conduira à la mise à pied d'une cinquantaine de travailleurs, atténuée toutefois par la mise à la retraite et à la préretraite des salariés les plus anciens, mais aussi les plus qualifiés. À la suite de ces départs, la main-d'œuvre dans son ensemble demeure peu expérimentée. Cet effet imprévu s'accroît au moment des vacances et des congés annuels.

7. La formation se subdivise en trois blocs : une formation théorique de 60 heures, une formation pratique sur simulateur de 60 heures et une période d'entraînement sur les machines de 60 heures. L'objectif de la formation est d'améliorer l'efficacité, réduire les rebuts, diminuer la fréquence des accidents, améliorer les conditions de travail et de sécurité, maintenir et développer l'emploi, améliorer le produit et la qualité du service à la clientèle.

8. Le programme de formation est spécifique à la CPFI, car contrairement aux fibres naturelles, les fibres recyclées produisent un papier plus fragile et plus instable et qui exige de l'opérateur des interventions fréquentes de correction.

ganisation du travail, l'ouverture des livres de l'entreprise, le respect de la convention collective et la reconnaissance des décisions du comité paritaire de formation. Mais pour y arriver, le nouveau réseau formé des gestionnaires et des représentants syndicaux doit s'étendre à d'autres acteurs clés: les contremaîtres et les ouvriers. On assiste alors au déploiement de stratégies d'intéressement et d'enrôlement.

### *L'intéressement et l'enrôlement*

Dans la terminologie de l'acteur-réseau, l'intéressement est la méthode par laquelle une entité en attire une autre, alors que l'enrôlement consiste pour un acteur à définir et à distribuer les rôles sans qu'ils ne soient préétablis. L'intéressement et l'enrôlement sont étroitement associés dans la traduction des intérêts d'un acteur par un autre et la conception des itinéraires d'action. Le syndicat est d'abord réticent à endosser une démarche de partenariat sans l'appui de ses membres. Ces derniers s'identifient à un syndicat militant, lequel défend des intérêts socio-économiques, revendique, se confronte et obtient régulièrement des gains qui s'inscrivent dans la convention collective<sup>9</sup>.

À début, on perdait un pouvoir énorme [...] on tire moins fort qu'on tirait avant, parce qu'avant on avait le gros bout du bâton. Aujourd'hui je pense que c'est important que le syndicat collabore avec les supérieurs. Avant, il y avait une barrière, puis il y avait rien qui la traversait. (Un opérateur.)

La question se pose alors de savoir où le rapprochement syndicat-employeur dans le but d'améliorer le rendement de l'usine doit-il se traduire en des intérêts autres pour le syndicat et ses membres. En effet, le discours pragmatique sur la nécessité impérieuse de transformer les rapports de travail ne se suffit pas à lui-même pour enrôler les travailleurs, même si ce contexte agit comme une toile de fond aux transformations.

Ils sont conscients parce qu'ils entendent parler aussi d'autres compagnies qui font faillite, les compétiteurs sont arrogants, ... c'est dur, très dur. (Une opératrice.)

La récession a commencé et puis il y avait un gros changement dans les usines, ça venait d'autres pays. Puis on a admis nous autres mêmes que ça ne pouvait plus fonctionner. J'ai vu qu'on ne continuerait pas longtemps si on ne commençait pas à travailler ensemble. (Un opérateur.)

Les représentants syndicaux présentent donc le projet en fonction d'objectifs syndicaux tels que le maintien de l'emploi. Les ouvriers acceptent la traduction des contraintes économiques externes en une proposition qui englobe certaines valeurs démocratiques du syndicalisme:

On peut dire qu'ils nous demandent plus notre avis, en passant par le syndicat, et comme le syndicat nous représente, c'est comme si indirectement c'était nous autres... Ils collaborent plus et ça apporte de meilleures choses, ça améliore beaucoup de choses. (Un opérateur.)

---

9. Depuis 1974, le renouvellement de la convention collective s'est toujours fait dans un climat de menaces de grève ou de lock-out dont trois en 25 ans furent mises à exécution, en plus d'une moyenne de 300 griefs par année.

Ces valeurs démocratiques, qui s'enracinent dans des formes de participation des travailleurs à la résolution de problèmes de production et à la diffusion des informations, se conjuguent aux intérêts administratifs de l'entreprise :

Il y a quelques années nous aurions fait appel au service d'ingénierie pour solutionner un problème technique. Aujourd'hui nous voyons cela différemment, nous sommes désormais convaincus que ce sont les personnes elles-mêmes, celles qui sont au cœur des opérations et savent de quoi elles parlent, qui sont aussi bien placées pour apporter des solutions aux problèmes de production. Nous voulons encourager cette participation.... (Un cadre supérieur.)

Encore faut-il convaincre les acteurs absents de se joindre au réseau naissant. De nouvelles structures de diffusion de l'information sont créées pour informer puis convaincre les ouvriers d'endosser les nouvelles positions d'un syndicat qui fait équipe avec la direction de l'usine. Les assemblées syndicales ne suffisent pas, appelant davantage des stratégies de confrontation que l'harmonisation entre les acteurs. À nouvelle entente, nouvelle structure, fugace cette fois : une équipe formée d'un représentant de l'employeur et d'un représentant syndical rencontre par petits groupes de cinq ouvriers tous les employés afin de les consulter sur leur évaluation des problèmes de l'usine. Le principe de la formation a ainsi été adopté.

Ça a été un changement pour le monde quand il y a eu des changements dans l'usine et que les gens ont été consultés, il y en a qui se sont dit que peut-être ça marcherait.... (Un opérateur.)

À partir de cette prémisse dont une majorité d'ouvriers reconnaissent l'urgence, une seconde stratégie d'enrôlement se dessine, remettant en question les principes de l'ancienneté. Les formateurs sont des ouvriers expérimentés reconnus également pour leur qualité de leadership auprès de leurs compagnons. Ils conçoivent les sessions de formation offertes d'abord aux ouvriers qui adhèrent inconditionnellement au projet afin d'influencer positivement les autres travailleurs. La formation devient le fer de lance du partenariat. Le réseau se consolide ; aux représentants syndicaux et aux gestionnaires s'ajoutent maintenant les ouvriers.

