

Le compromis salarial : dynamiques organisationnelles et institutionnelles

Par Philippe Barré

**Les cahiers de la CRSDD • collection recherche
No 02-2012**

Philippe Barré est professeur adjoint à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. Il est aussi co-chercheur au Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT).

Les cahiers de la CRSDD
Collection de recherche • No 02-2012

Le compromis salarial : dynamiques organisationnelles et institutionnelles

Par Philippe Barré

ISBN 978-2-923324-21-0
Dépôt Légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2012



École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal
Case postale 8888, Succursale Centre-ville
Montréal (Québec) H3C 3P8 Canada
<http://www.crsdd.uqam.ca>

Avant-propos

Ce cahier de recherche a été réalisé dans le projet *La responsabilité sociale : une redéfinition de l'entreprise comme institution sociale* financé par le programme Initiative de développement de la recherche du CRSH. Ce projet vise à développer une problématisation de la responsabilité sociale comme symptôme d'une redéfinition fondamentale de l'entreprise comme institution sociale des sociétés modernes avancées. Cela suppose de mettre en commun une perspective sociale mais aussi juridique, historique et managériale de l'entreprise comme objet de recherche. On vise ainsi à mettre au jour les déterminants de l'entreprise comme résultat d'un compromis social institutionnalisé, afin d'envisager l'issue des contestations dont elle fait l'objet actuellement.

Les contestations sociales participent à redéfinir la dimension institutionnelle de l'entreprise en présidant à de nouvelles règles qui en modifient à la fois les contours et la logique interne ; or, c'est une dynamique dont ne rend pas compte le courant de la responsabilité sociale qui met l'accent sur les réponses organisationnelles offertes à ces contestations. De telles redéfinitions institutionnelles se sont articulées autour de différents enjeux au cours de l'histoire, à tel point qu'à chaque période correspond une forme dominante d'entreprise comme l'ont illustré des auteurs tels que Eells et Walton (1961), Chandler (1977), Harris (2000) ou McLean (2004). Aujourd'hui, les contestations sociales qui pourraient présider à des refondations institutionnelles de l'entreprise se déclinent principalement sur deux fronts : la crise écologique dans sa matérialité et de par les transformations symboliques qu'elle induit quant à la conception du développement et du progrès d'une part, et la cohésion sociale qui, avec la fin du fordisme, semble incertaine même en période de vigueur économique d'autre part. En se basant notamment sur les transformations institutionnelles que l'entreprise a connues en regard des contestations marquant d'autres époques, et en explorant les réponses institutionnelles qui se font progressivement jour à

l'heure actuelle à travers le monde, le projet de recherche vise à clarifier comment les contestations d'aujourd'hui pourraient reconfigurer l'entreprise comme institution sociale.

La série de cahiers issus de ce projet étudie la constitution de l'entreprise à travers l'histoire ainsi que l'analyse de six mutations institutionnelles passées et actuelles. *CG*.

Résumé

Ce cahier de recherche porte sur l'évolution de la relation salariale entendue comme l'ensemble des conditions organisationnelles et institutionnelles qui régissent l'usage du travail salarié dans l'entreprise. Cette relation salariale est, dans le domaine du travail et des relations industrielles, une composante centrale de la dimension institutionnelle de l'entreprise. Nous examinons les évolutions organisationnelles liées au travail et à la production dans l'entreprise qui participent à redéfinir le compromis qui fonde cette relation salariale. À travers l'analyse de sa décomposition et recomposition, nous cherchons à mettre en évidence l'émergence de nouvelles règles qui participent à redéfinir la dimension institutionnelle de l'entreprise.

Table des matières

Résumé	i
Introduction	1
1. Les deux dimensions de l'entreprise	3
2. Modèles d'organisation, métiers et rationalisation	9
2.1 La notion de modèle d'organisation	9
2.2. L'exercice des métiers dans les formes d'organisation pré-industrielle.....	10
2.3. Le métier comme obstacle au développement industriel américain.....	12
3. Compromis salarial fordiste : rationalisation et autonomisation de l'entreprise industrielle dans la régulation de l'organisation du travail et de la production ..	15
3.1 La nature de la rationalisation taylorienne-fordienne	15
3.2 Le salaire comme « équivalent général »	17
3.3. Partage du pouvoir sur les lieux de production et régulation du travail	19
3.4. Le cas particulier du système de cogestion en Allemagne	22
4. Décomposition du compromis salarial fordiste : nouvelles formes de rationalisation et redéfinition des mécanismes de régulation du travail et de la production	27
4.1. Les facteurs de transformation du modèle taylorien- fordien.....	27
4.2. Diversité des stratégies de modernisation et des modèles organisationnels	29
4.3 Nouvelles formes de rationalisations et effets sur le travail	33
4.4 Vers un nouveau compromis salarial ?	36
Conclusion	39
Bibliographie	41

Introduction

Ce cahier s'inscrit dans un programme de recherche portant sur la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et la redéfinition de l'entreprise comme institution sociale¹. Celui-ci vise à renouveler l'approche de la RSE en ne considérant pas celle-ci comme une simple réponse organisationnelle des entreprises aux pressions sociales et environnementales qui pèsent sur leur activité, ou comme une alternative à la réglementation. Ce programme de recherche postule au contraire que la RSE est le symptôme d'une redéfinition de l'entreprise, entendue comme institution sociale centrale de nos sociétés. Le point de départ de la réflexion qu'a initié cette recherche s'appuie sur l'idée que les contestations sociales de l'entreprise que l'on peut aujourd'hui observer, notamment dans les domaines de l'environnement et du travail, participent à redéfinir sa dimension institutionnelle et président à l'émergence de nouvelles règles qui en modifient à la fois les contours et la logique interne.

La présente contribution porte sur les transformations de la relation salariale, entendue ici comme la complémentarité des institutions qui encadrent le contrat de travail et l'ensemble des conditions organisationnelles et institutionnelles qui régissent l'usage du travail salarié dans l'entreprise (Boyer, 2002 : 106). Cette relation salariale est, dans le domaine du travail et des relations industrielles, une composante centrale de la dimension institutionnelle de l'entreprise.

À travers une revue de la littérature, nous examinons les dynamiques organisationnelles (dans les domaines de la production et du travail) et institutionnelles qui ont présidé à

¹ Cette recherche, intitulée « Responsabilité sociale de l'entreprise : une redéfinition de l'entreprise comme institution sociale », est dirigée par Corinne Gendron (UQÀM). Financée par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH), plusieurs chercheurs ont participé à celle-ci parmi lesquels : Marie-Andrée Caron (UQÀM), Richard Janda (McGill), Stéphane Rousseau (U. de Montréal) et Kernagan Webb (Ryerson U.).

l'émergence d'un « compromis salarial » entre les salariés, les employeurs et l'État. Typique de la période industrielle et de la grande entreprise verticalement intégrée, la nature de ce compromis est aujourd'hui en voie de décomposition / recomposition à la suite notamment des multiples transformations qui touchent à l'éclatement des structures organisationnelles de la firme.

Après un rappel des deux dimensions, organisationnelle et institutionnelle, constitutives de l'entreprise (partie 1), et du processus de rationalisation qui s'est imposé au procès de travail (partie 2), nous examinons la nature du compromis salarial qui a caractérisé la période industrielle et qui a directement participé à l'institutionnalisation d'une forme particulière de régulation des rapports sociaux dans l'entreprise (partie 3). Enfin, nous examinons les facteurs, liés à la transformation récente des modes d'organisation de la firme, à la source de l'érosion de la base institutionnelle du compromis salarial fordiste (partie 4). Les nouvelles formes de rationalisation aujourd'hui observables dans les entreprises sont majoritairement basées sur l'engagement individuel dans le travail, sur l'autonomie responsable et sur le savoir-faire du collectif de production. Ces éléments participent à reconfigurer les compromis sociaux à la base du travail en plaçant l'efficacité productive et l'emploi au cœur des nouvelles formes de régulation qui structurent aujourd'hui le travail et l'emploi.

1. Les deux dimensions de l'entreprise

L'« entreprise » est une réalité qui nous apparaît naturelle tant elle est au cœur de la construction de nos identités sociales et professionnelles, de nos modes de consommation, de nos usages techniques et, pour l'immense majorité des personnes, de la manière dont nous pouvons acquérir des revenus de subsistance. L'évidence qu'elle constitue ne va pourtant pas de soi. Sa forme, celle d'un rassemblement d'individus qui se placent sous l'autorité d'autres personnes dans le cadre de structures organisationnelles marquées par des mécanismes de division et de coordination du travail, constitue quelque part une énigme. D'un point de vue organisationnel, l'existence de cette forme particulière peut s'expliquer par son efficacité productive, efficacité qu'un individu serait incapable d'atteindre seul ou alors au prix d'efforts et de moyens disproportionnés. Elle s'explique aussi comme un substitut nécessaire à l'imperfection des marchés. Dans la tradition de Coase (1937) – Willimason (1985), la firme émerge du marché parce que la coordination hiérarchico-administrative se révèle plus efficace que la coordination par les prix qui s'opère dans le cadre de l'échange marchand. Pour ces auteurs, les multiples imperfections présentes sur le marché génèrent des coûts, liés au choix des fournisseurs, à la qualité de leurs produits, aux contrats que l'on peut passer avec eux, qui peuvent rendre avantageux la création d'une entreprise. Cette dernière apparaît dès lors comme une « organisation » permettant une meilleure efficacité économique que le marché, par la voie de la coordination interne, et qui réduit in fine les « coûts de transaction » avec le marché. À côté de sa dimension organisationnelle, l'entreprise a également une dimension institutionnelle. Celle-ci vient tout d'abord de sa capacité de se reproduire dans le temps, à survivre à ses créateurs et même à leurs successeurs. Sa nature institutionnelle provient également, et surtout, de sa capacité à produire des normes. À cet égard, la sociologie considère que l'entreprise apparaît de bout en bout comme une forme qui tire sens de sa relation à la société (Bernoux et Livian, 1999; Sainsaulieu, 1990). En effet, comme institution, l'entreprise

fabrique et diffuse des normes et des valeurs, crée de la communauté, participe à la socialisation des individus, produit de la culture collective. Pour reprendre la formulation de Ségrestin et Hatchuel (2011 : 3), elle est un « dispositif de création collective », un collectif dédié à l'innovation et au développement commun sur le long terme.

