

Jean-Guy Vaillancourt et Pauline Vaillancourt

Respectivement sociologue, Université de Montréal
et politologue, Université du Québec à Montréal

(1981)

“Les bases du pouvoir dans les nouvelles formes d'organisation du travail”

Un document produit en version numérique par Jean-Marie Tremblay, bénévole,
professeur de sociologie au Cégep de Chicoutimi

Courriel: jmt_sociologue@videotron.ca

Site web pédagogique : <http://www.uqac.ca/jmt-sociologue/>

Dans le cadre de la collection: "Les classiques des sciences sociales"

Site web: http://www.uqac.quebec.ca/zone30/Classiques_des_sciences_sociales/index.html

Une collection développée en collaboration avec la Bibliothèque
Paul-Émile-Boulet de l'Université du Québec à Chicoutimi

Site web: <http://bibliotheque.uqac.quebec.ca/index.htm>

Cette édition électronique a été réalisée par Jean-Marie Tremblay, bénévole, professeur de sociologie au Cégep de Chicoutimi à partir de :

Jean-Guy Vaillancourt et Pauline Vaillancourt, “Les bases du pouvoir dans les nouvelles formes d'organisation du travail”.

Un article publié dans *Travailler au Québec*, Actes du colloque 1980 de l'Association canadienne des sociologues et anthropologues de langue française (pp. 35-50). Montréal : Éditions coopératives Albert Saint-Martin, 1981, 427 pp.

Jean-Guy Vaillancourt est sociologue, au département de sociologie de l'Université de Montréal et madame Pauline Vaillancourt est politologue, au département de science politique à l'Université du Québec à Montréal

[Autorisation formelle accordée, le 9 mars 2004, par M. Jean-Guy Vaillancourt de diffuser cet article.]



Courriel : jean.guy.vaillancourt@umontreal.ca

Polices de caractères utilisée :

Pour le texte: Times, 12 points.

Pour les citations : Times 10 points.

Pour les notes de bas de page : Times, 10 points.

Édition électronique réalisée avec le traitement de textes Microsoft Word 2001 pour Macintosh.

Mise en page sur papier format
LETTRE (US letter), 8.5'' x 11''

Édition numérique réalisée le 11 octobre 2004 à Chicoutimi,
Ville de Saguenay, province de Québec, Canada.



Table des matières

Introduction

1. Les bases du pouvoir : une tentative de classification
2. Le pouvoir dans les formes traditionnelles du travail
3. Les nouvelles formes d'organisation du travail
 - i. La participation et les efforts pour augmenter la communication et la coopération.*
 - ii. La réorganisation du lieu de travail et la restructuration des tâches.*
 - iii. Les formes d'organisation du travail où le pouvoir rémunératif est le plus important, en combinaison souvent avec le contrôle psychosocial ou social-structurel.*
 - iv. Les formes d'organisation où l'on fait appel aux techniques psychosociales de contrôle.*

Conclusion: la sophistication des contrôles technologiques et coercitifs

Jean-Guy Vaillancourt et Pauline Vaillancourt,

“ Les bases du pouvoir dans les nouvelles formes d'organisation du travail ”.

Un article publié dans *Travailler au Québec*, Actes du colloque 1980 de l'Association canadienne des sociologues et anthropologues de langue française (pp. 35-50). Montréal : Éditions coopératives Albert Saint-Martin, 1981, 427 pp.

Jean-Guy Vaillancourt est sociologue, au département de sociologie de l'Université de Montréal et madame Pauline Vaillancourt est politologue, au département de science politique à l'Université du Québec à Montréal

Introduction

[Retour à la table des matières](#)

Cet exposé sur les bases du pouvoir dans les nouvelles formes d'organisation du travail est fondé sur une recherche plus vaste que nous menons depuis quelques années, sur les coopératives ouvrières de production, ainsi que sur une recherche menée plus récemment sur les mécanismes de contrôle utilisés dans les anciennes et les nouvelles formes d'organisation du travail. Ici nous commencerons par fournir une nouvelle typologie des bases du pouvoir, inspirée de Weber, d'Etzioni, de French et Raven et de divers auteurs marxistes. Nous présenterons ensuite une classification des différentes formes nouvelles d'organisation du travail, classification qui tiendra compte des bases du pouvoir et des moyens de contrôle utilisés dans chacune de celles-ci. En conclusion, nous tenterons de montrer comment, en période de crise économique, les employeurs non seulement développent des moyens plus sophistiqués de contrôle, mais tendent à revenir aux bonnes vieilles méthodes éprouvées, et comment aussi le contrôle tend maintenant à sortir des murs de l'usine pour devenir plus politique.

1. Les bases du pouvoir : une tentative de classification

[Retour à la table des matières](#)

Commençons par définir de façon simple et rapide ce qu'on entend généralement par le mot « pouvoir ». Il semble y avoir un consensus assez large pour dire que le pouvoir est la capacité qu'a un acteur d'affecter ou de contrôler le comportement et les activités d'autrui en dépit de la résistance qui peut lui être opposée. Dans les nombreux écrits sur le pouvoir, une bonne partie des énergies a été consacrée à essayer d'établir des distinctions subtiles entre les concepts de pouvoir, d'influence, de persuasion, de coercition, d'autorité, de domination, de contrôle, etc. Ici, pour simplifier, nous utiliserons les concepts de pouvoir et de contrôle de façon interchangeable et nous éviterons autant que possible de nous embourber dans des questions de définitions. Plutôt que d'essayer d'établir de fines distinctions entre tous les concepts mentionnés ci-dessus, il nous semble plus fructueux de nous limiter aux concepts de pouvoir et de contrôle, qui sont des concepts plus généraux et multidimensionnels. Etzioni par exemple procède un peu de cette façon quand il parle du pouvoir ou du contrôle rémunératif, coercitif et normatif¹. Cette distinction entre trois types de pouvoir ou de contrôle s'apparente beaucoup à celle que font généralement les marxistes contemporains entre le pouvoir économique, le pouvoir politique et le pouvoir idéologique. Cette similitude entre Etzioni et des marxistes n'a rien de surprenant puisqu'Etzioni s'inspire dans le fond à la fois de Weber et de Marx.

