

FACULDADE DE PSICOLOGIA  
E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE DO PORTO

NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU  
TRAVAIL ET PARTICIPATION AU PORTUGAL

MARIANNE LACOMBLEZ

avec la collaboration de:

Isabel Freitas  
Teresa Ribeiro

Porto  
Dezembro 1991

Contrat nº 91.4030.27.

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
Remerciements .....	I
RESUME.....	II
1. INTRODUCTION .....	1
2. PREMIER BILAN .....	3
3. ANALYSE DES DEMARCHES PARTICIPATIVES .....	5
3.1. Premiers diagnostics.....	5
3.2. Secteurs et services de "pointe" récemment créés.....	6
3.3. Les cercles de qualité.....	8
3.4. Zones d'emploi et pratiques organisationnelles.....	10
3.5. Conclusion.....	14
4. A PROPOS DES RESISTANCES AUX FORMULES PARTICIPATIVES .....	15
4.1. La crise des secteurs "traditionnels" .....	15
4.2. Modes de résolution du dilemme de la crise : l'héritage de la décade '80 .....	17
4.3. La grande transformation .....	18
5. LES ATTITUDES DES PARTENAIRES SOCIAUX : DEFINITION PROGRESSIVE DES POSITIONS .....	20
5.1. Les positions patronales.....	20
5.2. Les positions des organisations syndicales .....	21
5.3. Les pouvoirs publics .....	23
6. CONCLUSION.....	25
7. NOTES.....	27

## REMERCIEMENTS

La présentation de ce rapport n'aurait pas été possible sans la collaboration de ceux (responsables d'entreprises et représentants des partenaires sociaux) qui ont accepté de nous accorder le long moment d'entretien nécessaire.

Les contributions de Teresa Ribeiro e de Isabel Freitas ont été essentielles afin de conduire à bien cette analyse.

Enfin, le dévouement de Lúcia Figueirêdo a permis une dactylographie réalisée en un temps record.

Nous les remercions tous vivement.

Marianne Lacomblez  
Professeur à la Faculdade de Psicologia e de  
Ciências da Educação - Universidade do Porto

## RESUME

1. En dépit d'une législation favorable au principe de la concertation et de la participation, on constate, sur le plan des pratiques organisationnelles des entreprises, l'effet de l'absence de sensibilisation de la majorité des employeurs portugais à l'intérêt des démarches participatives.

2. Quelques études ont, récemment, mis en relief ce phénomène - qui constitue un réel problème si l'on tient compte des nécessités de profonde reconversion de l'appareil productif du pays.

3. Cependant, certaines initiatives récentes se sont particularisées par une volonté d'appliquer avec moins de rigidité qu'ailleurs les principes de la division sociale mais surtout ceux de la division technique du processus de production.

Une première analyse des caractéristiques de ces entreprises montre que des transformations de ce type semblent en partie déterminées par les spécificités du secteur en question. Par ailleurs l'histoire de la dynamique sociale interne de l'entreprise paraît également avoir son importance.

4. Dans l'étude des obstacles à une diffusion des modèles organisationnels participatifs, une attention particulière est accordée aux secteurs "traditionnels" en raison de leur importance en termes d'emploi pour le pays, mais également en raison de la "culture organisationnelle" qui le plus souvent les caractérise et contribue à expliquer beaucoup de leurs difficultés.

5. Mais, fondamentalement, il s'agit de devoir gérer aujourd'hui l'héritage d'une période durant laquelle la gestion de la crise a été essentiellement défensive, sans investissement dans une évolution de la relation salariale et en concevant l'entreprise comme lieu de consommation de qualifications données.

6. Une approche des grilles d'analyse des divers partenaires sociaux est présentée. Elle permet de mieux situer l'évolution en la matière des organisations syndicales.

Elle met également l'accent sur le rôle déterminant que peuvent jouer certains organismes des pouvoirs publics.

7. Les conclusions présentées prétendent situer les problèmes décrits au niveau plus global de la gestion du pays dans le cadre d'un projet de développement économique et social.

## 1. INTRODUCTION

Le présent rapport, rédigé à la demande de la Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail, prétend faire un premier bilan des pratiques organisationnelles au sein des entreprises portugaises.

Ce bilan devrait permettre de mieux situer dans quelle mesure les formules organisationnelles impliquant une participation directe des travailleurs constituent un modèle de référence important.

Cependant, parce que des démarches de ce type révèlent en général une dynamique interne de l'entreprise où le principe de la participation dépasse le seul niveau de la participation concrète, nous avons cru bon de traiter également dans ce rapport des caractéristiques des relations industrielles au Portugal. On verra d'ailleurs que c'est précisément l'état actuel de ces relations qui tend à bloquer un dépassement réel des pratiques dominantes pour lesquelles la gestion de la main d'oeuvre est un problème secondaire.

D'autre part, en raison de l'absence d'un développement significatif des schémas organisationnels prévoyant une participation directe, nous avons à plusieurs moments de cette analyse, utilisé la formule "nouvelles formes d'organisation du travail", reprenant de cette façon une tradition propre aux années '70-'80, mais qui assurément au Portugal garde encore tout son sens. Nous incluons dans ce terme, toutes les démarches qui ne conçoivent pas l'opérateur en tant que simple exécutant et qui font donc appel à d'autres niveaux de compétence.

Soulignons aussi que ce rapport doit être pris pour ce qu'il est: à savoir, un premier bilan réalisé au départ d'une demande transmise par la Fondation à la fin de l'été dernier et sans les conditions financières qui auraient permis de détacher un chercheur à temps plein, afin de permettre une approche plus précise de la situation.

Nous avons donc, dans le cadre de ces contraintes, consulté la bibliographie, organisé quelques entretiens avec des représentants des partenaires sociaux et approché quelques cas d'entreprises - n'ayant cependant point eu le temps de procéder à une analyse réelle de ces cas, sur lesquels nous n'avons donc que les informations transmises par les représentants de la direction.

Au départ de ces dernières remarques, nous ne pouvons donc que suggérer une étude plus complète et davantage articulée sur une connaissance précise du terrain des entreprises.

La situation au Portugal en la matière justifie amplement une analyse de ce type.

Disons enfin qu'étant donnée la spécificité du cas portugais, nous avons pris quelque liberté par rapport au plan suggéré pour ce bilan par la Fondation, sans doute plus adapté d'une part à des pays connus pour l'essor de ces pratiques organisationnelles, d'autre part à une approche menée avec plus de moyens et sur un plus long terme.

## 2. PREMIER BILAN

2.1. Un bilan global des pratiques participatives au sein de différents pays de la Communauté Européenne lors d'insertion de nouvelles technologies (1) a déjà permis à la Fondation de mieux situer la spécificité du cas portugais et de prendre conscience du caractère préoccupant de la situation.

C'est d'ailleurs en raison de la très forte tendance des employeurs portugais à ne point investir dans les démarches participatives que nous attribuons un poids particulier à cette étude, dont on peut regretter qu'elle n'aie point fourni plus d'informations concernant les caractéristiques des entreprises sélectionnées. Des références, notamment aux tailles de ces entreprises, aux secteurs au sein desquels elles s'insèrent, aux grands lignes de leur histoire récente, aux caractéristiques de leurs régions en termes socio économiques, auraient permis de dépasser certains risques des comparaisons internationales, en pondérant et contextualisant davantage les tendances constatées.