Cette entente n'est pas l'objet d'un compromis selon le principe du donnant-donnant. Pour chaque acteur, il importe avant tout que les gains obtenus n'entachent pas les intérêts fondamentaux de l'autre. À travers le processus de traduction des intérêts des acteurs, un travail de compatibilité des rôles des membres d'un réseau se réalise :

À chaque année, on établit [...] un plancher d'emploi (pas officiel). On établit ça avec des pronostics de ventes. [...] Toutes les fois qu'il y a des changements dans l'usine, on est consulté... sur tout. À 90 % des cas, s'il n'y a pas consensus, la modification n'a pas lieu. On essaie donc de trouver un terrain d'entente avant de faire les modifications [...] en fonction de ce que le monde dit. (Un représentant syndical.)

Ces mises en accord en situation (EYMARD-DUVERNAY et MARÉCHAL, 1994) grâce à une entente entre le syndicat et les gestionnaires sur le fonctionnement d'une usine, se consolident par la structuration des échanges sur une base régulière dans différents comités. Un nouveau réseau d'échange et de coopération entre les agents est ainsi créé à CPFII. Ce réseau comprend des agents, des projets, des accords et

des dispositifs de coordination entre les acteurs. Il fonctionne bien, il est intégré, traduisant les intérêts des membres et produisant des résultats concluants, congruents aux règles du marché<sup>10</sup>.

### *Les acteurs*

Le processus qui permet de trouver un accord en situation est peu compatible avec des structures rigides. À l'instar de tout processus d'innovation, la présence d'agents spécifiques créatifs est une condition de l'essor d'un réseau. Ces acteurs ne craignent ni les initiatives ni les critiques, ils se portent à la défense des structures naissantes et résistent aux tentatives de reproduire les conduites collectives traditionnelles. Ils agissent comme traducteurs des intérêts des autres et comme porte-parole du réseau émergent. Un contexte local et des circonstances particulières provoquent l'apparition de ces acteurs. Nous présentons brièvement ce contexte.

Le renouvellement des conventions collectives à la CPFI s'est toujours déroulé dans l'affrontement. Par contre, la négociation de 1989 s'est effectuée dans un climat relativement harmonieux et sa conclusion amorce l'entente de partenariat. Lors de la négociation, le directeur des ressources humaines quitte son poste. Son successeur tarde à s'installer et laisse la négociation se dérouler entre les directeurs d'usines et les présidents des syndicats. Le résultat et le processus y menant étonnent heureusement les représentants du syndicat et les salariés, ce qui crée un climat de confiance et amorce la déconcentration des pouvoirs décisionnels dans l'entreprise :

On a établi de nouvelles relations entre le syndicat et l'employeur et, à partir de ce moment-là, les relations de travail (le département des ressources humaines) ont eu moins d'importance dans le quotidien de l'usine, entre autres ici à Talon. Beaucoup plus de problèmes se réglaient au niveau de la direction de l'usine, de moins en moins avec les relations de travail. (Un représentant syndical.)

Un événement imprévu donne ainsi naissance à un réseau restreint d'agents prêts à s'engager dans l'innovation organisationnelle. Peu à peu ce noyau va s'adjoindre des collaborateurs qui à leur tour deviennent des porte-parole du réseau. C'est une démarche entièrement décentralisée dans les ateliers de travail ; elle s'ébauche autour de quelques personnes, représentants de l'employeur et représentants syndicaux :

Un autre phénomène important, qui n'est pas négligeable, c'est le rôle que le directeur d'usine jouait. Ça a été un des points majeurs parce qu'on a fait plein d'affaires sans que la haute direction ne soit au courant [...] Et par un heureux hasard, quand le directeur des ressources humaines est parti, ça nous a permis de travailler plus avec le directeur de l'usine et de commencer à faire des petits projets du style objectifs sur la productivité de l'usine. (Un représentant syndical.)

---

10. Après deux ans, soit en 1992, les résultats sont concluants : une plus grande crédibilité chez les employés, une formation continue développée à l'interne, une efficacité augmentée de 20 %, une réduction de 4 % du taux de rebuts, une réduction de moitié de la fréquence des accidents et le maintien de l'emploi depuis 1989, enfin des frais d'exploitation moindres. En 1993, l'augmentation de la capacité de production nécessite l'embauche de douze nouveaux ouvriers.

Les relations de confiance, établies sous le mode de la réciprocité (HARRISSON et LAPLANTE, 1994), trouvent un écho parmi les cadres de l'entreprise :

La journée où le président (du syndicat) ne sera plus B. M.... peut-être que là ce ne sera plus pareil, il y aura une période d'ajustement et on ne sait pas ce que ça va donner. [...] Si moi je disparaissais, le nouveau directeur ne pourra pas adopter mon style. (Un cadre supérieur.)

Enfin le processus en cours, qui s'enracine dans les conduites d'agents innovateurs, se raffermi lors d'un autre événement. L'usine de Frontenac investit 60 000 000\$ pour l'achat d'une machine à papier capable d'accroître la capacité de production. De nouveaux employés sont embauchés et l'investissement met du temps à se rentabiliser. Cela a pour effet de mobiliser les paliers décisionnels supérieurs qui consacrent les ressources financières et humaines à cette unité de production :

Les actionnaires ont peu à dire au sujet de la gestion de l'entreprise. Au quotidien, ils ne sont pas là du tout [...] Il n'y a rien à régler avec le directeur des ressources humaines et on ne lui parle presque pas. Il s'implique un peu plus à l'autre usine mais il intervient s'il y a des mesures disciplinaires. (Un représentant syndical.)

Le déplacement des préoccupations des cadres supérieurs et des actionnaires de l'entreprise ouvre la voie aux initiatives locales à l'usine de Talon<sup>11</sup>. Cette forme de structuration erratique qui repose en grande partie sur des interventions d'agents locaux donne très rapidement des résultats tangibles : le taux d'efficacité augmente de 16 %, les coûts d'exploitation sont réduits de 500 000\$ en 1992 et de 785 000\$ en 1993, le taux de rebuts passe de 8 à 4% et la fréquence des accidents baisse de 17 à 8,5 en un an. CPFI qui fait face à une concurrence moins agressive, augmente sa part du marché par une hausse des ventes de 31 % entre janvier 1992 et juin 1993. En 1993, une entente de partenariat sur l'organisation du travail et sur la formation professionnelle est conclue entre les parties locales. Ces dernières négocient et décident conjointement de la conception et des modalités d'application des programmes de coopération sans que d'autres agents externes ne s'impliquent directement.

