

**Fazzini-Feneyrol, Nicole, *Les apprentissages du changement dans l'entreprise***

**Ann C. Séror**

Volume 51, numéro 2, 1996

Nouveaux modèles de négociation, de résolution de conflits et de solutions conjointes de problèmes  
New Models of Negotiations, Dispute Resolution and Joint Problem Solving

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/051105ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/051105ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce compte rendu

Séror, A. C. (1996). Compte rendu de [Fazzini-Feneyrol, Nicole, *Les apprentissages du changement dans l'entreprise*]. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 51(2), 422–424. <https://doi.org/10.7202/051105ar>

change often resulted in reduced conditions for workers when it need not have.

For all that, there is merit in this publication. One of Mathews' strengths has always been his ability to pinpoint relevant secondary literature and this book abounds in useful references for those interested in its subject matter. The discussions of the various forms of workplace change, lean production, the sociotechnical production system and

teamwork provide useful introductions to further reading. The book is well written, readable and informative and the case studies interesting (if uncritical). Despite the concerns raised in this review, *Catching the Wave* makes interesting reading and puts a popular position worthy of reflection.

**DON DINGS DAG**

Southern Cross University Lismore,  
New South Wales

### ***Les apprentissages du changement dans l'entreprise***

par Nicole Fazzini-Feneyrol, Paris, Éditions l'Harmattan, 1995, 303 p., ISBN 2-7384-3418-5.

À première vue, cette étude ethnologique semble présenter une approche innovatrice à un sujet important d'actualité, celui de l'analyse de la transformation technologique des entreprises. L'ouvrage est organisé en quatre parties: I. Des tentatives de changement, II. La construction du changement en actes dans des situations de travail, III. L'apprentissage de l'entreprise, et IV. Les capacités d'adaptation des entreprises. En annexe le lecteur trouve le compte-rendu de quelques « morceaux de vie au travail » (p. 239) vécus par l'ethnologue avec le personnel de l'une des entreprises étudiées.

Dès l'introduction, les objectifs de la recherche ainsi qu'une brève description de la méthodologie ethnologique appropriée à l'étude sont exposés. Les trois axes de la réflexion sont (1) la compréhension de l'entreprise vue comme ensemble social et culturel, (2) l'analyse des capacités de changement organisationnel à travers la construction des usages collectifs et individuels, et (3) la comparaison des modèles de développement des entreprises de cultures régionales ou nationales différentes. Ainsi la démarche réalisée par l'auteure s'oriente à éclairer la compréhension de l'entreprise comme ensemble social et lieu de construction d'usages à la base du développement d'actions collectives. Quatre entreprises

servent d'objet d'analyse de cas de changement technique ou technologique dans des secteurs d'activités variées: la production de conserves, le bâtiment et les travaux publics, le service informatique et le service de restauration. Nicole Fazzini-Feneyrol s'est impliquée au sein de ces entreprises dans le rôle d'observatrice participante à travers des emplois généralement à caractère administratif ou technique.

La première partie du volume fait état de l'analyse comparative de trois cas dont les observations ont débuté il y a près de quinze ans, ce qui rend leur problématique peu pertinente à la vie des entreprises contemporaines. Des hypothèses qui s'inspirent de ces observations doivent guider une analyse plus approfondie de la quatrième entreprise, une société de service en restauration. Malgré l'énoncé des objectifs à l'introduction de l'ouvrage, les questions évoquées au fil de chacune des analyses de cas semblent mal articulées à la perspective d'ensemble. Par exemple, dans le cas de la société de production de conserves, l'auteure précise qu'elle réalise une enquête sur la circulation de l'information dans l'entreprise, les modes de communication, les relations entre les groupes sociaux et, d'une manière plus générale, la maîtrise de l'information. Il n'est pas clair de quelle façon la compréhens-

sion de ces phénomènes contribue à l'analyse des changements associés à l'outil informatique servant à gérer la production par rapport aux commandes. L'outil informatique en soi n'est pas décrit de manière complète et sa définition semble se rapporter indifféremment à la technique et à la technologie. L'auteure tire une conclusion à l'effet que le nouveau système de gestion de la production a entraîné une centralisation du pouvoir à la direction technique.

Dans le deuxième cas de changement d'une société de service informatique, il s'agit, d'une part, de la suppression d'un atelier de saisie de données par la perforation de cartes, et d'autre part, de l'installation d'un ordinateur IBM 66 DPS. Cette problématique de changement technologique n'a évidemment qu'un intérêt historique. De plus, les observations ethnologiques semblent avoir été conduites peu après l'initiation du changement. Sans faire de commentaires sur la dimension temporelle de l'analyse, l'auteure en conclut à la continuité des systèmes de valeurs et d'usages malgré l'introduction d'une nouvelle technologie informatique. Ce cadre analytique est fondamentalement différent de celui qui guidait l'analyse du premier cas.

De la même façon, l'hypothèse de la continuité des systèmes de valeurs et d'usages ne paraît pas directement pertinente à l'analyse de la représentation du temps dans les discours observés dans le troisième cas d'une société du bâtiment et des travaux publics. Les constats formulés par l'auteure ne sont pas reliés à cette hypothèse et ne permettent pas de comparaison avec les deux autres cas. En particulier, la référence aux modèles « économiques » s'avère très mince en fondements théoriques. En somme, la conclusion à l'effet que les systèmes techniques ne modifient pas (ou peu) le système social (p. 67) semble peu fondée en théorie et pas du tout validée à travers les observations ethnologiques.