Par ailleurs, pour ce qu'il en est du Portugal, ce type de données aurait assurément permis de faire un saut qualitatif important dans la connaissance plus fine des attitudes des partenaires sociaux.

2.2. Pour mieux comprendre les pratiques organisationnelles au sein des entreprises portugaise et l'espace qui y est laissé à la concertation et à la participation, notamment lors de restructurations du processus de production, il n'est pas inutile de situer le cadre législatif en la matière.

Ainsi que l'a rappelé M. Pinto (2) lors d'un séminaire organisé par la Fondation, le principe de la participation constitue l'un des piliers de la conception démocratique du régime portugais. Et l'une de ses concrétisations apparaît dans le principe de l'intervention des travailleurs au sein de l'organisation économique - un principe prolongé lors de la dernière révision constitutionnelle avec la création du "Conselho Económico e Social", organe de concertation dont font partie les organisations syndicales.

Mais la Constitution est plus précise lorsqu'elle traite du niveau de l'entreprise et attribue aux "commissions de travailleurs" (organe de représentation de travailleurs au sein de l'entreprise) entre autres droits, celui de la participation aux processus de décision relatifs à l'introduction de nouvelles technologies au sein des entreprise (un droit réglementé par la loi des commissions de travailleurs - Lei 46/79 du 12/9 - et tout particulièrement par l'article 33) (3).

Néanmoins, il faut rappeler que ces dispositions légales ont été élaborées dans la conjoncture postérieure à la révolution de 1974 et sont donc le reflet d'une dynamique socio-politique globalement favorable aux organisations syndicales et aux démarches garantissant le principe de la concertation.

Mais ces dispositions légales n'ont pas été le fruit d'une expérience concrète, sur le terrain de l'entreprise, assumée par les travailleurs et leurs représentants - Ce qui explique d'abord l'absence de précision de ces textes légaux, notamment quant aux divers moments et aux divers enjeux d'un processus de transformation technico-organisationnelle. Mais ce qui contribue également à expliquer que cette législation soit tombée en quasi désuétude dans le contexte des années '80 dominé par les projets de relance économique et d'accélération du processus d'industrialisation qui marquèrent chaque fois plus le pas aux idéaux socio-politiques dominant après la période salazariste.

On est ainsi confronté, aujourd'hui, à une situation qui contraint, de façon évidente, à différencier le Portugal officiel, écrit dans les lois, du Portugal "réel". Et on ne peut que souligner, comme l'ont fait des études relatives à d'autres réalités nationales (4), combien le caractère legaliste d'un système de relations industrielles ne permet pas de préjuger de l'efficacité des procédures.

2.3. Ce que l'on constate sur le plan des pratiques organisationnelles est assez révélateur de ces comportements de la majorité des employeurs portugais en regard des démarches participatives, puisque ainsi que le diagnostiquaient déjà les responsables du présent programme de la Fondation - peu d'entreprises sont connues pour avoir conçu les principes fondamentaux de l'organisation de leur processus de production dans le sens d'un enrichissement des tâches. Il s'agira donc essentiellement dans ce rapport d'avancer un système d'hypothèses contribuant à expliquer cette très large tendance. Mais cette première interprétation sera assurément enrichie par l'analyse complémentaire des quelques cas se particularisant par l'importance accordée à la dynamique participative.

### 3. ANALYSE DES DÉMARCHES PARTICIPATIVES

A l'image de la réalité globalement située dans le premier point de ce rapport, les publications portugaises qui traitent de ce thème ont été jusqu'ici y a peu essentiellement théoriques, reprenant pour une large part l'analyse de la littérature étrangère traditionnelle en la matière et justifiant la nécessité de recourir davantage aux "nouvelles formes d'organisation du travail". Les deux arguments essentiels étant celui de la rentabilité de l'entreprise et celui de la satisfaction des travailleurs.

Cependant, diverses études et rapports d'expériences ont, récemment, tendu à valoriser davantage les références aux expériences concrètes. Des travaux publiés à la fin des années '80 avaient effectivement montré le besoin de mener une réflexion plus approfondie et articulée sur le terrain des entreprises.

#### 3.1 PREMIERS DIAGNOSTICS

Citons ici les travaux de I. Kovács, A.S. Garção et A.B. Moniz dont une première phase, menée en 1986, procéda à l'analyse des réponses données à un questionnaire par les responsables de 200 entreprises (tous secteurs d'activité).

Cette analyse(5) mit en évidence d'une part que peu d'entreprises signalaient recourir à des formes moins traditionnelles d'organisation du travail (cercles de qualité: 8,141% , enrichissement des tâches 8,048%; équipes semi-autonomes: 7,216%), d'autre part que beaucoup de ceux qui avaient répondu aux questions posées avaient une connaissance très approximative des pratiques organisationnelles référées. Ce constat, qui invalidait finalement les résultats obtenus, conduisit l'équipe de recherche à entreprendre une étude plus approfondie de 20 de ces 200 cas. Et, globalement, les conclusions furent les suivantes:

Les nouvelles formes d'organisation du travail et les nouvelles méthodes de gestion sont peu connues dans les milieux des employeurs portugais. On peut le comprendre si on prend en considération que:

- . la grande majorité des entreprises souffre d'une orientation traditionnelle (autoritarisme, paternalisme) ou classique

(bureaucratisme), dominant ainsi une mentalité peu favorable aux nouvelles solutions

- . absence de formation et de recyclage des cadres
- . sous la pression de la crise économique, les revendications syndicales sont plus défensives et quantitatives, et ne visent pas à la transformation de l'organisation du travail
- . il y a peu d'études relatives aux nouvelles formes d'organisation du travail et de gestion existentes.
- . les actions de formation et d'information sur les problèmes liés aux nouvelles formes d'organisation du travail et de communication - concertation sont très peu importantes
- . l'ignorance de l'utilité pratique des recherches sociologiques dans les milieux patronaux et dans les milieux politiques constitue un obstacle sérieux pour la contribution de ces recherches à une réorientation de l'organisation du travail dans le sens d'une plus grande flexibilité, participation et créativité"(6).

### 3.2. SECTEURS ET SERVICES "DE POINTE" RECEMMENT CREES

Cependant, on notera ici que cette étude mettait en relief pour une minorité d'entreprises les signes d'une "perspective plus orientée vers la valorisation du facteur humain", mais qui, d'après les auteurs, serait surtout la résultante d'un type de production pour lequel "le savoir-faire est fondamental et non automatisable".

3.2.1. De la même façon, dans l'ensemble des entreprises que nous avons eu l'occasion de mieux connaître ces derniers temps, certaines PME de secteurs de pointe, récemment créées, semblent se différencier par une dynamique organisationnelle où les principes de la division sociale, mais surtout ceux de la division technique du processus de production, sont appliqués avec moins de rigidité qu'ailleurs. Dans ces cas, plusieurs facteurs paraissent avoir convergé pour susciter cet autre mode de gestion du collectif de travail; citons entre autres: l'élaboration en commun du projet de l'entreprise, le niveau de qualification de base de la main de oeuvre, la nécessité d'un rapport étroit avec une clientèle exigeante..

