

**Cahiers du CRISES**  
**Collection Études théoriques**

No **ET9704**

**Succès et durabilité de la réorganisation,  
recette miracle ou construits sociaux  
spécifiques**

par

Paul-André LAPOINTE  
Département des relations industrielles  
Université Laval

(version modifiée d'une communication présentée au 9<sup>o</sup> Congrès de l'Association  
internationale de psychologie du travail de langue française,  
Université de Sherbrooke, Sherbrooke,  
27-29 août 1996)

(soumise pour publication  
dans la revue *Psychologie du travail et des organisations*)

Octobre 1996

## Résumé

Dans un premier temps, ce texte passe en revue les deux principales théories actuellement les plus présentes dans l'étude des changements en milieux de travail:

1) l'une plus ancienne, mais connaissant un regain d'intérêt sous une version révisée, soit le développement organisationnel dans sa version managériale,

2) l'autre toute récente, soit la théorie des négociations stratégiques.

Dans un deuxième temps, sur la base d'une critique de ces deux théories et en s'appuyant sur la théorie de la régulation ainsi que sur la sociologie des organisations (version française de Crozier et Friedberg), nous construisons un modèle théorique du milieu de travail, permettant de mieux cerner le changement et, en conséquence, de s'attarder à certaines de ses conditions de succès et de durabilité.

## TABLE DES MATIÈRES

Introduction .....	1
1..... Le développement organisationnel .....	2
2. La théorie des négociations stratégiques.....	4
3. Un modèle global de l'entreprise.....	8
4. Les conditions de succès et de durabilité du changement en entreprise.....	11
Conclusion .....	21
BIBLIOGRAPHIE.....	23

## **Introduction**

Se pencher sur les conditions de succès et de durabilité des changements en entreprise semble faire appel spontanément à une démarche évidente qui consisterait à étudier les expériences réussies pour en identifier les principaux facteurs contributifs et à les organiser dans un ordre logique. Incidemment, c'est ce que font de nombreux auteurs et praticiens (Kotter, 1994; Kélada, 1992; Lapointe, 1995; Laflamme et Pelletier, 1995; Eaton, 1994). En comparant ces différentes listes de facteurs de succès et de durabilité, il se dégage toutefois des divergences importantes. Par exemple, certains auteurs accordent peu ou pas du tout d'importance à la participation des syndicats: c'est ainsi que, parmi la vingtaine d'études recensées par Laflamme et Pelletier (1995), concernant les facteurs de succès de la gestion intégrale de la qualité, seulement deux études mentionnent ce facteur, et ce dernier vient en conséquence au dernier rang sur les dix-huit facteurs inventoriés, tandis que d'autres auteurs le mettent au premier rang des conditions de succès et de durabilité de la réorganisation (Lapointe, 1995; Eaton, 1994; Kochan et Osterman, 1994). Il en est de même de la sécurité d'emploi, ou du moins l'assurance d'une certaine sécurité, que certaines études considèrent comme primordiale au succès (Eaton, 1994 et Kochan et Osterman, 1994), pendant qu'elle n'apparaît même pas dans la liste des facteurs retenus par les auteurs étudiés par Laflamme et Pelletier (1995).

En comparant donc la littérature pertinente, force est de constater que l'identification des conditions de succès et de durabilité renvoie à une démarche plus complexe qui repose sur des prérequis qui en sont pas toujours explicites. En effet, en vertu de quoi, choisir tel ou tel facteur? Pourquoi prioriser tel ou tel facteur? Sur quelle base, procéder à leur mise en ordre d'importance? Ce questionnement évoque par ailleurs la question de la nature universelle ou spécifique des conditions de succès et de durabilité des changements.

En réalité, la nature des conditions de succès et de durabilité varie, certes, selon la nature des projets de changement et les caractères spécifiques des milieux étudiés; mais, dans leur choix et leur classement, les auteurs et les intervenants sont très largement influencés par leur conception de l'entreprise et des changements qui y prennent place. Telle est la piste de réflexion que nous aimerions explorer dans cette contribution. Après avoir passé en revue les deux théories actuellement les plus présentes dans l'étude des changements en milieu de travail, l'une plus ancienne, mais connaissant un regain d'intérêt sous une version révisée, soit le développement organisationnel dans sa version managériale, l'autre toute récente, soit la théorie des négociations stratégiques, nous construisons un modèle théorique du milieu de travail s'appuyant sur la théorie de la régulation et sur la sociologie des organisations, version française de Crozier et Friedberg, permettant de mieux cerner le changement et, par conséquent, de s'attarder à certaines de ses conditions de succès et de durabilité.

## 1. Le développement organisationnel

Le développement organisationnel représente un ensemble théorique assez vaste qui se distingue par l'existence de différentes approches qui se sont développées à partir d'une origine commune. Né avec les travaux fondateurs des McGregor, Likert et Argyris et s'appuyant sur les études en psychologie du comportement de Maslow et de Lewin, il se définit comme un effort planifié de changement de l'entreprise en vue d'améliorer l'efficacité organisationnelle et la satisfaction des personnes (Beckhard, 1969, cité par Tellier, 1991, 25). Il s'appuie sur une certaine conception unitaire de l'entreprise, définie comme une organisation devant combiner de manière cohérente ses ressources humaines et techniques, dans la structure appropriée, pour réaliser la tâche ou la mission de l'entreprise (Leavitt, 1991, 39).

Faisant à l'origine, sur la base des théories de la motivation, la promotion d'une transformation des organisations bureaucratiques vers des organisations plus participatives, de façon à les rendre davantage conforme à la nature de l'homme, cette théorie, dans une version que nous qualifierons de managériale par opposition à une version participative, davantage fidèle à ses origines, s'est progressivement orientée, par le passage de la théorie de la contingence structurelle, vers une conception du changement centré sur les valeurs, les attitudes et les comportements (Hobbs, 1991). Il s'agit en l'occurrence d'un virage à 180 degrés: le changement, prôné dans les débuts, portait sur les structures de l'organisation pour les adapter aux aspirations des salariés, alors que le changement actuellement recherché vise une modification des attitudes et des comportements des salariés pour les adapter aux exigences requises par le changement introduit sous l'égide de la direction (Collerette et Schneider, 1996). Pour leur part, Lawrence et Lorsch, les pères fondateurs de la théorie de la contingence structurelle, décrivent bien cette nouvelle approche du développement organisationnel:

Le problème crucial dans ce rapport le plus souvent évoqué par les gestionnaires est comment les individus peuvent être incités à accomplir leurs tâches définies. Comment est-ce que nous pouvons motiver des individus à faire les contributions aux objectifs de l'organisation qui sont requises d'eux? Comment l'organisation « peut-elle canaliser et contrôler le comportement de l'individu dans la direction souhaitée? Très proche est la question additionnelle, à savoir comment les buts de l'organisation peuvent-ils être communiqués le plus efficacement possible aux individus afin qu'ils voient la pertinence des buts organisationnels pour la satisfaction de leurs besoins personnels, autrement dit, la complémentarité plutôt que l'antagonisme des buts organisationnels et des besoins individuels? (Lawrence et Lorsch, 1969, cité par Hobbs, 1991, 117)

Les théoriciens du management, qui traitent du changement organisationnel dans les entreprises, principalement sous l'angle des divers programmes de qualité et de reengineering (Kélada, 1991; Kotter, 1995; Hammer et Champy, 1993) s'insèrent dans la version managériale du développement organisationnel. Selon cette conception de l'entreprise et du changement, l'accent est mis sur l'action des dirigeants au niveau des valeurs, des attitudes et des comportements à maintenir ou à introduire parmi les salariés. Dans une situation de changement, la direction et, nommément, un leader important en son sein, sont considérés comme les "initiateurs" et les porteurs du changement qui doit toucher les "destinataires", que sont les salariés. Face à des menaces imminentes pesant sur l'avenir de l'entreprise, un diagnostic est posé, une solution est élaborée et son introduction est l'objet d'une planification rigoureuse afin de vaincre les résistances anticipées et convaincre l'ensemble du personnel pour qu'il change ses attitudes et comportements, conformément à la réalisation des objectifs poursuivis par le changement. Celui-ci est d'ailleurs considéré comme étant avant tout une affaire de culture. Une fois que la décision est prise d'introduire un changement et que les résultats recherchés sont clairement définis, la direction aura à "faire face à l'un des défis les plus difficiles à relever en gestion: amener des gens à penser ou à agir autrement" (Collerette et Schneider, 1996, 84). C'est ainsi que Kélada pourra écrire que "le changement d'attitudes comptera pour 99% dans le succès qu'on attendra, les démarches et les techniques compteront pour 1%" (1992, 252). Dans ce cadre, les conditions de succès et de durabilité sont principalement associées, d'une part, à certains attributs de la direction (la force de son leadership, la clarté de sa vision, sa capacité de conviction et de création d'une coalition forte) et d'autre part, à des programmes de formation, d'éducation et de sensibilisation du personnel afin de lui faire adopter les attitudes et les comportements recherchés (Kotter, 1995,61 et Kélada, 1992, 237).

