

## De Terssac, Gilbert, *Autonomie dans le travail*

Jacques Bélanger

Volume 48, numéro 4, 1993

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/050903ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/050903ar>

[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

Bélanger, J. (1993). Compte rendu de [De Terssac, Gilbert, *Autonomie dans le travail*]. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 48(4), 781–783.  
<https://doi.org/10.7202/050903ar>

**Autonomie dans le travail**, par Gilbert de TERSSAC, Paris, Presses universitaires de France, 1992, 279 p., ISBN 2-13-044116-5

Gilbert de Terssac est directeur de recherche au CNRS, à Toulouse. L'ouvrage, appuyé sur la thèse de doctorat d'État de l'auteur, présente un développement théorique enraciné dans des études empiriques remarquablement méthodiques et approfondies, réalisées sur plusieurs années. Sociologue de terrain, l'auteur tire aussi profit d'une formation d'ergonome. Il procède, sans raccourci, à l'étude scientifique du travail réel, dans des situations de travail marquées par l'automatisation. Mais le volume recensé porte aussi la marque de la thèse; un texte sinueux et une pléthore de nuances sur le plan conceptuel alourdissent la lecture sans toutefois la rendre fastidieuse. Pour saisir toute la richesse de l'ouvrage, le lecteur doit y mettre beaucoup d'attention et prendre connaissance, graduellement, de ces riches matériaux empiriques.

Par son objet et sa position théorique, l'ouvrage s'inscrit dans la tradition de la sociologie du travail en France. Dès le départ, et de façon pertinente, l'auteur définit sa question de recherche en la situant par rapport au problème fondamental de la division du travail, tel que défini par Georges Friedmann. Le manque de coopération et d'implication ainsi que la désintégration sociale, associés à la division dichotomique du travail, sont-ils encore les enjeux principaux en situation de travail automatisée? L'observation réalisée dans la chimie, les cimenteries, l'électricité et la presse permet de traiter la question en profondeur et conduit à une réponse positive. Dans le cours de cette démonstration, le volume montre bien l'importance des zones d'incertitude créées par la technologie avancée et toute l'autonomie inévitablement laissée aux salariés. Le système de règles le plus efficace en pareil contexte est celui qui combine l'autonomie des exécutants et les contraintes de l'encadrement: c'est le domaine de la régulation conjointe. Essayons de reconstituer brièvement les principales composantes de la thèse.

Cette recherche montre bien que l'automatisation du travail est toujours incomplète, partielle. Toute hypothèse de contrôle technique absolu, de domination de l'homme par la technologie, est ici rejetée. Bien sûr, l'idée même d'automatisation correspond à un effort accru de rationalisation et entraîne une prolifération de règlements et de consignes. Mais « cet univers ultraréglementé est quotidiennement déréglementé par l'aléa, le non-prévu » (p. 61). Beaucoup de pannes, d'imprévus, d'ajustements à court terme; il s'agit essentiellement de gérer l'incertitude. Les règles formelles, bien que nombreuses et toujours nécessaires, ne peuvent suffire. Incomplètes par définition, il est souvent nécessaire de les transgresser pour assurer la continuité de la production. L'ouvrage porte donc beaucoup sur la confrontation ou la complémentarité entre ces règles écrites et les règles non écrites, qui correspondent aux solutions mises en place par les exécutants, de façon autonome. Car les directions n'ont pas le choix, elles doivent s'en remettre au savoir-faire et au jugement des opérateurs. Ainsi, « l'autonomie du groupe d'exécution ne serait plus l'obstacle que l'automatisation doit surmonter mais la condition de son efficacité et de son fonctionnement » (p. 47).

L'auteur innove ensuite sur le plan théorique avec la notion « d'obligation implicite », par laquelle on précise mieux la portée de ce champ de décision laissé aux opérateurs. La régulation autonome ne consiste pas seulement à contourner les règles émises par la direction. Il s'agit bien davantage de pratiques visant à satisfaire les exigences de production. Ces obligations de production assumées par les salariés sont implicites

au sens où elles ne font pas l'objet d'une prescription. Au contraire, il est souvent nécessaire de transgresser la règle, de modifier la procédure. Ainsi, « l'analyse révèle le passage d'un univers de contraintes explicites d'obéissance à un univers d'obligations implicites de production [...] Le travail exige de moins en moins des exécutants une soumission aux instructions de l'encadrement, mais la création de règles d'exécution pertinentes » (p. 263-264).