Weber lui-même voit le pouvoir, qui implique la force ou la coercition, comme étant différent de l'autorité, qui est une forme de pouvoir institutionnalisé ou légitime qui « suppose une obéissance plus ou moins volontaire », comme l'affirme C. Wright Mills². En combinant Weber et Etzioni, un peu comme French et Raven l'ont fait dans leur article classique sur les bases du pouvoir (pouvoir rémunératif, pouvoir coercitif, pouvoir légitime, pouvoir de l'expert et pouvoir de référence)³, en considérant que les trois types d'autorité de Weber (traditionnelle, charismatique et rationnelle-légale) peuvent être

¹ Amitai Etzioni, *Les Organisations modernes*, Gembloux, Duculot, 1971.

² C. Wright Mills, « Note sur l'idéologie des relations humaines dans l'industrie », *La Revue socialiste*, n° 85, mars 1955, p. 306.

³ J.R.P. French et B. Daven, « Les bases du pouvoir social », dans A. Lévy, *Psychologie sociale*, Paris, Dunod, 1965.

vues comme constituant trois formes de pouvoir normatif, et en ajoutant quelques autres types que ces auteurs trop idéalistes ont négligé de mettre en lumière (pouvoir écologique, technologique, social-structurel et psycho-social), nous pouvons arriver à un nouveau modèle classificatoire des bases du pouvoir ou du contrôle qui pourra être un instrument utile pour la sociologie ⁴.

La classification des bases du pouvoir ou des moyens de contrôle que nous proposons, malgré ses lacunes, est la suivante :

1) **le pouvoir écologique** : c'est celui qui est basé sur la manipulation des conditions matérielles ou environnementales, par exemple l'utilisation de l'espace architectural ou géographique pour contrôler les gens ;

2) **le pouvoir technique** : il est basé sur l'utilisation de moyens techniques et de la technologie, par exemple les chaînes de montage, la surveillance électronique ;

3) **le pouvoir rémunératif**: c'est le plus connu de tous; il est basé sur la possibilité de donner des compensations matérielles pour amener les gens à faire ce que l'on veut. Les augmentations de salaire, les bonis, les cadeaux, les pensions sont des exemples des « carottes » économiques utilisées pour contrôler le monde ;

4) **le pouvoir coercitif**: c'est le bâton, par opposition à la carotte. Il est basé sur la force physique actuelle ou potentielle, par exemple sur l'utilisation de la violence, de la torture, de l'emprisonnement, de l'exil, du congédiement, des menaces, etc. ;

5) **le pouvoir social-structurel**: c'est le pouvoir basé sur des mécanismes sociaux et organisationnels comme la cooptation, la division sociale du travail, la hiérarchie, la stratification, les systèmes de promotions, l'allocation de prestige, etc.,

6) **le pouvoir psycho-social** : il utilise des mécanismes socio-psychologiques comme la pression des petits groupes, la socialisation, les rumeurs, l'endoctrinement, l'ostracisme social, etc. ;

7) **le pouvoir traditionnel**: il est basé sur l'utilisation de méthodes et de symboles éprouvés, de rites et de rituels anciens, d'idées et de sentiments transmis depuis longtemps. Les cérémonies de distribution de trophées ou de

⁴ Voir l'introduction et la conclusion de Jean-Guy Vaillancourt, *Papal Power*, Berkeley, University of California Press, pour une explication des principes de base de cette classification.

petits souvenirs dans certaines entreprises sont de bons exemples d'utilisation de mécanismes de contrôle traditionnels ;

8) **le pouvoir légal**: c'est le pouvoir qui est basé sur des lois ou des règles, sur des contrats et des injonctions. Ce genre de contrôle découle de la croyance que les ordres et les règlements des supérieurs sont légitimes et qu'on doit leur obéir ;

9) **le pouvoir d'expertise** : il est basé sur la compétence professionnelle, sur la connaissance scientifique, ou sur des arguments rationnels. Le recours aux études de temps et mouvements, l'appel à des consultations techniques pour convaincre les travailleurs d'agir dans un sens donné sont des exemples de l'utilisation du pouvoir de l'expertise ;

10) **le pouvoir charismatique - ou de référence** : il est basé sur les qualités d'attraction du leader, sur l'identification avec sa personne ou avec la prophétie éthique ou exemplaire qu'il propose.

Ce modèle classificatoire est suffisamment englobant pour nous permettre de regrouper pratiquement toutes les espèces de mécanismes concrets de pouvoir et de contrôle utilisés dans les formes anciennes et nouvelles d'organisation du travail. Il nous apparaît plus opérationnel et surtout plus logique que les autres bonnes classifications des formes de pouvoir déjà offertes par d'autres sociologues, par exemple celle d'Edwards (pouvoir simple, technique et bureaucratique)⁵, celle de Dennis Wrong (autorité personnelle ; compétence, légitime, induite et coercitive ; persuasion ; manipulation ; force psychique ; et force physique)⁶ et celle de C. Wright Mills (autorité, manipulation, coercition)⁷.

⁵ Richard Edwards, *Contested Terrain : The Transformation of the Workplace in the 20th Century*, New York, Basic Books, 1979.