En gros, on ne suit pas la mode et les courants. On n'aime pas copier les autres. Il y a certaines choses qu'on ramasse, veut veut pas on n'est pas complètement en dehors de ce qui se passe sur le marché. Mais on ne suit pas les courants. On fait notre courant à nous autres. (Un représentant syndical.)

Les agents sont conscients de l'aspect informel du réseau qui se construit. Ils perçoivent le succès de l'innovation par ses côtés reproductibles dans d'autres établissements et la transformation du réseau court en réseau long :

L'usine s'enracine de plus en plus. Avec le contexte, toutes sortes d'éléments peuvent la déraciner. Mais avec tout ce qu'on a mis de l'avant, ça rend notre usine très compétitive. On a réduit nos coûts considérablement [...] Soit qu'on décide à un moment donné d'investir plus dans cette usine parce que ça va super bien, ou qu'on décide d'en faire un modèle et d'implanter d'autres usines ailleurs, mais suivant le modèle de l'usine de Talon. (Un cadre supérieur.)

---

11. La formation a nécessité un investissement de 1 095 000\$. On y a défini un ensemble de 450 tâches dont 350 entrent dans le programme de formation. Les cadres supérieurs et les actionnaires connaissent et approuvent ce qui se fait à l'usine entre les syndicats et les gestionnaires.

Malgré ce succès, des difficultés apparaissent et annoncent un tournant dans les relations entre les agents du travail et ceux de la gestion. Ce contexte fragilise l'entente informelle de partenariat et engage les agents dans une autre phase de l'évolution du réseau.

b. *Les assauts contre le réseau*

Dans les ateliers de travail de CFPI, deux séries d'événements incarnent autant d'assauts contre le fragile réseau que nous venons de décrire. La première série d'événements tient à la difficulté à maîtriser puis à réduire l'écart entre la philosophie du partenariat telle que véhiculée par ses porte-parole et la pratique du partenariat dans les relations quotidiennes entre les équipes de travail ou entre celles-ci et les contremaîtres. La deuxième série d'événements se rapporte à la négociation de la convention collective de travail et à la difficulté d'arrimer un mode de négociation coopérative au mode traditionnel. Ces événements ne sont pas intégrés au réseau et les acteurs manifestent de la difficulté à le maintenir, ce qui les oblige à revoir leur stratégie.

*Les travailleurs et les contremaîtres*

La responsabilisation et la requalification des travailleurs à travers le partenariat et le programme de formation ont pour effet d'affermir l'influence des ouvriers dans les opérations quotidiennes. Cet objectif que recherche le porte-parole du réseau concilie deux types d'intérêts : un meilleur rendement et l'affirmation de nouveaux pouvoirs ouvriers dans la conception de l'organisation du travail. Cependant, l'émergence de cette nouvelle forme de régulation s'effectue sans modification de l'organisation taylorienne du travail. Les contremaîtres sont toujours responsables de la coordination de leur équipe, de la productivité et de la qualité de la production. Conscients du déséquilibre que provoque le choc entre le nouveau pouvoir acquis par les travailleurs et la structure de contrôle du travail, les acteurs misent sur un changement d'attitudes des agents et travaillent sur les interactions plutôt que sur la structure taylorienne. La solution semble trop simple et un effet imprévu gruge petit à petit les bénéfices de l'entente.

La stratégie des porte-parole consiste à impliquer les travailleurs parce que le rendement repose avant tout sur eux. Les contremaîtres ne sont pas représentés dans le réseau.

J'ai passé des journées complètes à discuter avec les gens pour essayer de changer ce climat-là de travail. [...] Ça a commencé avec les personnes qui sont en bas ici et non pas avec les personnes qui sont cadres. (Un cadre supérieur.)

Le contexte traditionnel d'affrontement a pour corollaire des relations tendues entre les salariés et les contremaîtres. Si le rapprochement entre représentants syn-

dicaux et gestionnaires locaux transforme les rapports conflictuels en association cohérente, le transfert aux autres paliers de relations ne s'effectue pas automatiquement. Loin de se dénouer par enchantement, les tensions sont au contraire exacerbées. Les ouvriers se servent des qualifications nouvellement acquises pour vanter leur influence :

Le contremaître est dépassé au plan technique, il ne comprend pas ce que veut dire : « le façonneur de l'unité 3 fait défaut ». Le contremaître comprend l'ancien langage : « c'est un rouleau qui brasse... » Les contremaîtres sont frustrés car ils ne sont plus dans la *game*. (Un opérateur.)

La requalification des ouvriers modifie le rôle du contremaître dans la résolution des problèmes techniques. De manière informelle, les opérateurs font davantage confiance aux formateurs qu'au contremaître pour solutionner les difficultés d'opération des machines :

[Les questions sur les problèmes] on peut les faire aux contremaîtres, mais maintenant c'est plus direct que ça, il y a le groupe des formateurs. (Un opérateur.)

Forts de leur qualification, des informations sur l'économie de l'entreprise et des enjeux du marché, de la reconnaissance de leurs efforts par la direction de l'usine et des gratifications symboliques qui en résultent, les ouvriers se confrontent directement à l'autorité dans les ateliers, qu'ils se représentent dorénavant à un palier supérieur.

Disons qu'il y a des cadres qui n'ont pas compris que c'était important la qualité en premier, peut-être qu'ils n'ont pas compris ce que les employés ressentent. Eux autres, ils sont engagés huit heures à donner de l'ouvrage comme ça, et c'est tout. [...] Bien souvent le contremaître n'est pas capable de dire un oui ou un non à un employé, il va demander la permission à la haute direction.... (Une opératrice.)

Pour leur part, tenus intentionnellement à l'écart par les ouvriers et critiquant leur supérieur pour son manque de support, les contremaîtres d'abord ouverts au partenariat rompent avec le réseau qu'ils critiquent :

Ici, on mise sur l'employé et on oublie le cadre. Il ne nous motive pas, on nous fait croire qu'on nous supporte, mais dans les faits on fait rire de nous. Il rencontre le directeur du syndicat, mais pas les cadres. C'est deux poids, deux mesures. [...] On apprend toujours les choses à la dernière minute... On apprend des affaires par les employés, souvent tout croche. On communique ici, mais on communique mal et souvent à sens unique [...] Les syndiqués, ils sont bouchés, ils ne veulent rien savoir, tout leur est dû, c'est une partie de plaisir, CPFI ne fermera jamais ses portes... Ils sont bien traités et ils ne sont pas conscients de ça. (Un contremaître.)

