

## RÉSUMÉS DES INTERVENTIONS

### *La résistance ouvrière face aux nouvelles formes de rationalisation : entre restriction et résurgence*

*Gwenaële Rot*

E-mail : grot@csso.cnrs.fr

L'analyse de la modernisation d'ateliers de fabrication chez un constructeur automobile met en évidence la remise en cause des formes de résistance traditionnelles à la rationalisation productive. Le renforcement de l'efficacité de la discipline d'usine à travers l'institution de nouvelles contraintes véhiculées par le déploiement du Juste à Temps et du Management par la Qualité Totale, et parallèlement le développement d'espaces de participation rendent plus difficile et/ou moins légitime l'expression des formes traditionnelles de résistance ouvrière. Pour autant, la résistance ouvrière n'a pas disparu, elle se déplace pour prendre ancrage sur ce qui constitue un enjeu majeur des orientations managériales : la normalisation de la production, l'écrit, en tant que vecteur de contrôle social, les outils de la qualité totale. Le MQT offre de nouveaux points d'appui à la résistance ouvrière dont nous verrons qu'elle constitue à la fois une limite mais également une condition à l'acceptabilité sociale des processus de modernisation à l'oeuvre.

**Mots-clés :** résistance ouvrière, contrôle organisationnel, Juste à Temps, Qualité Totale, industrie automobile.

---

### *Les voies hétérogènes d'évolution de la relation salariale dans une entreprise sidérurgique*

*Cédric Lomba*

E-mail : lomba@club-internet.fr

Les changements organisationnels sont envisagés à travers le cas d'une entreprise sidérurgique. L'auteur se propose de souligner l'hétérogénéité de l'évolution de la relation salariale à partir de l'observation de trois usines d'un groupe sidérurgique. La non-convergence des pratiques de mise au travail, de mobilisation de la main-d'œuvre est analysée relativement à l'histoire sociale de l'entreprise, à sa politique commerciale et aux configurations socio-productives de chaque usine.

**Mots clés :** Modèle productif, relation salariale, sidérurgie.

## *Sur la modernisation, la marginalisation et le recours : le cas d'une entreprise sidérurgique*

*Jean Vandewattyne*

E-mail : jvandewa@ulb.ac.be

En sociologie, l'évolution du travail et des organisations a fait et fait toujours l'objet de deux grandes thèses qui s'opposent : la thèse de la marginalisation et celle du recours à l'ouvrier. Sur base de l'analyse empirique de la modernisation technologique et managériale d'une entreprise sidérurgique et de deux de ses sites de production – des laminoirs à chaud -, cette contribution cherche surtout à mettre l'accent sur une voie intermédiaire que nous qualifierons de recours dans la marginalisation. Fondamentalement, cette dernière ne met pas un terme à l'opposition entre la marginalisation et le recours. Parler de recours dans la marginalisation permet cependant de souligner la coexistence et parfois même la très grande imbrication de ces deux réalités. Plus exactement, de manière très paradoxale, le recours à l'opérateur apparaît souvent comme une condition sine qua non de sa propre marginalisation.

**Mots clés :** Modernisation, sidérurgie, opérateur, recours et marginalisation

---

## *Management flexible et nouveaux modèles de commandement. Le cas des contremaîtres dans une grande entreprise industrielle*

*Thomas Périlleux*

E-mail : perilleux@rehu-ucl.ac.be

Parmi les mutations qui touchent les organisations, celles qui concernent l'exercice du commandement sont d'une importance décisive. Dans ce texte, on s'interroge sur la portée réelle de ces mutations, à partir du cas révélateur des contremaîtres de production. L'étude de terrain porte sur une grande entreprise industrielle, où de « nouveaux modèles d'autorité » ont été adoptés suite aux contestations ouvrières et managériales de l'arbitraire des petits chefs. A première vue, c'est un ensemble de conventions domestiques qui se trouvent dénoncées ; les nouvelles formes de commandement manient la subjectivité dans un sens anti-hiérarchique. Mais on relèvera les paradoxes de la mobilisation et du contrôle qui sont au cœur du commandement dans l'entreprise flexible.

**Mots clés :** Nouveau modèle d'autorité, contremaître, convention

## *L'évolution organisationnelle : pilotage, formation ou socialisation ? Analyse comparative de deux sociétés privées de service*

*Marie Buscatto*  
mbuscatto@aol.com

« Hermès » et « Mercure » sont deux sociétés privées de service similaires selon de nombreux paramètres formels et sociétaux. À la fin des années quatre-vingts, ces deux organisations se rapprochaient d'une forme organisationnelle identique de type « taylorien fordien industriel ». Leurs directions ont alors engagé des réformes organisationnelles, technologiques et économiques proches visant à mettre le client au cœur de l'organisation. Or, lors d'une recherche ethnographique menée au cours de l'année 1997 dans ces deux sociétés, les manières qu'avaient les salariés de définir leur travail, de travailler avec leurs collègues, d'appréhender le client ou de réaliser la formation étaient largement différenciées. À la forme organisationnelle de Mercure de type « taylorien fordien industriel » s'opposait celle d'Hermès de type « flexible social domestique ». Une fois définies les formes organisationnelles idéales-typiques dont se rapprochent ces deux entreprises, cet article tente d'expliquer leurs différences d'évolution. Il apparaît ainsi que l'évolution organisationnelle repose sur une socialisation « négociée » par les membres de l'organisation - salariés, direction et syndicats - cette socialisation se réalisant elle-même sous influence sociétale - rôle de l'État, formes de la concurrence ou niveau de chômage.