Les auteurs de la théorie des négociations stratégiques ont amplement critiqué cette conception de l'entreprise et du changement en des termes dont il nous apparaît important de rappeler les principaux. À rencontre d'une conception du changement comme processus dirigé et introduit de manière plus ou moins unilatérale, ils ont insisté sur le fait que le changement est un processus négocié, voire, en empruntant les termes de la sociologie des organisations, le résultat d'un compromis entre plusieurs logiques. Relativement à l'importance excessive accordée à la planification, ils ont à juste titre réaffirmé une donnée majeure de l'action sociale, à savoir que les résultats du changement sont différents des intentions de ses promoteurs, étant donné l'inévitable apparition d'effets d'agrégation, prenant la forme d'événements imprévus et qui dévient plus ou moins considérablement le cours du changement. Concernant les résistances qui accompagnent et entravent le changement, ils ont indiqué que celles-ci n'étaient pas simplement émotionnelles et passives, mais qu'elles étaient également actives et rationnelles, étant associées à la défense

d'intérêts insuffisamment pris en compte dans le changement et à la promotion d'une autre conception du changement (Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994, 340-345).

Enfin, la théorie du développement organisationnel se limite exclusivement à la dimension organisationnelle de l'entreprise. Elle se confronte au problème classique au coeur de toutes les théories des organisations, soit celui de "la conversion délicate du conflit en coopération, la mobilisation des ressources et la coordination des efforts qui facilitent la survie simultanée d'une organisation et de ses membres" (Cyert et March, 1993, cité par Coriat et Weinstein, 1995,41)

## **2. La théorie des négociations stratégiques**

C'est dans une perspective de négociations, principalement situées au niveau institutionnel, que les auteurs de la théorie des négociations stratégiques abordent le changement dans les entreprises. Pour ce faire, ils construisent un modèle de négociations collectives, inspiré du modèle classique de Dunlop et des travaux antérieurs de deux d'entre eux (Walton et McKersie, 1965), mettant en relations de causalité réciproques l'environnement, les acteurs, le processus d'interaction entre les acteurs et, enfin, les résultats. Mais, ils le raffinent considérablement en précisant les stratégies patronales, et les facteurs qui les influencent, de même que les processus de négociations et les résultats obtenus. Leur nouveau modèle pose en premier lieu les objectifs de la direction, ensuite le processus d'interaction et, en dernier lieu, les résultats. Il convient de définir d'abord les résultats parce qu'ils renvoient à une certaine conception du milieu de travail et que c'est selon les résultats recherchés et escomptés que la direction se définit des objectifs et élabore des stratégies appropriées.

Les résultats sont deux ordres: d'une part, ils y a ceux qui se rattachent aux termes et conditions de l'emploi, incluant la rémunération, le statut et la sécurité d'emploi de même que l'ensemble des règles de travail (ce sont les "substantives terms"); d'autre part, il y a ceux qui sont associés au "contrat social", qui définit la place et le rôle de chacun des acteurs dans la relation d'emploi. Pour définir le contrat social, les auteurs se réfèrent notamment au concept d'idéologie, présent dans le système de Dunlop et qui était censé assurer un certain consensus entre les parties, relativement à la nature de leurs relations. Dunlop définit ainsi l'idéologie d'un système de relations industrielles, comme étant "un ensemble d'idées communes, qui définit le rôle et la place de chaque acteur et qui définit aussi la représentation que chaque acteur se forme du rôle et de la place des autres". (Dunlop, 1976, 95). Le contrat social dans l'entreprise prend place à deux niveaux: à un niveau institutionnel, mettant aux prises la direction et le syndicat, et le niveau individuel, mettant en relations le superviseur et le travailleur.

Confrontées, depuis le début des années quatre-vingt, à des pressions externes accrues, les entreprises veulent revoir, de manière fondamentale, les termes et conditions d'emploi de même que la nature du contrat social, qui avaient prévalu depuis le "New Deal". Dans le cadre du compromis élaboré à cette époque, le syndicat acceptait de maintenir la paix industrielle pendant la durée de la convention collective et reconnaissait à la direction des droits de gérance très étendus, pendant que les salariés acceptaient un travail déqualifié dans le cadre du taylorisme. Pour sa part, la direction reconnaissait la légitimité du syndicat et accordait aux salariés un salaire, dont la croissance était ajustée à celle de la productivité et du coût de la vie, ainsi que certaines mesures de protection de l'emploi en cas de changement technologique et de réduction de la production (Wallon, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994, 4-5). Les relations de travail étaient alors basées sur la confrontation et des relations d'adversaires ("arm's length accomodation"), tandis qu'au niveau individuel, dominait la soumission passive ("compliance")<sup>1</sup> et le contrôle de la direction sur le travail ouvrier (Wallon, 1985). L'actuel contexte de recrudescence de la compétitivité impose à la direction de nouveaux enjeux, incompatibles avec l'ancien contrat social: réduction de la masse salariale, l'accroissement de la flexibilité fonctionnelle et une contribution supérieure des salariés dans l'accomplissement de leur travail. Pour les atteindre la direction est placée devant différentes possibilités, dont deux sont actuellement émergentes: soit la recherche de l'affaiblissement du syndical tout en renforçant le contrôle au niveau individuel ("containment/compliance"), soit l'introduction d'une plus de coopération avec le syndicat et la sollicitation d'une implication supérieure des salariés ("cooperation/commitment"). Selon les objectifs de la direction et la priorité qu'elle accorde à la réduction des salaires et à la révision des règles de travail à court terme ou à la recherche d'une évolution à long terme du contrat social vers plus de coopération avec le syndical et d'implication des salariés, elle choisira l'un ou l'autre des possibilités précédentes. Ce choix se prendra également en fonction de l'altitude escomptée du syndicat et de l'évaluation du rapport de force. Il déterminera le type de stratégie employée, soit une stratégie d'imposition ("forcing") qui vise à affaiblir le syndical et à imposer les objectifs de la direction, soit une stratégie d'incitation et de persuasion ("fostering") qui cherche à persuader le syndical pour qu'il comprenne la nécessité et le bien-fondé des changements demandés par la direction. L'enchaînement est le suivant: si la direction recherche l'introduction d'une plus coopération syndicale et une implication supérieure des salariés, si elle estime que le syndical est ouvert aux demandes patronales de réduction des coûts, d'accroissement de la flexibilité et d'une augmentation de l'implication au travail et si son pouvoir de négociation est faible, elle choisira la stratégie de l'incitation et de la persuasion. En cas contraire, elle optera pour une stratégie d'imposition.

---

<sup>1</sup> Que l'on pourrait, également traduire par la conformité et l'obéissance (Friedberd, 1993, 58, dans sa traduction d'Elzioni).