⁶ Dennis H. Wrong, *Power. Its Forms, Bases and Uses*, New York, Harper and Row, 1974.

⁷ C. Wright Mills, « The structure of power in American society », *The British Journal of Sociology*, vol. IX, n° 1, mars 1958, p. 29.

2. Le pouvoir dans les formes traditionnelles du travail

[Retour à la table des matières](#)

Dans le système esclavagiste, l'exploitation par les maîtres était fondée surtout sur le pouvoir coercitif, avec un certain appoint du pouvoir légal. Dans le système féodal, des mécanismes légaux, traditionnels et charismatiques de pouvoir ainsi que du contrôle coercitif et rémunératif étaient utilisés. Mais selon nous c'est le pouvoir écologique qui y primait, puisque les serfs étaient obligatoirement attachés à la terre qu'ils cultivaient.

Quant au système capitaliste, c'est avant tout le pouvoir rémunératif qui le caractérise, surtout au début, lorsque l'artisan produisait à domicile pour un capitaliste marchand qui lui achetait son produit. Avec le regroupement des ouvriers dans les manufactures et les usines, les patrons utilisèrent en plus le pouvoir écologique puis le pouvoir technologique pour contrôler la force de travail, tout en faisant appel aussi, mais à un degré moindre, aux mécanismes de contrôle légaux et traditionnels. Marx, et à sa suite Maritoux, Braverman et Montgomery, entre autres, ont bien montré comment ces types de pouvoir, et particulièrement le pouvoir coercitif, ont été utilisés dans le travail d'usine à partir du début de la révolution industrielle ⁸. En effet, ayant été expulsés de leurs terres puis ayant perdu la propriété de leurs instruments de production aux mains de marchands qui fournissaient le matériel et achetaient leurs produits, les artisans furent finalement forcés d'aller travailler ensemble dans des usines où les propriétaires des moyens de production utilisèrent, dès lors, la force, la tradition, la division du travail et surtout les machines pour les contrôler et les exploiter ⁹. Au début du siècle, à mesure que les entreprises devenaient plus grandes et que les ouvriers se faisaient plus militants, le contrôle direct des entrepreneurs sur les travailleurs par la coercition et la rémunération devint insuffisant pour assurer le fonctionnement harmonieux de la production. Une crise s'ensuivit et de nouvelles façons d'organiser la production furent introduites. Le taylorisme fut essentiellement une méthode

⁸ Karl Marx, *Le Capital*, vol. 1, chap. 13 et 31. Paul-Joseph Mantoux, *La Révolution industrielle au XVIIIe siècle*, Paris, Génin, 1959. Harry Braverman, *Travail et capitalisme monopoliste*, Paris, Maspero, 1975. David Montgomery, « Workers' control of machine production in the nineteenth century », *Labour History*, vol. 17, no 4, automne 1976.

⁹ K. Marx, *Le Capital*, vol. 1, chap. 27.

utilisée pour contrôler les travailleurs en les spoliant de leur connaissance du processus de production pour la transmettre aux dirigeants, et pour accroître la charge de travail en parcellisant les tâches. Le pouvoir rémunérateur est encore utilisé (salaire de base et primes à la production), mais on se sert aussi du pouvoir expert et du pouvoir légal dans ce sens que la connaissance du processus de production passe du travailleur au management, et que les tâches sont fragmentées en une série d'opérations réglées par des normes qui dictent comment il faut exécuter le travail. En U.R.S.S., on introduisit le taylorisme mais en y ajoutant deux autres méthodes de contrôle : le pouvoir charismatique (les héros stokhanovistes du travail qui deviennent des modèles pour les autres) et le pouvoir coercitif, qui se manifeste par la militarisation du travail. Le fordisme, avec l'introduction de la chaîne de montage et de salaires élevés pour l'époque, va aussi au-delà du taylorisme en utilisant plus souvent qu'auparavant des mécanismes techniques et rémunérateurs de contrôle. Le contrôle écologique est aussi accru puisque l'ouvrier est non seulement confiné à l'usine durant huit à dix heures, mais il est aussi rivé à un poste où il doit accomplir rapidement une tâche répétitive. Ford utilisa aussi des formes de contrôle social. Bluestone¹⁰ décrit comment Ford avait établi son propre système d'assistants sociaux qui étaient en fait des espions qui surveillaient les travailleurs en dehors de l'usine, pour savoir s'ils fumaient, buvaient ou se plaignaient de leur emploi. Ces « mauvais ouvriers » ainsi que ceux qui ne s'occupaient pas de leurs dépendants, qui étaient divorcés ou séparés ou qui n'avaient pas de jardin potager risquaient de perdre leur emploi.

Parallèlement au taylorisme, nous voyons aussi, à partir des années trente surtout, avec l'émergence du keynesianisme, le développement rapide d'autres mécanismes socio-structurels de contrôle, tels que les échelles d'emplois pour diviser les travailleurs entre eux, les mesures de bien-être et de sécurité, les comités conjoints, la cooptation, la formation technique et professionnelle et la négociation collective. Ces techniques douces et indirectes de contrôle par opposition aux stratégies plus directes et plus dures comme celles qu'on voit dans le taylorisme à l'état pur, contribuèrent à jeter les bases de l'approche des relations humaines qui se développa par la suite. Les recherches de Mayo, qui ont donné naissance à l'approche des relations humaines, furent au début une étude de l'influence des contrôles rémunérateurs et techniques sur la productivité des travailleurs, mais elles devinrent rapidement une apologie pour les méthodes psycho-sociales de contrôle. Roethlisberger décrit cette approche comme étant « le début d'une nouvelle méthode de contrôle social »¹¹. Mayo fait aussi appel au pouvoir charismatique, puisqu'il considère que les qualités de leadership sont essentielles, et au contrôle de l'expertise, les sciences

¹⁰ Irving Bluestone, « Work humanization in practice : What can labor do? », dans W.J. Heisher and J.W. Howck (eds.), *A Matter of Dignity, Inquiries into the Humanization of Work*, Notre Dame, University of Notre Dame Press, 1977, pp. 166-167.

