

■ Pleins feux sur le communautaire

Mise en contexte

Une organisation sans chef : utopie ou réalité ?

Une des avenues de réflexion qu'ouvre notre outil pédagogique est celle de la gouvernance. L'idée est de prendre un moment pour réfléchir à la manière dont se prennent les décisions. Plus précisément, nous nous interrogeons sur le pouvoir de décider dans les entreprises contemporaines. De manière générale, lorsqu'il est question d'entreprises, on accepte l'idée qu'il doit y avoir un patron qui décide et des employés qui exécutent. Comme nous le verrons, cette manière de concevoir le travail, voire la majorité des modèles organisationnels – popularisé par le modèle fordiste –, a connu différentes mutations. Les coopératives de travail constituent une alternative en proposant une vision plus horizontale de la structure décisionnelle.

Dans la logique fordiste, l'employeur est libre d'organiser lui-même la production afin qu'elle soit la plus efficace possible et, en contrepartie, les travailleurs reçoivent un salaire. Les conditions de travail, souvent exténuantes, sont compensées dans ce cadre par l'amélioration du pouvoir d'achat des salariés et l'octroi d'avantages sociaux (Kats 1984 ; Kochan, Katz, McKersie 1986).

Ce rapport entre employeur et employés nous amène à réfléchir sur la notion de propriété. De manière générale, les employeurs, en tant que propriétaires, prennent les décisions sur l'organisation du travail et engrangent, seuls, les profits générés par l'entreprise. À l'intérieur d'une coopérative de travail, le rapport à la propriété est pensé différemment. Il n'y a pas qu'un propriétaire. Tous les membres de la coopérative sont propriétaires de l'entreprise. Dans ce contexte, les profits sont distribués également entre tous les membres de la coopérative.

Aujourd'hui, dans plusieurs entreprises, les stratégies visant à augmenter la production requièrent l'engagement, l'autonomie et le savoir-faire des salariés, ces derniers s'articulant souvent, dans le secteur industriel, autour de groupes de résolution de problèmes et de surveillance de la qualité. Ainsi, on encourage le salarié à s'investir dans l'effort productif : « Le salarié se voit ainsi octroyer, outre ses tâches de production, un statut de gestionnaire » (Bélanger et Thuderoz : 478). En échange de son investissement dans l'amélioration de la production, l'usine ne ferme pas.

Étant donné les transformations qui ont cours au sein du marché du travail, le mode de gestion en vigueur dans l'orbite industrielle qui, depuis la fin de la Seconde Guerre, semblait un gage de réussite, bat aujourd'hui de l'aile (Betcherman, McMullen, Leckie, Caron 1994).

Pourquoi ? Essentiellement pour deux raisons. D'abord, l'inadéquation entre les modes de production et la nouvelle demande, depuis le milieu des années 1970, a d'abord remis en question l'efficacité de ce mode de gestion sous le signe de la stagnation des salaires, de l'augmentation du chômage et de la répartition inégale et polarisée des gains de la richesse. Ensuite, les gestionnaires ont constaté les limites de ce qu'ils pouvaient gagner en agissant simplement sur les techniques de production ; dans l'élan, ce mode de gestion a été pointé du doigt.



Les classifications d'emploi étroites, les règles de déploiement des effectifs fondées sur l'ancienneté ainsi que l'absence d'initiative individuelle et de contribution de la main-d'œuvre au processus décisionnel ont été de plus en plus interprétées comme des contraintes à la souplesse qui se révélaient à l'origine des structures de coût rigides. Pour que les méthodes de production rationnelle et de spécialisation souple puissent fonctionner au Canada, le modèle traditionnel devait être modifié (Betcherman, McMullen, Leckie, Caron 1994 : 8).

Ainsi, les transformations du marché du travail ont amené certaines entreprises à revoir la manière dont s'organisait le travail.

On se demande souvent si les nouvelles formes d'organisation constituent de nouvelles stratégies gestionnaires de domination, ou si, à l'inverse, elles permettent l'épanouissement au travail. D'où le grand intérêt pour les modèles participatifs en entreprise. On s'est penché au début sur le travail d'équipe dans les entreprises industrielles au sein desquelles s'étaient développées une plus grande flexibilité et une plus grande participation des employés aux prises de décision (Lapointe et Bellemare 2006) – nouveau modèle présent autant chez les syndiqués que chez les non-syndiqués (Milkman 1998). La flexibilité favorise ici une structure hiérarchique plate, souvent décentralisée (Pina e Cunha 2002 ; Chasserio, Legault 2005).