Le choix de stratégie détermine le contenu et la forme des négociations, que les auteurs décomposent en trois processus ou dimensions: 1) les termes et les conditions de l'emploi, où la négociation, selon les objets sur lesquels elle porte et qui sont déterminés par le choix de la stratégie, peut être de nature distributive (lorsque la négociation porte sur des différends dont la solution implique des gains réalisés par une partie au détriment de l'autre qui enregistre, conséquemment, des pertes, proportionnelles aux gains de la première) ou intégrative (lorsque la négociation porte sur des différends dont la solution implique des gains pour les deux parties); 2) la structuration des attitudes envers l'autre partie et 3) les négociations intra-organisationnelles, visant à construire un consensus interne au sein de chaque partie. Lorsque les négociations portent sur des enjeux distributifs, comme les salaires, l'attitude envers l'autre partie est empreinte d'hostilité et de méfiance, qui viennent renforcer la solidarité interne de l'une et l'autre partie. Lorsqu'elles portent sur des enjeux contributifs, comme la survie de l'entreprise et le maintien des emplois, l'attitude envers l'autre se caractérise par la confiance et la proximité, qui rendent par ailleurs difficile la construction d'un consensus interne. Cette dernière forme de négociations, que les auteurs qualifient de négociations intégratives ou négociations gagnantes-gagnantes, mieux connue au Québec sous l'appellation de "négociations raisonnées", appuyée sur la stratégie d'incitation et de persuasion, représente un changement d'importance susceptible de conduire à une réorganisation du travail, reposant également sur une contribution supérieure des salariés dans leur travail et sur une coopération accrue entre la direction et le syndicat.

Pour assurer le succès et la durabilité de ces changements, introduits dans le cadre de négociations intégratives, les auteurs insistent sur trois écueils à surmonter, qui sont reliés au processus et aux résultats des négociations ainsi qu'aux approches utilisées pour introduire les changements. Le premier écueil concerne les deux derniers processus de négociations qui sont relatifs aux attitudes et aux comportements. Au coeur de la stratégie d'incitation et de persuasion, accompagnée de négociations intégratives, réside un changement des attitudes et des perceptions des parties, l'une envers l'autre, afin de comprendre le point de vue de l'autre et de le reconnaître comme légitime, voire comme un projet nécessaire. En l'occurrence, il s'agit pour la direction d'amener le syndicat et les salariés à partager sa vision des changements, incluant les facteurs à l'origine, son contenu et ses conséquences, comme une nécessité quasi incontournable pour assurer la survie et le développement de l'entreprise. Cela soulève un débat au sein du syndicat sur la nature des intérêts des salariés, dans les circonstances, et sur le meilleur moyen de les représenter et de les satisfaire. Ce débat est porteur d'éventuelles divisions au sein du syndicat, de telle sorte qu'un exécutif syndical, jugé trop proche de la direction et non représentatif des intérêts de ses mandants, pourrait être limogé au profit d'un autre exécutif plus critique, voire opposé au projet de la direction, minant ainsi les chances de succès et de durabilité de la réorganisation proposée par la

direction. La construction d'un consensus interne à la partie syndicale et favorable à la réorganisation est une condition essentielle. Mais, au-delà de ce constat, les auteurs ne vont pas tellement plus loin, notamment en dégagant des conditions pour permettre d'atteindre ce consensus, sinon en ajoutant que le syndicat doit élaborer ses positions de manière indépendante sur certaines questions et qu'il doit éduquer et informer ses membres.

Le deuxième écueil concerne les résultats des négociations. Le changement d'attitudes et de comportements entre les parties, à la table des négociations, se traduira-t-il par des résultats concrets pour les salariés? Dans la négative, le changement est fortement menacé. Les auteurs soulignent qu'à mettre trop l'accent sur les changements d'attitudes et pas assez sur les résultats concrets tant du côté des salariés que du côté de l'entreprise, le projet de réorganisation risque d'être remis en question par l'une ou l'autre des parties et de disparaître.

Le troisième écueil a trait à la cohérence dans les approches du changement en termes de niveaux, soit institutionnel (les relations de travail) ou individuel (les relations entre superviseurs et salariés). Une approche s'adressant à un seul niveau sans prendre en compte l'autre niveau est très fragile. Une approche au niveau individuel risque d'affecter le syndicat en remettant en question sa légitimité, ce qui entraînera une réaction de sa part soit pour interrompre le changement ou pour faire accepter sa participation. Une approche limitée au niveau des relations de travail risque de remettre en question la légitimité des dirigeants syndicaux auprès de leurs mandants et d'entraîner leur remplacement par une autre équipe, moins encline à la coopération avec la direction et plus soucieuse de représenter les salariés.

À ces trois écueils, très justement soulignés par les auteurs, s'ajoute une quatrième source d'échec. En effet, il y a risque que le programme ne se limite qu'à un changement d'attitudes qui ne se traduise pas dans un changement dans la répartition des pouvoirs, tant au niveau organisationnel, en accroissant la participation directe des salariés, qu'au niveau institutionnel, en élargissant le rôle du syndicat dans l'entreprise. Les auteurs n'approfondissent pas suffisamment la participation, ses conditions et ses diverses formes, et ils en restent à une conception plutôt formelle de la participation, celle qui se traduit par une présence dans différents lieux où se prennent les décisions, sans s'attarder aux conditions nécessaires à une réelle participation à la prise de décision.

En somme, la théorie des négociations stratégiques aborde en profondeur le niveau institutionnel, en discutant des diverses stratégies des acteurs sociaux et en soulignant diverses conditions de succès de durabilité. Elle prolonge au niveau institutionnel la théorie du développement organisationnel, en se penchant sur la gestion des conflits d'intérêts entre les parties. Mais, comme la théorie du développement organisationnel, elle ne permet pas une prise en

compte de l'ensemble des dimensions constitutives de l'entreprise, étant trop concentré sur une seule dimension. Les deux théories accordent par ailleurs une très large importance aux attitudes et aux comportements. En tenant compte de l'une et l'autre théorie et en les complétant par d'autres apports théoriques, il est possible de construire une représentation plus globale de l'entreprise et du changement qui la traverse actuellement, tout en réfléchissant sur ses conditions de succès et de durabilité.

### **3. Un modèle global de l'entreprise**

Ce modèle est construit en s'appuyant sur la théorie de la régulation et des sociologies des organisations, version française avec Crozier et Friedberg (1977) et Bernoux (1985 et 1995), et des identités et de la culture (Piolet et Sainsaulieu, 1994; Sainsaulieu, 1977 et 1987). La théorie de la régulation, notamment Coriat et Weinstein (1995) ainsi que Bélanger et Lévesque (1994), permet bien d'appréhender la structure de l'entreprise et les différentes configurations qu'elle peut revêtir à différentes époques historiques. Pour leur part, les sociologies des organisations, des identités et de l'entreprise cernent mieux la dynamique et le processus du changement, en mettant l'accent sur les acteurs sociaux, leurs logiques et leurs stratégies. Il est ainsi possible de construire une représentation théorique du milieu de travail qui puisse expliquer, d'une part, la cohérence et la stabilité, et, d'une part, l'instabilité et le changement.

Comme il est indiqué au schéma 1, qui suit immédiatement, l'entreprise repose d'abord sur un compromis, explicite ou tacite, imposé ou négocié, prenant place entre les acteurs sociaux et s'insérant dans la relation d'emploi. Cette dernière comporte deux caractéristiques majeures: d'une part, elle établit un lien de subordination entre la direction et les salariés, et d'autre part, elle renferme une part importante d'incertitude, à l'égard du travail qui sera effectivement accompli par le salarié. Le lien de subordination définit une relation de pouvoir: le salarié se met au service du propriétaire qui exerce un certain commandement supposant obéissance. Le contrat de travail définit le salaire, mais ne précise pas la quantité et la qualité du travail à faire, ni les méthodes à utiliser. Dès lors, pour encadrer les relations inhérentes au lien de subordination et le caractère indéterminé du travail à faire, les acteurs sociaux construisent un ensemble de règles qui définissent les pouvoirs, les droits et les responsabilités de chacun. Le compromis réalise ainsi un partage des gains, sous la forme du salaire, et des pouvoirs, sous la forme des règles. Sous un premier volet, représentant la dimension distributive au point de vue économique, le compromis porte sur



En tant qu'institution, l'entreprise comporte des mécanismes de régulation et de définition des orientations; elle se présente comme un espace de définition des règles et de gestion des conflits et des intérêts entre groupes sociaux, schématiquement résumés à la direction et les salariés (Enriquez, 1992, 77 et ss.). C'est le système politique de l'entreprise où se déroulent les relations de travail et se définissent les orientations stratégiques. Ici, c'est en tant qu'acteur collectif que les salariés sont considérés. La place et le rôle des organisations représentatives des salariés, au premier rang desquelles figure le syndicat, sont des indicateurs centraux pour qualifier l'état de la dimension institutionnelle de l'entreprise.