De ce point de vue, le cas suivant est exemplaire:

S'insérant au sein de l'industrie de fabrication de moules pour injection de matières plastiques, l'entreprise, créée il y a 2 ans, dans la région du Centre Littoral, a la réputation de

réaliser un travail de grande précision à caractère souvent expérimental, puisqu'elle procède non seulement à la conception de moules en accord avec les spécificités des pièces auxquelles ils sont destinés, mais également aux indispensables essais préalables. L'entreprise dispose d'un parc technologique avancé et accorde une grande importance à la spécialisation et à la formation de ses travailleurs, tant sur le plan de la formation scolaire que sur celui de la formation professionnelle. C'est une petite entreprise de 30 travailleurs environ, et qui se caractérise par une grande flexibilité, dans la réalisation des tâches comme dans les relations de travail. La polyvalance et le travail en équipe font partie du quotidien, mais en général en respectant les grandes catégories professionnelles (personnel administratif, dessinateurs, ouvriers). L'éventail hiérarchique est réduit et chacun se sent fort impliqué par le travail réalisé, ayant une pleine conscience du caractère complémentaire de chacune des fonctions. Les plus gros problèmes sont ceux liés à la difficulté de l'engagement de personnes intéressées au travail de l'acier et spécialisées dans ce domaine.

En fait l'industrie de moules tend à constituer, dans le Portugal contemporain, le contre-exemple de la situation globale déjà décrite synthétiquement.

C'est d'ailleurs la raison pour laquelle, M.J. Rodrigues, dans une publication récente(7), traite ce secteur de production de façon privilégiée, car "il a constitué un exemple, au niveau national, qui a montré comment, contrairement à la règle dominante, il est possible de concilier une amélioration de la compétitivité et un progrès visible des conditions de travail et de la qualité de l'emploi".

Mais on soulignera avec elle combien il s'agira toutefois, d'être attentif au fait que beaucoup de ces entreprises vont probablement évoluer d'une structure interne simple vers une organisation plus complexe qui nécessitera des choix en termes de systèmes de travail - choix qui gagneraient à être conduits, en pleine connaissance de cause et qui, pour cela même, mériteraient d'être accompagnés d'une politique de formation au changement organisationnel adressée non seulement aux gestionnaires, mais également à toutes les catégories professionnelles.

3.2.2. Ajoutons ici, que pour les mêmes raisons, certaines démarches de réflexion et de formation ont été mises sur pied par les responsables d'organismes créés il a peu au sein de l'Administration Publique

L'idée est ici de sauver un service qui, en raison de nécessités nouvelles et urgentes à gérer, a fonctionné selon le modèle "task force". L'expérience est récente mais intense, chacun des fonctionnaires a investi beaucoup de son temps et de ses compétences pour mener à bien le projet, flexibilité et créativité ont été les points d'orgue, mais on ressent de plus en plus que l'on risque de faire les frais du succès constaté. Problèmes liés à la gestion d'une demande croissante du public, à l'intégration de nouveaux membres du personnel, au fonctionnement des réseaux de communication: ce sont là quelques exemples des difficultés qui, dans ces cas, ont conduit à la réflexion.

### 3.3. LES CERCLES DE QUALITÉ

Quelques grandes rencontres nationales organisées ces derniers mois au Portugal (8) ont été l'occasion pour certaines entreprises de procéder à la diffusion d'informations relatives à des pratiques relevant, globalement, du modèle des "cercles de qualité".

Deux grandes catégories d'entreprises semblent adeptes du développement de ce type de pratiques organisationnelles.

D'une part certaines entreprises du secteur public, au sein desquelles l'évolution des relations industrielles est restée favorable à la négociation et à la participation concrète des membres de l'entreprise.

D'autre part un nombre significatif de filiales d'entreprises multinationales qui semblent vouloir ainsi imposer le principe de la "qualité totale".

3.3.1. Pour mieux situer la situation actuelle des entreprises du secteur public, rapellons que durant la période immédiatement postérieure au 25 avril 1974, les nationalisations couvrirent le système financier et la majorité des secteurs industriels de base impliqué. Ceci conduisit à la nationalisation indirecte de nombreuses entreprises dépendantes - directement ou non - de institutions financières. D'autre part, l'Etat fut contraint d'intervenir en termes de gestion et en termes financiers dans de nombreuses PME en état de difficulté, notamment en raison de l'abandon des propriétaires.

Les modes de gestion du personnel et le poids des organisations syndicales au sein de ces entreprises ont été durant plusieurs années,

incontestablement, le reflet de ces décisions. Cependant, les transformations des tendances politiques dominantes dans la gestion de l'Etat ont conduit à l'affirmation progressive des projets de privatisation de beaucoup de ces entreprises, et la dynamique socio économique des années '80 a nettement déforcé l'action syndicale.

Dans ce contexte de profondes restructurations en cours ou prévues, les réflexions relatives à la gestion du personnel semblent le plus souvent centrées sur le volume de l'emploi, et les organisations syndicales ne réussissent pas toujours à imposer le respect du principe de la concertation et à élargir les débats.

Mais certains facteurs convergent parfois pour favoriser la non détérioration de la situation. Et dans ces cas, une réflexion critique concernant les pratiques organisationnelles semble jouer un rôle déterminant (9), et le modèle des cercles de qualité semble appliqué avec souplesse et accompagné d'un dialogue avec les organisations syndicales(10).

3.3.2. Quant aux filiales d'entreprises multinationales, décrivons synthétiquement l'un des exemples bien connus au sein de la région du Nord Littoral:

Exclusivement consacrée à la fabrication et au montage de circuits intégrés, cette filiale d'une multinationale américaine maintient une organisation du travail basée sur la polyvalence (même entre les différentes sections), sur la constitution d'équipes multi-sectorielles pour la résolution de problèmes en rapport avec l'amélioration de la qualité, la réduction des déchets superflus ou tout autre problème à propos duquel les responsables de l'entreprise considèrent qu'il est important de débattre; ces équipes élisent en leur sein le "leader", se réunissent deux heures par semaine durant l'horaire de travail, et présentent des solutions, qui en général sont approuvées. La compétition entre les équipes est maintenue par l'organisation de concours nationaux et internationaux qui couronnent la meilleure d'entre elles - ce qui a toujours des répercussions au niveau des augmentations salariales. Des photographies des meilleures équipes, mais également des travailleurs à l'assiduité parfaite, sont affichées sur un panneau du réfectoire - lieux de passage de tous les travailleurs.

Toute modification que l'entreprise a l'intention d'introduire au niveau de l'organisation du travail (par exemple: modification des horaires d'équipes) est préalablement

négoziée avec les représentants syndicaux (dans ce cas çï: la CGPT), avec lesquels la direction tient à maintenir une forte relation de collaboration.