Une telle insistance sur la centralité de l'activité de production aurait suggéré au tenant d'une approche qui accorderait une plus grande attention aux structures sociales d'aller plus loin dans l'analyse, pour bien montrer les fondements de la régulation sociale, en d'autres mots, tout le lien entre la règle et la relation de production faisant l'objet de régulation. Gilbert de Terssac ne poursuit pas cette piste. L'ouvrage est aussi remarquablement silencieux sur les raisons pour lesquelles les salariés s'impliquent de façon aussi soutenue dans la réalisation des objectifs de production. Qu'en est-il de la structure et de l'organisation sociale qui incitent les exécutants à compléter de façon aussi fonctionnelle les lacunes de la régulation de contrôle ? Il est à souligner que la littérature de langue anglaise, qui offre plusieurs pistes importantes sur cette question du contrôle social et du consentement au travail, n'est pas mise à contribution. L'explication avancée s'appuie plutôt sur l'observation du compromis social suivant : « pour faire accepter l'obligation de production l'encadrement concède des degrés de liberté et des marges de manoeuvre pour l'exécution ; pour faire valoir leur autonomie auprès de l'encadrement les exécutants tentent d'arriver au résultat en développant des solutions d'organisation intégrant les obligations de production » (p. 113-114). En fait, la direction n'a pas vraiment le choix de « concéder » ou non des degrés de liberté. Dans les pages qui suivent, la même proposition est d'ailleurs formulée ainsi : « pour faire accepter par les exécutants l'obligation de production, l'encadrement est contraint de laisser une certaine autonomie aux exécutants » (p. 127). En définitive, « il y a bien un accord tacite permettant à l'encadrement d'exercer son contrôle et aux exécutants d'affirmer leur autonomie » (*ibid.*). Bien que cette explication ne semble pas expliquer toute la complexité du phénomène, elle en éclaire néanmoins des aspects importants.

Dans cette étude sur l'autonomie et la régulation conjointe du travail, l'auteur se situe explicitement, et de façon très utile, dans le courant théorique développé par Jean-Daniel Reynaud. Par la rigueur et la qualité de l'observation de situations de travail automatisées, sur lesquelles nos connaissances sont encore limitées, ainsi que par la finesse de l'analyse, le volume contribue à la richesse de cette théorie de la régulation sociale. Mais l'auteur cherche aussi à apporter des nuances et des précisions à la formulation de Reynaud. À cette fin, de nombreux qualificatifs sont associés au concept de règle ; parmi toutes ces appellations, l'auteur retient principalement celles de « règles écrites », « règles non écrites », « règles effectives » et « règles expertes ». De fait, tant les auteurs britanniques que français sont toujours à la recherche de concepts plus justes que ceux de règle formelle et règle informelle. Or la distinction avancée par Reynaud entre régulation de contrôle et régulation autonome me paraît encore la plus riche sur le plan analytique.

Sur ce plan des concepts, la plus importante précision formulée dans l'ouvrage à l'étude a trait à la dissociation nécessaire entre un acteur donné et un type de régulation, pour ainsi « considérer que chacune des régulations n'est pas le monopole d'un acteur »

(p. 192). La précision est importante et Reynaud l'accrédite dans la préface de *Autonomie dans le travail*, soulignant justement que « la régulation de contrôle et la régulation autonome ne s'opposent pas comme celles que fabriquent les supérieurs et les subordonnés. Elle n'exprime pas une différence de position dans la hiérarchie et dans l'organigramme, mais décrit une initiative et une réponse » (p. 15). Mais de fait, cette précision utile n'amende pas vraiment la formulation initiale de Reynaud, parue dans la *Revue française de sociologie* en 1988. La section 5 de cet article insiste sur cette idée que tel type de régulation ne doit pas être associé à un acteur déjà constitué et défini *a priori*.

C'est tout le phénomène de la régulation conjointe qui est mieux compris à la lecture de cette étude empirique. Les matériaux présentés montrent en effet « qu'un système de règles efficace n'est pas celui qui est décrété tel par l'encadrement ou par les exécutants, mais celui qu'ils produisent ensemble » (p. 221). Est aussi mis en lumière le fait qu'une telle régulation conjointe exige, au préalable, la reconnaissance de l'autonomie des salariés. Car sa richesse tient surtout à la possibilité de confronter et de concilier des rationalités distinctes.

L'ouvrage de Gilbert de Terssac apporte un support empirique considérable à la théorie de la régulation conjointe. Il faut en recommander une lecture attentive.

Jacques BÉLANGER

Université Laval

**Travail et société. Une introduction à la sociologie du travail**, sous la direction de Diane-Gabrielle TREMBLAY avec la collaboration de Daniel VILLENEUVE, Sainte-Foy, Télé-Université et Éditions Agence d'Arc, 1992, 627 p., ISBN 2-7624-0403-7

Cet ouvrage est constitué de textes choisis dans le domaine de la sociologie du travail. Il s'agit essentiellement d'un manuel accompagnant un enseignement télévisé. Il s'adresse à des étudiants de premier cycle, tout en comportant des textes de niveau élevé.

Le recueil de textes se divise en six parties, logiquement emboîtées les unes dans les autres : les théories et les méthodes; l'organisation; la qualification; la division sexuelle du travail; l'emploi et l'identité au travail; le mouvement syndical.

On aura compris que la logique adoptée est, sous certains aspects, de type classique et restrictive, c'est-à-dire excluant à toute fin pratique une sociologie de l'entreprise et réduisant le champ des relations industrielles à une vision plutôt traditionnelle (le mouvement syndical). Sous d'autres aspects, l'ouvrage est rafraîchissant, par exemple en ce qui concerne la section portant sur la division sexuelle du travail, bien développée et soutenue par des textes de qualité. Cette partie de l'ouvrage comble un vide important présent dans la plupart des manuels dans le domaine. Dans une moindre mesure, il en est de même pour celle portant sur l'emploi, du moins en regard des manuels de langue française.