Dans le projet de transformation des rapports entre les agents, les porte-parole du réseau ne remettent pas en question la structure de coordination et de contrôle du travail, et les contremaîtres sont incités à redéfinir leur position vis-à-vis des salariés :

Occupez votre territoire. Actuellement il est occupé par le syndicat, parce que vous ne l'occupez pas. On n'a pas à dire au syndicat d'occuper moins de territoire. Vous autres (les contremaîtres), occupez votre place. Arrêtez de servir juste de transmetteurs d'informations, ou transmetteurs de directives. (Un cadre supérieur.)



Les contremaîtres vont plus tard participer à la formation et acquérir des connaissances techniques. Ils prennent part également aux comités de résolution de problèmes. Cela semble toutefois insuffisant pour améliorer l'état des relations avec les ouvriers. Le syndicat présente un projet d'équipe semi-autonome afin de concrétiser ce qui représente selon lui une situation réelle. Une équipe semi-autonome est créée à l'entrepôt, mais pas dans les ateliers. Pour les gestionnaires, la structure de supervision est un gage de sécurité en cas d'échec du partenariat. De plus, peu de cadres perçoivent une maturité suffisante chez les salariés<sup>12</sup> pour engager l'entreprise dans une nouvelle transformation, aux conséquences encore plus incertaines :

Cependant, une vieille culture de 25 ans ne se change pas du jour au lendemain et je sais aussi que plusieurs de nos employés syndiqués sont réticents à croire que nous pouvons travailler ensemble. (Une lettre de l'employeur au syndicat.)

Outre les tiraillements entre les agents et la perception des cadres quant à la responsabilisation des ouvriers, la relation entre les équipes de travail et les quarts de travail est aussi problématique. En effet, peu de communications s'effectue lors des transitions d'une équipe de travail à l'autre :

Puis si tu as pas beaucoup de communications avec celui que tu remplaces (relèves), des fois tu ne le vois même pas, bien des fois ça arrive que tu ne sais même pas où tu t'en vas. Tu commences à rouler la machine, puis oups, tu t'aperçois de petites affaires, puis tu ré pares à mesure. [...] C'est difficile à voir quand tu arrives puis le gars a fait 60 caisses au lieu d'en faire 80, puis il marque rien. C'est dur de voir ce qui s'est passé. (Un opérateur.)

Une forte identification des travailleurs à l'équipe de travail freine la création d'une nouvelle identification au projet d'organisation du travail. Les ouvriers se regroupent derrière leur syndicat pour la défense de leurs intérêts socio-économiques, mais les tensions entre groupes ne sont pas résorbées par le partenariat développé dans l'atelier. De plus, ces tensions complexifient le travail des contremaîtres.

La situation critique des relations entre les agents, les controverses sur le rôle des contremaîtres et la difficulté d'établir des alliances solides avec ceux qui résistent à l'intégration au réseau amorcent une crise qui atteint son point critique lors du renouvellement et de la négociation de la convention collective. La difficulté de reconnaître les bénéfices du partenariat dans la convention collective freine le processus de transformation. Les agents se retranchent alors vers des positions traditionnelles de confrontation.

---

12. En avril 1992, l'équipe de nuit débraye parce qu'il fait trop froid, la fournaise étant brisée. L'exercice de ce rapport de force semble exagéré compte tenu du problème, mais c'est d'abord la coordination et la supervision du travail qui sont mises en doute. Le syndicat réclame l'essai d'une équipe semi-autonome, ce qui lui est refusé. La direction de l'entreprise préférerait que les contremaîtres soient issus du rang afin d'exercer un nouveau leadership sur les employés. Mais la cohésion syndicale est telle que personne n'ose abandonner l'unité d'accréditation pour un poste de superviseur de premier niveau. C'est moins la personnalité qui fait office d'autorité que la fonction exercée.

### *La convention collective et le processus de négociation*

L'entente de partenariat entre les représentants de la gestion et du travail permet des accords verbaux qui ne seront mis par écrit qu'après avoir été expérimentés et être devenus routiniers. La convention collective négociée à tous les trois ans intègre alors les modifications sur lesquelles s'entendent les acteurs. Le texte de la convention collective n'est jamais ouvert durant le processus de négociation. Il sert de balise à l'entente et son règlement indique aux acteurs l'ouverture que l'un peut attendre de l'autre. La négociation de la convention collective et le contenu du règlement ne peuvent être vus comme des processus séparés. Nous avons indiqué précédemment que le règlement de 1989 est un point tournant, montrant que les acteurs peuvent s'engager dans un processus de transformation de l'organisation du travail. Le règlement est assorti d'une augmentation salariale de 16% en trois ans. Lors de la dernière année de cette entente, l'employeur demande au syndicat de surseoir à la dernière tranche d'augmentation salariale de 5,5% parce que les prix du papier sont à la baisse, que la concurrence est vive et que les coûts de production sont trop élevés<sup>13</sup>. Le syndicat refuse :

Vous obtiendrez un non si vous demandez une restriction à nos membres, et vous ferez dérailler le train de la productivité. Prenez un conseil amical, ne poussez pas, pour le bien-être de la compagnie. (Un document syndical.)

En lieu et place, les représentants syndicaux sont prêts à intervenir auprès de leurs membres et à miser sur une plus grande productivité et des rendements supérieurs<sup>14</sup>. N'ayant guère le choix, l'employeur accepte cet échange mais prévient que les rondes de négociation ultérieures pourraient bien servir à équilibrer les coûts :

Votre conseil est de laisser notre demande pour une restriction salariale et d'opter pour votre solution, c'est-à-dire des gains par la productivité. Nous avons décidé de faire confiance en votre jugement et d'accepter votre défi d'atteindre des gains de productivité qui compenseront grandement l'enrichissement salarial que vous voulez protéger. [...] Si CPFI n'atteint pas ses objectifs, nous n'aurons pas d'autre choix que de revenir à la charge plus tard. (La réponse de l'employeur dans une lettre au syndicat.)

