

## Recherches sociographiques



Michel GRANT, Paul R. BÉLANGER et Benoît LÉVESQUE (dirs),  
*Nouvelles formes d'organisation du travail. Études de cas et analyses comparatives*

Annette Dubé

Volume 40, Number 1, 1999

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/057267ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/057267ar>

[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 review

Dubé, A. (1999). Review of [Michel GRANT, Paul R. BÉLANGER et Benoît LÉVESQUE (dirs), *Nouvelles formes d'organisation du travail. Études de cas et analyses comparatives*]. *Recherches sociographiques*, 40(1), 191–193.  
<https://doi.org/10.7202/057267ar>

Autant de questions qui nous invitent à poursuivre nos réflexions sur les mutations socioéconomiques de nos sociétés.

Gérard OUMET

*École des Hautes Études Commerciales.*

---

Michel GRANT, Paul R. BÉLANGER et Benoît LÉVESQUE (dirs), *Nouvelles formes d'organisation du travail. Études de cas et analyses comparatives*, Paris, Montréal, L'Harmattan, 1997, 332 p.

Cet ouvrage a pour ambition de rassembler des analyses monographiques portant sur des expériences innovatrices dans le domaine de l'organisation du travail au sein d'entreprises québécoises ou canadiennes. L'objectif est d'améliorer la compréhension des situations concrètes de travail et, par-delà leur diversité, de suggérer que les changements introduits annoncent davantage une modernisation « progressiste » de l'organisation du travail qu'un renforcement des modes traditionnels associés au taylorisme.

En fait, il s'agit d'un ouvrage collectif qui tire sa pertinence des grandes controverses à propos de la réorganisation du travail. Le taylorisme comme le proclament certains, est-il dépassé et en voie de disparaître ou, au contraire, est-il encore bien vivant mais sous de nouvelles formes ? En introduction, les directeurs de la publication précisent que le taylorisme doit sa force et sa longévité à la grande cohérence de ses principes – soit la technique, l'économique et le social – et à son ancrage solide dans un modèle d'entreprise et de développement. Si tel est le cas, l'actuelle remise en cause du taylorisme signifie-t-elle pour autant l'émergence d'un nouveau modèle d'entreprise ?

Pour Grant, Bélanger et Lévesque, quelques grands phénomènes ont contribué à ébranler le taylorisme, soit la crise du travail, les nouvelles formes de concurrence et les nouvelles technologies. Selon les auteurs, la coexistence de ces trois phénomènes occasionne de fortes pressions, susceptibles de conduire à une rupture du taylorisme. Toutefois, ajoutent-ils, n'était la vigueur du taylorisme, les effets de ces différentes pressions seraient plus marqués, et les écarts entre les parcours des divers pays, moins grands. Dans leur introduction, Grant, Bélanger et Lévesque soulignent que les changements analysés dans les études de cas présentées trouvent surtout leur origine dans des contraintes externes, quoique s'ajoutent aussi des pressions internes.

Neuf monographies sont présentées dans ce livre et elles sont réparties dans autant de chapitres : les quatre premiers exposent des études de cas, alors que les cinq suivants proposent des analyses comparatives. De façon générale, trois grandes dimensions ont été couvertes par ces études, soit la dimension organisationnelle, c'est-à-dire les changements dans l'organisation du travail ou les innovations organisationnelles, la dimension institutionnelle, plus particulièrement les relations

du travail, et la dimension sociale ou politique, représentée par les stratégies des acteurs et les rapports sociaux.

Ainsi, à partir d'un examen des transformations de l'organisation du travail, le premier chapitre traite des enjeux de la participation des travailleurs et de la répartition du pouvoir sous les angles organisationnel et institutionnel (LAPOINTE). Dans le deuxième chapitre, ce même thème du changement de l'organisation du travail ainsi que celui de la participation sont abordés par le biais d'une expérience de contrat social (BOURQUE et DUGAS). Le troisième chapitre pose la question de la portée des expériences de réorganisation de la production et du travail sur les dynamiques sociales et les relations de travail (LÉVESQUE, BOUTEILLER et GÉRIN-LAJOIE). Le quatrième chapitre traite des effets des changements technologiques sur la gestion des ressources humaines, la négociation collective et l'organisation du travail (GRANT). Le cinquième chapitre examine les effets d'une stratégie de gestion intégrée sur les modes de rémunération, de même que sur la main-d'œuvre et sur le contenu des tâches (HOGUE). Dans le sixième chapitre, les innovations de la formation continue introduites dans des entreprises sont présentées et mises en perspective avec le type de développement économique de ces mêmes entreprises (DORAY, RICARD et BAGAOUTI). Quant au septième chapitre, il propose une synthèse des principales transformations de l'organisation et des relations du travail, telles que relevées dans la plupart des pays développés et au Québec (GRANT et LÉVESQUE), alors que le huitième chapitre traite des conséquences des rachats d'entreprises par leurs employés (LONG). Enfin, le dernier chapitre porte un regard d'ensemble sur la transformation des relations industrielles au Canada et montre la nécessité d'études comparatives et interrégionales sur les innovations en milieu de travail (SMITH).