¹¹ F.J. Roethlisberger, *Management and Morale*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1946, p. 40.

humaines étant utilisées pour étudier et pour manipuler les travailleurs. Paul Blumberg ¹² montre bien que ce ne furent pas les contrôles sociaux manipulateurs ni le célèbre effet de Hawthorne qui améliorèrent le moral et la productivité des travailleurs étudiés par Mayo, mais plutôt « la large mesure de contrôle par ces travailleurs durant la recherche. Les chercheurs ne tinrent pas compte de cette réelle participation comme facteur clef que la recherche avait accidentellement rendue possible, et préférèrent insister sur divers mécanismes psycho-sociaux comme la pression du groupe des pairs, la perte de la crainte de l'autorité, les sentiments de fierté et d'appartenance. C. Wright Mills, dans son article important sur l'école de Mayo, pousse plus loin la critique en montrant que les relations humaines dans l'industrie sont essentiellement un effort pour créer de la fausse conscience parmi les ouvriers, et il indique qu'elles représentent un passage du contrôle coercitif au contrôle psycho-social du fait « que l'on psychologise le problème des relations industrielles en se basant sur la supposition, explicite ou tacite, de la vieille idée classique d'une harmonie naturelle des intérêts, harmonie troublée seulement en raison de la fragilité des relations humaines résultant notamment d'un manque d'intelligence de la part des chefs et de la part des ouvriers, d'un malheureux irrationalisme » ¹³.

La taylorisation du travail et la chaîne de montage avaient été introduites dans le but d'accroître le contrôle sur les travailleurs. Après la seconde guerre mondiale, même si l'approche des relations humaines semble se propager, l'organisation du travail demeure essentiellement la même, le contrôle psycho-social venant tout au plus faire figure de méthode d'appoint. Le keynesianisme, avec ses programmes d'intervention gouvernementale dans l'économie, vint contribuer à ajouter des méthodes légales, rémunératives et surtout socio-structurelles à celles qui existaient déjà. Erik Olin Wright décrit ainsi les mécanismes de contrôle utilisés contre les travailleurs : « L'institutionnalisation de la négociation collective et la prolifération de hiérarchies complexes d'emplois, de systèmes de promotion, les droits d'ancienneté, l'assurance-chômage, etc., aidèrent aussi à contenir le mouvement ouvrier à l'intérieur de frontières compatibles avec de telles solutions keynesiennes » ¹⁴.

¹² Paul Blumberg, *Industrial Democracy*, New York, Schocken Books, 1969, p. 21.

¹³ C. Wright Mills, « Note sur l'idéologie des relations humaines dans l'industrie », *La Revue socialiste*, n° 85, mars 1955, p. 309.

¹⁴ Erik Olin Wright, *Classes, Crisis and the State*, London, New Left Books, 1978, p. 174.

3. Les nouvelles formes d'organisation du travail

[Retour à la table des matières](#)

Depuis quelques années, il est beaucoup question de nouvelles formes d'organisation du travail qui seraient en train d'être introduites, suite à des manifestations d'insatisfaction et d'aliénation de la part de jeunes travailleurs, qui aimeraient que leur travail soit intéressant, mais qui le trouvent effectivement ennuyant et qui considèrent que leurs patrons sont autoritaires. Cette insatisfaction conduit à des taux élevés d'absentéisme et de chômage, au manque d'application à l'ouvrage et même à l'augmentation du sabotage et de l'alcoolisme, ce qui amène alors une baisse de la productivité et des profits. Des auteurs comme Aronowitz et Braverman considèrent que ce malaise chez les jeunes travailleurs est dû à la crise du capitalisme et à la dégradation du travail. Le climat scolaire, familial et politique plus libre de la société contemporaines ne prépare pas les jeunes à travailler dans des milieux autoritaires comme le sont encore les entreprises économiques contemporaines. Cette nouvelle génération de travailleurs, avec ses exigences différentes de celles des travailleurs de périodes antérieures, a donc forcé les dirigeants d'entreprises à développer de nouvelles formes d'organisation du travail faisant appel à des méthodes différentes de contrôle ¹⁵.

Tout effort de classification de ces nouvelles formes d'organisation du travail se bute à plusieurs obstacles majeurs. L'un de ceux-ci est leur prolifération incroyable, un autre est la terminologie floue, due sans doute au fait que plusieurs de ces formes sont complexes et se recoupent en partie. Les expressions « qualité de vie au travail », « mise en valeur des ressources humaines », « aménagement du temps ou de l'espace de travail », « humanisation du travail », « développement organisationnel », « contrôle indirect », « autonomie responsable », « structures de travail en coopération » sont quelques-uns des termes généraux qui sont parfois utilisés pour l'ensemble de ces nouvelles formes ou pour certaines d'entre elles. Ici nous considérerons les formes spécifiques en essayant de les regrouper de façon rationnelle selon les bases du pouvoir utilisées par la direction des entreprises.

¹⁵ Aronowitz, 1974, p. 407.