Les représentants syndicaux et les salariés sont dès lors préoccupés par les objectifs de productivité fixés par l'employeur, ce qui contribue à sauvegarder dans leur intégralité les clauses prévues dans la convention collective. Cependant, la situation financière de l'entreprise se détériore<sup>15</sup>. Lors de la négociation de 1993,

---

13. Le rapport des salaires sur les coûts de production est à ce moment de 33 %.

14. En 1992, les salariés ont été l'objet de 21 avertissements, 9 avis disciplinaires, 8 avis de suspension, 4 lettres administratives (rétrogradation). À la suite à ces mesures drastiques, l'absentéisme passe de 55 jours à 12 en moins d'un an. Le syndicat est informé, mais il n'intervient pas, exigeant que les sanctions ne soient pas appliquées.

15. L'entreprise essuie des pertes de 11,7 millions de dollars en 1992 pour un chiffre d'affaires de 76 millions et, de 7,6 millions de dollars en 1993 pour un chiffre d'affaires de 79,5 millions. La proportion des pertes financières de chaque usine est différente : en 1992, CPFI enregistre des pertes de 10 000 000 \$ mais l'usine de Talon fait 2 000 000 \$ de bénéfices alors que l'usine de Frontenac connaît des pertes 12 000 000 \$.

l'employeur obtient du syndicat des concessions salariales présentées comme une « ponction temporaire » permettant à l'entreprise de faire face à ses obligations financières. L'entente n'est que d'une seule année<sup>16</sup> et les syndiqués se promettent de revenir à la charge dès l'année suivante. Pour ces derniers, la productivité de l'usine est assurée grâce à leurs efforts, à la concertation et à la formation, conçue entièrement par les salariés. Mais ils sont conscients des changements structurels du marché et de la difficulté d'obtenir des augmentations de salaire comme à l'époque de la croissance. Pour compenser, le syndicat cherche à développer une nouvelle forme de négociation non traditionnelle dans laquelle les bénéficiaires de l'entreprise, connus par l'accès aux livres, peuvent permettre des programmes de formation, l'amélioration des conditions de santé et de sécurité et le développement des programmes d'aide aux employés.

Les difficultés financières de l'entreprise ont pour effet de modifier les perceptions réciproques des agents. Les représentants syndicaux perçoivent que l'employeur juge la convention collective comme la source de maux divers, ce qui exacerbe la crédibilité et le respect des parties. Les acteurs syndicaux ne croient pas que la solution réside dans un gel des salaires mais plutôt dans la mise en place « d'une structure d'appui des réformes à accomplir » qui soit flexible et décisionnelle. Les porte-parole du réseau réclament que la compagnie investisse dans l'équipement afin d'accroître la capacité de production de l'usine. Cette demande s'appuie sur l'expertise récemment acquise par les travailleurs et sur un nouveau leadership qu'exerce le syndicat pour développer l'entreprise. Cette requête n'est pas relayée par les cadres supérieurs ni par le conseil d'administration, qui tentent ainsi d'imposer les limites du partenariat en dissociant le réseau de l'identité des acteurs le constituant. L'élan du syndicat est fortement ralenti bien qu'il soit devenu incontournable dans le maintien de la productivité et de la qualité. La dernière convention collective rend plus difficile la mobilisation des membres sur l'organisation du travail et les travailleurs se mettent à critiquer davantage l'employeur.

Jusqu'ici nous avons présenté la construction d'un réseau de partenariat entre des acteurs formés de représentants syndicaux, de gestionnaires et d'ouvriers. Cependant les difficultés financières de l'entreprise, les relations tendues entre les superviseurs et les ouvriers, les frustrations des représentants syndicaux qui revendiquent un rôle plus décisif dans la gestion de l'atelier, la volonté des cadres supérieurs de réduire les coûts de production par des prélèvements à même la convention collective et les perceptions ouvrières d'une forme de dépossession à la suite du dernier

---

16. En 1993, l'entente prévoit une contraction de la masse salariale, une ponction temporaire de 182 000 \$ par le raccourcissement du temps des pauses et des repas et une réduction de 1,7 % du salaire. Au total, on accuse une baisse de 4,5 % des revenus atténuée toutefois par l'achat — intégré à la convention collective — d'actions de 540 \$ par employé. L'entente relative à l'organisation du travail et la formation fait partie de la convention collective. Le syndicat a accès à l'information financière et économique de la CPFI. Les salaires varient de 15,77 \$/heure pour un manœuvre-production à 22,37 \$/heure pour un presier. Advenant des surplus de postes permanents, la compagnie donne priorité à la formation.

contrat collectif concourent à modifier radicalement le réseau. La négociation de la convention collective de 1994 fragilise encore davantage le réseau d'innovation qui se défend mal des assauts répétés contre lui.

### *Les contingences internes*

Les ruptures sont le résultat des controverses internes sur la place, le rôle et la rétribution des acteurs. En 1994, un an après la « ponction temporaire » sur les revenus des employés, ces derniers sont résolus à reprendre ce qu'ils considèrent perdu<sup>17</sup>. La négociation se déroule entre de nouveaux agents qui jusqu'à présent se sont volontairement tenus éloignés du réseau d'innovation. Les cadres supérieurs du département des ressources humaines reprennent en main les relations de travail. De plus, un événement imprévu surgit et affaiblit encore davantage la fragile alliance: un ouvrier meurt lors d'un accident de travail. Le syndicat dénonce aussitôt l'irresponsabilité de l'employeur en santé et sécurité du travail et annonce son retrait de toutes les représentations publiques conjointes sur l'organisation du travail:

Vu cet état de fait, il nous est impossible de nous associer ou de continuer à faire des représentations publiques conjointes avec CPFI, surtout en ce qui concerne l'organisation du travail. La compagnie ne peut avoir un double discours en ce qui concerne l'organisation du travail et la santé et la sécurité des travailleuses et travailleurs dans ses deux usines. (Extrait de la lettre du président du syndicat au président de CPFI.)

Toutefois, les membres du syndicat n'ont pas été consultés sur la riposte des représentants syndicaux. Dans une lettre au président de CPFI, une soixantaine d'ouvriers réaffirment leur conviction dans le partenariat et la concertation:

Étant donné que nous avons souscrit à une réorganisation du travail où la concertation était un des éléments essentiels à son bon fonctionnement, il est de droit que les employés(es) syndiqués(es) de Talon aient leurs mots à dire lorsqu'il y a de telles décisions. Nous nous engageons à y remédier prochainement. (Lettre des employés remise au président de CPFI.)