**Mots-clés :** service, formes organisationnelles, socialisation, influence sociétale

---

## *Étude du pilotage d'un changement organisationnel majeur : Le cas de Belgacom*

*Alain Vas*  
vas@poge.ucl.ac.be

La littérature présente souvent le changement organisationnel de façon dichotomique. Entre le changement incrémental, caractérisé par un processus d'ajustement lent et fréquent, et le changement radical, qualifié de rapide, rare et profond, notre étude souligne la présence, au sein de Belgacom, d'un processus de changement à la fois rapide, fréquent et profond, de nature endémique. Dans ce contexte de changement permanent, notre étude relève l'importance des premières décisions prises par le PDG, à la fois pour renouveler l'équipe dirigeante et pour mettre en place un vaste plan de préretraite et de reconversion. Ensuite, elle identifie une caractéristique importante du pilote d'un changement endémique : la confiance a priori, que le leader doit inspirer mais ne peut imposer. Cette situation paradoxale du leader est observée tout au long du processus de changement. Enfin, l'étude met en avant l'importance du partenariat entre certains membres de l'équipe dirigeante et les organisations syndicales, devenues de réelles co-pilotes du changement.

**Mots-clés :** changement organisationnel, leadership, co-pilotage.

## *Reconfigurer une organisation : un projet rempli d'embûches et de contradictions*

*Annie Cornet*

E-mail : annie.cornet@hec.ca

La recherche d'optimisation des processus transversaux (flux de biens, de services et d'informations) et les restructurations qui y sont liées touchent maintenant le secteur non-marchand (secteur des hôpitaux, par exemple) et les administrations publiques. Cette recherche d'optimisation des processus a inspiré bon nombre de projets de restructuration dans le secteur privé et plusieurs recherches ont tenté d'en identifier les facteurs de succès et d'échecs. Cet article a pour objectif de clarifier cette notion d'optimisation des processus, ses implications en terme d'organisation du travail et les postulats sous-jacents (existence d'un optimum, changement séquentiel, etc.). À partir de deux études de cas, nous identifions les zones de tension qui apparaissent comme inhérentes à tout projet de ce type parce que fortement ancrées dans le modèle managérial lui-même. Nous en concluons qu'un processus est bien plus qu'un agencement de tâches et d'activités : c'est avant tout le reflet des relations de pouvoir dans l'organisation. En conséquence, la façon dont il est décomposé, défini, optimisé, reflète l'histoire de l'organisation, le positionnement des différents groupes d'acteurs et renvoie à des problèmes d'identité professionnelle. Prendre en compte cette réalité politique de l'optimisation des processus transversaux constitue sans nul doute une habilité à développer pour pas mal de chefs de projets.

**Mots-clés :** restructuration, processus, optimisation

---

## *Mutations organisationnelles et nouveau régime de mobilisation de la force de travail dans l'industrie textile : vers un néotaylorisme flexible et participatif ?*

*Lionel Jacquot*

E-mail : Lionel.JACQUOT@clsh.univ-nancy2.fr

La transformation concomitante de l'organisation du travail et du régime de mobilisation du personnel dans le secteur textile en Lorraine est le résultat d'un immense chantier d'innovations engagé par les entreprises surtout à partir des années quatre-vingts. Elle participe à la constitution d'un nouveau modèle de production. Pour autant, celui-ci ne procède pas uniquement par rupture avec les modèles productifs antérieurs. Les mutations organisationnelles et les changements dans le management – au demeurant importants – ne doivent pas cacher l'effort de continuité managériale; il s'agit toujours d'augmenter la productivité en entraînant chaque ouvrier à atteindre son plus haut niveau d'efficacité et de briser les résistances ouvrières aux nouvelles formes de rationalisation du travail.