Par sa diversité et la très grande qualité de certaines contributions, cet ouvrage contient de nombreux éléments intéressants dont nous n'évoquerons ici que quelques-uns. En premier lieu, en regard du modèle traditionnel d'entreprise dans la société canadienne ou québécoise, ces études sur des expériences innovatrices révèlent des transformations dans l'organisation du travail somme toute modérées. Ainsi, Smith est d'avis que les expériences décrites se caractérisent davantage par leur diversité que par leur uniformité, mais qu'elles ne constituent pas pour autant un changement du modèle canadien de relations industrielles ; il croit plutôt qu'il peut y avoir coexistence de modèles nouveaux et anciens. C'est aussi ce que suggèrent Lévesque, Bouteiller et Gérin-Lajoie, à la suite de leur analyse des innovations dans l'industrie automobile. Ces derniers concluent qu'il n'y a ni rupture ni continuité avec le modèle traditionnel, mais qu'il faut plutôt parler d'une trajectoire incertaine et ouverte. De même, quand il constate les limites des formes de modernisation et d'implication imposées, Lapointe rend compte de la faible portée des expérimentations qu'il a examinées. Néanmoins, la recension de plus d'une centaine d'études québécoises réalisées par Grant et Lévesque les conduit à conclure à l'existence d'un modèle québécois d'innovation, lequel prend appui principalement sur la participation des employés plutôt que sur leur soumission. Il s'agit d'un modèle pluriel axé sur une forte participation individuelle ou collective des travailleurs.

En deuxième lieu, plusieurs études mettent résolument en relief la place importante qu'occupent les stratégies des acteurs dans les mutations observées chez les entreprises. Ce faisant, ces travaux se démarquent de manière très nette de l'approche déterministe qui a trop longtemps caractérisé les études sur l'organisation du travail.

Tout compte fait, si l'introduction de l'ouvrage reconnaît l'importance des contraintes externes dans le processus d'innovation, la lecture des monographies invite à revenir sur l'origine des changements. Jusqu'à quel point, en effet, une organisation qui vise la performance est-elle obligée d'optimiser l'ajustement entre, d'une part, sa structure et son mode de fonctionnement et, d'autre part, les exigences liées à la technologie et à l'environnement économique ? Par exemple, comme le souligne à juste titre Smith, certaines organisations peuvent se révéler rentables même avec une utilisation inefficace de leurs ressources humaines (p. 311). De plus, comme l'a remarqué Lapointe, l'incertitude de l'avenir n'a qu'une portée limitée sur la participation des travailleurs lorsque ceux-ci constatent que des facteurs externes de ce genre sont utilisés à titre de prétexte par les dirigeants de l'entreprise pour accroître la productivité, bref lorsqu'ils sont d'avis qu'il y a une « internalisation de l'externe » (p. 69). N'était-ce pas le sens des propos d'Alfred CHANDLER qui, dans son célèbre ouvrage *Strategy and Structure*, insistait sur le caractère médiatisé des influences extérieures et considérait les stratégies comme une variable intermédiaire entre l'environnement et la structure de l'entreprise ? C'est certainement le mérite principal de cet ouvrage que de contribuer à amoindrir le poids des variables liées à l'environnement et, de la sorte, à accorder une plus juste place à la dynamique des acteurs.

Annette DUBÉ

*Ministère de l'Emploi et de la Solidarité,  
Gouvernement du Québec.*

---

Joëlle PIFFAULT, en collaboration avec Marcel CÔTÉ, *Les Coopérants, le rêve inachevé d'un leadership démocratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1996, 185 p. (Les grands gestionnaires et leurs œuvres.)

« En 1991 nous allons gagner ensemble succès, rentabilité, croissance » (p. 152), telles furent pourtant les paroles du président des Coopérants prononcées en assemblée générale quelques mois avant que la mutuelle ne rende l'âme en janvier 1992. Ironie du sort, de voir ainsi l'aventure et la triste fin de cette institution et de ses artisans faire partie des monographies publiées dans la collection « Les grands gestionnaires et leurs œuvres ». J'ai pourtant ressenti un vent de fraîcheur à l'idée qu'un ouvrage émanant d'une école de gestion nous instruisse en procédant à l'autopsie d'un insuccès au lieu de faire une autre apologie du dirigeant-héros. Cet insuccès n'est pas banal, il s'agit en fait de celui d'une mutuelle plus que centenaire,