À la suite de cette position des membres, l'exécutif syndical démissionne et se retire de tous les comités, laissant ainsi béantes les structures paritaires. Le principe d'ouverture et de transparence des décisions exigé de l'employeur s'applique également au syndicat, et ses représentants apprennent péniblement la leçon à leurs dépens. Une crise de confiance s'installe, ouvrant une brèche dans l'unité syndicale, envoyant un message de division et d'éclatement. Inexpérimentés, les nouveaux membres de l'exécutif syndical ne réussissent pas à s'affirmer dans le processus de négociation<sup>18</sup>. Les représentants de l'employeur réclament des concessions, notam-

---

17. Depuis l'entente de 1993, les ouvriers réduisent la cadence, ce qui retarde les délais de livraison. Aussi, ils font davantage de travail en temps supplémentaire et compensent ainsi les pertes salariales par des tâches rémunérées au taux horaire majoré de moitié et au taux double.

18. Les membres signataires de la lettre au président de CPFI n'ont jamais exigé la démission des responsables syndicaux. Ils ont voulu signifier aux représentants syndicaux les dangers d'une démarche syndicale isolée des membres. Pour leur part, les représentants syndicaux envoient le message aux mem-

ment un gel des clauses monétaires et une augmentation des salaires de 1,5 % en trois ans. Le syndicat exige davantage :

Cette position n'est absolument pas respectueuse du monde qui ont mis beaucoup d'effort depuis 4 ans à faire en sorte que l'entreprise soit viable, et qui en plus ont déjà en 1993 pigé dans leurs poches pour aider l'employeur. (Bulletin d'information du syndicat.)

La position de l'employeur expose une vision différente des gratifications que les travailleurs devraient retirer de la concertation : la récompense du travail réalisé en partenariat se manifeste dans le maintien de l'emploi en période de graves difficultés économiques. Quant aux offres salariales, elles s'alignent sur l'ensemble du secteur des pâtes et papiers, alors que les négociations précédentes ont été conclues à la suite d'une lecture consensuelle des acteurs sur l'économie de la firme locale. Les ouvriers récupèrent néanmoins les pertes salariales dues à la « ponction temporaire » et obtiennent de légères augmentations négociées selon le modèle de l'industrie de pâtes et papiers. Le réseau se consume peu à peu à la suite des positions que véhiculent de nouveaux agents : des cadres supérieurs qui font alliance avec les contremaîtres, quelques cadres intermédiaires et des ouvriers opposés aux positions syndicales<sup>19</sup>. Une firme conseil est recrutée qui comble le vide laissé par le retrait du syndicat et prend en charge la gestion de la plupart des ententes sur l'organisation du travail : la formation, les horaires de travail, l'assignation des postes, la flexibilité, la formation des équipes de travail. Ce faisant, la firme conseil formalise les aspects implicites du projet et assure la continuité en l'absence du syndicat.

De plus, afin de contrer leur dépendance envers le syndicat, des cadres supérieurs de CPFI et de nouveaux financiers soumettent un projet d'investissement dans une nouvelle usine située en Ontario où seraient fabriqués en sous-traitance des produits jusque-là usinés à Talon. Le spectre de la délocalisation ébranle les positions des agents.

Cette série de gestes posés durant une période très courte signale la reprise du contrôle par les cadres supérieurs et le conseil d'administration et l'affaiblissement des principes sur lesquels se sont entendus le syndicat et la direction de l'usine. Un réseau concurrent se constitue, essayant de construire une autre forme de partenariat qui consiste à mobiliser directement les travailleurs sur les enjeux de la productivité

---

bres que les désaccords internes se discutent au syndicat et non devant l'employeur. Cette crise interne survient au moment stratégique du début des négociations collectives où le syndicat compte bien reprendre ce qu'il a cédé lors de la négociation précédente et alors que l'employeur exige de nouvelles concessions. La négociation a pour effet de mobiliser les salariés derrière leur syndicat et certains membres démissionnaires du conseil exécutif, dont le président, reviennent à leur poste après seulement six mois d'intérim des nouveaux représentants. Cela témoigne de l'importance de l'enjeu. En effet, malgré la crise, la négociation d'une convention collective prédomine les rapports entre les acteurs au point de rappeler les représentants syndicaux expérimentés en oubliant les bourdes commises sur un objet (l'organisation du travail) considéré momentanément extérieur à l'enjeu de la négociation collective.

19. Certains travailleurs bénéficient de charges de travail moins lourdes grâce à leur connivence avec les contremaîtres qui distribuent les tâches.

et de la qualité tout en aiguillonnant le syndicat vers le rôle plus traditionnel dans lequel il s'est lui-même confiné lors des dernières rondes de négociation.

Ce revirement révèle la faiblesse du réseau de partenariat à la suite d'assauts répétés qui ont effrité la force des alliances. Pour certains, le syndicat est devenu un acteur trop puissant qui s'est attribué un rôle dépassant de loin ses responsabilités traditionnelles. Les problèmes financiers de l'entreprise conjugués aux difficultés de mise en route des nouveaux équipements de l'usine de Frontenac ont détourné l'attention des dirigeants de CPFI, laissant toute la place aux acteurs de l'usine de Talon pour définir un projet à partir d'orientations locales qui s'articulent mal désormais aux intentions des acteurs dominants. Ces derniers, absents du réseau dès le début, peuvent difficilement imposer leurs plans; ils approuvent ou désapprouvent les gestes posés par les autres mais les résultats leur échappent. En aucun moment, ils ne peuvent être des instigateurs d'innovation. La place qu'ils veulent accaparer ne se reprend qu'au prix du démantèlement du réseau construit difficilement sur une longue période; ce réseau toutefois est constamment demeuré informel, ne reposant que sur la force de persuasion des agents qui l'animent. Le projet de partenariat a bien produit des résultats tangibles à très court terme mais la fragilité de l'équilibre entre les fonctions syndicales de la gestion de l'atelier, d'une part, et la défense socio-économique des membres, d'autre part, s'avère déterminante. Enfin, le raisonnement fondé sur l'efficacité productive des agents de l'atelier de Talon s'efface devant l'exercice réel du pouvoir par les cadres supérieurs dans la gestion de l'atelier et par les actionnaires dans le devenir de l'entreprise.