La principale caractéristique de la plupart des nouvelles formes d'organisation du travail est qu'elles tentent de remplacer partiellement les formes plus matérielles de pouvoir (le pouvoir coercitif, rémunératif, technique ou écologique) par des mécanismes psychosociaux ou socio-structurels de contrôle. On peut diviser presque toutes ces nouvelles formes d'organisation du travail en quatre grandes catégories : 1) les approches qu'on pourrait appeler « participatives » et qui tentent d'améliorer la communication et la coopération ; 2) les innovations qui tentent de restructurer la tâche ou de réorganiser le lieu de travail, c'est-à-dire celles qui lâchent du lest du côté du contrôle technique et du contexte écologique pour se reprendre avec du contrôle social. Ces méthodes découlent précisément de l'approche que les théoriciens de l'organisation appellent l'approche socio-technique, qui a mis de l'avant l'idée que la technologie avait un impact sur les facteurs psycho-sociologiques dans l'entreprise ; 3) les innovations qui utilisent des incitatifs économiques, souvent en conjonction avec une forme sociale de contrôle, de sorte que la pression du groupe pousse le travailleur à produire davantage ; 4) enfin, les formes d'organisation du travail qui font appel au contrôle psycho-social. Reprenons chacune des quatre catégories de notre classification.

[Retour à la table des matières](#)

i. La participation et les efforts pour augmenter la communication et la coopération. Cette catégorie comprend un grand nombre de formes. En Amérique du Nord, ce sont surtout des plans de consultation et de communication où l'on donne au travailleur l'illusion de participer mais où le pouvoir de décision reste presque entièrement du côté patronal. Il y a aussi les comités et les conseils conjoints, la co-participation, les ateliers de formation en développement organisationnel, la théorie « Y » de McGregor. Ce sont là, en fait, des formes sophistiquées de relations humaines, comme l'a bien montré Martin Oppenheimer ¹⁶. En Europe, il y a les stratégies d'intégration par des conseils ouvriers, la démocratie industrielle, la co-détermination (i.e. la participation de quelques représentants ouvriers au conseil d'administration) et dans certains cas, encore très rares, la cogestion. Dans un ouvrage publié en 1978, Andy Friedman montre comment les dirigeants d'entreprise en Angleterre ont eu tendance à utiliser des stratégies d'autonomie responsable avec les travailleurs organisés et spécialisés, et à en rester avec des stratégies de contrôle direct avec les autres ouvriers ¹⁷.

¹⁶ Martin Oppenheimer, « Participative techniques of social integration », *Our Generation*, vol. 6, n° 3, déc. 1968 - janv. 1969, pp. 100-109.

¹⁷ Andy Friedman, *Industry and Labour: Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*, London, MacMillan, 1978.

Les travailleurs qui participent à ces comités, selon un article publié dans le *Harvard Business Review*, ne sont jamais très nombreux et leur participation légitimise l'appareil officiel de décision, offre des informations utiles aux dirigeants de l'entreprise et sert à améliorer les communications avec la base¹⁸. Les sujets de discussion dans ces comités se limitent à certaines questions concernant le lieu de travail (v.g. santé et sécurité, aménagement esthétique) et à l'application de la convention collective, mais ne touchent pas les problèmes du mode de supervision ou de production, les questions de bénéfices et de profits. Il y a parfois, en plus du contrôle social-structurel impliqué dans ces formes d'organisation, des éléments de contrôle charismatique, de contrôle psycho-social et même de contrôle légal et de contrôle par l'expertise, dans ce sens que les représentants de la direction sont présents et tentent d'influencer les représentants des travailleurs par toutes sortes de moyens. Il n'en coûte rien ou presque rien à la compagnie, qui souvent y gagne, car la communication améliorée des travailleurs entre eux et avec la direction résout souvent beaucoup de petits problèmes pour lesquels il aurait fallu engager des experts et des superviseurs additionnels.

[Retour à la table des matières](#)

ii.. La réorganisation du lieu de travail et la restructuration des tâches.

Ces innovations sont appelées la rotation, l'élargissement, l'enrichissement et la restructuration des tâches, le travail à temps partiel, les horaires flexibles, les équipes autonomes ou semi-autonomes et la modification du contenu de l'ouvrage. En général, ces innovations brisent la monotonie du travail ou donnent aux travailleurs l'impression qu'ils contrôlent leur temps ou leur espace de travail. Ces programmes ne transforment pas fondamentalement la nature du travail et ne donnent pas aux travailleurs une part plus grande des profits. Les formes qui touchent la tâche elle-même, que ce soit pour l'élargir, l'enrichir ou la restructurer, tendent à renverser la tendance tayloriste à l'émiettement et à la spécialisation du travail. Elles requièrent rarement des compétences largement accrues, et ne comprennent pas non plus d'indépendance, d'autonomie et de responsabilité plus grandes pour les travailleurs impliqués, d'après les recherches de Mansell *et al.* et de Shrank¹⁹. Il y aussi des recherches qui ont montré que l'adoption de telles méthodes, par opposition au travail à la chaîne, non seulement améliore la satisfaction des travailleurs mais augmente leur productivité, car plusieurs travailleurs ne sont

¹⁸ Dan H. Fenn, Jr. et Daniel Yankelovich, « Responding to the employee voice », *Harvard Business Review*, mai-juin 1972.

¹⁹ Jacques Mansell, Ron Wilkinson and Alan Musgrave, *An Inventory of Work Arrangements in Ontario*, Toronto, Research Branch, Ontario Ministry of Labour, 1978. Voir aussi Robert Shrank, « How to relieve worker boredom », *Psychology Today*, juillet 1978.

plus retardés par la vitesse de la chaîne²⁰. De plus, la qualité du produit s'améliore aussi, car les travailleurs sont plus appliqués à leur travail quand ils en sont davantage responsables. Stokes rapporte que des travailleurs ont ainsi demandé et obtenu de pouvoir apposer leur signature sur leur produit²¹.