Comme l'indique Thuderoz (2005), l'entreprise constitue cependant une institution « originale ». D'abord, parce qu'elle abrite un travail salarié et que celui-ci est fondé sur une relation de subordination, stipulée dans le contrat de travail. Selon cet auteur, si des relations de subordination existent dans d'autres institutions (institutions judiciaires, ...), celles-ci ne sont pas caractérisées, comme dans l'entreprise, par une « subordination volontairement acceptée » (Thuderoz, 2005 : 224). Ensuite, parce que « bien que fondée sur un rapport inégalitaire, l'entreprise est le lieu d'intenses négociations et de compromis; ces derniers (...) résultent du concours de deux régulations : une régulation de *contrôle* (dirigée de haut en bas, comme celle de l'employeur et du chef de service) et une régulation *autonome* (horizontale, traduisant l'effort des salariés et de leurs représentants à contrer la première et à affirmer leur indépendance) » (Thuderoz, 2005 : 225). Enfin, parce que l'entreprise a la capacité de construire son propre développement en inventant « des formes spécifiques de gouvernement des hommes et d'administration des choses, non exclusivement fondées sur la discipline des corps et la soumission aveugle aux consignes (...) [Elle permet de] rassembler un grand nombre d'individus en un même lieu, sans qu'ils ne l'aient choisi, par croyance ou par adhésion à une idée; les mobiliser pour une cause qui n'est pas la leur, mais celle de l'entrepreneur; et les fidéliser » (Thuderoz, 2005 : 225).

Dans les faits, il est impossible de dissocier ces deux dimensions, organisationnelle et institutionnelle, de toute réflexion portant sur l'entreprise. Celle que nous menons dans le cadre de ce cahier de recherche fait l'hypothèse qu'une interstructuration existe entre elles. Les différents processus organisationnels mis en place par l'entreprise au cours de

l'histoire ont eu des effets particuliers sur ses dynamiques sociales et institutionnelles et, réciproquement, les modes de régulation du lien social en entreprise qui ont été institués ont favorisé certains modèles organisationnels à la défaveur d'autres. Aborder la firme sous l'angle des compromis sociaux² qui la fonde est la seule manière d'articuler ces deux dimensions. Cela nous permet de mettre l'accent sur le caractère dynamique de l'entreprise, caractérisé par un processus continu de (re)création, mais aussi sur la nature particulière de ce processus. Étant donné la spécificité institutionnelle de l'entreprise, ce processus est le fruit d'une *construction sociale*, produite par l'action des différents acteurs, individuels et collectifs, qui prennent part à son fonctionnement mais qui sont placés dans des positions inégales de pouvoir face à la définition des modes de régulation sociale et organisationnelle de l'entreprise.

Le terme de « compromis salarial » que nous mobilisons ici constitue un concept central dans le champ de la sociologie de l'entreprise et des relations industrielles. L'acceptation de ce concept, retenue par ces deux disciplines, provient essentiellement de la théorie (socio-économique) de la régulation issue des travaux de Robert Boyer, Alain Lipietz et Michel Aglietta et de leurs équipes de recherche (pour une synthèse, se référer à Boyer et Saillard, 2002). L'« École de la régulation » s'est distinguée en replaçant les rapports sociaux au centre de l'analyse économique. Cette théorie fait appel à la notion de régulation pour expliquer les diverses phases de stabilité et de crise du capitalisme. « Régulation » désigne « un ensemble cohérent de codifications des divers rapports sociaux (de formes structurelles telles que les institutions, les normes et la routine sociale) qui forment un système et assurent ainsi une certaine régularité à ces rapports dans une société donnée pour une

² Un compromis social est défini comme « une trêve entre différents acteurs sociaux qui, pour éviter de se dissoudre dans le conflit, acceptent pour un temps un mode de fonctionnement » (Gendron et al., 2010 : 4).

période donnée. Les périodes de croissance relativement stables sont celles où les formes des rapports sociaux sont en comptabilité entre elles et avec un régime d'accumulation (...). Les période de grande crise, de crise structurelle, sont celles où cette compatibilité n'existe plus » (Bélanger et Lévesque, 1991 : 5). Selon cette théorie, le « rapport salarial » est la clé de voûte de la régulation des sociétés capitalistes. L'analyse du cas français depuis le 19^{ème} siècle jusqu'à nos jours laisse voir que « les formes de la concurrence et le type d'intervention de l'État jouent un rôle moindre que le rapport salarial dans la constitution des diverses formes de régulation » (Boyer, 1980 : 498-499 cité par Bélanger et Lévesque, 1991 : 11).

Pour la théorie de la régulation, « le rapport salarial se définit par la complémentarité des institutions qui encadrent le contrat de travail » (Boyer, 2002 : 106) et « par l'ensemble des conditions juridiques et institutionnelles qui régissent l'usage du travail salarié comme mode d'existence des travailleurs » (Boyer, 2002 :107). Comme l'indiquent Bélanger et Lévesque (1991 : 16), ce concept de rapport salarial, tel qu'il est défini par cette théorie, possède à la fois une dimension organisationnelle et une dimension institutionnelle. La première fait référence à des principes d'organisation du travail, de coordination et d'autorité au sein de la firme. La seconde, aux compromis qui définissent les règles du jeu codifiées dans les contrats et les conventions collectives de travail au niveau de l'entreprise et dans des lois au niveau sociétal. Selon ces deux auteurs, ces deux dimensions ne se situent pas au même niveau. L'une fournit les règles du jeu (la dimension institutionnelle), l'autre renvoie (la dimension organisationnelle) à la partie que jouent les acteurs à partir de ces règles. Autrement dit, la dimension institutionnelle définit en grande partie le type d'organisation de la production et du travail qu'une direction d'entreprise peut imposer à son personnel (Bélanger et Lévesque, 1991 : 17).

L'École de la régulation a mis en évidence une cohérence particulièrement forte entre ces deux dimensions en ce qui concerne le régime d'accumulation fordiste basé sur une stratégie de profit fondée sur le « volume » (Boyer et Freyssenet,

2000 : 56-58). Les chercheurs de cette école ont en effet observé que, pendant toute la période des « Trente glorieuses » (années 1950 à 1970), la diffusion des principes de l'organisation taylorienne-fordienne du travail et de la production, basés sur la division technique et sociale du travail, a été liée à une croissance synchronisée de la productivité du travail et des salaires réels (Leroy, 2002). Ils interprètent alors le rapport salarial fordiste comme « un échange social/pouvoir d'achat contre gains de productivité anticipés » (Bertrand, 2002). Ce couplage se serait réalisé par la mise en place d'un système institutionnalisé de partage des gains de productivité, c'est-à-dire d'un « compromis salarial », à un double niveau : « Dans l'entreprise, les syndicats acceptent les prérogatives des directions en matière d'organisation, de technologie et de politique des produits, en contrepartie d'avantages financiers portant soit sur le salaire direct soit sur les avantages sociaux. Au niveau du secteur ou de la nation, la négociation de conventions collectives codifie des principes généraux d'évolution des salaires qui se diffusent ensuite au reste de l'économie (...). En d'autres termes, le compromis salarial fordiste associe acceptation de la rationalisation et de la mécanisation et institutionnalisation d'une formule salariale garantissant une progression du niveau de vie plus ou moins en ligne avec la dynamique de la productivité. Il est ainsi exemplaire que les conflits des OS des années soixante et soixante-dix n'aient aboutit qu'à de très timides tentatives d'humanisation du travail, mais aient convergé vers des augmentations salariales, visant à compenser financièrement un travail répétitif, monotone, parfois dangereux et pour le moins peu stimulant » (Boyer et Durand, 1993 : 13-14).

L'institutionnalisation de ce compromis salarial fordiste s'inscrit ainsi dans un processus d'exclusion (et, comme nous le verrons, de déqualification) des travailleurs dans la gouvernance des entreprises en ce qui a trait à la détermination de leurs modalités d'organisation du travail et de production; au profit des droits de gérance et de l'autorité de l'employeur qui sont explicitement reconnus par les travailleurs et leurs représentants, en échange

d'une formule qui leur garantit un salaire et une protection de leurs conditions sociales d'existence.

2. Modèles d'organisation, métiers et rationalisation

Un consensus se dégage de la littérature pour qualifier le « modèle taylorien-fordien » d'organisation de la firme comme le produit d'un processus de rationalisation du travail et de la production qui débute aux États-Unis à la fin du 19^{ème} siècle et qui se propage ensuite aux autres pays industrialisés pour devenir le modèle dominant de la seconde moitié du 20^{ème} siècle. À plusieurs égards, ce « modèle » est directement issu des formes antérieures (pré-industrielles) d'organisation du travail et de la production sur lesquelles il s'appuie, notamment au niveau des capitaux accumulés dans le cadre de ceux-ci, des premières formes de division du travail qui sont mises en place et des mécanismes de détermination de la valeur. Il opère cependant une rupture fondamentale avec ces formes pré-industrielles au niveau du pouvoir qu'exerçaient précédemment les ouvriers de métiers dans l'organisation du procès de travail. Comme nous le montrerons, la rationalisation qu'il opère vise moins la généralisation de la division du travail qu'une « libération » du procès de travail par un processus de déqualification des métiers.

2.1 La notion de modèle d'organisation

L'hypothèse qu'un « compromis salarial » ait pu exister et constituer une forme suffisamment puissante que pour servir de base institutionnelle à la stabilité du régime d'accumulation qui s'est opéré au cours de la période 1950-70 repose sur l'idée que, d'un point de vue organisationnel, une forme suffisamment stable d'organisation du travail et de la production existait à cette époque. Si cette question fait débat (voir notamment Linhart, 2004), une majorité d'auteurs en sociologie de l'entreprise se rallie à l'idée que la période industrielle a été marquée, malgré une certaine diversité parmi les politiques de gestion suivies par les firmes à cette époque, par l'existence de principes d'organisation relativement homogènes dont la cohérence et la diffusion nous permettent de croire qu'ils ont constitué un

« modèle d'organisation » (ou « modèle productif » que nous employons ici comme un synonyme).

Si le modèle d'organisation taylorien-fordien s'est décliné différemment selon les pays, les secteurs ou les entreprises et qu'il a pu coexister avec d'autres formes d'organisation de l'entreprise, notamment les formes de réseaux locaux d'entreprises (districts et clusters industriels) (Piore et Sabel, 1989), il est néanmoins possible d'identifier un noyau organisationnel commun qui réunit les différents modes d'organisation des firmes durant la période industrielle.