En tant qu'organisation, l'entreprise est un espace d'accomplissement d'un travail de production d'un bien ou d'un service déterminé, lequel travail repose sur des règles de division et de coordination entre une "pluralité d'agents" (Coriat et Weinstein, 1995, 41-42 et Enriquez, 1992, 89 et ss.). La dimension organisationnelle est en partie déterminée par la dimension institutionnelle dans la mesure où l'accent placé sur l'un ou l'autre des pôles des tensions au coeur de l'organisation (entre efficacité et qualité de vie au travail; entre contrôle et autonomie) (Lapointe, 1995) relève du compromis institutionnalisé dans le système politique. Dans la sociologie du travail, la dimension organisationnelle se ramène le plus souvent à l'organisation du travail. C'est à ce niveau que prennent place les relations individuelles entre le superviseur et les salariés que les auteurs de la théorie des négociations stratégiques ramènent au niveau individuel.

Selon la nature des compromis, la place et le rôle du syndicat au niveau institutionnel ainsi que les formes revêtues par l'organisation du travail, accordant plus ou moins d'autonomie aux salariés, différentes configurations d'entreprise sont possibles (Lapointe, 1992 et Bélanger et Lévesque, 1994).

Pour comprendre le changement, comme processus mis en oeuvre par les acteurs sociaux et non pas comme simple adaptation à son environnement, il est nécessaire d'ajouter une dimension supplémentaire au modèle de milieu de travail. Il s'agit de la dimension culturelle, définie par les logiques, les stratégies et les attitudes ainsi que les comportements des acteurs sociaux. Dans la structure des rapports sociaux, se forment des enjeux ou des questions fondamentales à résoudre, qui divisent les acteurs sociaux sur la base de leurs intérêts différents et de leur situation spécifiquement vécue dans l'entreprise. Ces enjeux et ces intérêts s'insèrent dans des logiques spécifiques, qui constituent autant de représentations particulières de l'entreprise, de ses conflits et des rapports avec les autres acteurs. Sur la base de leurs logiques spécifiques, les acteurs sociaux se fixent des objectifs ou élaborent des solutions aux problèmes rencontrés. Ces objectifs et solutions s'insèrent à leur tour dans des stratégies qui précisent des moyens appropriés aux fins poursuivies. Les stratégies contribuent à définir les attitudes et les comportements conformes aux

objectifs recherchés. Les comportements et les attitudes s'insèrent ensuite dans la structure des rapports sociaux qu'ils contribuent à reproduire tels quels ou à changer de manière plus ou moins prononcée.

Ainsi, le modèle de milieu de travail proposé met en rapport une constituante plus structurelle avec une autre plus culturelle. Ce n'est pas un rapport d'opposition, mais un rapport de complémentarité circulaire et réciproque. Les attitudes et les comportements des acteurs sociaux sont certes largement déterminés par la structure des rapports et des formes organisationnelles et institutionnelles, à l'intérieur desquelles ils s'insèrent; mais les acteurs sociaux, en se saisissant des enjeux qui émergent dans leur milieu de travail, développent également de nouveaux comportements et attitudes dans le but d'atteindre d'autres objectifs; ce faisant, ils construisent d'autres structures plus appropriés à l'atteinte de ces objectifs. Cela pose toute la problématique du changement: changer le travail, au niveau du compromis, de l'organisation du travail et des institutions, ou changer le travailleur, en agissant au niveau des ses valeurs, perceptions et représentations afin qu'ils adoptent de nouvelles attitudes et de nouveaux comportements (Linhart, 1994).

Le changement en cours recherche une contribution accrue, une implication maximale des salariés à leur travail, pour augmenter la qualité et l'efficacité de la production. Pour ce faire, il hésite entre les différents arrangements organisationnels et institutionnels possibles ainsi que les divers compromis à mettre en place. C'est sur cette base qu'il est possible d'évaluer les conditions de succès et de durabilité, qui deviennent alors autant de dimensions permettant de mesurer le changement.

#### **4. Les conditions de succès et de durabilité<sup>2</sup> du changement en entreprise**

La conception de l'entreprise proposée comporte de nombreuses conséquences à l'égard de renonciation des conditions de succès et de durabilité. Le caractère structurel du milieu de travail commande une certaine cohérence dans le changement et fait ressortir les aspects pertinents à prendre en compte, alors que le caractère construit des structures et du changement accorde à la spécificité une importance considérable.

---

<sup>2</sup> Cette partie s'appuie fortement sur des études de cas réalisées dans différents milieux, ayant connu des changements importants, tant au niveau de l'organisation du travail qu'à celui des relations de travail. Il s'agit de six milieux, présentés dans un vidéo Le Québec en chantier, 1995 et brièvement analysés dans Lapointe, 1995 A et B. Il s'agit en outre d'une monographie réalisée à la Cartonnerie Jonquière de Cascades (Lapointe, 1996).

Une première exigence de cohérence prend place entre la nature du compromis et celle du changement. Au sujet du compromis, il s'articule autour des enjeux de l'une et l'autre partie. Dans la situation actuelle, les enjeux sont les suivants: pour les salariés et leur syndicat, il s'agit de l'emploi, la formation, l'accès aux informations et la participation aux décisions tant opérationnelles et stratégiques; pour la direction de l'entreprise, il s'agit d'une plus grande flexibilité, une contribution supérieure au travail et une certaine modération salariale, voire une réduction salariale (Wallon, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994, 7-10 et Betcherman et al., 1994, 114) . Le programme de changement repose sur un compromis particulier à chaque entreprise, et s'il n'est pas suffisamment accepté par les parties et approprié au milieu concerné, les chances de succès et de durabilité du changement sont considérablement réduites.

La cohérence des stratégies de changement, aux niveaux organisationnel et institutionnel est un autre facteur primordial; en son absence, le changement conduit à une situation fragile et instable. Wallon, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, (1994, 294-296) insistent sur les risques associés aux approches qui se concentrent exclusivement sur l'un ou l'autre niveau. Une approche au seul niveau institutionnel, qu'ils qualifient de " top-down", sans changement au niveau organisationnel, est susceptible de faire apparaître les dirigeants syndicaux comme étant cooptés par la direction; dans ce cas, les dirigeants syndicaux essaieront de regagner leur crédibilité auprès de leurs membres en s'éloignant de la direction. Une approche au seul niveau organisationnel, s'adressant directement aux salariés, alors que les relations restent inchangées avec le syndical, sera perçue par ce dernier comme une attaque à sa légitimité et il cherchera à combattre le changement ou à imposer sa participation au changement. Kochan, Kalz et McKersie (1986) soulignent également avec insistance cet impératif de cohérence entre les niveaux institutionnel et organisationnel.

Une cohérence est aussi nécessaire entre les changements au niveau des attitudes et des comportements (changements culturels) et ceux qui concernent la structure des rapports sociaux (changements structurels). Peu importe le point de départ, les changements doivent concerner les deux dimensions. Les uns et les autres doivent être en accord. Si le changement ne porte que sur les attitudes et les comportements, il sera superficiel et fragile. C'est le reproche adressé à l'école des relations humaines qui ne s'attardait qu'aux attitudes et aux perceptions, sans changer la structure des rapports de pouvoirs. Elle était alors susceptible d'entraîner une certaine manipulation des salariés (Friedberg, 1993, 37).

Enfin, il doit y avoir une cohérence entre les objectifs et les moyens au sein du programme de réorganisation; par exemple, une approche autoritaire pour introduire la participation et une plus grande démocratie à la base pose problème et questionne la nature supposée de la participation introduite.

Le caractère structurel du milieu de travail ainsi que la nature fondamentale du compromis, autour du partage des pouvoirs, qui lui donne cohérence fait apparaître la participation comme une dimension majeure. La participation, aux niveaux institutionnel et organisationnel, est l'indicateur du partage du pouvoir et donc des transformations structurelles. Elle est à la fois condition et résultat des changements.