Le changement régulier de charge, de fonction et de section est de règle. On investit considérablement dans la formation, non seulement technique mais aussi comportementale - et ce tant au niveau des supérieurs hiérarchiques qu'au niveau du personnel ouvrier.

Ce modèle de fonctionnement est celui de toutes les autres filiales de l'entreprise, quelque soit le pays où elles siègent.

Pour le moment, les responsables réfléchissent sur la meilleure manière de réussir une plus grande interdépendance des secteurs, de façon à rendre le fonctionnement interne plus flexible.

Ce cas, ainsi décrit par les responsables du département de gestion du personnel, présente bien sûr des spécificités que l'on ne rencontrera point nécessairement au sein des démarches participatives d'autres filiales de multinationales installées au Portugal (11).

Mais la récente multiplication d'expériences inspirées du modèle des cercles de qualité dans ce type d'entreprises nous fait avancer une hypothèse - que nous compléterons plus loin - selon laquelle, dans bon nombres de cas, la maîtrise de l'organisation globale et de sa dynamique interne semble être une condition préalable aux initiatives faisant le pari de la participation concrète des travailleurs.

Dans le cas décrit ci-dessus, cette maîtrise est garantie par une division internationale des grandes fonctions attribuées à chacune des filiales, chacune d'elles étant globalement conçue et planifiée à un niveau qui dépasse celui de l'exécution, au sein duquel est recherché le meilleur fonctionnement possible et où qualité et flexibilité sont les deux grands mots d'ordre.

### 3.4. ZONES D'EMPLOI ET PRATIQUES ORGANISATIONNELLES

Sur un fond de pratiques organisationnelles des plus "traditionnelles" on constate donc l'émergence d'"îlots" où se sont affirmés des modes de travail collectif au sein desquels les principes de la division du travail sont appliqués de façon moins rigide.

Mais si le profil des employeurs peut assurément être déterminant pour susciter ce type de démarche, les caractéristiques des processus de production et l'histoire récente de la dynamique sociale de l'entreprise semblent également décisives."

Or, ces spécificités surgissent de façon inégale pour chacune des zones d'emploi du pays.

L'analyse menée par l'équipe de M.J. Rodrigues (12), relative au système d'emploi au Portugal, a permis de mettre en évidence non seulement la grande hétérogénéité des différents secteurs en termes de complexité organisationnelle, de qualification du travail et de gestion de la main d'oeuvre, mais également la forte spécialisation régionale pour certains de ces secteurs.

Nous reprenons ci-dessous deux tableaux qui permettront de mieux situer les particularités des différentes zones d'emploi au Portugal, et contribueront à montrer pourquoi les initiatives de transformation organisationnelle ne surgissent pas toujours par hasard dans certains secteurs ou dans certaines régions du pays.

TABLEAU 1  
Typologie des régions

Type de région	Districts qui composent cette région	Variables de corrélation plus forte avec cette région (selon l'analyse en composantes principales)
A	Lisbonne Setubal	Taux d'immigration venant d'autres régions du pays Taux de salariés Commerce, restaurant, hôtellerie Transport et communication Banques et assurances Services sociaux et personnels Personnel administratif Professions scientifiques, techniques et artistiques Personnel de commerce Personnel de sécurité et domestique
B	Porto Braga Aveiro Leiria	Taux de population jeune Composante jeune du chômage Taux d'emploi Industries manufacturières Ouvriers Directeurs et cadres supérieurs administratifs
C	Viana do Castelo Bragança Vila Real Viseu Guarda	Taux de dépendance Taux de salariés "impurs" Agriculture, chasse et pêche Agriculteurs Contribution financière des émigrants (à l'étranger) dans les budgets familiaux
D	Portalegre Evora Beja	Taux de population âgée Taux d'émigration vers d'autres régions du pays Taux de chômage Industries d'extraction
E	Faro Coimbra Castelo Branco Santarem	Régions hybrides

Source: M.J. Rodrigues (12) p.254

TABLEAU 2

DEGRE DE REGULATION INSTITUTIONNELLE DANS LA GESTION DE LA MAIN D'OEUVRE		DEGRE DE COMPLEXITE ORGANISATIONNELLE ET DE QUALIFICATION GLOBALE DU TRAVAIL		
	Très élevé	Elevé	Moyen	Réduit
Très Elevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Raffineries de pétrole (A)</li> <li>- Engrais (A)</li> <li>- Matériel ferroviaire (A)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chimie minérale de base peintures, laques colorants (A)</li> <li>- Appareils d'extraction et de construction (A et B)</li> <li>- Equipements électriques industriels (A et B)</li> <li>- Papier-carton (A)</li> <li>- Produits oléagineux (A)</li> <li>- Ciment, claux et plâtres (A)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Extraction du charbon (D, C et B)</li> <li>- Extraction de minéraux métalliques (D, C et B)</li> </ul>	
Elevé		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iere transformation fer et acier (B)</li> <li>- Métaux non ferreux (B)</li> <li>- Machines et matériel agricole (B)</li> <li>- Machines-outils (B)</li> <li>- Equipement d'industrie (B)</li> <li>- Motocycles et cycles (B)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matériaux électriques non spécifiques (A)</li> <li>- Electrodomestique (A)</li> <li>- Instruments de précision et d'optique (A)</li> <li>- Minoterie (A et B)</li> <li>- Aliments de bétail (A et B)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Industrie laitière (B)</li> <li>- Planification (B)</li> <li>- Conserves de poisson (B)</li> </ul>
Moyen				
Réduit				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuir (B)</li> <li>- Textile-maison (B)</li> <li>- Vêtement (B)</li> <li>- Chaussure (B)</li> <li>- Bois et liège</li> <li>- Minéraux non ferreux</li> <li>- Construction et travaux publics</li> </ul>

(nous avons inséré dans le tableau d'origine, les références aux régions (A, B, C, D), définies dans le tableau précédent, dans lesquelles ces secteurs sont développés de façon particulière) - Source: M. J. Rodrigues (12), p. 260

### 3.5. CONCLUSION

Ce chapitre avait pour objectif de mieux cerner les caractéristiques des entreprises connues pour laisser un espace à la participation au sein de leurs pratiques organisationnelles.

Mais cette première approche pêche assurément d'une bonne connaissance précise de l'historique et des spécificités de ces expériences. Notamment en raison de fait que la plupart des informations ont été obtenues essentiellement par l'intermédiaire des responsables de la gestion de ces entreprises.

Mais également parce qu'on sait combien les discours tenus quant aux nouvelles formes d'organisation du travail sont bien souvent, pour diverses raisons, à distinguer des pratiques effectives (13).

#### 4. A PROPOS DES RESISTENCES AUX FORMULES PARTICIPATIVES

##### 4.1. LA CRISE DES SECTEURS TRADITIONNELS

Une étude menée il y a trois ans par notre équipe au sein de 20 PME de la région du Nord Littoral, privilégiant d'une part le secteur textile, d'autre part celui du "services prestés aux entreprises", avait déjà montré combien la plus grande part des processus de transformation technico-organisationnelle, occasionnés par la décision d'un recours à de nouvelles technologies, était menée empiriquement, sans évaluation préalable précise des nécessités et des chances de succès de l'opération, sans gestion des problèmes relatifs à la main d'oeuvre et sans même avoir pensé que la participation des opérateurs directement impliqués puisse être de quelque utilité (14).