À la suite de Veltz et Zarifian (Veltz et Zarifian, 1993; Veltz, 2000), on peut définir ce concept de « modèle d'organisation » comme un cadre de référence ouvert, davantage implicite qu'explicite, qui s'impose aux acteurs, et qui articule intimement des dimensions techniques, sociologiques et économiques d'un univers de production. Il définit « une sorte de niveau intermédiaire entre les innombrables variations de détail des univers de production (...) et les niveaux macro-sociaux et macro-économiques englobant. (...) [Il renvoi à] des logiques micro-économiques datées et à des conditions macro-économiques spécifiques, aux contextes de croissance ou de crise, aux modes de concurrence dominants. [Il a aussi] d'amples résonnances intellectuelles (...) » (Veltz, 2008 : 37-38).

2.2. L'exercice des métiers dans les formes d'organisation pré-industrielle.

Les principes tayloriens-fordiens ne constituent pas, historiquement, le premier modèle d'organisation. Ce dernier est précédé de plusieurs autres modèles productifs, parfois très anciens, auxquels il faut remonter pour comprendre la nature du mouvement de rationalisation qui s'opère au cours du 20^{ème} siècle.

Parmi ces modèles, figurent les « districts industriels » et les « clusters » constitués de petites entreprises spécialisées dans une industrie particulière, d'entrepreneurs-artisans locaux, et ancrés dans certaines localités péri-urbaines. L'analyse de ces

systèmes a montré que la complémentarité des métiers et la spécialisation des entreprises qui constituent ces systèmes locaux, à l'intérieur d'une même industrie, produisent des économies externes, dont bénéficie chaque acteur impliqué dans ces réseaux locaux. Ces externalités facilitent l'accès à des savoirs spécialisés et permet la constitution de marchés locaux du travail qui regroupent des travailleurs qualifiés (pour une synthèse de la littérature se rapportant à cette forme, se reporter à Becattini et al., 2009; Zeitlin, 2008; Rocha, 2004).

Un autre modèle productif pré-industriel est constitué par l'organisation en corporations. Celle-ci sont des associations d'artisans spécialisés selon un type de métier, dont l'objectif est de régler le travail (objectif interne) et d'en obtenir le monopole (objectif externe). Ces corporations sont ainsi organisées par « métiers » dont la transmission des savoirs et des techniques s'opère par endotechnie (transmission par compagnonnage et/ou par l'intermédiaire de l'institution familiale) et constituent un « bien collectif restreint ». Ce dernier est protégé par la réglementation qui vise à la fois à le protéger de la concurrence entre membres d'une même corporation (par exemple par l'achat des matières premières par la corporation) et d'en assurer le monopole vis-à-vis des clients (ex. monopoles territoriaux).

En partie lié au précédent, le modèle du « putting out » (ou de la « sous-traitance commanditée ») constitue un réseau d'artisans travaillant à domicile pour le compte d'un marchand, lui-même très souvent artisan. Ce dernier maîtrise un marché, habituellement pour une demande urbaine, et répartit les différentes étapes du processus de production du bien qu'il commercialise entre des artisans travaillant dans la sphère domestique, souvent en milieu rural. Ces artisans maîtrisent les techniques de production du procédé sur lequel ils travaillent et possèdent généralement leurs propres outils. Le marchand assure la coordination, le respect des normes de qualité, fixe les prix, etc. Ce modèle, très répandu au 18^{ème} siècle, a permis de constituer de vastes réseaux de production et de mobiliser des volumes considérables de main-d'œuvre.

Enfin, la manufacture (ou « factory system ») du 19^{ème} siècle rassemble un grand nombre de travailleurs dans un espace non domestique. Ce rassemblement des travailleurs autrefois séparés s'opère au départ d'innovations techniques liées à la mécanisation, au développement de sources centralisées d'énergie, et des capitaux accumulés grâce aux modèles de production précédents. Il vise aussi à mettre en œuvre une division et une organisation du travail plus poussée que précédemment mais cet objectif se heurte très rapidement au contrôle qu'exercent les ouvriers de métiers dans l'exécution du travail, « les formes techniques et sociales du métier restent très puissantes » (Veltz, 2000 : 55).

Ces différents modèles d'organisation proto-industriels ont ainsi en commun d'être entièrement centrés sur les ouvriers qualifiés qui les contrôlent totalement, notamment par leurs modes de transmission des savoirs qu'ils maîtrisent et ne transmettent qu'entre eux : « le 'métier' et ce de façon systématique et générale – pendant tout le 19^{ème} siècle – constituera la pierre angulaire autour de quoi sera bâtie l'organisation ouvrière, sa capacité de résistance, sa force » (Coriat, 1979 : 29).

2.3. Le métier comme obstacle au développement industriel américain

Si l'ouvrier de métier est une figure centrale de l'organisation pré-industrielle, les États-Unis, foyer du mouvement de rationalisation industrielle qui débute à la fin du 19^{ème} siècle, ont été marqués par une pénurie d'ouvriers qualifiés et un syndicalisme de métier particulièrement offensif. De sorte que « l'ouvrier et son métier ne sont plus la 'chose' du capital, sa 'valeur' même, ils sont l'obstacle fondamental à son développement » (Coriat, 1979, 29).

Le syndicalisme américain est structuré, à partir de l'American Federation of Labor (AFL), en « unions professionnelles » auxquelles on adhère uniquement sur base du métier et dont l'accès aux « unskilled workers » est totalement interdit. L'AFL fonctionne en réalité comme « un sous-entrepreneur, assurant

pour le compte des fabricants une certaine 'gestion' du marché du travail ouvrier. C'est elle qui pourvoit à l'approvisionnement en force de travail, gère les flux, en quantité et en qualité. La contrepartie exigée est le respect par le fabricant du 'tarif syndical'. Dispositif complexe, le 'tarif' comporte non seulement le taux de salaire mais aussi le temps requis pour chaque pièce et la spécification de ce que l'on appelle aujourd'hui des 'normes' de qualité » (Coriat, 1979, 30). Les stratégies de lutte patronale contre ce contrôle qu'exercent les unions professionnelles sur les procès de travail seront nombreuses : recours accru au machinisme, à la main-d'œuvre non qualifiée et au travail des enfants, lutte politique contre les organisations syndicales (« open shop campaign » mise en place par des employeurs US qui veulent réagir aux politiques syndicales de « closed shop » qui visent à fermer l'atelier aux non syndiqués), ... Mais leur efficacité sera très limitée. Devant cet insuccès, les employeurs auront recours au marchandage auprès de certains ouvriers de métiers (que l'on appelle « tâcherons ») auxquels ils soustraient, sur base d'un devis, toutes les questions relatives à la gestion de la main-d'œuvre qualifiée : embauche, paie, organisation du travail, surveillance.

Ce pouvoir qu'exercent les ouvriers de métiers sur le continent nord-américain est d'autant plus important que ceux-ci sont peu nombreux et qu'une pénurie de main-d'œuvre oblige les manufactures à se déplacer sans cesse là où les ouvriers de métier sont. Ceci explique qu'une première vague d'immigration « de travail » soit opérée pour pallier au manque de main-d'œuvre. De 1815 à 1860, plus de 5 millions de personnes arriveront aux États-Unis en provenance de l'Irlande, de l'Allemagne et d'autres pays du Nord et de l'Ouest européen. De 1880 à 1915, une seconde vague d'immigration amène cette fois plus de 15 millions de migrants en provenance de l'Europe de l'Est et du Sud. A la différence de la première vague, les personnes qui arrivent dans le cadre de cette seconde vague sont non qualifiées et n'ont pratiquement pas eu de contact dans leur pays d'origine avec les manufactures et le travail industriel. Au total, cette immigration constitue une énorme réserve de

main-d'œuvre qui se concentre dans les grandes villes du nord-est des États-Unis. Sa structure est cependant duale : « D'un côté, [un] nombre relativement faible d'ouvriers de métier et d'artisans qui ont pu se soustraire à la vigilance des lois européennes interdisant leur émigration, eux même ayant souvent appartenu à des ligues et des associations ouvrières, ils reconstitueront rapidement des syndicats et des associations de défense. [...] De l'autre côté, une gigantesque masse de pauvres hères à peine expropriés de leur campagne, sans qualification, sans connaissance du travail industriel et privés d'associations de défense collective de leur force » (Coriat, 1979 : 54).

3. Compromis salarial fordiste : rationalisation et autonomisation de l'entreprise industrielle dans la régulation de l'organisation du travail et de la production

3.1 La nature de la rationalisation taylorienne-fordienne

Le processus de rationalisation du travail et de la production industrielle qui s'amorce à la fin du 19^{ème} siècle, n'est pas uniquement imputable à la mise en place de méthodes de travail « objectives » mais à la conjonction de plusieurs facteurs de changement issus de l'évolution philosophique et culturelle (Max Weber, la modernité comme processus de « désenchantement du monde »), de la science, du progrès technique, de l'éducation, etc. Cependant, la diffusion des principes tayloriens-fordiens va directement briser la maîtrise des ouvriers sur les modes opératoires, en substituant leurs savoirs pratiques par des méthodes qui réduisent le travail à une répétition de gestes parcellaires. « En décomposant le savoir ouvrier, en l'émiettant en gestes élémentaires – par le moyen du 'Time and motion study' – en s'en rendant maître et possesseur, le capital effectue un 'transfert de pouvoir' sur toutes les questions concernant le déroulement et la conduite de la fabrication » (Coriat, 1979 : 55).

Pour Veltz, le taylorisme n'a pas, en tant que tel, pour fondement l'accroissement de la division du travail, ni même l'accélération des cadences. Selon lui, la rupture qu'il introduit est dans le fait que « simultanément, la *quantité* de travail, évaluée en *temps*, se dessine comme l'élément objectivable, détachable du travail concret, clé de voûte à la fois pour l'organisation pratique de la production efficace et pour l'analyse scientifique de la production et de la richesse » (Veltz, 2000 : 58). La rupture fondamentale que produira la rationalisation taylorienne est donc, selon lui, d'introduire un élément tiers, le temps, qui « exigera l'immense mise à plat des gestes et des processus de travail, cœur du taylorisme pratique » (Veltz, 2000 : 64). Le temps est un « équivalent général de la performance et de la création de valeur (...) les temps d'opération est simultanément l'unité de

compte technique et l'unité de compte économique du processus de production » (Veltz, 2000 : 77). L'enjeu économique de cette rationalisation est évidemment celui de l'élévation des volumes de production, de la productivité-débit, « celle du travail humain – qui représente l'essentiel des coûts – mais tout aussi bien celle des machines et du système des machines. La question des flux, des stocks à réduire, n'est pas du tout absente [ainsi que celle] de la qualité » (Veltz, 2000 : 66).