Par ailleurs, le caractère construit de l'entreprise, fait apparaître sa spécificité et celle des changements qui la traversent. "Pas plus qu'il n'y a de déterminisme du construit organisationnel, il n'y a pas pour le changement de recette universelle ou de solution miracle qui ne serait plus qu'à appliquer et qui pourrait garantir le succès" (Friedberg, 1993, 325). Le caractère spécifique de chaque milieu exige de porter une attention tout à fait spéciale à l'étude détaillée de chacun des milieux, afin de mieux camper les caractéristiques du milieu, tant aux niveaux organisationnel et institutionnel que culturel, la nature des problèmes à surmonter, et donc les enjeux, ainsi que les acteurs sociaux et leurs relations, sans oublier tous les éléments du contexte externe. Cette étude approfondie permet d'identifier les facteurs à l'origine des changements, pour mieux en définir le contenu, ainsi que les modalités d'introduction qui pourront en favoriser le succès et la durabilité. Tout comme l'entreprise, le projet de changement est construit ou reconstruit, même s'il fait partie d'un programme connu et importé de l'extérieur. Chaque projet de changement est donc spécifique, dans la mesure où il est construit par les acteurs sociaux de l'entreprise, au travers des diverses modalités d'introduction dont il sera l'objet et qui en influenceront largement les performances (Bernoux, 1995, 13).

Sur la base de ces principes généraux, il est désormais possible de passer en revue un certain nombre de dimensions du changement qui, selon leur forme et leur évolution, sont susceptibles de représenter autant de conditions de succès et de durabilité ou sont au contraire porteuses de la fragilité et de l'échec.

Les conditions de succès et de durabilité seront regroupées en quatre grandes catégories: la participation; les attitudes et les comportements; les modalités d'introduction ainsi que les résultats. Ils sont présentés de manière logique et conformément à notre modèle général de milieu de travail. La première catégorie de conditions de succès et de durabilité concerne la participation, parce que cette dimension s'applique à la place et au rôle des acteurs sociaux ainsi que, conséquemment, à la répartition des pouvoirs entre eux. Sur la base de cette participation, les acteurs adopteront divers attitudes et comportements, qui se manifesteront dans les modalités d'introduction et entraîneront des résultats qui leur seront plus ou moins bénéfiques. La participation sera étudiée selon les grandes catégories d'acteurs dans le milieu de travail: d'un côté, la direction, elle-même divisée en



trois sous-groupes, soit la haute direction, la direction locale et la ligne hiérarchique (principalement les cadres de premier niveau); d'un autre côté, le syndicat et les salariés.

Presque toutes les études consultées accordent une très grande importance à la participation et à l'engagement de la haute direction. C'est encore plus évident dans les études de développement organisationnel et celles portant sur les programmes de qualité totale (Kélada, 1992, notamment). Mais, nombre d'autres études mettent également évidence ce facteur (Eaton, 1994, par exemple). Nos études de cas attestent également l'importance de ce facteur. Cela apporte une crédibilité accrue à la réorganisation. La haute direction contrôle certains paramètres fondamentaux, comme le budget, et donc les sommes allouées à la masse salariale, une variable fondamentale dans les négociations collectives, et les politiques de développement et d'investissements. Elle dispose également du pouvoir de mettre un terme à l'expérience pour des considérations externes au milieu concerné. Sa participation aux changements apporte une crédibilité et une cohérence essentielles. En son absence, les expériences, si valorisées soient-elles au plan interne par les principaux acteurs, sont extrêmement fragiles. Le cas Perkins l'illustre à merveille. Tembec par contre fait plutôt montre une situation où la haute direction est fortement engagée dans l'expérience. Le rôle joué par la haute direction fait apparaître la fragilité des expériences entreprises dans des entreprises possédant plusieurs établissements.

La participation de la direction locale constitue un facteur d'une très grande importance, que l'on rencontre généralement dans tous les milieux en réorganisation, effectivement présent dans tous nos cas étudiés. La direction locale joue un rôle décisif; elle est assez souvent à l'origine de la réorganisation et exerce un leadership très fort en tant que principal initiateur et porteur du projet. Les théoriciens et les praticiens du développement organisationnel considèrent le rôle de la direction locale comme étant le facteur décisif dans les performances du changement.

La participation des cadres, principalement ceux de premier niveau représente, un facteur majeur dans la réussite de la réorganisation (Cohen-Rosenthal et Burton, 1993, 201-202; Friedberg, 1993, 341). Un indicateur de l'importance de ce rôle se révèle dans l'émergence récente de sessions de formation sur le nouveau rôle du superviseur, dispensées par une grande firme privée de formation (Institut international de recherche, "Coaching, un virage inévitable", juin et octobre 1996). La direction voudrait en faire les porteurs et les animateurs du changement auprès des salariés; mais l'accomplissement de ce rôle se révèle difficile compte tenu de la situation dans laquelle se trouvent les superviseurs. Tout accroissement d'autonomie parmi les salariés ainsi que toute délégation de responsabilités et de pouvoirs en leur direction remet inévitablement en question le rôle traditionnel des cadres qui peuvent résister ou au contraire accepter un nouveau rôle d'animateur et de personne ressource. Dans leurs études de cas, l'équipe de Machino, (août 1995,

89), ont identifié ce facteur comme très important. En général, la littérature traite abondamment du nouveau rôle du superviseur (notamment dans les revues américaines suivantes: CMA Magazine, Supervision et Personnel Journal), mais elle aborde moins les raisons de leur résistance à jouer ce nouveau rôle. Ces dernières sont davantage à rechercher du côté des menaces que le changement fait peser sur leurs conditions, perte de pouvoirs, voire tout simplement perte de leur emploi. L'un des objectifs de la réorganisation consiste souvent en la réduction du nombre de cadres, en transférant leurs responsabilités aux salariés et en économisant ainsi sur la masse salariale.

La décomposition de la direction en trois sous-groupes montre que la direction ne forme pas nécessairement un bloc homogène; en fait, des conflits sont mêmes possibles au sein de chacun de ces sous-groupes. C'est une dimension importante dont il faut tenir compte dans l'étude des changements et dans l'analyse des facteurs de succès et de durabilité. L'un ou l'autre des groupes constitutifs de la direction peut s'engager à divers degrés dans le changement, voire résister. Les contradictions au sein de la direction peuvent être excessivement nuisibles au changement. Cutcher-Gershenfeld, McKersie et Wallon, (1995, 207-211) soulignent l'importance de ce facteur en insistant sur la nécessité d'un consensus interne au sein de la direction afin d'accroître les chances de succès et de durabilité des changements.

Concernant la participation syndicale aux changements, elle est associée par plusieurs auteurs, (Appelbaum et Batt, 1994; Eaton et Voos, 1992; Kochan et Osterman, 1994, 105; Eaton, 1994; Betcherman et al. 1994, et Cooke, 1992) au succès et à la durabilité de la réorganisation. Les syndicats, en procurant aux travailleurs une meilleure protection et une voix collective, assure une véritable participation des travailleurs, dans la mesure où ils ne craignent pas les représailles suite à l'expression et à l'affirmation de leurs points de vue. La participation syndicale procure également des contreparties importantes pour les salariés. Les négociations préalables procurent un meilleur équilibre entre la recherche de l'efficacité et les améliorations des conditions de travail, tout en établissant un meilleur partage des efforts et des gains. Enfin de par leur connaissance du milieu, les dirigeants syndicaux sont susceptibles d'apporter des améliorations au projet de changement (Eaton et Voos, 1992, 174-175). Mais, la participation syndicale représente un phénomène complexe et varié, que la plupart des auteurs, concernés par les conditions de succès et de durabilité de la réorganisation, n'approfondissent pas suffisamment, se contentant simplement d'enregistrer son existence dans divers comités paritaires ou autres structures formelles de l'entreprise. Il faut plutôt faire appel à d'autres auteurs, (notamment, Turner, 1991) plutôt préoccupés par la question de la démocratie industrielle, pour approfondir la participation syndicale. Celle-ci est d'un caractère extrêmement variable selon les objets sur lesquels elle porte (des points mineurs, comme les modalités de rotation sur les postes de travail; des points importants, comme l'introduction d'un programme de qualité; ou des questions stratégiques relatives à la survie et au développement du