Une recherche récente de J. J. Campos Rodrigues auprès de PME du secteur métallomécanique et du secteur textile (15), confirme et prolonge cette constatation en concluant que dans la toute grande majorité des PME qui ont intégré de nouveaux processus productifs, on observe "une claire coexistence de deux réalités technologiques distantes au sein de l'entreprise, où les nouveaux équipements plus modernes, surgissent en tant qu' "ajouts" à la capacité productive existente, tendant à être utilisés à la manière ancienne, d'une façon très conforme à la culture jusque là dominante dans l'entreprise, avec un impact sur la productivité bien inférieure à ce qu'on pourrait espérer".

J.J. Campos Rodrigues argumente par ailleurs de ces comportements de gestion pour expliquer le "décalage structurel" qui caractériserait le Portugal de ces dernières années dans les modes dominants d'utilisation concrète de nouveaux appareillages - un décalage situé globalement dans le tableau suivant.

##### LE DECALAGE STRUCTUREL

Taux de croissance annuel (%)	1986	1987	1988	1989	1990
Investissement en biens d'équipement en volume	16,2	30,2	20,7	7,7	8,0
Productivité de la Population active employée	3,9	2,4	1,4	3,2	2,1

Sources: Rapports annuels de la Banque du Portugal et séries d'indicateurs économiques de la Banque du Portugal.

Les secteurs de production dits "traditionnels" sont au centre de cette problématique et le secteur textile en particulier si l'on tient compte de l'impératif de reconversion rapide et fondamentale qui le caractérise aujourd'hui au Portugal.

Mais si ce problème est assurément un problème national puisque 40% de la main d'oeuvre industrielle est concentrée dans les secteurs textile - vêtement - cuir, c'est plus encore le problème d'une région si l'on tient compte du fait que la moitié des emplois en entreprises du district de Porto, est assurée dans ces mêmes secteurs (16).

On sait combien la part essentielle de ces entreprises ont, jusqu'à peu, basé leur capacité concurrentielle et garanti leur insertion sur le marché international, essentiellement sur ce que permettait le faible coût de la main d'oeuvre portugaise.

Mais depuis quelques temps, il est devenu de l'ordre du sens commun d'affirmer que la seule issue est de faire le pari de la qualité, afin de différencier la production portugaise, principalement, de celle des pays dits du tiers monde.

Or ce pari de la qualité passe par l'acquisition de technologies de pointe mais également par un processus de reconversion des travailleurs.

Cependant, la majorité des employeurs semble peu encline à envisager une réelle concertation sur le thème de la qualification. Elle exigerait en effet d'une part une analyse - et une reconnaissance - des compétences effectives des travailleurs, d'autre part une gestion planifiée de l'évolution de ces savoirs-faire.

Et globalement, on peut sans doute affirmer que les responsables de ces entreprises préfèrent alors, plus ou moins consciemment, le risque de la fermeture ou celui d'un changement radical et décrété, au risque d'une participation précise et concrète qui notamment, valoriserait une qualification dont les salaires ont, jusqu'à ce jour, paru démontrer qu'elle était réduite à une contribution accessoire.

Ce qui est donc clairement en cause ici, c'est une certaine culture de l'entreprise, pour reprendre l'euphémisme de J. J. Campos Rodrigues - ou, en d'autres termes : un certain types de relations industrielles qui, pour le moment, dans ces secteurs, est en plein cercle vicieux.

Ajoutons d'autre part, pour compléter cette courte synthèse, que le travail des organisations syndicales est ici d'une complexité particulière. Fondamentalement en raison de la très large adhésion des travailleurs de ces secteurs à un projet d'ascension socio-économique qui les a conduit non seulement à tolérer jusqu'à présent les emplois offerts, mais aussi à mener fréquemment plusieurs emplois de front. L'activité professionnelle a donc une forte dimension instrumentale et nombreux sont les travailleurs qui préfèrent investir dans la recherche immédiate d'autres sources de rémunération, plutôt que dans la défense d'un emploi qui n'occasionna jamais de grandes satisfactions.

#### 4.2. MODES DE RESOLUTION DU DILEMME DE LA CRISE: L'HERITAGE DE LA DECADE '80

Mais ces comportements dominants dans la gestion de la main d'oeuvre au sein des secteurs traditionnels sont révélateurs d'une tendance, qui s'est imposée au cours des années '80, à gérer le risque de la crise de façon défensive, sans investir sérieusement dans l'évolution progressive de la relation salariale et, fondamentalement, en concevant l'entreprise comme lieu de consommation de qualifications données, négligeant ainsi l'importance de son rôle dans l'acquisition de nouvelles compétences.

Et depuis l'intégration du Portugal au sein de la Communauté Européenne, l'accumulation des démarches de formation continue, tout comme l'insertion de nouveaux équipements, ont été malheureusement plus souvent justifiées par la volonté de ne point perdre la possibilité de bénéficier de subsides nationaux et communautaires (17).

Les projets, légitimés par la nécessité d'une reconversion, ont ainsi été fréquemment davantage le résultat de la capacité créative des seuls auteurs des projets, que celui d'un programme débattu, muri et planifié de façon concertée.

On regrettera d'ailleurs ici qu'en termes d'accompagnement de la mise en application des subsides reçus, les pouvoirs publics se soient limités à un contrôle financier. Un contrôle sans doute en partie utile afin de limiter les détournements de fonds, mais qui se révèle inadéquat en regard des buts ultimes de ces programmes, qui nécessiteraient un "suivi pédagogique" suscitant le débat et l'analyse quant aux différents aspects et aux différentes étapes des transformations envisagées - quitte à réorienter certaines dimensions des projets:

Dans ce climat défensif, où la gestion du risque de crise à été menée essentiellement dans le court terme de la rentabilité immédiate, on comprendra que toute réflexion relative aux choix organisationnels ait été le plus souvent considérée comme secondaire, et que les modèles participatifs aient été perçus comme relevant d'une aventure bien peu opportune.

C'est ainsi que le cours de formation organisés sur le thème des nouvelles formes d'organisation du travail par l'Associação Industrial Portuense (

Association d'employeurs créée notamment afin de stimuler la formation de ses associés) n'eut tout simplement pas lieu, faute d'inscriptions.

Ajoutons qu'au sein de certaines entreprises, cette absence de réflexion et ce refus de la participation et de la négociation ont correspondu assurément à un "retour de flammes" de la période post-révolutionnaire, durant laquelle certains employeurs ont mal vécu le poids des organisations syndicales, affirmant clairement à présent le désir de gérer les entreprises sans entraves.

#### 4.3. LA GRANDE TRANSFORMATION

Cependant, notamment en raison de la conjoncture récente d'une relative valorisation de la monnaie portugaise, compromettant le succès financier des exportations, beaucoup d'employeurs se montrent plus sensibles aux dangers d'une inversion de tendance des bilans économiques, considérant que l'heure est aux grandes décisions.