Les grands constituants du modèle d'organisation taylorien qui mettent en œuvre cette rationalisation sont connus. Par l'observation et l'abstraction (ou la décomposition / recombinaison), il s'agit de transformer le travail effectif des ouvriers en opérations « objectives » qui ont pour caractéristiques : 1) d'être descriptibles et formalisées comme un geste, un ensemble de geste ou une procédure, 2) d'être impersonnelles, c'est-à-dire séparées de l'individu qui la réalise, 3) de correspondre à une unité de performance, mesurée sous la forme de temps. Ces opérations, et les gains de productivité qu'ils génèrent, sont supposés s'enchaîner de manière séquentielle et additive par l'intermédiaire du contrôle hiérarchique (figure du contremaître) et de la motivation salariale (salaire au rendement). À cette division horizontale du travail, s'ajoute une division verticale qui introduit une séparation entre ceux qui *conçoivent* les méthodes, les outils et les produits – les ingénieurs, techniciens des bureaux des méthodes, etc. – et ceux qui exécutent le travail – les ouvriers spécialisés –.

La mise en œuvre technique de la stratégie de profit de type volume de H. Ford participera à mettre encore davantage en « miettes » (G. Friedman) le travail des ouvriers qualifiés. Le travail à la chaîne, mais également les nouvelles normes de productivité introduites par Ford, vont renforcer encore davantage la parcellisation du travail entreprise par l'OST. La chaîne de fabrication rompt en effet avec la logique intellectuelle du travail, contrairement aux principes tayloriens, « elle implique un temps uniforme à chaque poste de travail (...) et une longueur de 'pas' identique (...) il faut que les opérateurs aient à chaque

poste de travail un nombre d'opérations dont le temps et l'espace d'exécution se rapprochent le plus possible du temps de cycle et de la longueur du 'pas'. Pour ce faire, les opérations sont considérées comme indépendantes les unes des autres et distribuées entre les postes de travail dans le seul but d'utiliser complètement le temps de cycle. La séquence rendant intelligible les opérations les unes par rapport aux autres est rompue. L'opérateur doit dès lors les mémoriser, n'ayant plus comme support intellectuel la logique de fabrication du produit » (Boyer et Freyssenet, 2000 : 54).

En poussant à ses limites la parcellisation du travail, la combinaison des principes tayloriens et fordien représente ainsi une réduction du travail complexe et opère une véritable déqualification des travailleurs. Par ce moyen, non seulement les conditions sont réunies pour rendre possible l'entrée en masse de travailleurs non-qualifiés dans la production mais « ce qui est progressivement évacué de l'usine, en même temps que l'ouvrier de métier, c'est l'ouvrier syndiqué et organisé » (Coriat, 1979 : 55).

3.2 Le salaire comme « équivalent général »

Dans la conception taylorienne, le salaire n'a pas d'autre but que celui d'être un instrument de stimulation au travail (à travers essentiellement des formes de salaire au rendement). Avec Ford, le salaire devient un instrument qui poursuit d'autres buts.

Les origines de l'Accord général sur les salaires, qu'annonce Ford à son personnel en 1914, sont liées à une incapacité de celui-ci d'assurer une stabilisation de sa main-d'œuvre sur ses chaînes de montage. En 1913, il est rapporté que pour un effectif de 15000 employés, Ford avait dû embaucher durant l'année 53 000 personnes, soit un taux de roulement de plus de 350%. La pénibilité des conditions de travail et la monotonie du contenu du travail, associés à des conditions de vie déplorables dans la ville de Détroit, expliquent ce *turn over*. En doublant le salaire journalier à 5\$ (Five dollars day – FDD), Ford dira : « La fixation du salaire de la journée de huit heures à cinq dollars fut une des plus belles économies que j'ai jamais faites, mais en le portant à

six dollars, j'en fis une plus belle encore » (Ford cité par Coriat, 1979 : 99). En moins d'un an, le turn-over dans l'usine Ford descend à moins de 0,5%. L'intensification du travail qui a été permise suite à ce relèvement des salaires lui a permis de réduire ses coûts unitaires de production de 17% et de faire passer sa production annuelle de 200 000 à 500 000 voitures (Coriat, 1979 : 98-99). Le FDD permet en effet à Ford de mieux sélectionner son personnel, d'opérer une mainmise sur ses conditions d'existence et d'intensifier encore davantage leur travail par une simplification accrue de leurs modes opératoires et une augmentation des cadences.

Cet accord (qui n'en est pas un car il est introduit unilatéralement par Ford, en l'absence totale de syndicat) sur les salaires, dans l'usine Ford, préfigure la mise en place, environ trois décennies plus tard, du système social dominant de l'après Seconde Guerre mondiale basé sur un « compromis général » entre les salariés, les employeurs et l'État. « L'enjeu principal quant à la réalisation des énormes gains de productivité consistait à obtenir la collaboration de l'employé à ce qui constitue manifestement une division plus aliénante du travail. Cela a suscité l'apparition d'une panoplie de techniques conçues pour favoriser la coopération des salariés à la production en série, y compris les nouvelles formes de recrutement et de sélection, le développement de marchés du travail internes bien élaborés et des échelles de classification prévoyant la mobilité ascendante selon l'ancienneté. Ces techniques furent institutionnalisées par l'expansion du syndicalisme de masse et la négociation de conventions collectives qui, dans une certaine mesure, ont légitimé les formes dominantes de relations d'emploi. (...) les salariés et leurs syndicats ont obtenu davantage de sécurité à plusieurs égards : la représentation assurée grâce à l'acceptation des syndicats et à la négociation collective; l'augmentation de la sécurité d'emploi grâce à la croissance économique et au développement de nombreux mécanismes contre le congédiement arbitraire et les licenciements collectifs; la sécurité du revenu au moyen d'une combinaison de négociation collective et de programmes sociaux gouvernementaux. En retour, tout en

préservant une autonomie relative dans l'exécution du travail, les salariés et leurs syndicats ont généralement acquiescé à une certaine consolidation du contrôle formel de la direction sur l'organisation de la production et du travail, ainsi que sur l'orientation stratégique de l'entreprise » (Bélanger, Gilles et Murray, 2004 : 22-23).

Le compromis salarial du modèle taylorien-fordien instaure ainsi une institutionnalisation particulière des rapports sociaux de travail autour d'un strict partage des rôles qui reconnaît aux employeurs leur pouvoir de gérance et donc leur attribue un pouvoir presque total pour gérer l'organisation de la production et du travail comme ils l'entendent. Tout ce qui touche à la productivité et à l'efficacité incombe à l'employeur et non aux salariés ni à leurs représentants. Le salaire constitue alors un « équivalent général » (Bélanger et Thuderoz, 1998 : 472). La contribution des salariés à l'activité de production et leur acceptation de la pénibilité des conditions physiques et mentales de travail sont compensées, dans les décennies de croissance, par des conventions collectives qui assurent l'amélioration du pouvoir d'achat des salariés et l'octroi d'avantages sociaux.

L'institutionnalisation de ce compromis salarial transforme durablement l'action syndicale. Si, à l'origine, les syndicats de métiers orientent ouvertement leur action sur le contrôle de l'offre de travail, les règles relatives à l'organisation du travail et à la protection de l'emploi, le syndicalisme d'après-guerre fait davantage porter son action sur la compensation de la main-d'œuvre, sans remettre fondamentalement en cause les fondements du modèle taylorien-fordien. La contribution du salarié à l'activité de production n'est pas un enjeu de négociation et les employeurs ont les mains libres pour gérer l'appareil de production comme ils l'entendent.

3.3. Partage du pouvoir sur les lieux de production et régulation du travail

Avec la généralisation du modèle taylorien-fordien et du compromis institutionnalisé qui l'accompagne, la lutte pour le pouvoir au niveau de l'atelier passe progressivement des

conditions d'organisation du travail à une lutte portant sur les règles de définition des emplois et de l'utilisation de la règle de l'ancienneté.

Avant que ce système ne s'impose dans les années 1950, dans l'ensemble des pays industrialisés des continents nord-américain et européen, celui-ci a été précédé aux États-Unis par un autre modèle visant lui aussi à instaurer un partage du pouvoir sur les lieux de travail en faveur des droits de gérance des employeurs. Assez peu connu et étudié, ce système, appelé « plan américain » a été expérimenté à partir des années 1920 dans plusieurs entreprises américaines. Ce plan américain était destiné à garantir la loyauté et le dévouement des employés envers leur entreprise, en leur donnant l'opportunité d'en acheter les actions à des prix avantageux et de bénéficier de programmes sociaux et de dispositifs d'assurance maladie et de retraite. Ce plan a été également le lieu de la mise en place de conseils d'usine et de comités d'atelier visant à mettre en place une concertation entre employeurs et travailleurs dans la résolution des problèmes de production. Comme l'indiquent Piore et Sabel qui relatent ces expériences, la mise en place et la diffusion de ces instances, et plus largement du Plan américain, sont cependant à interpréter « comme le fruit de l'effort des patrons pour prévenir la syndicalisation et étendre leur contrôle sur le déroulement du travail (...) le Plan américain (...) est resté fermé aux syndicats et à l'État. Tout se passait comme si les chefs d'entreprise ne pouvaient relâcher leur contrôle sur les lieux de travail qu'à la condition que ceux-ci fussent coupés de l'ensemble de la société » (Piore et Sabel, 1989 : 165 et 172). Ce système va disparaître assez rapidement, notamment avec la crise des années 1930, au cours de laquelle ces instances s'avèrent incapables d'être le support d'une véritable concertation entre employeurs et employés : « les entreprises renoncèrent à tenir leurs promesses, le système tout entier se trouva discrédité, et les travailleurs, déçus et amers, se tournèrent vers les nouveaux syndicats pour la défense de leurs emplois » (Piore et Sabel, 1989 : 169).