**Mots-clés :** textile, néotaylorisme, flexibilité, participation

## *La normalisation du recours au travail intérimaire en France et en Allemagne ou l'émergence d'une forme nouvelle de rapport salarial*

*Rachid Belkacem*

E-mail : Rachid.Belkacem@longwy.u-nancy.fr

En France et en Allemagne, les effectifs de travailleurs détachés quotidiennement par des agences d'intérim ont fortement augmenté. Cet article pose l'hypothèse de l'émergence et de la codification d'une forme nouvelle du rapport salarial. Trois principes d'action ont été cernés. Le premier renvoie à l'ancienneté de cette forme d'emploi qui s'est développée en marge du modèle canonique de l'emploi caractérisé par l'emploi stable, à temps plein et à durée indéterminée. Le second concerne l'établissement d'une série de règles issues de lois et d'accords collectifs qui donnent un cadre à l'usage du travail intérimaire. Enfin, le troisième et dernier principe se rapporte directement aux pratiques des entreprises à travers une généralisation du recours à l'intérim.

**Mots-clés :** travail intérimaire, flexibilité, rapport salarial

---

## *Les universités de la Communauté française entre stabilité et changement*

*Cindy Feola*

E-mail : cfeola@ulb.ac.be

La dualité qui existe au sein des organisations entre le besoin de stabilité et la nécessité de changement alimente des polémiques théoriques quant à sa réelle portée dans le monde des organisations. Elle engendre aussi l'émergence de nouveaux outils de gestion et d'organisation. Cette communication reprend cette question pour ce qui concerne les universités de la Communauté française de Belgique. Au travers la réalisation d'une série d'entretiens, elle donne de premières indications quant à la mesure dans laquelle ces institutions s'inscrivent dans un processus de changement organisationnel dynamique et impulsé par les niveaux centralisés, tout comme elle tente de mettre en évidence la nature des facteurs contextuels susceptibles de faciliter ou, le cas échéant, de bloquer la mise en œuvre de celui-ci. sans nul doute une habilité à développer pour pas mal de chefs de projets.

**Mots-clés :** Société de l'information , mondialisation

*La société de l'information, outil de la mondialisation ?  
Analyse du développement de la société de l'information  
au sein de trois organisations internationales*

*Gianmatteo Arena*

E-mail : gianmatteo.ARENA@cec.eu.int

Cet article, extrait de la thèse de doctorat à la rédaction de laquelle nous travaillons, met tout d'abord en évidence les tendances actuelles et les certitudes attachées au terme générique de « Société de l'Information » (SI). La SI contribue de façon incontestable à la chute des barrières (physiques, réglementaires, etc) entre les États. En raison de cet aspect, elle est considérée comme un outil de la mondialisation.

Nous étudierons ensuite l'application faite de ce concept de SI dans la réalité des organismes internationaux qui semblent être les seuls acteurs légitimes de la mondialisation.

Enfin, nous verrons que les organismes choisis, bien qu'intervenant dans le champ de la SI avec des compétences à des niveaux variés, ont tous en commun le besoin de légitimer leurs actions à travers l'État. La SI, malgré son rôle innovant et unificateur qui outrepassé même les barrières étatiques, est confrontée au poids de l'État-nation dans sa conception la plus restrictive.

**Mots-clés :** Société de l'information , mondialisation

.....

Avant-propos .....	3
Introduction - <i>Philippe Bernoux</i> .....	7
La résistance ouvrière face aux nouvelles formes de rationalisation : entre restriction et résurgence - <i>Gwenaële Rot</i> .....	13
Les voies hétérogènes d'évolution de la relation salariale dans une entreprise sidérurgique - <i>Cédric Lomba</i> .....	31
Sur la modernisation, la marginalisation et le recours : le cas d'une entreprise sidérurgique - <i>Jean Vandewattyne</i> .....	45
Management flexible et nouveaux modèles de commandement. Le cas des contremaîtres dans une grande industrielle <i>Thomas Périlleux</i> .....	59
L'évolution organisationnelle : pilotage, formation ou socialisation ? Analyse comparative de deux sociétés privées de service <i>Marie Buscatto</i> .....	75
Étude du pilotage d'un changement organisationnel majeur : le cas de Belgacom - <i>Alain Vas</i> .....	89
Reconfigurer une organisation : un projet rempli d'embûches et de contradictions - <i>Annie Cornet</i> .....	107
Mutations organisationnelles et nouveau régime de mobilisation de la force de travail dans l'industrie textile : vers un néotaylorisme flexible et participatif ? - <i>Lionel Jacquot</i> .....	121
La normalisation du recours au travail intérimaire en France et en Allemagne ou l'émergence d'une forme nouvelle de rapport salarial <i>Rachid Belkacem</i> .....	139
Les universités de la Communauté française entre stabilité et changement - <i>Cindy Feola</i> .....	153
La société de l'information, outil de la mondialisation ? Analyse du développement de la société de l'information au sein de trois organisations internationales - <i>Gianmatteo Arena</i> .....	165
Résumés des interventions .....	179

ISSN : 0770-0075

Revue éditée avec l'appui financier du Ministère de l'Éducation, de la Recherche et de la Formation  
Communauté française de Belgique

© 2000 by TEF - Université Libre de Bruxelles - Avenue Jeanne 44 - B.1050 Bruxelles - Belgique  
Tous droits de traduction et de reproduction réservés dans tous les pays