\*

\* \*

D'une structure organisationnelle dans laquelle gestionnaires, syndicats et salariés jouent un rôle traditionnel selon une logique bureaucratifiée naît un réseau d'innovation au sein duquel les acteurs produisent un ensemble de nouvelles règles de travail et de coordination. Cette structure d'innovation conduit à la production de résultats tangibles dans l'économie de la firme et en particulier à une amélioration des rendements associée au rôle pro-actif du syndicat et des salariés. Les acteurs en coprésence construisent un réseau d'innovation qui croît par l'enrôlement de nouveaux agents et l'inclusion de projets qui rompent avec la structure de fonctionnement habituel de l'entreprise. Ce réseau dans lequel les acteurs renégocient leur identité et balisent un nouveau territoire d'interaction favorise l'adoption de nouvelles règles dans l'atelier. Les agents coopèrent dans des relations fondées sur la confiance mutuelle à l'intérieur d'une structure émergente qui rend leur interaction possible (GOFFMAN, 1991).

Les porte-parole du réseau rencontrent des résistances qui minent peu à peu la crédibilité des acteurs et affaiblissent le projet. Ces résistances sont à la croisée de deux logiques, l'une d'innovation et l'autre d'organisation (ALTER, 1993). La logique d'innovation donne lieu à des règles heuristiques qui s'opposent à la logique

d'organisation où des acteurs tentent de préciser les fonctions des agents et les règles qui président à leurs relations. Le réseau d'innovation conçoit des règles de conduite provisoires qui, bien qu'elles conduisent à des objectifs désirés, se heurtent aux règles préétablies qui régissent les rapports entre les acteurs. Ce choc des logiques organisationnelles portées par des acteurs différents est le produit de contingences locales manifestées dans les tensions entre la structure taylorienne de coordination du travail et la forme autorégulée de coordination du travail ouvrier, un effet non intentionnel du réseau d'innovation.

Une deuxième source de tension naît de la difficulté d'inclure la négociation de la convention collective dans le réseau d'innovation. L'approche intégrative de négociation coopérative (WALTON et MCKERSE, 1991) et l'approche distributive de la négociation collective ne coulent pas dans la même direction. L'une repose sur un processus ouvert où les sources de conflit sont traitées sur-le-champ, l'autre s'appuie sur l'exercice d'un rapport de force et la confrontation. La représentation que se font les acteurs des tensions entre ces deux conduites entraîne une incompatibilité entre les normes de l'innovation qui reposent sur des liens symétriques entre les agents dans le réseau et les normes institutionnelles qui régissent les relations asymétriques entre les acteurs. En effet, le projet de partenariat est créé à l'initiative des agents en coprésence sans modèle imposé et la cohérence se développe localement comme une règle fondée sur les modalités de traduction des intérêts qu'acceptent réciproquement les acteurs. Mais les principes et les traditions de la négociation collective de l'industrie des pâtes et papiers s'imposent aux acteurs comme une méta règle institutionnelle, externe aux négociations des membres du réseau, portée par une tout autre logique. Le territoire est à occuper et à baliser dans le projet de partenariat; cela est déjà accompli dans la négociation collective. Dans ce dernier cas, les acteurs réintègrent leur identité inscrite dans les rapports institutionnels. Les deux formes de négociation sont néanmoins associées: à la CPFI, les résultats positifs de la négociation de 1989 facilitent la mobilisation du syndicat dans le réseau. Les résultats décevants aux yeux des salariés syndiqués de la négociation de 1993 amorcent une crise au sein du réseau; enfin, la négociation de 1994 neutralise les tensions internes par le recours au modèle de négociation tracé dans le secteur industriel et normalise les rapports entre les acteurs. Les résultats de chaque ronde de négociation influent fortement sur la forme et la force du réseau d'innovation.

Cet affrontement de logiques limite les construits sociaux résultant des contingences locales. L'approche de l'acteur-réseau contribue grandement à l'analyse des jeux d'acteurs qui, sans rationalité dominante *a priori*, élaborent un nouvel équilibre entre des intérêts différents. Cependant, hors du réseau, dans une logique portée par des acteurs dominant la destinée de l'entreprise, l'inégalité entre les entités de l'entreprise apparaît. Les innovations sociales sont mises à rude épreuve face aux méta règles organisationnelles et institutionnelles. La crise caractérise le moment de clôture du réseau d'innovation. Ce dernier se maintient mais vacille, il ne s'étend plus et surtout n'est plus dominant dans l'entreprise. Le mode d'interaction par l'in-

novation est en rupture. Le changement se poursuit mais les rôles sont davantage définis par l'identité institutionnelle de chaque acteur. Nous sommes en présence d'un *réseau d'innovation encadré*. Néanmoins, une transformation s'est matérialisée. Le syndicat et la direction de l'usine continuent d'intervenir dans la formation professionnelle, l'organisation du travail, la santé et la sécurité du travail, les programmes d'accès à l'égalité, les horaires de travail, la sélection et l'embauche du personnel. Par ailleurs, la participation des ouvriers à l'organisation du travail se démarque du rôle du syndicat; elle annonce une plus grande autonomie à la suite de la requalification et de la composition d'équipes de travail flexibles. Ces nouvelles règles du travail s'inscrivent de façon routinière dans le fonctionnement de l'atelier et peuvent désormais s'aligner avec les normes organisationnelles et institutionnelles.

Au moment où les agents du travail et de la gestion d'entreprises et d'organisations québécoises, tant privées que publiques, s'engagent sur les voies de la concertation et du partenariat en constituant des réseaux locaux d'innovation, il importe de poursuivre les recherches, notamment sur l'arrimage des transformations micro-sociologiques aux paliers macrosociologiques. De notre étude, il ressort que de tels réseaux produisent des effets structurants, car c'est à travers la négociation que les acteurs mesurent leurs stratégies et établissent l'équilibre entre des tensions sociales. Ce faisant, ils créent de nouvelles règles qui peuvent s'institutionnaliser par un usage fréquent et légitime.

Denis HARRISSON

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

Jules CARRIÈRE

*École de relations industrielles,  
Université de Montréal.*

#### BIBLIOGRAPHIE

- ALTER, Norbert, « Innovation et organisation: deux légitimités en concurrence », *Revue française de* 1993 *sociologie*, XXXIV: 175-197.
- BAUDRY, Bernard, *L'économie des relations interentreprises*, Paris, Éditions La Découverte. (Repères.) 1995
- BOHLANDER, George W. et Marshall H. CAMPBELL, « Forging a labor-management partnership: the 1994 Magma Copper experience », *Labour Studies Journal*, Winter, 3-20.