La reconnaissance des syndicats par les employeurs va finalement réussir à s'imposer sous l'impulsion notamment du Wagner Act (1937) qui obligea les entreprises à reconnaître les organisations syndicales et à recourir à la négociation collective. En 1946, près de 70% des ouvriers du secteur manufacturier étaient couverts par une convention collective signée par un syndicat. Après la Seconde Guerre mondiale, le partage du pouvoir sur les lieux de production s'opère essentiellement à partir des règles d'ancienneté et de la définition étroite des emplois. Dans ce système, les salaires sont déterminés par les caractéristiques des emplois qui sont ordonnés hiérarchiquement, en échelles salariales, selon la nature des tâches qu'ils comportent, leur degré de complexité, etc. L'avancement salarial suit ces échelles salariales selon un ordre déterminé par l'ancienneté qui donne la priorité, par exemple en cas de vacance d'un poste mieux payé, à ceux qui ont le plus d'année de présence dans l'unité de production. Comme l'indiquent Piore et Sabel, la logique du système fondé sur le classement des emplois et les droits attachés à l'ancienneté amenait les patrons comme les ouvriers à « pousser à une délimitation toujours plus étroite des groupes d'ancienneté et du classement des emplois, et à une définition toujours plus précise des règles de l'ancienneté » (Piore et Sabel, 1989 : 152). La définition stricte de ces règles assurait, aux uns comme aux autres, une stabilité dans leurs relations qui évitait toute discussion relative aux questions courantes de l'organisation du travail (affectation aux postes, promotions, etc.).

Le mouvement syndical s'est renforcé dans ce contexte. Son action a suivi plusieurs directions visant à assurer, pour ses membres, une sécurité d'emploi, une justice dans le fonctionnement des marchés internes du travail, et une amélioration de leurs conditions de travail en fonction de l'accroissement de la productivité. Bien que les employeurs n'aient pas nécessairement cherché à redistribuer ces gains de productivité, « il était possible de partager ces gains, dans la mesure où l'effectif syndiqué constituait une force suffisante et que les autres employeurs en faisaient autant. L'organisation

collective des travailleurs a donc joué un rôle critique dans la consolidation du modèle fordiste. Elle était à la fois source d'instabilité, car il fallait toujours renégocier les conditions exactes du compromis, et une source de stabilité dans la mesure où le modèle reproduisait un accord général sur les zones d'influence respectives, la promesse de gains partagés et une certaine continuité institutionnelle favorable à l'élaboration de nouveaux compromis » (Bélanger, Gilles et Murray, 2004 : 24-25).

3.4. Le cas particulier du système de cogestion en Allemagne

A première vue, le modèle allemand de la cogestion apparaît comme une antithèse du partage des rôles et des responsabilités entre employeurs et salariés exposé ci-dessus. Il contraste en effet avec l'ensemble des systèmes de relations industrielles nord-américains et européens qui, malgré leurs différences institutionnelles substantielles (niveaux de négociation, processus de négociation, plus ou moins grande intervention du législateur, mécanismes d'extension des accords à des parties non signataires, etc.), sont organisés sur le modèle de la séparation que nous avons présenté.

L'Allemagne fédérale est en effet dotée d'un système dual de gestion des sociétés, avec d'un côté un directoire et de l'autre un conseil de surveillance. La codétermination dans les conseils de surveillance a été introduite par étapes après la seconde Guerre mondiale. Cela débute en 1947 dans l'industrie du charbon et de l'acier et est ensuite étendu, en 1952, à l'ensemble des entreprises allemandes de plus de 500 personnes dans lesquelles les représentants des salariés obtiennent un tiers des sièges. En 1976, une codétermination paritaire est obtenue dans les entreprises de plus de 2000 salariés. Les représentants au conseil de surveillance sont élus par les salariés répartis en collèges séparés : ouvriers, employés et cadres. La codétermination se distingue de l'action menée par les représentants des travailleurs au sein des conseils d'établissements (*Betriebsrat*) qui peut être mis en place dans

les entreprises du secteur privé comptant au moins 5 travailleurs. Ces conseils d'établissement, élus par les salariés de l'entreprise, ne disposent quant à eux que d'un droit à l'information.

Dans une étude approfondie des circonstances historiques liées à l'émergence de la codétermination en Allemagne, Gomez et Wirtz ont montré que son origine dans « la tradition allemande de cogestion relève d'un mythe » (Gomez et Wirtz, 2008 : 3). Leur analyse montre qu'elle naît du chaos institutionnel de l'Allemagne de l'après-guerre et est « le produit d'une opportunité historique dans laquelle l'Église catholique allemande a joué un rôle considérable et peu connu » (12). Loin d'être le produit d'une volonté des employeurs de partager la gouvernance de leurs entreprises avec leurs employés, la cogestion « a fait l'objet d'un affrontement difficile – qui n'avait rien de consensuel – entre le patronat allemand et la centrale syndicale unique (DGB). C'est dans un contexte d'institutions extrêmement faibles et d'explosion sociale potentielle que le compromis fut trouvé » (28). Ses débuts remontent en réalité à l'administration militaire britannique qui contrôlait la vallée de la Rhur, cœur de l'industrie manufacturière allemande, et entrepris une décartellisation des grands ensembles de l'industrie sidérurgique. Ceux-ci furent répartis en sociétés par actions plus petites au sein desquelles des conseils de surveillance furent créés comme un contre-pouvoir à la fois envers les dirigeants et les actionnaires de contrôles considérés comme potentiellement dangereux. Ces conseils, implantés à partir de 1947 dans 23 entreprises, étaient composés de 5 représentants des actionnaires, 5 représentants des salariés et d'une personne neutre. « Cette solution provisoire (...) n'était ancrée dans aucune loi spécifique (...). L'occupant anglais avait initié localement une pratique de gouvernance qu'il n'appliquait pas chez lui et qui n'avait jamais existé en Allemagne » (18).

Suite aux premières élections libres de 1949, le gouvernement chrétien-démocrate qui fut élu afficha sa neutralité quant à la possibilité d'ancrer la cogestion dans une loi et encouragea patronat et syndicat à des négociations directes en la matière

pour arriver à un compromis. Le syndicat unique (DGB) voulait institutionnaliser la cogestion par la voie de la législation et l'étendre à d'autres secteurs qu'à celui de la sidérurgie. Il s'avéra rapidement que cette position était inconciliable avec les intérêts défendus par la partie patronale. Selon Gomez et Wirtz, c'est en allant puiser dans les ressources d'une institution neutre, l'Église catholique, dont la référence était acceptable pour toutes les parties en cause, que ces dernières sont parvenues à un consensus en matière de co-gestion. « Dans le désordre des institutions, la solidité du discours de l'Église apparaissait comme une référence légitime, non pas spécifiquement quant à son contenu, mais quant à sa capacité à tenir un discours universel. (...) [L'Église] contribua (...) à ce qu'une solution s'affirme, solution consensuelle non dans le sens où elle constitua un moyen terme entre les différentes options en présence (...) mais dans la mesure où le discours décentré de l'Église, au sens où elle ne fut pas partie prenante centrale des négociations, permit un dialogue du fait de sa légitimité extérieure aux conflits des intérêts » (30).

Le DGB put ainsi s'appuyer sur l'autorité morale de l'Église et ses réseaux pour asseoir la légitimité de ses revendications en faveur d'une reconnaissance du droit à la cogestion. Les négociations entre patronat et syndicat se déroulèrent à partir de janvier 1950 et se bloquèrent très rapidement. Dans sa lutte pour la légalisation de la cogestion, le numéro deux du DGB, en mai 1950, à la suite de l'appel du cardinal Frings aux ouvriers catholiques de rejoindre le DGB, désigna la cogestion de droit sacré qui aurait été confirmé par les déclarations officielles des papes et souligna « la volonté des syndicats de tendre les mains vers le ciel et de décrocher ces droits qui y sont suspendus » (cité par Gomez et Wirtz, 2008 : 26). Le blocage des négociations directes entre patronat et syndicat amena le gouvernement, en octobre 1950, à proposer une loi mais qui était très éloignée des revendications syndicales. Cette proposition prévoyait seulement une représentation des salariés d'un tiers aux conseils de surveillance. D'importants mouvements de grève se déclenchèrent alors à l'hiver 1950-51. Le 25 janvier 1951, de

nouvelles négociations, avec la médiation du chancelier, débouchèrent finalement sur un accord permettant d'ancrer la représentation des salariés dans les conseils de surveillance des industries sidérurgique et du charbon et de l'acier. La généralisation de cette cogestion à l'ensemble des entreprises allemandes ne n'est fait que 25 ans plus tard, en 1976, mais uniquement pour les entreprises de plus de 2000 travailleurs. Afin d'éviter les blocages éventuels en cas d'égalité des voix, la formule actuelle de cogestion donne aussi une seconde voix au président du conseil de surveillance qui est, selon les usages, nommé parmi les représentants des actionnaires.

Depuis son entrée en vigueur, cette loi fait l'objet de remises en causes régulières de la part du patronat allemand. En novembre 2004, les deux principales confédérations patronales allemandes – la confédération des employeurs (BDA) et la confédération de l'industrie (BDI) – ont formellement demandé au gouvernement d'abolir l'obligation légale d'une représentation paritaire aux conseils de surveillance et de la remplacer par un système optionnel fondé sur un accord négocié. En cas d'échec des négociations, la loi devrait, selon ces deux confédérations, imposer la représentation pour seulement un tiers des sièges. Selon la BDA et la BDI cette réforme se justifie par la nécessité d'adapter le système allemand de relations industrielles aux défis de la mondialisation car aucun autre pays en Europe ou dans le monde n'a imité ce système de codétermination paritaire (Rehfeldt, 2007 : 23). Angela Merkel a mis en place, en novembre 2005, une commission tripartite (3 représentants patronaux, 3 représentants syndicaux et 3 experts scientifiques) chargée d'examiner cette question. Le travail effectué par cette commission a permis de relever les nombreux points de divergence entre les organisations syndicales et patronales quant à la poursuite de la cogestion au sein des comités de surveillance. Le rapport rendu par cette commission a conclu « qu'une correction fondamentale des lois existantes ne s'impose pas et que la protection des intérêts des salariés par les règles existantes reste une nécessité » (cité par Rehfeldt, 2007 : 26). Le

Le compromis salarial : dynamiques organisationnelles
et institutionnelles

rapport a été rejeté dans son ensemble par les organisations
patronales allemandes.

4. Décomposition du compromis salarial fordiste : nouvelles formes de rationalisation et redéfinition des mécanismes de régulation du travail et de la production

Nous voudrions montrer dans ce qui suit que la décomposition et la transformation progressive du compromis salarial que nous avons présenté ci-dessus sont à interpréter à la lumière, d'une part, de l'érosion de la base institutionnelle qui a sous-tendu ce compromis et, d'autre part, de la transformation, dans un nombre important de secteurs d'activités et d'entreprises, des fondements organisationnels qui ont sous-tendu le modèle d'organisation qui a été à la base de celui-ci.