On oppose souvent les nouvelles formes d'organisation visant une implication accrue des salariés au travail industriel aliénant du XIXe siècle (Paugam 2000). L'aliénation doit être entendue ici au sens marxien du terme :

« D'abord, dans le fait que le travail est extérieur à l'ouvrier, c'est-à-dire qu'il n'appartient pas à son essence, que donc, dans son travail, celui-ci ne s'affirme pas mais se nie, ne se sent pas à l'aise, mais malheureux, ne déploie pas une libre activité physique et intellectuelle, mais mortifie son corps et ruine son esprit [...] il est comme chez lui quand il ne travaille pas et, quand il travaille, il ne se sent pas chez lui. » (Marx 1975 : p. 60)

Deux constats se dégagent des pratiques participatives sous l'optique de la sociologie des organisations principalement dans le secteur industriel (Stewart et Lucio 1998). D'un côté, elles augmenteraient le pouvoir décisionnel et la représentation des travailleurs. Au Québec, par exemple, l'accent a été mis sur la situation des salariés en usine comme dans le cas Cascades, montré en exemple (Aktouf 1994, 1991, 1990 ; Aktouf et Chrétien 1987 ; Bernier et Saucier 1994) en raison de sa réussite sur la base de l'originalité de son mode de gestion. L'entreprise se fait forte de partager les profits et d'être transparente en matière de relations de travail en prêtant oreille aux doléances et aux suggestions des employés (Aktouf 1994 ; Cuggia 1989 ; Lemaire 1986). Ce mode de gestion tranche singulièrement par rapport à celui où s'opposent dirigeants et syndicats.

D'un autre côté, ces pratiques engendreraient une nouvelle subordination, puisque les employés se mettent à réfléchir en fonction de la productivité et de la rentabilité (Pollert 1996). Selon les termes de la théorie de la régulation, l'évolution du rapport salarial dans cette veine peut représenter un piège pour les employés et les dirigeants, ou entre le syndicat et la direction, favorisant une nouvelle forme d'exploitation, puisque, en vérité, peu d'employeurs sont enclins à partager tant leur pouvoir décisionnel que les gains de productivité (Parker, Slaughter 1988, 1994 ; Garrahan et Stewart 1992).

Parallèlement à ces transformations qui touchent le secteur de l'emploi plus traditionnel, des expériences de coopératives de travail se sont développées dans le secteur des services et celui de la



production industrielle. Dans les différentes capsules présentées ici, on traite du secteur des services ; elles permettent de mieux comprendre les pratiques en coopérative de travail.

À la lumière de ces transformations, comment peut-on expliquer que les coopératives de travail demeurent une forme organisationnelle marginale ?

BIBLIOGRAPHIE

- AKTOUF, O. (1990). « Leadership interpellable et gestion mobilisatrice », *Gestion*, vol. 15, n° 4, p. 37-44.
- AKTOUF, O. (1991). « Adhésion et pouvoir partagé. Le cas Cascades », *Annales des mines. Gérer et comprendre*, n° 23, p. 44-57.
- AKTOUF, O. (1994). « *Le management entre tradition et renouvellement*, 3e éd., Montréal, Gaëtan Morin.
- AKTOUF, O., et M. CHRÉTIEN (1987). « Le cas Cascades. Comment se créer une culture organisationnelle », *Revue française de gestion*, n° 65-66, p. 156-166.
- BÉLANGER, Jacques, et Christian THUDEROZ (1998). « La recodification de la relation d'emploi », *Revue française de sociologie*, vol. 39, n° 3, p. 469-494.
- BETCHERMAN, McMULLEN, LECKIE, CARON (1994). *Les transformations du milieu du travail au Canada*, Kingston, IRC Press.
- CHASSERIO, Stephanie, et Marie-Josée LEGAULT (2005). « Dans la nouvelle économie, la conciliation entre la vie privée et le vie professionnelle passe par... l'augmentation des heures de travail ! », *Recherches sociographiques*, vol. XLVI, n° 1, p. 119-142
- CUGGIA, Gérard (1989). *Cascades. Le triomphe du respect*, Montréal, Québec/Amérique.
- GARRAHAN, P., et P. STEWART (1992). *The Nissan Enigma : Flexibility at Work in a Local Economy*, New York, Mansell Publishing.
- KATZ, H.C. (1984). « The U.S. Automobile Collective Bargaining System in Transition », *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 22, n° 2, p. 205-217.
- KOCHAN, T.A., H. C. KATZ et R. B. MCKERSIE (1986). *The Transformation of American Industrial Relations*, New York, Basic Books.
- MARX, Karl (1975). *L'idéologie allemande*, Paris, Éditions sociales.
- MILKMAN, Ruth (1998). « The New American Workplace : High Road or Low Road ? », dans Paul THOMPSON et Chris WARHURST (dir.), *Workplaces of the Future*, London, Macmillan Press, p. 25-39.
- PARKER, M., et J. SLAUGHTER (1988). *Choosing Sides : Unions and the Team Concept*, Boston, South End Press.
- PARKER, M., et J. SLAUGHTER (1994). *Working Smart : A Union Guide to Participation Programs and Reengineering*, Detroit, Labor Notes.