Néanmoins, ces volontés de réorientation plus fondamentale ne semblent point accompagnées de désirs de rupture de paradigme sur le plan des conceptions organisationnelles

Pourtant, une meilleure connaissance de certains de ces cas montre combien un débat relatif aux options technico-organisationnelles implicites permettrait non seulement une meilleure gestion des projets des employeurs, mais également un saut qualitatif dans le rapport des travailleurs à leur future activité professionnelle.

Prenons l'exemple de deux entreprises liées au secteur de l'industrie graphique - secteur dont on connaît les défis au niveau de l'ensemble de la Communauté Européenne.

Les responsables de cette grande entreprise portugaise du secteur de la communication sociale, privatisée et en pleine phase de restructuration, ont fait l'option d'acquérir le matériel informatique le plus récent. Ce qui conduira, dit-on, à une réorganisation du travail mais également à une reformulation du contrat collectif de travail (dont les catégories professionnelles étaient désactualisées depuis un bon moment), des profils des fonctions et de la "philosophie générale des relations de travail". Ces relations de travail, insiste-t-on, sont encore fort influencées par la rigidité des droits et devoirs d'une entreprise nationalisée et par la période post-révolutionnaire.

L'entreprise a déjà procédé à l'informatisation de sa rédaction il ya deux ans, mais le processus est en partie bloqué en raison du fait que les journalistes les plus âgés refusent de travailler avec les ordinateurs, ce qui retarde considérablement la transformation des phases postérieures du processus de production, notamment au niveau de la photocomposition, de la révision et du montage.

On prétend profiter des possibilités offertes par les nouvelles technologies pour grouper des tâches aujourd'hui attribuées à divers opérateurs, ce qui provoquera une requalification des fonctions; dans ce sens, des cours de formation et de recyclage des travailleurs des départements en question ont été organisés.

On prévoit aussi des accords avec d'autres entreprises du secteur qui conduiront à la création d'une entreprise graphique autonome (et à la disparition du département actuellement existant) avec en conséquence le déplacement de certains travailleurs, mais aussi le licenciement d'autres. Jusqu'à présent la participation des membres de l'entreprise à l'ensemble de ces changements est nulle.

Cette autre entreprise, du secteur de l'industrie graphique, de tradition familiale, traverse une période de réorganisation profonde, dont on dit qu'elle a pour objectif de " survivre au Marché Unique".

Cette restructuration est menée sur trois plans :

- Au niveau de l'organisation, par la formalisation de l'existence de divers départements aux responsabilités bien définies.
- Au niveau des équipements, par l'acquisition de nouveaux appareillages tant pour les phases de conception, que pour les phases d'impression et de finition.
- Au niveau de la gestion du personnel, par l'organisation de réunions de la direction avec les responsables des différentes sections afin de transmettre à ceux-ci une vision plus globale mais aussi plus concrète de la nouvelle stratégie de l'entreprise - recourant pour cela, a-t-on dit, à la "technique de la persuasion".

Ces deux cas ainsi décrits par les représentants des directions, montrent d'une part le relatif dynamisme dont font preuve certains milieux d'employeurs, d'autre part le poids des conceptions managériales où l'espace laissé à la concertation et à la participation est des plus limités.

Voyons en quoi les grilles d'analyse des divers partenaires sociaux peuvent avoir été déterminantes dans ces comportements.

## 5. LES ATTITUDES DES PARTENAIRES SOCIAUX: DEFINITION PROGRESSIVE DES POSITIONS

### 5.1. LES POSITIONS PATRONALES

Une étude menée sur une période plus longue permettrait une approche plus fine des attitudes assumées par les diverses associations patronales.

Et, vu la complexité de la situation portugaise en regard de la nécessité d'un changement profond des relations industrielles, cette approche serait d'un intérêt certain.

Nos contacts récents ont été limités à des rencontres avec les représentants de la Confederação da Indústria Portuguesa (CIP) et de l'Associação Industrial Portuense (AIP).

Voyons donc quelles sont les positions prises.

Le représentant de la CIP identifie les nouvelles formes d'organisation du travail avec sa volonté de développer la flexibilisation des horaires de travail et la polyvalence des travailleurs

Pour le premier problème, il considère qu'il s'agit de dépasser la rigidité excessive concernant l'horaire de travail normale dont la limite maximum légale est de 45 heures par semaine et de 8 heures par jour. La flexibilisation de ce principe, pour la journée et pour la semaine est, d'après lui, indispensable si l'on désire réduire les coûts conséquents au paiement des heures supplémentaires, surtout au sein des grandes entreprises où les relations de travail sont plus difficiles à gérer.

Quant au second aspect du problème, il s'agit de pouvoir attribuer au travailleur, en plus de ses tâches normales, d'autres fonctions qui, ponctuellement, surgissent - en raison de l'absence de collègues ou pour des raisons techniques - de façon à pouvoir assurer la production prévue.

Ces matières ont été traitées dans le dernier Accord de Concertation Sociale, mais globalement seulement, laissant la définition précise pour le niveau de la négociation collective.

Il considère que ce sont des matières difficiles à débattre avec les syndicats en raison du fait que pour les entités patronales, on ne négociera la polyvalence en termes d'augmentation salariale que lorsque, du côté des syndicats, on acceptera les licenciements sans indemnisations et sans les restrictions légales existantes.

De son avis, les catégories professionnelles telles qu'elles sont définies actuellement, portent préjudice au développement

de la polyvalence puisque en définissant les tâches, on délimite le champ des fonctions.

Il considère donc qu'il s'agit d'évoluer vers un changement dans ce sens sans définir de nouvelles catégories professionnelles.

Pour ce qu'il en est de la participation des travailleurs aux décisions de l'entreprise, c'est un thème sur lequel il considère qu'il ne s'agit même pas de discuter.

La position du représentant de l'AIP, rien ne se différencie de la précédente que sur le plan de la participation, considérée comme essentielle à susciter, mais seulement auprès du personnel de l'encadrement.

## 5.2. LES POSITIONS DES ORGANISATIONS SYNDICALES

Il est évident qu'on ne peut réduire l'ensemble des positions patronales à ce qu'on en a dit dans le paragraphe précédent. Cependant les termes des approches citées, permettent de mieux comprendre pourquoi les organisations syndicales avancent surtout en la matière des positions de principe, qui ont eu peu l'occasion d'être enrichies d'expériences concrètes. Nos entretiens avec leurs représentants ont donc été souvent le point de départ d'une réflexion plus précise de nos interlocuteurs.

La CGTP, la plus importante centrale syndicale (numériquement parlant) implantée surtout dans le secteur secondaire, et connue pour ses liens privilégiés avec le Parti Communiste, se caractérise par une récente évolution de ses positions, révélée non seulement dans le poids accordé à ses franges non communistes, mais également dans ses attitudes concrètes face aux nécessités de reconversion de l'appareil productif portugais.