milieu de travail), les niveaux où elle prend place (opérationnel ou stratégique) et les formes qu'elle revêt (informations, consultation, participation aux décisions, de façon minoritaire ou majoritaire, ou sur la base d'un consensus accordant de facto un droit de veto) (Rouleau, 1984). Tous ces divers types de participation ne procurent pas le même degré de pouvoir. Une hypothèse forte, que certaines études confirment (Bernoux, 1985), mais qu'il faudrait vérifier davantage, établit une relation directe entre le degré d'engagement d'un syndicat et des salariés dans la réorganisation et les pouvoirs que cette réorganisation leur permet d'acquérir. Une participation sans voix et sans pouvoir, notamment comme c'est le cas dans l'expérience des cercles de qualité, (Hill, 1991, 549-550 et Kélada, 1992, 143-149) s'épuise après un certain temps pour faire place au désenchantement et à la démobilisation, représentent alors un phénomène extrêmement nuisible aux changements. L'étude de la participation à la cartonnerie Jonquière a bien démontré cette situation (Lapointe, 1996). La participation syndicale s'inscrit également dans les rapports avec la direction et avec les salariés. Elle se caractérise alors par son degré d'indépendance et d'autonomie à l'égard de la direction, d'une part, et par son degré de représentativité des salariés, d'autre part. La première dimension dépend de la capacité du syndicat de mettre de l'avant ses propres positions ou projet de réorganisation et de critiquer la position de la direction, ce qui suppose l'accès aux informations pertinentes ainsi que la formation et les ressources nécessaires pour les comprendre et les analyser correctement. Elle dépend aussi de la possibilité d'exercer un certain contre-pouvoir. Quant à la représentativité des salariés, elle dépend de la capacité du syndicat à bien représenter et défendre les intérêts des membres et à établir les consensus nécessaires pour entreprendre telle ou telle action. Ces deux dimensions de la participation syndicale sont difficiles à concilier, un degré d'indépendance et d'autonomie élevé à l'égard de la direction, représente souvent bien les intérêts des salariés et facilite la construction d'une unité interne, mais il rend difficile les relations avec la direction qui accepte mal un "partenaire" trop critique et indépendant. Par contre, une participation syndicale dépendante, dans le sens qu'elle épouse les positions de la direction, risque d'entraîner des problèmes de représentativité avec les salariés, considérant le syndicat comme un porte-parole de la direction et non pas comme le défenseur de leurs intérêts. Ce dilemme de la participation syndicale, présent dans tous les milieux étudiés, n'est pas facile à résoudre et il comporte des conséquences importantes à l'égard du succès et de la durabilité des changements. Il fait écho aux processus de négociation, concernant la structuration des attitudes envers l'autre partie et la construction d'un consensus interne, déjà évoqués lors de la présentation de la théorie des négociations stratégiques.

La participation des salariés représente une autre condition primordiale. Les changements dans les milieux de travail recherchent principalement une contribution accrue des salariés qui sont sollicités pour mettre à contribution leur intelligence pour faire plus et mieux, et souvent avec

moins. Par ailleurs, les sciences du comportement et la théorie du développement organisationnel ont démontré que les salariés acceptaient plus facilement et s'engageaient davantage, lorsqu'ils avaient participé aux décisions qui les concernaient (Tellier, 1991). La participation devient une dimension recherchée dans nombre d'expériences. Il en est toutefois de la participation des salariés comme de la participation syndicale. L'engagement et l'implication des salariés dans les divers dispositifs participatifs sont proportionnels aux pouvoirs réels exercés dans la prise de décision. En ce sens que l'absence de pouvoir est très dissuasive pour la participation (Bernoux, 1985, 291). Les expériences de cercles de qualité ont fait long feu, étant donné le peu de pouvoir qu'ils reconnaissaient aux salariés et le désenchantement que cela entraîna après un certain temps (Hill, 1991 et Kélada, 1992). L'échec de la participation à la cartonnerie Jonquière de Cascades, parce que sans pouvoir, ainsi que la réussite de la participation directe des salariés dans les équipes d'amélioration de la qualité à Hydro-Québec viennent confirmer cette hypothèse.

Il y a enfin un impératif d'unité et de cohérence à l'intérieur à l'intérieur de la partie syndicale, tel que le soutiennent Cutcher-Gershenfeld, McKersie et Wallon, (1995, 210-213). En son absence, les divisions et les dissensions sont nuisibles aux changements.

Une grande importance a été accordée à la participation, parce qu'elle renvoie à une dimension fondamentale des changements, soit la répartition des pouvoirs dans le milieu de travail. Les autres conditions de succès et de durabilité sont moins importantes et elles découlent en grande partie des choix effectués à l'égard de la participation et de la nature de cette dernière.

Les facteurs reliés aux attitudes et aux comportements sont la confiance et la transformation des relations de travail. La confiance est l'une des conditions le plus fréquemment mentionné par les personnes impliquées, lorsqu'elles abordent les facteurs de succès et de durabilité des changements. De nombreux auteurs y font également référence. Harrisson et Laplante (1994) soutiennent que le processus de mise en confiance entre les principaux acteurs individuels du changement est la principale clef de succès. Betcherman et al. considèrent que "l'engagement et la confiance sont les ingrédients essentiels de la réussite" (1994, 112). Dans un effort de définition, nous pourrions considérer la confiance comme un attribut des relations entre acteurs sociaux qui se caractérisent par la reconnaissance de la légitimité des uns et des autres, l'échange d'informations crédibles, le respect des engagements et la cohérence dans les actions et les objectifs poursuivis aux divers niveaux et sur une période plus ou moins longue. Pour accroître ses chances de durabilité, la confiance ne doit pas rester au seul niveau des relations entre individus particuliers, car elle serait ainsi trop dépendante du sort de ces individus, elle doit s'institutionnaliser dans des règles et des droits nouveaux.

La transformation des relations de travail est considérée comme un facteur crucial non seulement par les divers intervenants concernés, mais elle se voit aussi accordée une importance primordiale dans la littérature. Sans surprise, les auteurs de la théorie des négociations stratégiques font référence à un grand nombre de recherches démontrant un taux élevé d'échec dans les programmes de changement entrepris dans des milieux où les relations de travail demeurent inchangées (Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994, 12). Mais, plus surprenant, Kélada aussi écrit que "le défi de changer les relations patronales-syndicales est un défi majeur... [et] une condition essentielle au succès de la démarche qualité totale" (1992, 125). Le changement dans les relations de travail doit mettre un terme à des relations conflictuelles, basées sur la confrontation entre des adversaires défendant des positions opposées, que chacune des parties cherche à faire triompher sur la base d'un rapport de forces. Il doit permettre l'instauration de relations coopératives entre des partenaires recherchant des solutions mutuellement bénéfiques à des problèmes d'intérêt commun, sur la base de la technique de résolution de problèmes qui suppose en outre un échange important d'informations (Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994, 308). Il s'agit de relations de travail caractérisées par des "négociations raisonnées", comportant par ailleurs les écueils déjà présentés plus haut.

Quant aux facteurs relatifs aux modalités d'introduction, ils sont au nombre de sept: communications, transparence, institutionnalisation, autonomie et flexibilité, rythme, participation de tierces parties et formation.

Des communications fréquentes, empruntant différents véhicules, portant sur un grand nombre de sujets d'intérêt commun et s'adressant à tous jouent un rôle majeur. Elles peuvent prendre également la forme de rencontres régulières entre la direction locale et le syndicat, entre la direction locale ou la haute direction et l'ensemble du personnel.

La transparence économique signifie la divulgation et l'échange d'informations financières et commerciales, autrefois gardées secrètes, relatives à la situation de l'entreprise et à ses projets de développement. Les directions l'ont fait d'abord pour sensibiliser les syndicats et les salariés à la précarité et à la fragilité de la situation de l'entreprise, afin de les persuader de la nécessité de changements, voire de concessions dans les salaires et les règles de travail. Pour les syndicats c'est un droit nouveau, dans la mesure où ils disposent davantage d'informations pour évaluer plus justement la situation du milieu de travail. En cas de retour à la rentabilité, ils sont également en mesure de réclamer leur juste part des revenus. La transparence est crédible dans la mesure où les syndicats et les salariés ont la possibilité de soumettre à une expertise indépendante les informations fournies et qu'ils ont la formation nécessaire pour les interpréter correctement.