La présentation du quatrième cas, une société de service en restauration, a pour

but de permettre l'évaluation des hypothèses formulées à partir de l'observation des trois premiers chantiers. Malheureusement la première phase de la démarche qualifiée d'expérimentale par l'auteure (p. 69) ne peut pas servir de cadre, que ce soit théorique ou méthodologique, à l'étude de cette quatrième entreprise. Par ailleurs, la problématique de changement technologique n'est pas définie en rapport avec ce cas, et le choix d'observer, par exemple, une chaîne de préparation des plateaux repas et une réunion de direction régionale, n'est donc pas adéquatement justifié.

Étant donné le manque de structure cohérente, tant théorique que méthodologique, les résultats de la démarche ethnologique demeurent peu concluants; les hypothèses émergentes aux différentes étapes de la recherche ne sont pas examinées de manière systématique et, par conséquent, elles sont inutiles à la formulation de conclusions significatives sur le plan scientifique. L'ensemble de l'ouvrage démontre la formidable difficulté de la réalisation d'une recherche longitudinale à partir d'une méthodologie qualitative.

La difficulté méthodologique de l'observation participante mérite un commentaire particulier. L'intégrité de l'observation participante est entre autres fonction du succès de l'insertion de l'ethnologue dans le milieu organisationnel visé par la démarche. L'auteure évoque les épreuves qu'elle devait subir pour établir sa relation avec le personnel des organisations; un incident rapporté dans le cas de la société de service en restauration, où l'ethnologue faisait un travail manuel avec les employés, est très révélateur de l'ambiguïté de cette relation :

Lorsque le chef de cuisine m'a ordonné de ranger dans la chambre froide des viandes le balai avec lequel je venais de racler les sols, j'ai ressenti une certaine surprise, mais j'ai exécuté l'ordre. N'importe quelle employée aurait manifesté sa

désapprobation, du moins je l'espère. L'attitude normale aurait été le refus, je pense même qu'un tel ordre n'aurait jamais été donné. Par ce type de test mon rôle était mieux identifié, par élimination en quelque sorte. Je ne venais pas faire un contrôle d'hygiène et je n'ai rien révélé de cette expérience aux responsables hiérarchiques. (p. 91)

Les conclusions que les employés de l'entreprise devaient tirer de leurs observations de ce comportement de la part de l'ethnologue sont pour le moins troublantes, tant au niveau de sa responsabilité éthique qu'au niveau de son jugement scientifique plus généralement parlant. Quelle crédibilité pouvait lui être attribuée ? Il est probable que les perceptions des employés quand à la validité de cet acteur organisationnel aient influencé leurs comportements en sa présence de manière à porter atteinte à la fidélité des résultats de l'étude.

La citation suivante, tirée de l'introduction à la première partie de l'ouvrage, résume la principale préoccupation de cette critique:

Il arrive souvent, en morphologie, que la tâche essentielle consiste à comparer des formes voisines, plu-

tôt qu'à définir chacune avec précision ; et les déformations d'une figure compliquée peuvent être un phénomène facile à comprendre, bien que la figure elle-même doive rester non analysée et non définie. (d'Arcy Wentworth Thomson, *On Growth and Form*, Cambridge University Press, Volume II, p. 1032; cité par Claude Lévi-Strauss dans *Anthropologie Structurale*, Librairie Plon, 1958, p. 384)

Cette citation hors de son contexte évoque la spécification d'une forme complexe en elle-même et en comparaison avec d'autres formes voisines en morphologie. Quelque peu paradoxalement, en son contexte, cette même citation met en valeur la plus importante faiblesse de l'étude de Nicole Fazzini-Feneyrol : l'inadéquate attention au modèle théorique sous-jacent à la compréhension du changement organisationnel qui permettrait d'identifier les cas voisins en fonction de leur nature commune. Sans un tel modèle théorique, l'analyse et la comparaison des cas organisationnels de « formes voisines » devient impossible.

ANN C. SÉROR  
Université Laval

***Success While Others Fail: Social Movement Unionism and the Public Workplace***

by Paul JOHNSTON, Ithaca, N.Y., ILR Press, 1994, 262 p., ISBN 0-87546-334-7 and ISBN 0-87546-335-5 (pbk.).

In this book, Paul Johnston seeks to explain why certain groups of public sector workers have been successful in negotiating improved terms and conditions of employment while others have failed. He concludes that success falls to those who frame their demands as in the public interest and who ally themselves with others employed in the same agency (and sometimes with managers and administrators), but most importantly with citizen groups in the local political community. He grounds these conclusions in four case studies designed to compare and

contrast the relative success and failure of five groups of service workers employed in both the public and private sector in California during the 1980s.

For the author, this inquiry is about much more than finding answers to interesting scholarly questions. Johnston is a committed activist for social change and it is this impulse which informs his study. For many years he was employed as a union organizer and staff representative, so explains that he undertook this research with a view to helping public sec-