Reprenons ici les termes de l'analyse de C. Cerdeira "Combattant depuis longtemps "la politique de droite des gouvernements", refusant les reprivatisations des entreprises publiques et les licenciements, la philosophie maximaliste de la CGTP l'a conduit à attendre essentiellement du pouvoir de l'Etat qu'il réorganise l'économie nationale et non tant qu'il élabore des plans concrets destinés à sauver les entreprises dans le sens de la compétitivité et du profit. Les contre-propositions économiques, conçues pour la reconversion des industries traditionnelles ont été tellement ambitieuses et irréalistes que presque tout le processus de reconversion de Lisnave (installations portuaires de Lisbonne), de l'industrie du verre à Marinha Grande (région du Centre Littoral) et de l'industrie métallomécanique lourde, fut concrétisée sans sa participation. (...) La CGTP se confronte à une chute significative de la

syndicalisation, parallèlement à l'onde des privatisations qui constitue une menace aux "bastions syndicaux" traditionnels des entreprises publiques. (...)

Le moment exige donc des propositions plus positives et c'est cette tendance que l'on détecte aujourd'hui au sein de la CGTP (...), notamment dans sa récente participation aux projets destinés à la dynamisation économique et sociale de la Péninsule de Setubal" (18).

Le contenu des réunions régionales préparatoires à la Conférence Nationale prévue pour décembre 1991, démontre d'ailleurs la ferme volonté non seulement de traiter des problèmes concrets posés au niveau de l'entreprise par les nécessités de reconversion, mais aussi de passer à l'explicitation plus précise des modes d'intervention possibles - une écoute attentive ayant été accordée aux préoccupations de la Fondation.

Cependant, si de cette façon, on considère à la CGTP qu'il s'agit de défendre le principe de la participation concrète et globale des travailleurs et de leurs représentants aux diverses décisions, par ailleurs on reste fermement attaché au principe du refus de la cogestion et à la revendication globale du droit à l'information, du droit à la négociation, du droit à l'expression de critiques et suggestions.

Renvoyant aux résolutions du VI<sup>ème</sup> Congrès de 1988 (19), les responsables de la CGTP affirment qu'ils prétendent "intensifier l'intervention syndicale sur les lieux de travail (...) notamment parce que les transformations en cours, comme la précarisation des emplois et l'introduction de nouvelles procédures de travail et de nouvelles technologies ont des conséquences profondes pour le contenu, l'organisation et les conditions de travail". Et les revendications essentielles de la CGTP restent toujours celles du droit au travail (sécurité et stabilité de l'emploi), de la réduction du temps de travail, de meilleurs salaires et de meilleures conditions de travail.

Quant à l'UGT, rappelons avec C. Cerdeira (18) qu'elle créa son identité dans une contestation des orientations idéologiques de la CGTP et que ses appuis politiques sont ceux des forces socialistes et sociale-démocrates. Sa base est constituée surtout dans les entreprises du secteur tertiaire et dans certaines entreprises de la métallurgie et de la chimie.

L'UGT depuis sa création (I<sup>er</sup> Congrès en Janvier 1979), a tablé sur toutes les formes de négociation et de participation susceptibles de dynamiser l'action syndicale.

Au cours de ses II<sup>ème</sup> et III<sup>ème</sup> Congrès, l'UGT se montre disponible mais surtout revendique la constitution du Conseil Economique et Social, l'objet de la concertation étant défini comme "ayant surtout à voir avec le modèle de

développement et de démocratie industrielle que l'on prétend créer au Portugal".

Plus pragmatique que la CGTP et clairement orientée par un projet de réformisme social dont les finalités sont la réduction des abus, la diminution des injustices, la correction des erreurs, on défend donc le principe de la participation concrète des travailleurs. On renvoie à ce propos aux résolutions du IV<sup>ème</sup> Congrès (Février 1988) (20) qui souligne la nécessité d'une "participation efficace des travailleurs par l'intermédiaire de ses représentants syndicaux à toutes les phases de la gestion d'un processus de transformation, par le droit à la consultation des syndicats développé grâce à la négociation collective (...), défendant la participation des organisations syndicales dans l'enrichissement du contenu du travail, dans la définition des procédures de production et par exemple dans la mise en place des cercles de qualité".

Mais on affirme nécessaire de conduire cette évolution avec patience et on se montre quelque peu sceptique quant à la possibilité d'un véritable changement des attitudes patronales - d'ailleurs entretenues d'une certaine façon par la relative passivité de beaucoup des travailleurs en la matière: "la concrétisation de ces objectifs impliquera une authentique révolution culturelle tant chez les employeurs que chez les travailleurs".

### 5.3. LES POUVOIRS PUBLICS

S'il est incontestable que les positions assumées par les représentants patronaux et syndicaux, sont déterminantes dans la façon de traiter des problèmes concrets de la reconversion de l'appareil productif, non moins important peut être le rôle des pouvoirs publics.

Nous mettrons ici l'accent sur les interventions conduites par différentes délégations régionales de la "Direcção Geral das Relações de Trabalho" du "Ministério do Emprego e da Segurança Social", lors de procédures de conciliation suscitées par des conflits ou des difficultés au niveau de l'entreprise.

Reprenons l'évaluation des caractéristiques récentes de cette intervention, menée au sein de l'équipe de la région du centre du pays :

"L'impact du marché interne intensifie (...) tout un processus de transformation économique-productive accélérée, avec les ajustements conséquents des structures des entreprises aux défis futurs qui laisseront derrière eux des coûts sociaux qu'il importe d'absorber ou de minimiser. Plus rien ne sera

comme avant. La réorientation des priorités d'investissements, la modernisation tant du point de vue technologique que du point de vue de la gestion, la révolution de la formation professionnelle, la définition de nouvelles conditions pour la retraite, les modifications dans la mobilité des travailleurs et des employeurs, constituent un ensemble de problèmes qui, impliquant les partenaires sociaux et l'Etat lui-même dans un processus de choix décisifs, ouvre amplement les portes à la concertation sociale à tous les niveaux. (...) Nous sommes confrontés en conséquence, au problème des formes d'intervention du service régional. (...) Les interventions ont été menées dans les termes de la prévention, de l'accompagnement et de la résolution sur le plan de la prévention, (...) il a été tenu compte des indicateurs de l'imminence d'un conflit (retard dans la régularisation des frais de sécurité social, dette, salaires payés avec retard, etc)" (21).

Le principe général a donc été ces dernières années, du moins pour cette équipe, de partir de révélateurs de difficultés pour articuler sur son rôle de conciliateur une fonction de conseil, relative aux diverses dimensions de la procédure de reconversion. Et on aura noté l'attention accordée à ce qui a été appelée ici, la "modernisation de la gestion".

C'est là, sans doute aucun, un modèle d'intervention susceptible de contribuer de façon décisive à inscrire les différentes régions du pays dans un projet de gestion de la crise où le développement au Portugal est défini comme passant également par une évolution de la qualité des relations industrielles.

## 6. CONCLUSION

6.1. La première de nos conclusions prolongera les remarques présentées dans l'introduction, relatives aux conditions dans lesquelles ont été recueillies les données présentées.

Si nous avons fait le maximum pour tracer un tableau global de la situation au Portugal en matière de pratiques organisationnelles, il n'en reste pas moins que nous avons accepté de courir le risque de simplifier une réalité assurément plus complexe.