La rotation des tâches ne se fait qu'entre travailleurs de niveaux équivalents d'expertise. Elle brise la monotonie, mais requiert plus d'attention et d'effort de la part du travailleur. L'entreprise y gagne car elle a alors des travailleurs plus polyvalents qui peuvent remplacer ceux qui s'absentent, sans que les relations hiérarchiques ne soient affectées. Comme les autres formes de réorganisation des tâches, la rotation constitue un desserrement de l'étau du contrôle écologique et technique, compensé par un accroissement du contrôle psycho-social. On pourrait dire la même chose des équipes de travail, qu'elles soient autonomes, semi-autonomes ou pas autonomes du tout. La pression du groupe des pairs, les sentiments de fierté vis-à-vis de l'ouvrage bien fait font que le contrôle est intériorisé. Chacun devient une espèce de policier, pour lui-même et pour ses compagnons de travail.

Parce que ces formes d'organisation comportent quand même des avantages pour les travailleurs, elles sont rarement mises en oeuvre et quand elles le sont, c'est pour des catégories d'employés déjà favorisés, que l'entreprise coopte davantage par ce moyen. De plus, il faut dire qu'on écrit beaucoup sur ces formes d'organisation du travail, mais que vraiment bien peu d'expériences sont faites dans ce sens-là. Là où les désavantages sont plus considérables pour les travailleurs, c'est dans les cas beaucoup plus nombreux où l'entreprise instaure le temps partiel sur une grande échelle, par exemple dans les grands magasins comme Steinberg et dans les chaînes de restaurant comme MacDonald's. Une recherche de l'IRAT et un numéro spécial de la revue *Dossiers « Vie Ouvrière »* ont bien montré les effets réels et néfastes de cette forme de travail « sur l'extension du droit de gérance, puis sur les possibilités de syndicalisation des travailleurs et enfin sur les divisions entre travailleurs »²². Il y a aussi des désavantages au plan de la santé et de la sécurité, au plan de la déqualification du travail, au plan du chômage qui est ainsi camouflé et de la surexploitation qui est augmentée, et enfin au plan des avantages sociaux, des salaires et de la sécurité d'emploi qui sont moindres. C'est du cheap labour pour les heures de pointe. Comme le disait un employeur, « nous obtenons les deux tiers d'une journée de travail de ces employés à demi-temps »²³.

²⁰ « Élargissement et enrichissement des tâches », *L'Entreprise et l'homme*, no 4, 1978, p. 191.

²¹ Bruce Stokes, « Worker participation-productivity and the quality of work life », Washington, D.C., *Worldwatch Paper*, no 25, 1978, p. 13.

²² Cité dans Paul-Emile Charland, « Le travail en miettes », *Dossiers « Vie Ouvrière »*, vol. 29, n° 139, nov. 1979, p. 519.

²³ Paul Dickson, *The Future of the Workplace*, New York, Weibright and Talley, 1975, p. 256.

Les réformes qui touchent les horaires peuvent être de plusieurs types. Au minimum, il y a l'innovation qui permet à certains travailleurs d'arriver régulièrement un peu plus tard que d'autres, à condition qu'ils partent plus tard à la fin de la journée. Il y a aussi les horaires flexibles, les horaires variables, la semaine comprimée en trois jours de douze heures ou en quatre de neuf à dix heures. La plupart de ces formules comportent des avantages pour les travailleurs, réduisant le contrôle écologique, c'est-à-dire la nécessité d'être dans un espace donné huit heures par jour, cinq jours par semaine, mais il y a aussi des désavantages. Par exemple, cela diminue la pression syndicale pour réduire le temps de travail, car la flexibilité des horaires fait oublier que le nombre d'heures de travail demeure le même. De plus, c'est parfois utilisé pour étirer les heures d'ouverture d'une entreprise et pour éviter d'avoir à payer du surtemps.

Donc, en plus d'être basée sur un contrôle psycho-social qui remplace un contrôle écologique, cette forme d'organisation du travail comporte aussi un élément de pouvoir coercitif et de pouvoir rémunératif.

[Retour à la table des matières](#)

iii. Les formes d'organisation du travail où le pouvoir rémunératif est le plus important, en combinaison souvent avec le contrôle psychosocial ou social-structurel. Ici nous parlerons des bonis de groupe, de la distribution d'actions dans la compagnie à prix réduits (comme c'est le cas à General Motors à Sainte-Thérèse) et des systèmes sophistiqués de primes à la production. Les plans qui permettent aux travailleurs de choisir entre des augmentations de salaire ou des avantages sociaux entrent aussi dans cette catégorie, de même que les plans de partage des profits que l'on retrouve dans 29% des 500 plus importantes compagnies de la liste de la revue *Fortune*. Selon Nightingale, 10% des employés des compagnies américaines sont membres d'un plan de partage des profits ²⁴.

En général, ces techniques de contrôle rémunératif sont organisées sur une base collective, pour que la pression du groupe puisse jouer, en plus de l'incitation individuelle. Cela diminue donc les coûts de surveillance. Les plans de partage des profits peuvent sembler avantageux, et ils le sont parfois, mais il faut dire que souvent ils remplacent des avantages sociaux et des salaires décents. À un récent colloque sur les nouvelles formes d'organisation du travail tenu à l'UQAM, Alfred Hamel, président de Québecair et d'Expéditex,

²⁴ Donald Nightingale, « Industrial democracy : A strategy for improving productivity and labor management relations », *The Business Quarterly*, automne 1976, p. 42.

a cité en exemple un plan de participation aux bénéfices et aux pertes qui est utilisé par Eastern Airlines, selon lequel jusqu'à 3,5% du salaire des employés peut être confisqué par la compagnie au cas où l'objectif fixé n'est pas atteint. Même dans les plans où il y a participation aux bénéfices seulement, les travailleurs ne reçoivent jamais un partage équitable des profits additionnels obtenus. Chez Pascal par exemple, les employés reçoivent 10% des profits seulement.