4.1. Les facteurs de transformation du modèle taylorien-fordien

L'ensemble de la littérature organisationnelle portant sur l'entreprise converge autour de la thèse selon laquelle « le noyau du modèle classique d'organisation, tel qu'il est structuré depuis environ un siècle, est aujourd'hui objectivement miné dans ses fondations mêmes et (...) les théories de l'efficacité qui en constituent le cœur ne sont plus adéquates à la réalité technico-économique, aux configurations de moyens et d'objectifs qui conditionnent la création de valeur dans l'économie actuelle » (Veltz et Zarifian, 1993 : 7).

Les explications relatives aux changements qui remettent en cause l'efficacité des principes tayloriens-fordiens sont nombreuses. Pour certains, la crise de ce modèle est d'abord « sociale » (Lapointe et al., 2003 : 315; Veltz, 2000 : 85). La montée du niveau d'éducation, les demandes d'autonomie des salariés, le décalage entre l'univers de l'usine et celui de la consommation, etc., ont rendus de plus en plus insupportables les formes d'organisation du travail déqualifiantes du modèle industriel. Mais cette crise sociale est également portée par les managers eux-mêmes qui, depuis le début des années 1980, désignent le taylorisme comme la source de tous les maux : « Cette critique managériale du taylorisme qui allait sortir des

salles de séminaire pour déclencher une série de processus parfois erratiques de modernisation par le haut – très peu négociés (...) – n'est pas un épiphénomène ni un effet de mode. (...) Contestée pour ses effets destructeurs, la configuration taylorienne est soumise à une obsolescence manifeste de son potentiel d'efficacité technico-économique » (Veltz, 2008 : 85-86).

Une seconde explication porte sur une modification de l'intensité et de la nature de la concurrence économique, associées à la mondialisation et à la dérèglementation. L'idée n'est pas seulement que la concurrence a augmenté mais aussi qu'elle s'est fondamentalement modifiée (Piore et Sabel, 1989; Berger, 2006). Veltz parle d'un « basculement de l'univers concurrentiel » pour qualifier l'émergence d'un double processus caractérisé par une « intensification des modes traditionnels de concurrence par les coûts et les prix (...); simultanément, la montée des modes de compétition par la différenciation (...); la diversité littéralement explosive des biens et des services; la réactivité par la réduction des délais en tous genre; la course à l'innovation (...). Aucune de ces formes de compétitivité n'est nouvelle. (...) Ce qui est nouveau, en revanche, c'est la manière dont la concurrence a conduit à la superposition de tous ces critères de performance, et cela de façon remarquablement similaire dans la plupart des secteurs (...) (Veltz, 2000 : 98-99).

D'autres auteurs notent également que les bases techniques qui sont à la base du caractère objectivable de l'opération taylorienne se sont aujourd'hui fondamentalement transformées. La diffusion des technologies de l'information et de la communication, des progiciels de gestion intégrée, etc., ont ouvert la voie à de nouvelles manières d'organiser la production des biens et des services. Parallèlement à la diffusion de ces technologies, l'évolution des modes de production des connaissances, utiles au développement des nouveaux produits et des services, implique aussi désormais des relations d'interactions entre une multitude d'acteurs, publiques et privés, dont le cadre est constitué par des configurations

organisationnelles hybrides dans lesquelles la firme ne constitue plus qu'un acteur parmi d'autres (Gibbons, 1994; Etzkowitz et Leydesdorff, 2000 ; Powell et Snellman, 2004). Il en résulte, pour l'entreprise, « une pression dissolvante considérable sur la division du travail entre les métiers, les branches, les domaines de compétence industrielle, dont les frontières ne sont plus sûres, qui ne constituent plus des arènes concurrentielles isolables ni des référentiels clairs (...) » (Veltz, 2000 : 91).

Une autre explication de la décomposition du modèle taylorien-fordien, complémentaire aux précédentes, concerne « l'érosion de la base matérielle et institutionnelle des compromis sociaux qui sous-tendent le modèle fordiste. On peut affirmer que les forces associées à la mondialisation, notamment l'internationalisation des marchés et la capacité d'organiser la production outre frontières, modifient fondamentalement les paramètres des compromis sociaux nationaux associés jusqu'ici à l'émergence et au renouvellement du modèle de production fordiste. (...) les modèles nationaux de régulation ne peuvent plus soutenir les arrangements sociaux qui garantissent une négociation productive entre la sécurité et le contrôle du processus de production, à l'échelle locale ou nationale » (Bélangier, Gilles et Murray, 2004 : 27).

4.2. Diversité des stratégies de modernisation et des modèles organisationnels

La conjonction de ces différents facteurs de changements amène les firmes à s'inscrire dans des stratégies organisationnelles et compétitives nouvelles qui se structurent autour d'un triple objectif. Premièrement, autour d'un objectif de *diversification* de leur offre de produits et services. Ensuite, autour d'une recherche de *flexibilisation*, c'est-à-dire de déconcentration, des grands ensembles industriels à travers des stratégies orientées à la fois à l'externe (externalisation d'activités considérées soit comme non stratégiques soit comme pouvant être poursuivies plus efficacement par une entité extérieure : spin-off, sous-traitant, cotraitant) et à l'interne (développement de « centre de profits » dotés d'une certaine autonomie dans l'atteinte de leurs

objectifs.) Michael Piore et Charles Sabel (1989 : 325 et sv.) ont été parmi les premiers à identifier ce double mouvement de diversification et de flexibilisation comme une remise en cause fondamentale du modèle de la production de masse. Selon ces auteurs, un nouveau modèle productif est en émergence, basé sur la « spécialisation souple » il prend la forme d'un maillage entre des PME spécialisées qui coopèrent entre elles dans le cadre de réseaux locaux de production dont la forme idéale-typique est celle des districts et des clusters industriels (Zeitlin, 2008). Enfin, le troisième objectif autour duquel se réorganisent les entreprises est celui de l'*intégration* qui désigne « la tendance des managers à promouvoir la polyvalence et la constitution d'équipes dotées de capacités opérationnelles et fonctionnelles suffisamment larges pour leur permettre d'assumer toutes les responsabilités attenantes à leur charge. L'utopie sous-jacente était de développer la coordination horizontale, jusqu'à rendre superflu tout contrôle vertical sur les équipes » (Ségrestin, 2004 :70).

De nouvelles méthodes de production ont été expérimentées dans le cadre de ces objectifs. Parmi celles-ci, celles qui se sont développées dans le cadre du « modèle japonais » ont eu une influence particulièrement grande sur la remise en cause des principes organisateurs tayloriens. Basé sur une meilleure coordination horizontale de la production, le modèle japonais va « procéder par déspecialisation des professionnels pour les transformer non en ouvriers parcellaires, mais en pluri-opérateurs, en professionnels polyvalents, en travailleurs multifonctionnels » (Coriat, 1991 : 43). Il met en effet en œuvre des équipes de travail, qui disposent d'une certaine autonomie dans la réalisation d'une partie du processus productif mais également dans l'atteinte d'objectifs liés à l'amélioration continue de la qualité des produits et des processus de production. Cette coopération et cette polyvalence des opérateurs est à même de porter une « production au plus juste » ou « lean production » (Womack et al, 2007), basée sur l'approvisionnement en *just-in-time* et la chasse systématique aux gaspillages. Également basée sur le travail en équipe, l'expérimentation qu'a faite Volvo

à Uddevalla en Suède, de 1985 à 1993, visait à « rompre définitivement avec le principe de décomposition-recomposition selon l'économie des temps élémentaires » (Freyssenet, 1994 : 5). Dans cette usine, de très petites équipes de monteurs opèrent le montage complet de voitures haut de gamme, de manière totalement autonome et sans check-list ni ordre de montage imposé. La performance de ces équipes s'appuie sur les compétences cognitives des opérateurs qui parviennent à organiser, notamment par une présentation visuelle particulière des pièces de montage, l'assemblage de plus de 600 composants. L'organisation la plus performante était celle qui était obtenue avec une équipe de 2 travailleurs seulement, qui montaient entièrement une voiture en 6 heures. Non seulement la productivité de ces équipes était supérieure à celle des opérateurs d'une chaîne de production classique mais leur performance en termes de qualité et réactive aux aléas de la production étaient nettement supérieures. Ford qui a racheté Volvo au début des années 1990, a cependant mis un terme à cette expérience.

Les politiques de modernisation mises en œuvre par les entreprises sont nombreuses. Certaines portent sur des aspects à dominante technique comme la gestion en flux tendus, l'implantation de programmes de gestion intégrée, le réaménagement physique des machines en îlots de production, la certification qualité, etc. D'autres portent sur l'organisation du travail à travers une flexibilité des métiers, la mise en œuvre du travail en équipe et de groupes de résolution de problèmes, la gestion de projet, la gestion des connaissances, etc. La diffusion de celles-ci demeure cependant très inégale et leur impact sur l'emploi et le partage des gains de productivités est sujet à débat. Une enquête de grande ampleur, menée par Osty et Uhalde (2007) sur la modernisation des entreprises françaises (impliquant la réalisation de plus de 100 études de cas d'entreprises et près de 5000 entretiens), met en évidence que les entreprises réagissent différemment aux pressions induites par la concurrence et la mondialisation selon les « interactions concrètes qui s'opèrent dans la construction de systèmes

sociaux autour de l'organisation » (Osty et Uhalde, 2007 : 13). La variété des dynamiques sociales de réponse aux pressions de la concurrence induisent un phénomène de différenciation organisationnelle qui leur permet d'identifier 5 « mondes sociaux d'entreprises » (l'entreprise duale, l'entreprise bureaucratique, l'entreprise communauté, l'entreprise en crise et l'entreprise modernisée) qui articulent différemment des éléments liés aux variables structurelles, culturelles et stratégiques de l'entreprise. Au Québec, Lapointe et al. (2003) ont également observé que des innovations organisationnelles se sont d'abord diffusées dans le secteur manufacturier de manière éparsée, sans liens nécessairement entre elles, mais qu'elles ont eu tendance au cours de ces dernières années « à se construire en systèmes, permettant l'émergence de nouvelles configurations du travail et d'un nouveau paradigme technico-productif, relativement différents du taylorisme » (Lapointe et al., 2003 : 316). Ils identifient en effet 5 « configurations organisationnelles qui associent différemment de nouveaux dispositifs techniques et organisationnels, d'une part, et des mesures faisant appel à la participation des travailleurs, d'autre part. Les deux premières de ces configurations, totalisant la moitié de leur échantillon, ne se distinguent cependant pas vraiment du taylorisme. La troisième, qui porte sur un tiers des entreprises qu'ils analysent, est relative à des firmes caractérisées par du « taylorisme renouvelé ». Seules les deux dernières, qui comptent pour le quart de leur échantillon, sont associées au post-taylorisme et mettent en œuvre, à la fois, des mesures de flexibilité dans l'organisation du travail et de la production et des dispositifs de participation du personnel à travers le travail en équipes et/ou des groupes de résolution de problèmes. Ces auteurs observent que la performance économique des firmes qu'ils analysent est associée positivement à la diffusion au degré de diffusion des innovations techniques et sociales au sein de celles-ci. Par contre, en matière de « performance sociale », si l'amélioration des qualifications, l'engagement des employeurs à garantir l'emploi sont croissants avec la diffusion de ces innovations, ils notent que, quelle que soit la configuration organisationnelle,

l'intensité du travail des employés de production a augmenté partout, ainsi que les problèmes de santé au travail (Lapointe et al., 2003 : 335).