Un délai plus long et davantage de moyens nous auraient permis d'affiner cette analyse, notamment grâce à une meilleure connaissance des pratiques effectives au niveau des entreprises.

6.2. Ces réserves faites, il paraît évident que le cas portugais se caractérise par des pratiques organisationnelles qui ne semblent pas à la mesure des déficits actuels de la reconversion de l'appareil productif du pays.

Cette situation est assurément révélatrice d'une tendance, parmi bon nombre des décideurs politiques et économiques, à concevoir la "modernisation" du Portugal en omettant la nécessité de l'analyse des spécificités de la réalité sociale sur laquelle s'articule le projet de développement.

On considère en effet le plus souvent dans ces milieux que le simple exposé du point de vue des économistes, allié à l'acquisition de technologies récentes suffirait à réorienter les entreprises sur la bonne voie dans leur insertion au sein du "Marché Unique".

La part des subsides de recherche accordée par l'Etat aux sciences sociales, dans le cadre de programmes consacrés à l'ample problématique de la "modernisation", démontre d'ailleurs combien on ignore que le succès de la reconversion dépendra surtout de la qualité des pratiques sociales concrètes des acteurs impliqués directement dans le processus.

6.3. Dans ce contexte, on ne s'étonnera pas qu'au niveau des entreprises, les conceptions organisationnelles soient souvent des plus traditionnelles, laissant un espace plus que limité à la concertation de façon globale, et à la participation de façon plus concrète.

Cette marginalisation des travailleurs, sur le plan de l'activité économique, est préoccupante à bien des égards. Non seulement pour ses effets au sein de l'entreprise : puisqu'elle risque de compromettre sérieusement le succès des processus de la transformation technico-organisationnelle, mais également pour ses effets au delà de la sphère du travail parce qu'elle incite bon nombre des travailleurs à démissionner d'un projet de développement de leur région et du pays - projet qui pourtant mobilisa la majorité des citoyens portugais durant bon nombre d'années.

Les enjeux sont donc de l'ordre de la gestion de l'entreprise, mais également de l'ordre de la dynamique démocratique.

6.4. Mais d'autre part, sur cette toile de fond qui pourrait faire craindre une détérioration substantielle de la situation socio-économique du pays pour les années prochaines, on a relevé quelques " îlots " de pratiques, d'interventions, de réflexions dont l'intérêt est indéniable:

- au niveau de certaines entreprises et de certains services publics : mais il importerait de garantir un bon suivi de ces expériences.

- au niveau des volontés des organisations syndicales : mais il serait utile de soutenir et légitimer davantage ces projets.

- au niveau de certaines entités des pouvoirs publics : mais il faudrait valoriser et diffuser largement les modèles d'intervention du type de celui de l'équipe de Coimbra, et éventuellement passer à l'analyse comparative d'autres modèles mis en pratique.

## 7. NOTES

1. Voir "Les chemins de la participation dans le changement technologique. Attitudes et expériences", (1991), Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail, Dublin.
2. Pinto (M.), (1990), "Condições jurídicas e institucionais da participação", Mesa redonda organizada pela Fundação para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, Lisboa.
3. Monteiro Fernandes (A.), et Alves Lourenço (J.A.), (1989), Leis do Trabalho, Livraria Almedina, Coimbra.
4. Lacomblez (M.), Stroobants (M.), Van Heerswyngels (A.), Wygaerts (D.), (1985), "Technologie de l'information, Travail et Emploi. Faisabilité d'une méthode d'évaluation des répercussions sur l'organisation du travail, les conditions de travail et la structure de l'emploi de l'introduction de la technologie de l'information", IRTE, FGTB, Bruxelles.
5. Analyse synthétisée dans:  
Moniz (A.B.), (1989), "Modernização da indústria portuguesa : análise de um inquérito sociológico", in Revista do Centro de Estudos "Economia e Sociedade, nº1, p.117 à 160, Lisboa.
6. Kovacs (I), (1990), "Modernização tecnológica e inovação organizacional na indústria portuguesa : análise de casos", in Revista do Centro de Estudos "Economia e Sociedade", nº 2, p.157 à 175, Lisboa.
7. Rodrigues (M.J.), (1991), "Competitividade e recursos humanos", Dilemas de Portugal na construção europeia", Ed. Dom Quixote, Lisboa.
8. Citons notamment:
  - Le "1<sup>o</sup> Forum Nacional de Medicina do Trabalho", 23-26, octobre 1991, Lisboa.
  - Le séminaire "As transformações do sistema de relações profissionais em Portugal no contexto do diálogo social", 14 et 15 novembre, 1991.
9. Pimentel Castelhana (M.), (1991), "As relações profissionais na empresa do futuro: a emergência de um novo paradigma de valorização do homem", Séminaire "As transformações do sistema de relações profissionais em Portugal no contexto do diálogo social".
10. Voir notamment : Costa (M.J.), (1991), "O psicólogo enquanto técnico da mudança organizacional", 1<sup>o</sup> Forum Nacional de Medicina do Trabalho, Lisboa.
11. Voir notamment : Tabora (F.) e Galvão (F.), (1991), "Segurança no trabalho na perspectiva da qualidade total", 1<sup>o</sup> Forum Nacional de Medicina do Trabalho, Lisboa.

12. Rodrigues (M.J.), (1988), "O sistema de emprego em Portugal - Crise e mutações", Ed. Dom Quixote, Lisboa.
13. Voir notamment : Beauchesne (M.N.) et Lacomblez (M.), (1983), "Crise et nouvelles formes d'organisation du travail", in La Revue Nouvelle, Mars, Bruxelles, p. 253 à 271.
14. Lacomblez (M) et Melo (A), (1988), "L'informatisation des petites et moyennes entreprises et conditions de travail. Analyse de cas au Portugal". Etude financée par la Commission des Communautés Européenne. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação-Universidade do Porto.
15. Campos Rodrigues (J.J.), (1991), non encore publié, mais référence in "O Expresso", 12/12/91, Lisboa.
16. Gabinete de estudos da USP-CGTP-in , " Algumas notas sobre a situação e evolução da situação económica do distrito do Porto", communication à la Conférence Syndicale Nationale du district de Porto, 20/11/91.
17. Lacomblez (M.) et Freitas (I.), (1992), "Espoirs et désillusions de la formation au Portugal", in Formation et Emploi, Mars, Paris.
18. Cerdeira ( C.), (1989), "Estratégias sindicais na concertação social e participação sindical na política económica", in Revista do Centro de Estudos "Economia e Sociedade", nº1, p. 105 à 116.
19. CGTP, (1989), "Plataforma para a acção sindical (1989-1992)", Lisboa.
20. UGT, (1988), "IV Congresso da UGT - resolução programática", Lisboa.
21. Brito Xavier, (J.D.), Dias Coimbra (A.), Camossa Neto ( M.A.), Andrade (M.D.), (1991), "O Impacto da adesão à CEE na região centro : a concertação social e a sua dinâmica", Séminaire "As transformações do sistema de relações profissionais no contexto do diálogo social".