Le plan Scanlon, qui existe dans plus de 100 compagnies aux États-Unis et au Canada, est le plus connu des plans basés sur la participation collective aux profits supplémentaires et sur le contrôle psycho-social. La productivité est accrue et les coûts diminués par un système de suggestions que les travailleurs peuvent faire à des comités conjoints. Le but est de transformer l'entreprise en un système de coopération, par la circulation de l'information. Là où ce plan est appliqué, les travailleurs s'encouragent réciproquement à améliorer la productivité et les profits dans le but d'accroître leur rémunération. Par ailleurs, les syndicats ont insisté sur le fait que l'application du plan Scanlon tend plutôt à faire décroître le nombre des travailleurs dans l'entreprise.

[Retour à la table des matières](#)

iv.. Les formes d'organisation où l'on fait appel aux techniques psychosociales de contrôle. À première vue, ces formes peuvent ressembler à des mises à jour de l'approche des relations humaines, mais en fait elles vont beaucoup plus loin que ces dernières, faisant appel à la psychothérapie, à la Gestalt-psychologie, aux techniques de conditionnement à la Skinner et à la Newbold, et à d'autres méthodes semblables de manipulation psycho-sociale. Dans ces formes de travail, on change les noms des postes de direction et de supervision, pour utiliser des termes comme coordonnateur, consultant, facilitateur, conseiller. On insiste sur le leadership personnel, sur le dialogue, sur la motivation, sur les interviews, sur le counselling. Ou encore on traite l'employé comme un ordinateur qu'on programme, auquel on impose des modèles de comportement. Dans une veine un peu moins psychologique, on atténue les symboles qui accentuent les écarts de statut et on donne de petits privilèges traditionnellement réservés aux cols blancs, par exemple l'accès au téléphone, au café et au stationnement. On permet aux gens de se parler durant le travail, on élimine les horloges à poinçonner, on paye les gens à la semaine plutôt qu'à l'heure, on donne des titres avec des plaques de noms.

Conclusion:

la sophistication des contrôles technologiques et coercitifs

[Retour à la table des matières](#)

Le but de ces techniques de contrôle est de voiler les véritables relations de pouvoir qui continuent à exister derrière des façades sécurisantes. Ces innovations ne servent donc qu'à améliorer le climat psychologique, à peu ou pas de frais pour l'entreprise, ou à des coûts qui sont compensés par l'augmentation de productivité qu'amènent le moral amélioré et l'identification accrue avec les dirigeants. Les méthodes plus coercitives (v.g. les bouncers, les chiens de garde, les matraques, les listes noires) sont gardées en réserve pour les moments de crise comme les grèves et les lock-outs qui peuvent advenir dans une entreprise. La coercition demeure donc, mais comme deuxième ligne de défense. On préfère le gant de velours à la main de fer, et la carotte au bâton, mais, comme le disent certains hommes d'affaires, « des carottes nouvelles et plus intéressantes sont nécessaires »²⁵.

Il y a un intérêt certain de la part des dirigeants d'entreprise et aussi de la part de beaucoup de travailleurs pour toutes ces nouvelles formes d'organisation du travail, car elles ont souvent pour effet d'accroître le moral, la satisfaction, la sécurité, la paix sociale, la coopération, la productivité ainsi que les avantages matériels, pour les travailleurs et pour l'entreprise. Il faut dire cependant que ces méthodes affectent presque toujours une minorité de travailleurs. Esso par exemple limite ses programmes de participation aux échelons supérieurs²⁶. Steelcase Canada Ltd. soutient que ces innovations devraient être réservées aux jeunes les plus instruits parce qu'ils « savent comment se servir de leur temps accru de loisir qui résulte des horaires flexibles, etc. »²⁷. Les syndicats, par ailleurs, se plaignent du fait qu'elles réduisent le nombre de travailleurs, créant du chômage et du sous-emploi, que les travailleurs sont utilisés pour s'espionner réciproquement, qu'elles libèrent la direction de tâches de supervision, que les expériences sont rapidement

²⁵ Thomas Fitzgerald, « Why motivation theory doesn't work », *Harvard Business Review*, juillet-août 1971, p. 38.

²⁶ Mansell, op. cit., 1978, p. 33.

²⁷ Ibid., p. 96.

abandonnées quand elles s'avèrent moins profitables que prévu ou quand les travailleurs commencent à revendiquer des réformes plus substantielles, qu'elles diminuent la solidarité ouvrière et la conscience de classe des travailleurs. Par ailleurs, il faut dire qu'elles ont souvent tendance à faire croître les attentes des travailleurs et qu'elles ont parfois un certain potentiel révolutionnaire. On ne peut pas nier les avantages réels obtenus dans certains cas, mais il faut voir les avantages relativement supérieurs qu'en retirent les patrons, et le fait que ces derniers peuvent toujours y mettre un terme de façon unilatérale si leur droit de gérance vient à être affecté. C'est donc dire les limites étroites dans lesquelles ces réformes s'insèrent.