Dans une enquête menée aux États-Unis en 1992 et répliquée en 1997, Osterman (2000) observe également que la modernisation du travail et de la production est croissante (diffusion des cercles de qualité, du travail en équipe, etc.), que celle-ci est source d'une amélioration de la productivité des firmes, mais qu'elle n'est pas cependant liée à l'apparition de « gains mutuels » dont bénéficieraient les employés. Au contraire, « the presence of HPWO [High Performance Work Organizations] practices (...) is associated with a higher probability of layoffs in subsequent years and with no gains in real wages. Nor (...) are HPWO practices associated with higher wage levels. The bottom line is that there is very little evidence that HPWOs have delivered on the promise of mutual gains » (Osterman, 2000 : 190-191).

4.3 Nouvelles formes de rationalisations et effets sur le travail

Les changements à l'œuvre dans le domaine de l'organisation du travail et de la production sont ainsi multifformes et même si une majorité d'études organisationnelles, consacrées à la modernisation des entreprises, discerne les fondements d'un nouveau modèle productif en émergence, les contours de celui-ci sont encore très incertains.

Les recherches les plus récentes semblent cependant converger autour de deux idées fortes. La première, est que les nouveaux critères de performance (liés à la réactivité, à l'innovation, à la mise en réseau des connaissances, etc.) proviennent désormais de la qualité et de la pertinence des coopérations qui s'instaurent *entre* les fonctions et les unités de la firme mais aussi *entre* les firmes elles-mêmes, au sein de l'espace inter-organisationnel (Berger, 2006; Birkinshaw et Hagström, 2000; Heckscher et Adler, 2006; Veltz, 2000). Il ne s'agit cependant pas d'une coopération entre des entités désincarnées mais au contraire *d'effets de systèmes entre des individus* « capables de travailler

ensemble, et pas seulement de coordonner des travaux séparés. Et travailler ensemble, dans les conditions modernes de la production, c'est communiquer, au sens de construire et développer un espace d'intersubjectivité, de compréhension réciproque (...) » (Zarifian, 1996 : 16). La seconde idée forte, directement liée à la précédente, est que l'efficacité provient aujourd'hui moins des dispositifs techniques contenus dans les nouvelles formes d'organisation du travail que de l'intériorisation, par les travailleurs, des objectifs économiques qui les sous-tendent. Durand observe que « au-delà de leurs fonctions purement techniques, les outils socio-productifs jouent un rôle fondamental dans l'acceptation sociale des obligations liées au flux tendu. Ils sont en effet les moyens de faire partager concrètement aux salariés subalternes les objectifs de l'entreprise : ce sont ici les objectifs économiques de l'entreprise qui sont transmis à travers des contenus techniques lors des réunions des cercles de qualité, des groupes de progrès ou dans les débats sur telle ou telle suggestion » (Durand, 2004 : 77). De la même manière Ségrestin, dans son analyse des « innovations managériales » (logique de la compétence, management de projet, gestion des processus, etc.), note qu'elles « requièrent des idées fortes, des causes suffisamment détonantes pour atteindre les principes jusqu'alors en usage dans la gestion des grandes organisations. (...) [Cependant] une idée forte et bien équipée n'a de chance de donner lieu à une innovation effective que si elle est reconnue et entérinée par les acteurs dont dépend la vie réelle de l'entreprise. Aucune innovation n'agit seulement d'en haut : toute prescription managériale appelle une appropriation par le bas » (Ségrestin, 2004 : 23). Son analyse du management de projet est exemplaire à cet égard. Celui-ci est basé sur la mise en tension de deux principes apparemment opposés mais en réalité intimement liés : d'un côté, un cadrage strict des objectifs et des moyens disponibles pour poursuivre le projet; d'un autre côté, une marge de liberté presque totale pour parvenir au résultat à atteindre. Le management de projet mélange ainsi un « devoir d'initiative », qui « exclut toute trajectoire impérative et met à la charge des équipes et de leurs

chefs de 'régler le jeu' au cas par cas (Ségrestion, 2004 : 246) et, en même temps, « l'extrême contrainte » due à l'importance du projet dans la poursuite des objectifs de la firme. Cette tension affecte l'ensemble des équipes projets mais particulièrement le responsable du projet (*project leader*) car « c'est lui qui représente l'entrepreneur dans la mission; c'est lui qui s'engage sur des résultats affectés de clauses impératives de délai, de pertinence et de cohérence. Et c'est encore à lui qu'il revient « d'enrôler » les membres du groupe, de sorte qu'ils partagent son engagement, qu'ils s'y investissent et qu'ils intériorisent les contraintes qui sont d'abord les siennes » (Ségrestion, 2004 : 247).

Dans une certaine mesure, la déspecialisation du travail, le retour à des formes collectives d'auto-organisation, et à une certaine autonomie du travailleur dans l'accomplissement de son travail, peuvent être ainsi interprétés comme un retour en arrière, à travers un recentrage sur les métiers et la culture de l'artisan (Sennet, 2010). Mais l'autonomie retrouvée par certains travailleurs dans l'organisation de leur travail, s'accompagne comme nous le voyons d'une transformation des modes de définition et de contrôle du travail, dans un contexte de renforcement de la subordination des travailleurs aux objectifs des propriétaires et des managers de leur entreprise, de ses consommateurs-clients et de ses acteurs financiers (Eymard-Duverney *et al.*, 2011 : 5).

Durand qualifie cette situation d' « implication contrainte » des travailleurs. Pour lui, les modifications introduites par les nouvelles formes d'organisation du travail ne transforment pas seulement les manières de travailler mais aussi les obligations et les contraintes qui accompagnent le travail. L'auto-organisation et la responsabilité collective dans le groupe de travail accroissent selon lui les pressions des pairs (les « collègues ») sur chaque individu: « Les retards, les absences répétées, la fatigue ou les faibles performances ne sont plus relevées ou mises en cause par le chef, mais par le groupe, qui voit ses performances réduites ou qui voit la part de travail de chacun s'accroître si l'un des éléments ne respecte pas la moyenne

établie dans le groupe et par le groupe » (Durand, 2004 : 89). Les modes de contrôle du travail s'en trouvent donc renouvelés par l'instauration d'un double mode de surveillance du travail. D'une part, par un contrôle vertical (de la hiérarchie) qui passe beaucoup moins par des règles et des procédures qui définissent strictement des normes de performance mais, au contraire, via les nouveaux systèmes électroniques de surveillance de la production (progiciels de gestion intégrée, etc.), par une surveillance de type panoptique (surveiller sans être vu) qui place les individus dans des formes invisibles d'évaluation. D'autre part, par un contrôle horizontal du groupe qui exerce, à travers une auto-subordination, un contrôle sur ses membres afin qu'ils se conforment aux normes collectives de production.

4.4 Vers un nouveau compromis salarial ?

L'introduction des innovations organisationnelles dans les entreprises engendre une tension importante sur le plan institutionnel, tant au niveau de l'entreprise qu'aux niveaux supérieurs de la régulation de la relation de travail. Cette tension porte principalement sur le décalage qui s'est instauré entre les formes institutionnalisées de régulation de la relation de travail dans le cadre du compromis salarial d'après guerre et les nouvelles formes d'organisation du travail basées sur la flexibilité, la participation et l'autonomie. Veltz souligne le potentiel d'ambivalence qui réside dans le « monde post-taylorien » : « Le déficit majeur est celui de la régulation, du cadre collectif. Il est aussi, sans doute, un déficit d'institution » (Veltz, 2000 : 21).

À partir de plusieurs études de cas d'entreprises qu'ils ont menées à la fin des années 1990, Bélanger et Thuderoz (1998) ont été les premiers à associer une « recodification de la relation d'emploi » aux changements qui s'opèrent dans le domaine de l'organisation du travail et de la production. Ils notent, tant au Québec qu'en France, que « le problème de l'efficacité productive n'est plus laissée à la seule initiative de l'employeur et qu'elle devient un objet explicite de régulation sociale » (Bélanger et Thuderoz, 1998 : 470). Le compromis salarial

fordiste, fondé sur un strict partage des rôles qui laisse toute la responsabilité de la productivité et de l'efficacité à l'employeur éclaterait sous la pression de la nouvelle rationalisation de la production basée sur l'engagement, l'autonomie et le savoir-faire du collectif de production. Sur le plan institutionnel, ils notent que cela se traduit par une transformation importante des pratiques de négociation collective au niveau de l'entreprise. On y négocie plus souvent, de façon plus continue et en étendant l'espace du compromis à des domaines jusqu'alors réservés à la seule décision de l'employeur (gestion des effectifs et des carrières, formation de la main-d'œuvre, organisation des ateliers, etc.). Ils notent également « une négociation plus étendue, en prise directe sur les questions d'efficacité productive et d'emploi, caractérisée par la production de nouvelles règles organisationnelles ou productives, hors de tout modèle prédéterminé » (Bélanger et Thuderoz, 1998 : 480).

Les changements observables dans la négociation collective amènent selon eux une redéfinition substantielle de la règle négociée et de sa sanction. Il s'agit d'abord d'avantage d'accords sur l'emploi que d'accords sur le travail qui sont conclus entre syndicats et employeurs : « l'accord sur l'emploi semble s'apprécier comme un 'contrat'. Là où l'accord d'entreprise classique fixait des règles, très circonscrites au rapport contribution-rétribution, l'accord sur l'emploi énonce un échange, un troc (flexibilité vs emploi) et modifie les conditions et les modes de l'action collective » (Bélanger et Thuderoz, 1998 : 483). Des règles d'emploi (de gestion interne du marché interne du travail de l'entreprise) s'adosent dans le cadre de ces accords à des règles de travail (conditions et organisation du travail), à des règles de marché (qualité des produits, liens avec les fournisseurs et les sous-traitants) et des règles institutionnelles (négociation collective, institutions représentatives du personnel, dispositifs de mobilisation de la main-d'œuvre).