- BROWN, J. et J. QUARTER, « Resistance to change : the influence of social networks on the conversion of a private-owned unionized business to a worker cooperative », *Economic and Industrial Democracy*, 15, 2 : 259-283.
- BURNS, Tom R. et Thomas DIETZ, « Cultural evolution : social rule system, selection and human agency », *International Sociology*, 7, 3 : 259-283.
- CALLON, Michel, « The sociology of an actor-network : the case of the electric vehicle », dans : Michel CALLON, John LAW et Arie RIP (dirs), *Mapping the Dynamics of Science and Technology*, 19-34.
- CALLON, Michel (dir.), *La science et ses réseaux. Génèse et circulation des faits scientifiques*, Paris, 1989 Éditions La Découverte / Conseil de l'Europe / Unesco.
- CALLON, Michel et Bruno LATOUR, *La science telle qu'elle se fait. Anthologie de la sociologie des sciences de langue anglaise*, Paris, Éditions La Découverte.
- CARR, Frank, « Introducing team working : a motor industry case study », *Industrial Relations Journal*, 1994 25, 3 : 199-209.
- COOKE, William N., *Labor-Management Cooperation : New Partnership or Going in Circles ?*, Michigan, 1990 W.E. Upjohn Institute for Employment Research, Kalamazoo.
- CROZIER, Michel et Erhard FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil. (Points.) 1977
- CUTCHER-GERSHENFELD, Joel, Thomas KOCHAN et Anil VERMA, « Recent developments in U.S. employee involvement and initiatives : Erosion or transformation », dans : David B. LIPSKY et David LEWIN (dirs), *Advances in Industrial and Labor Relations*, Greenwich, Conn., J.A.I. Press, 5 : 1-31.
- EATON, Adrienne E., « The survival of employee participation programs in unionized settings », *Industrial and Labor Relations Review*, 47, 3 : 371-389.
- EMIRBAYER, Mustafa et Jeff GOODWIN, « Network analysis, culture, and the problem of agency », *American Journal of Sociology*, 99, 6 : 1411-1454.
- EYMARD-DUVERNAY, François et Emmanuelle MARÉCHAL, « Les règles en action : entre une organisation et ses usagers », *Revue française de sociologie*, XXXV : 5-36.
- GEARY, J.F., « New forms of work organization and employee involvement in two case study sites : plural, mixed and protean », *Economic and Industrial Democracy*, 14, 4 : 511-535.
- GIDDENS, Anthony, *La constitution de la société*, Paris, Presses universitaires de France. 1987
- GOFFMAN, Erving, *Les cadres de l'expérience*, Paris, Éditions de Minuit. 1991
- HARRISSON, Denis et Normand LAPLANTE, « Confiance, coopération et partenariat : un processus de transformation dans l'entreprise québécoise », *Relations industrielles*, 49, 4 : 637-670.
- HECKSCHER, Charles, Russell A. EISENSTAT et Thomas J. RICE, « Transformational processes », dans : Charles HECKSCHER et Anne DONNELON (dirs), *The Post-Bureaucratic Organization. New Perspectives on Organizational Change*, Thousand Oaks, Calif., Sage Pub., 129-177.
- HUSZCZO, Gregory E. et Denise TANGUAY HOYER, « Factors involved in constructive Union-Management Relationship », *Human Relations*, 47, 7 : 847-865.

- KNOKE, David et James H. KULINSKI, « Network analysis: basic concepts », dans : Grahame THOMPSON, 1991 Jennifer FRANCES, Rosalind LEVACIC et Jeremy MITCHELL (dirs), *Markets, Hierarchies & Networks. The Coordination of Social Life*, London, The Open University & Sage Publications, 173-182.
- KRIESKY, Jill et Edwin BROWN, « The union role in labour-management cooperation: a case study at the 1993 Boise Cascade Company's Jackson Mill », *Labour Studies Journal*, 15-32.
- LINHART, Danièle, *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte. (Repères.) 1994
- MARCH, J.G. et H.A. SIMON, *Les organisations*, Paris, Dunod. 1979
- PICKERING, A., « The mangle of practice. Agency and emergence in the sociology of science », *American Journal of Sociology*, 99, 3 : 559-589.
- REED, Michael, *Redirections in organizational Analysis*, Londres, Tavistock Publication. 1985
- REYNAULD, Jean-Daniel, *Les Règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin. 1989
- SALAIS, Robert, « L'analyse économique des conventions du travail », *Revue économique*, 40, 2 : 199-240. 1989
- SCHWANDT, Thomas A., « Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry », dans : Norman K. 1994 DENZIN et Yvonna S. LINCOLN (dirs), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, London et New Delhi, Sage Publications, 118-137.
- SMITH, Anthony E., « Canadian industrial relations in transition », *Industrial Relations*, 48, 4 : 641-660. 1993
- STRAUSS, Anselm et Juliet CORBIN, *Basics of Qualitative Research*, Newbury Park, Cal., Sage Publications. 1990
- TAYLOR, J.A. et H. WILLIAMS, « The "transformation game": information systems and process innovation 1994 in organizations », *New Technology, Work and Employment*, 9, 1 : 54-65.
- THOMPSON, Paul, « Postmodernism: fatal distraction », dans : John HASSARD et Martin PARKER, *Postmodernism and Organizations*, London, Newbury Park et New Delhi, Sage Publications, 183-203. 1993
- WHITAKER, Alan, « The transformation of work: post-fordism revisited », dans : Michael REED et Michael 1992 HUGHES, *Rethinking Organization. New Directions in Organization Theory and Analysis*, London, Newbury Park et New Delhi, Sage Publications, 184-206.
- WALTON, Richard E. et Robert B. MCKERSIE, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations. An Analysis of a Social Interaction System*, Ithaca, ILR Press. 1991
- YIN, Robert K., *Case Study Research – Design and Methods*, Newbury Park, New Jersey, Sage Publications. 1989
- ZEHR, Stephen C., « The centrality of scientists and the translation of interests in U.S. acid rain controversy », *La revue canadienne de sociologie et d'anthropologie*, 31, 3 : 325-353. 1994