Il faut ajouter qu'à cause de la crise économique actuelle et de la diminution du pouvoir de certaines catégories de travailleurs, on peut constater un retour aux méthodes plus dures du travail en miettes et en pièces. Ceci se fait de façon plus ou moins subtile. Et il y a des méthodes coercitives qui se perpétuent bon an mal an malgré les modes successives dont on parle dans le *Harvard Business Review* mais qu'on applique rarement. Chez Firestone à Joliette, on est revenu l'an dernier au travail à la pièce, et les travailleurs des meubles Vilas à Cowansville sont toujours payés d'après leur productivité individuelle. Les travailleurs des industries chimiques et des mines mettent leur santé en danger et n'ont pas d'autre option que d'accepter cela ou de perdre leur emploi. La coercition est là : mourir du cancer plus tard ou crever de faim tout de suite. Dans certains cas, le contrôle coercitif se double d'un contrôle technique caché. En 1978, chez GM à Flint au Michigan, des managers avaient installé un mécanisme secret pour accélérer un peu la chaîne de montage à certains moments stratégiques de la journée, à l'insu des travailleurs. Quand ces derniers se plaignaient, les managers ramenaient la chaîne à son rythme normal puis en faisaient chronométrer la vitesse devant les représentants syndicaux. Celle-ci apparaissait alors normale (un camion à la minute) et la plainte était rejetée. Finalement, des électriciens syndiqués découvrirent des fils qui reliaient le contrôle de la vitesse de la chaîne à une boîte cachée dans le bureau d'un des managers. GM ne nia pas son crime, mais se contenta de payer une pénalité de 750 000 \$ au syndicat et de se débarrasser des deux managers impliqués ²⁸.

Le déplacement des entreprises vers les marchés de cheap labor du tiers monde représente une autre forme de pouvoir coercitif, relié cette fois-ci à un contrôle écologique et rémunératif. Les travailleurs du tiers monde sont moins organisés et moins protégés que dans les métropoles. Le contrôle hors de l'entreprise se manifeste aussi à travers les pressions psycho-sociales des mass media, à travers le lobbying et les pressions sociales des associations patronales, à travers les lois des parlements et les injonctions des juges, à travers les taux d'inflation qui ne sont pas compensés par des augmentations de salaires.

²⁸ *The Guardian*, 7, 1979, p. 2.

Les méthodes de contrôle sont donc sorties du lieu de travail et sont maintenant une responsabilité conjointe des entreprises et des gouvernements, et parfois aussi des syndicats. C'est là un type de contrôle qui se caractérise de plus en plus par l'utilisation de mécanismes légaux, qui ont eux-mêmes, à la limite, une dimension coercitive.

Au début de l'industrialisation, le contrôle était surtout coercitif, rémunératif et un peu charismatique et traditionnel. Aujourd'hui l'accent est mis surtout sur le contrôle psycho-social et socio-structurel, généralement en combinaison avec du pouvoir légal, écologique, technique, expert et surtout rémunératif. Ce passage du contrôle coercitif et direct au contrôle indirect et social s'explique en partie par le fait que les coûts sont moindres et les avantages plus considérables, et par le fait que ces seconds types de contrôle sont plus efficaces. Il y a un échange qui s'opère : une participation, minime, à la gestion ou aux profits, un assouplissement des cadences ou de la rigidité des périodes de travail sont concédés aux travailleurs en échange de la coopération et de la productivité accrues.

Pour l'avenir, la crise écologique et la crise économique vont sûrement ralentir la croissance et probablement favoriser un retour à des formes plus coercitives et plus directes de contrôle. De plus, la technologie fournit des moyens plus efficaces et moins coûteux de surveillance que la coercition et les pressions sociales. Des appareils de télévision en circuit fermé sont déjà utilisés pour surveiller les travailleurs dans certaines entreprises. Des appareils scellés existent qui peuvent enregistrer tous les déplacements des camions ²⁹. Des ordinateurs sont incorporés dans les machines (v.g. les caisses enregistreuses dans les magasins) pour établir des normes de productivité et pour surveiller leur application. Il y a des compagnies qui accordent des augmentations de salaire à ceux qui produisent au-dessus de la moyenne, en échange de l'approbation du syndicat pour le renvoi de ceux qui tombent sous la moyenne ³⁰. Il y a même des compagnies qui font passer des tests de détecteur de mensonge à leurs employés et à ceux qui postulent un emploi. Il est possible qu'à mesure que ces techniques électroniques de surveillance deviendront plus sophistiquées, les entreprises tentent de s'appuyer davantage sur un contrôle technologique et coercitif, tout en laissant tomber de plus en plus les autres formes de pouvoir. Quand on a un bon bâton, pourquoi partager les carottes ?

Cependant, la résistance ouvrière à ce durcissement et à cette extension du contrôle risque de devenir elle aussi plus forte, plus politique. Les grèves récentes en Suède montrent bien que les nouvelles formes d'organisation du

²⁹ Jim Woodward, « Labor in America - Teamsters: Left turn from right lane », *Seven Days*, vol. 3, n° 3, 30 mars 1979, p. 6.

³⁰ Jim Woodward, *op. cit.*, p. 6. Voir aussi Michael Poole, *Workers' Participation in Industry*, London, Routledge and Kegan Paul, 1975, pp. 82-83.

travail instaurées à l'usine de Volvo à Kalmar n'éliminent pas la combativité et les revendications ouvrières et ne sont pas un remède aux conflits de travail, pas plus d'ailleurs que la violence qui se manifeste par les nouvelles mesures répressives que les employeurs sont tentés d'adopter quand tout le reste échoue et qu'ils pensent qu'ils peuvent les appliquer impunément.

Jean-Guy Vaillancourt,
Département de Sociologie, Université de Montréal

Pauline Vaillancourt,
Département de *Science politique*,
UQAM

Fin du texte