L'emploi, selon ces deux auteurs, devient par conséquent le nouveau « principe d'équivalence » qui permet de faire correspondre des éléments aussi disparates que sont : les

garanties d'emplois en cas de restructurations, le développement économique d'une région ou d'un bassin d'emploi, la vie hors travail, l'identité sociale, voire la défense de l'environnement. Si l'on suit ces deux auteurs, ce qui est donc en jeu dans ce processus de changement institutionnel, c'est donc la substitution de l'ancien compromis « effort –salaire » par de nouvelles équivalences entre, d'une part, la productivité et la flexibilité et, d'autre part, l'emploi.

Bélanger, Lapointe et Lévesque (2004) mettent en évidence, sur le plan institutionnel, les tensions que provoquent ces nouveaux compromis et la très grande fragilité des équilibres qu'ils instaurent. Selon eux, les contreparties de ces accords (la rétribution) pour les employés apparaît bien mince sur le plan de l'emploi : « se pose aux acteurs de l'entreprise un véritable dilemme. La flexibilité et les autres changements organisationnels, bien que fragilisant l'emploi, sont nécessaires pour assurer la survie des l'entreprises, dans un contexte de recrudescence de la concurrence. (...) Se confrontent alors deux exigences contradictoires : introduire des changements qui fragilisent l'emploi et garantir l'emploi afin que les salariés s'impliquent dans les changements » (Bélanger, Lapointe et Lévesque, 2004 : 167). Ils notent avec lucidité que, dans la conclusion de ce type de compromis, un déplacement massif du pouvoir de négociation s'est fait du côté des employeurs.

Conclusion

La relation salariale, telle qu'elle s'est construite au cours de la période industrielle, est au cœur de la dimension institutionnelle de l'entreprise. Cette dernière se fonde, comme nous l'avons vu, sur l'existence de compromis sociaux visant à obtenir la collaboration des travailleurs à la mise en œuvre de principes d'organisation du travail et de la production basés sur la division technique et sociale, et une déqualification du travail. Le salaire a fait alors l'objet d'un équivalent général (Bélanger et Thuderoz, 1998) visant à compenser la pénibilité des conditions physiques et mentales de travail par une croissance des salaires et de la protection sociale, liées à l'augmentation de la productivité.

Ce compromis a entraîné une certaine régulation et, en réalité, une institutionnalisation des rapports sociaux dans l'entreprise. Le mouvement syndical s'est consolidé dans ce cadre. Les structures de celui-ci et les stratégies qu'il a poursuivi sont liées au modèle d'organisation qui a dominé cette époque.

L'érosion de la base institutionnelle qui a porté ce compromis est explicable en partie par l'évolution des modes d'organisation de la firme. Ces derniers ont, comme nous l'avons vu, eu des répercussions importantes sur les conditions d'emploi et leurs modes de régulation. La diffusion des nouveaux modes d'organisation du travail a participé à inverser le compromis salarial de la période industrielle qui reposait sur une consolidation du contrôle formel de la direction sur l'organisation du travail et de la production. Aujourd'hui, la recherche d'une plus grande implication et d'un engagement plus soutenu des travailleurs à la performance de leur entreprise a amené ceux-ci à prendre une part active à l'efficacité de leur entreprise. Les contreparties liées à cet engagement s'avèrent cependant particulièrement fragiles.

Bibliographie

Birkinshaw, J. M. et Hagström, P. (2000). *The flexible firm : capability management in network organizations*. Oxford: Oxford University Press.

Becattini, G., Bellandi, M., et De Propris, L. (2009). *A handbook of industrial districts*. Cheltenham ; Northampton, MA: Edward Elgar.

Bélanger, J., Giles, A., et Murray, G. (2004). « Vers un nouveau modèle de production: possibilités, tensions et contradictions ». In J. Bélanger, A. Giles, G. Murray & P.-A. Lapointe (Eds.), *L'organisation de la production et du travail: vers un nouveau modèle ?* Laval: Les Presses de l'Université Laval, 13-61.

Bélanger, P. R., et Lévesque, B. (1991). « La théorie de la régulation, du rapport salarial au rapport de consommation ». Un point de vue sociologique. *Cahiers de recherche sociologique* (17), 17-51.

Bélanger, P. R., Lapointe, P.-A., et Lévesque, B. (2004). « Les innovations organisationnelles et les blocages institutionnels dans les entreprises ». In G. Murray, J. Bélanger, A. Giles & P.-A. Lapointe (Eds.), *L'organisation de la production et du travail: vers un nouveau modèle ?* Québec: Les Presses de l'Université Laval.

Bélanger, J., et Thuderoz, C. (1998). « La recodification de la relation d'emploi ». *Revue française de sociologie*, 39(3), 469-494.

Berger, S. (2006). *How We Compete. What Companies Around the World Are Doing To Make It In Today's Global Economy*. New York: Currency Doubleday.

Bernoux, P., & Livian, Y.-F. (1999). « L'entreprise est-elle toujours une institution ? », *Sociologie du travail*, (41), 179-194.

Bertrand, H. (2002), « Rapport salarial et système d'emploi » in. Boyer, R., et Saillard, Y. *Théorie de la régulation : l'état des savoirs* (Nouv. éd. complétée . ed.). Paris: Éditions La Découverte, 126-134.

Boyer, R. (1980). « Rapport salarial et analyses en termes de régulation. Une mise en rapport avec les théories de la segmentation du marché du travail ». *Économie appliquée*, XXXIII.

Boyer, R. (2002), « Vingt ans de recherches sur le rapport salarial : un bilan succinct » in. Boyer, R., & Saillard, Y. *Théorie de la régulation : l'état des savoirs* (Nouv. éd. complétée . ed.). Paris: Éditions La Découverte, pp. 106-114.

Boyer, R., & Durand, J.-P. (1993). *L'après-fordisme*. Paris: Syros.

Boyer, R., et Freyssenet, M. (2000). *Les modèles productifs*. Paris: La Découverte.

Boyer, R., & Saillard, Y. (2002). *Théorie de la régulation : l'état des savoirs* (Nouv. éd. complétée . ed.). Paris: Éditions La Découverte.

Coase R. (1937). *The Nature of the Firm*, (trad. Coase, R. H. (2005). *L'entreprise, le marché et le droit*. Paris: Éditions d'Organisation).

Coriat, B. (1979). *L'atelier et le chronomètre*. Paris: Christian Bourgeois.

Coriat, B. (1991). *Penser à l'envers. Travail et organisation dans la firme japonaise*. Paris: Ed. C. Bourgeois.

Etzkowitz, H., et Leydesdorff, L. (2000). « The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university - industry - government relations ». *Research Policy*, 29, 109-123.

Eymard-Duvernay, F., et al. (2011), « Le travail dans l'entreprise : Pour une démocratisation des pouvoirs de valorisation », Collège des Bernardins, Département économie, homme, société.

Freyssenet, M. (1994). « L'usine d'Uddevalla dans la trajectoire de Volvo », *Actes du GERPISA* (Vol. 9, pp. 161-183).

Gibbons, M. (1994). *The new production of knowledge : the dynamics of science and research in contemporary societies*. London ; Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications.

Gomez, P.-Y., et Wirtz, P. (2008). « Institutionnalisation des régimes de gouvernance et rôle des institutions sociales: le cas de la cogestion allemande ». *Cahier du FARGO*, 1-40.

Heckscher, C., et Adler, P. (Eds.). (2006). *The Firm as a Collaborative Community. Reconstruction of Trust in the Knowledge Economy*. Oxford University Press.

Linhart, D. (2004). *La modernisation des entreprises*. Paris: La Découverte.

Leroy, C. (2002), « Les salaires en longue période » in. Boyer, R., & Saillard, Y. *Théorie de la régulation : l'état des savoirs* (Nouv. éd. complétée . ed.). Paris: Éditions La Découverte, pp. 115-125.

Osterman, P. (2000). « Work Reorganization in an Era of Restructuring: Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare ». *Industrial and Labor Relations Review*, 53(2), 179-196.

Piore, M. J., et Sabel, C. F. (1989). *Les chemins de la prospérité : de la production de masse à la spécialisation souple*. Paris: Hachette.

Powell, W., et Snellman K. (2004) « The Knowledge Economy. » *Annual Review of Sociology*, 30:199-220.

Rocha, H. O. (2004). « Entrepreneurship and Development: The Role of Clusters ». *Small Business Economics*, 23, 363-400.

Rehfeldt, U. (2007). « Un rapport d'experts préconise une modernisation du système de codétermination ». *Chronique internationale de l'IRES*, 106, 23-29.

Sainsaulieu, R. (1990). *L'Entreprise une affaire de société*. Paris: Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.

Sennett, R. (2010). *Ce que sait la main : la culture de l'artisanat*. Paris: Albin Michel.

Thuderoz, C. (2005) « Les entreprises : une approche sociologique » in Minguet, G., & Thuderoz, C. *Travail, entreprise et société : manuel de sociologie pour ingénieurs et scientifiques*. Paris: Presses universitaires de France.

Ségrestin, B., et Hatchuel, A. (2011). *L'entreprise comme dispositif de création collective : vers un nouveau type de contrat collectif*, Collège des Bernardins, Département Économie, Homme, Société.

Ségrestin, D. (2004). *Les chantiers du manager*. Paris: Armand Colin.

Veltz, P. (2000). *Le nouveau monde industriel*. Paris: Gallimard, 2d. édition.

Veltz, P., et Zarifian, P. (1993). « Vers de nouveaux modèles d'organisation », *Sociologie du travail*, XXXV(1), 3-25.

Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting*. New York London: Free Press ; Collier Macmillan.

Womack, J. P. , Jones, D. T., & Roos D. (2007). *Système Lean. Penser l'entreprise au plus juste*, Paris : Pearson Education France, 2ème édition.

Zarifian, P. (1996). *Travail et communication: essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*. Paris: Presses universitaires de France.

Zeitlin, J. (2008). « Industrial districts and regional clusters ». In G. Jones et J. Zeitlin (Eds.), *The Oxford handbook of business history*. Oxford [England] ; Toronto: Oxford University Press, 219-24.