L'intégration des changements dans les structures formelles de l'entreprise et/ou dans la convention collective reflète le degré d'institutionnalisation des changements et le fait qu'ils ont été négociés et acceptés par les différents acteurs. À l'opposé, lorsqu'ils prennent une forme parallèle aux structures formelles de l'entreprise et à la convention collective, les changements organisationnels suscitent une grande méfiance de la part des syndicats. Cela introduit aussi deux systèmes de règles, semant ainsi beaucoup de confusion. Certains auteurs ont relié l'échec des innovations de la première génération et des cercles de qualité des années quatre-vingt à leur statut parallèle dans l'organisation (Hill, 1991 et Kélada, 1992).

Un processus de conception et d'introduction sur une longue période est le seul facteur qui rencontre l'unanimité auprès de tous les intervenants dans nos milieux étudiés. Pour porter fruit, la réorganisation du travail doit s'étendre sur une longue période et se dérouler à un rythme lent et graduel. Dans la réorganisation du travail, il n'y a pas de "révolution qui se fait dans la nuit du 31 au premier". Les opérations de "reengineering", se devant se dérouler sur une période très restreinte, selon les conseils mêmes des auteurs qui ont mis de l'avant cette approche (Hammer et Champy, 1993, 235-236) ont tout lieu de laisser perplexe. Il faut par ailleurs prendre en compte une autre dynamique nuisible au changement: elle est relative aux impératifs de la carrière des gestionnaires qui sont souvent incités à rechercher des résultats rapides pour faire leur marque et être promus à des postes supérieurs à l'extérieur du milieu de travail. Par contre, le syndicat représente une autre conception de la durée, dans la mesure où son existence à long terme est liée à la survie du milieu de travail. Il est ainsi davantage susceptible d. accepter un rythme lent dans l'introduction des changements.

La conception et l'appropriation autonomes des changements est une autre caractéristique importante des expériences réussies et durables. Cette caractéristique est reliée à la nature construite et donc spécifiques des changements, dont il a été question plus haut. Elle questionne les approches universelles et prescriptives, trop souvent présentes dans les approches managériales du développement organisationnel, qui ont tendance à mettre de l'avant des solutions uniques pour tous les milieux.

La participation de tierces parties, celle de consultants, de représentants gouvernementaux ou de représentants des communautés locales. Elle est presque toujours présente. Pour Cutcher-Gershenfeld, McKersie et Wallon, (1995) c'est un facteur important. Dans le cadre du développement organisationnel, les théoriciens et les praticiens insistent beaucoup sur l'importance de l'intervention de l'agent de changement. Les consultants peuvent jouer un rôle varié: soit être vendeur de projet clefs en main et être le principal porteur de la réorganisation ou être un support, un conseiller qui permet de débloquer la situation. H peut alors agir à titre de tierce partie facilitante.

Lorsque choisis en commun, le consultant est mieux accepté. Le gouvernement, par l'intermédiaire de différents programmes, est également souvent présent et à l'origine des changements. C'est un véhicule retenu, parce les représentants du gouvernement jouissent d'une certaine neutralité. Ils jouent alors un rôle important pour définir les problèmes et choisir les solutions. Dans certains cas, surtout dans les régions périphériques, les communautés locales sont intervenues pour inciter les parties à s'entendre rapidement pour assurer le maintien de l'emploi en région, comme l'indiquent les cas des papeteries Aima et Donnacona (Bilodeau et Rioux, 1993).

La formation est considérée comme une condition nécessaire pour améliorer efficacité et qualité. Elle accompagne fréquemment les changements technologiques et organisationnels. C'est également un moyen pour protéger l'emploi, en aménageant les périodes de formation pour en faire des substituts aux mises à pied (le cas Perkins). Elle permet l'acquisition de connaissances techniques, mais aussi d'habiletés comportementales et d'attitudes appropriées, comme chez Hydro-Québec et le centre hospitalier Robert Giffard. Les modalités de conception, d'introduction et de diffusion de la formation sont importantes.

Les facteurs reliés aux résultats et aux partages des gains et des efforts sont répartis en deux catégories, selon qu'ils concernent les salariés ou la direction. Concernant les salariés, ils s'énoncent ainsi: une politique de garantie d'emploi, le partage des gains économiques réalisés et l'amélioration de la qualité de vie au travail. Pour la direction, il s'agit de l'amélioration de l'efficacité et de la qualité.

L'octroi de certaines garanties d'emploi représente une condition quasi incontournable (Eaton, 1994). De manière générale, il est possible d'affirmer que sans garantie que la réorganisation n'entraînera pas de mises à pied et sans engagement ferme de la part de la direction à tout mettre en oeuvre pour protéger les emplois, le succès et la durabilité des innovations sont fortement compromis. Mais divers moyens sont possibles pour assurer cette garantie. En effet, comment pourrait-on demander à des salariés de s'engager pleinement dans des innovations susceptibles d'éliminer leur propre emploi? Il y a aussi une contrainte de cohérence: en effet, si un programme poursuit une implication supérieure des salariés, il ne doit pas choisir des moyens qui minent le moral des salariés, comme les réductions massives d'effectifs qui amènent les salariés demeurant au travail à s'inquiéter profondément au sujet de leur avenir. Une situation de trop grande insécurité est nuisible à l'introduction et à la durabilité d'un programme de réorganisation (Kochan et Osterman, 1994, 14 et Eaton, 1994).

Le partage des gains représente un autre facteur majeur qui crée des tensions. Si les salariés ne reçoivent pas leur part des gains engendrés par la réorganisation, cela risque de compromettre la poursuite de la réorganisation. Un enjeu parfois très important dans les négociations qui suivent la reprise.

L'amélioration du contenu du travail et de ses conditions constitue un facteur d'une importance majeure que l'on rencontre dans tous les milieux. Dans les réorganisations qui réussissent, le contenu du travail est enrichi et offre l'opportunité aux salariés de se réaliser davantage. Les conditions de travail sont considérablement améliorées. D'une manière générale, les salariés sont contents et fiers de leur travail. Ce facteur est considéré tout à fait décisif et représente même un des objectifs prioritaires de la réorganisation, comme c'est le cas à RG. La qualité totale est identifiée à une roue dont le mouvement est irréversible, car une fois que les salariés ont acquis le droit à l'expression sur leur travail et les moyens de réaliser un travail dont ils sont fiers, il devient presque impossible de le leur enlever (selon le témoignage d'un électricien à Hydro-Québec).

L'amélioration de l'efficacité et qualité représente enfin un facteur déterminant. L'importance considérable prise par ce facteur s'explique par le fait qu'il est non seulement une condition de survie de la réorganisation, mais qu'il est aussi l'un de ses objectifs prioritaires et l'un de ses résultats les plus recherchés. L'amélioration de l'efficacité et de la qualité n'est-elle pas l'enjeu majeur des changements en cours?

## **5. Conclusion**

Sur la base d'une conception de l'entreprise limitée à sa seule dimension organisationnelle, alors définie, comme la mise en oeuvre de la coopération parmi un ensemble de personnes, qu'il faut par ailleurs motiver, en vue d'atteindre les buts de l'organisation, le développement organisationnel attribue un rôle déterminant au leadership de la direction pour définir et introduire le changement et le faire ensuite accepter par les destinataires, qui auront à changer leurs attitudes et leurs comportements en conséquence. Ainsi donc, les conditions de succès et de durabilité se ramènent aux facteurs susceptibles de favoriser l'action de la direction et de convaincre les salariés à modifier leurs façons de penser et d'agir. Ce sont des facteurs plus ou moins universels qui s'insèrent dans une technologie du changement, adaptable selon les projets de changement et les milieux.



Sur un plan tout à fait différent, la théorie des négociations stratégiques met l'accent sur les relations de travail, alors considérées comme la dimension centrale dans un milieu de travail. Les conditions de succès et de durabilité sont alors définies comme l'ensemble des facteurs qui favorisent un climat de relations de travail propices et les changements d'attitudes appropriées à la coopération accrue entre la direction et le syndicat et à une contribution supérieure des salariés dans l'accomplissement de leur travail. Cette théorie s'intéresse à la forme des négociations et au climat des relations de travail les plus susceptibles de favoriser des changements durables, sans nécessairement pousser davantage l'analyse du contenu des changements, hormis le fait qu'ils doivent engendrer sur une contribution supérieure des salariés. Les conditions de succès et de durabilité s'insèrent, à la limite, au sein d'une technologie de négociations, à prétention universelle dans ses fondements, mais d'application variable selon les milieux.

Sur la base d'une approche plus globale de l'entreprise, le changement suppose le respect d'un certain nombre de principes de cohérence, déterminés par la structure des rapports sociaux constitutifs de l'entreprise. Par ailleurs, la prise en compte du caractère construit de la structure, et donc des stratégies des acteurs sociaux, pose le caractère incontournable de la spécificité de chaque milieu de travail. Les conditions de succès et de durabilité sont alors définies comme autant de variations que peuvent revêtir les principales dimensions constitutives d'un milieu de travail, parmi lesquelles, la participation prend une place considérable, étant donné qu'elle traverse et caractérise les deux principales dimensions structurelles de l'entreprise, soit l'institution et l'organisation, et qu'elle s'applique à la structure des places, des rôles et des fonctions de l'entreprise. Cette dernière façon d'envisager le changement et ses conditions de succès et de durabilité porte sur l'une et l'autre dimension faisant l'objet des deux premières théories et dont l'une est prise en compte à l'exclusion de l'autre. Elle met davantage l'accent sur les changements structurels et pas simplement sur les changements d'attitudes et de comportements. Elle prend mieux en compte la spécificité de chaque milieu. Ainsi, les conditions de succès et de durabilité sont largement des construits sociaux spécifiques à chaque milieu et à chaque projet de changement.

Ce débat sur le changement en entreprise se rapporte en fin de compte à un débat plus large, portant sur le changement social. C'est ainsi que s'y retrouvent les tensions inhérentes qui divisent les théories du changement, selon qu'elles mettent l'accent sur les organisations ou les institutions, la politique et l'action collective, sur les structures ou la culture de même que sur l'universalisme ou le particularisme. L'analyse du changement en entreprise, que d'aucuns élèvent désormais au statut d'institution, exige une attention aussi rigoureuse et importante que celle du changement social, dont le changement en entreprise est l'un des vecteurs majeurs.

## BIBLIOGRAPHIE

Appelbaum & Batt (1994). *The New American Workplace*. Ithaca, IRL Press.

Bélanger P. R. & Lévesques B. (1994). *Modernisation sociale des entreprises: diversité des configurations et modèle québécois*. In: Bélanger P. R.; GRANT M. & Lévesque B. *La modernisation sociale des entreprises..* Montréal, PUM, 17-52.

Bernoux P. (1995). *La sociologie des entreprises*. Paris, Seuil.

Bernoux P. (1985). *La sociologie des organisations*. Paris, Seuil.

Betcherman G.; McMullen K.; Leckie N & C. Caron. (1994). *Les transformations du milieu de travail au Canada*. Kingston, Industrial Relations Centre, Queen's University.

Cohen-Rosenthal E. & BURTON C. E. (1993). *Mutual Gains A Guide to Union-Management Coopération*. Ithaca, New York, ILR Press.

Cooke W.N. (1992). Product Quality Improvement through Employee Participation: the Effects of Unionization and Joint Union Management Administration. *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 46, no 1, 119-134.

Collerette P. & Schneider R. (1996). *Le pilotage du changement Une approche stratégique et pratique*. Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec.

Coriat B. & Weinstein O. (1995). *Les nouvelles théories de l'entreprise*. Paris, Librairie générale française.

Crozier M. & Friedberg E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris, Seuil.

Cutcher-Gershenfeld J.; McKersier R.B. & Wallon R.E. (1995). *Patways to change Case studies of stratégie négociations*. Kalamazoo (Michigan), W.E. Up John Institute for Employment Research.

Dunlop J. (1976). *La structure d'un système de relations industrielles*. In: SELLIER F. *Les relations industrielles Choix de textes commentés*. Paris, Presses universitaires de France, 88-100

Eaton A.E. (1994). The survival of employee participation programs in unionized settings. *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, no 3, 371-389.

Eaton, A. E. & P.B. Voos. (1992). *Unions and Contemporary Innovations in Work Organisation, Compensation, and Employee Participation..* In: Mischel L. & Voos P.B. *Unions and Economic Competitiveness*. New York: M.E. Sharpe Inc., 173-216.

Enriquez E. (1992). *L'organisation en analyse*. Paris, Presses universitaires de France.

Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle*. Paris, Seuil.

Ranimer M. & Champy J. (1993). *Le reengineering Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*. Paris, Economica, Paris.

Harrisson D. & Laplante N. (1994). Confiance, coopération et partenariat Un processus de transformation dans l'entreprise québécoise. *Relations industrielles*, vol.49, no4, 696-729.

Hill S. (1991). Why quality circles failed but total quality management might succeed. *British Journal of Industrial Relations*, vol. 29, no 4, 541-568.

Hobbs B. (1991). *Le développement organisationnel et la théorie des organisations*. In: Tessier R. & Tellier Y. *Méthodes d'intervention Développement organisationnel..* Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec.

Kélada J. (1992). *Comprendre et réaliser la qualité totale*. Dollard-des-Ormeaux, (Québec), Quafec.

Kochan T.A.; KATZ H.C.& McKersie R.B. (1986). *The Transformation of American Industrial Relations*. New York, Basic Books.

Kochan T.A. & Osterman P. (1994). *The Mutual Gains Enterprise*. Boston, Harvard Business School Press.

Kotter J.P. (1995). Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, March-April, 59-67.

Laflamme R. & Pelletier M. (1995). La gestion intégrale de la qualité: critères de succès. *Revue Organisation*, été, 23-44.

Lapointe P.A. (1996). *Participation et partenariat à Cascades- Jonquière: impasse temporaire ou impossible projet..* Montréal, Cahiers du Crises, 9604.

Lapointe P.A. (1995). *La réorganisation du travail Continuité, rupture et diversité*. In: Blouin R.; Boulard R.; Lapointe P.A.; Larocque A.; Mercier J. & Montreuil S. *La réorganisation du travail Efficacité et implication*. Ste-Foy, Les presses de l'Université Laval, 3-43.

LE QUÉBEC EN CHANTIER Six expériences de réorganisation du travail. (1995). Vidéo: recherches, textes et entrevues: Lapointe P.A. avec la collaboration de Blouin R.; Boulard R.; Larocque A.; Mercier J. & Montreuil S. Réalisateur, LAPOINTE M.; Service des ressources pédagogiques, Université Laval.

Lapointe, P.A. (1992). Modèles de travail et démocratisation. Le cas des usines de l'Alcan au Saguenay. *Cahiers de recherche sociologique*. No 18-19, 155-183.

Leavitt J.L. (1991). *Le changement organisationnel appliqué dans l'industrie*. In: Tessier R. & Tellier Y. *Théories du changement social intentionnel. Participation, expertise et contraintes*. Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec, 37-80.

Linhart D. (1994). *La modernisation des entreprises*. Paris, La Découverte.

Machine D. (1995). Les nouvelles pratiques en milieu de travail au Québec. *Le marché du travail*, août, 6-8 et 87-94.

Mansell J. (1987). *L'innovation en milieu de travail au Canada*. Ottawa, Conseil Économique du Canada.

Piotet F. & SAINSAULIEU R. (1994) *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*. Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques et ANACT.

Rouleau L. (1984). *La participation des travailleurs dans l'entreprise Un état de situation*. commission consultative sur le travail et la révision du code du travail, Québec, Les publications du Québec.

Sainsaulieu R. (1987). *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques et Dalloz.

Sainsaulieu R. (1977). *L'identité au travail*. Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques.

Tellier Y. (1992). *Le développement organisationnel*. In: Tessier R. & Tellier Y. *Méthodes d'intervention Développement organisationnel*.. Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1-88.

Turner L. (1991). *Democracy at Work Changing World Markets and the Future of Labor Unions*. Ithaca, New York, Cornell University Press.

Wallon R.E. (1985). From control to communient in the workplace. *Harvard Business Review*, vol 64, no 2, 77-84.

Wallon R.E; Cutcher-Gershenfeld J.E. & McKersie R.B (1994), *Stratégie Négociations*, Boston, Harvard Business School.