Document généré le 23 avr. 2024 02:17

Sociologie et sociétés

La production sociale des normes de production : monographies d'entreprises en Grande-Bretagne et au Québec
The Social Production of Production Norms: Ethnographic Studies in Great Britain and Quebec

Jacques BÉLANGER

Volume 23, numéro 2, automne 1991

La sociologie du travail : un nouveau rôle? Un nouvel objet?

URI : https://id.erudit.org/iderudit/001037ar
DOI : https://doi.org/10.7202/001037ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Les Presses de l'Université de Montréal

ISSN

0038-030X (imprimé)
1492-1375 (numérique)

Découvrir la revue

Citer cet article

BÉLANGER, J. (1991). La production sociale des normes de production : monographies d'entreprises en Grande-Bretagne et au Québec. *Sociologie et sociétés*, *23*(2), 183–197. https://doi.org/10.7202/001037ar

Résumé de l'article

Cet article présente des matériaux colligés dans des usines britannique et québécoise. En s'appuyant sur le courant de recherche sur le procès de travail, l'auteur montre comment la détermination des normes de production consiste en une forme de régulation sociale dont le paradigme traditionnel, centré sur la restriction du rendement par les salariés, saisit mal la signification. Il souligne ensuite comment des formes similaires d'autonomie ouvrière s'inscrivent dans des processus de contrôle différents et ont des effets différents que l'on peut expliquer dans une certaine mesure en considérant le contexte social et historique dans lequel évoluent les agents. La conclusion dégage les principaux fondements de la position théorique suggérée, laquelle accorde toute l'attention requise aux contraintes structurelles qui s'exercent sur les agents de production.

Tous droits réservés © Les Presses de l'Université de Montréal, 1991

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

Sociologie et sociétés, vol. XXIII, n° 2, automne 1991, p. 183-197

La production sociale des normes de production : monographies d'entreprises en Grande-Bretagne et au Québec

JACQUES BÉLANGER[1]

Dans une remarquable synthèse de l'évolution des théories sociologiques sur la relation d'emploi, Richard Brown soulignait l'apport considérable du courant de recherche sur le procès de travail[2]. Ce courant a pris beaucoup de place dans la littérature de langue anglaise, surtout en Grande-Bretagne. Bien que les tenants de cette perspective doivent reconnaître un rapport de filiation à Marx et à Braverman, celle-ci ne suppose pas une analyse marxiste. Les études sur le procès de travail puisent néanmoins leurs principaux outils conceptuels et analytiques dans une approche matérialiste cherchant à comprendre les rapports sociaux de travail en les situant par rapport au processus de production et à une structure économique et sociale spécifique.

L'un des apports les plus durables de Braverman (1976) aura été de placer la question du contrôle managérial au centre du débat. Mais s'il insistait avec raison sur cet impératif, sa conception du contrôle du travail, paradoxalement empreinte de taylorisme, était beaucoup trop linéaire et unidimensionnelle. Il est plus juste d'aborder cette question sous l'angle de la dialectique du contrôle, comme le suggérait Giddens (1982) dans sa critique de Braverman. Ainsi, bien que la direction de l'entreprise soit théoriquement en position de domination, les salariés ont une autonomie et des ressources collectives souvent considérables dont le taylorisme n'a pas eu raison. De fait, le présent article présente des matériaux empiriques sur des formes d'autonomie ouvrière particulièrement avancées, et en Grande-Bretagne, et au Québec.

---

1. Cette étude a été subventionnée par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada. Une première version de ce texte a été présentée au 12e Congrès mondial de sociologie, à Madrid, en juillet 1990. L'auteur tient à remercier Hélène DAVID, Ginette DUSSAULT, Paul EDWARDS, Jean SAGLIO et Alain VINET pour leurs commentaires utiles, et aussi tous les salariés et cadres qui lui ont fait partager un peu leur expérience de travail.

2. Cet auteur britannique soulignait : «*There is little doubt that the most influential account of the employment relationship within sociology during the past decade has been that derived from the writings of Marx, an account which was popularized by Braverman in his* Labor and Monopoly Capital *(1974) and gave rise to the "labour process debate".*» (Brown, 1988, p. 51.)

L'objectif de cet article est double. Il s'agit d'abord de montrer comment la détermination des normes de production consiste en une forme de régulation sociale dont le paradigme traditionnel, centré sur la restriction du rendement par les salariés, saisit mal la signification. Nous soulignerons ensuite comment des formes similaires d'autonomie ouvrière s'inscrivent en fait dans des processus de contrôle différents et ont des effets différents que l'on peut expliquer dans une certaine mesure en considérant le contexte social et historique dans lequel évoluent les agents.

Il est d'abord nécessaire de préciser l'approche analytique retenue, en insistant principalement sur l'articulation proposée entre le contrôle du travail et les normes de production. La position du problème commande une approche méthodologique qui permette une forme d'observation à l'intérieur de ce que les économistes néo-classiques conçoivent comme la «boîte noire de la production». La seconde section présente brièvement la démarche d'observation directe que nous avons réalisée, dans des recherches distinctes, dans deux usines, l'une britannique et l'autre québécoise. La troisième section expose les données empiriques relatives au processus de détermination des normes de production. Comme la question de l'influence ouvrière sur le rendement est aussi ancienne que la sociologie du travail, une quatrième section souligne en quoi la présente analyse se démarque des interprétations antérieures.

LE CADRE D'ANALYSE

Il importe d'insister sur la nature spécifique de la relation d'emploi. Essentiellement, les salariés font l'objet d'un contrôle social et d'une subordination juridique, mais ils doivent néanmoins être persuadés de produire un surplus qui ne leur revient pas, une fois que les termes de l'échange économique ont été fixés. Cette formulation de Paul Edwards saisit l'essentiel de cette relation:

> *Workplace relations are underlain by a basic antagonism between capital and labour over the ways in which workers' capacity to work is translated into actual effort. But there are elements of co-operation, for employers need to secure workers' continued willingness to work while workers rely on firms for their livelihoods. The basic antagonism does not determine actual events but has to be interpreted in practice: there is a negotiation of order, but it takes place in a definite material context.* (Edwards, 1988, p. 188.)

Si l'activité de production place la direction et les salariés en situation objective de conflit, elle leur impose aussi, à cause de leur dépendance mutuelle, une forme d'accommodement. Pour que la relation d'emploi puisse être reproduite, les agents de production doivent en arriver à un *modus vivendi* et produire un surplus afin de répondre aux contraintes externes, celles imposées par les forces du marché. Ainsi, les relations de travail se caractérisent par cette obligation qu'ont les acteurs de développer, au jour le jour, une forme de coopération, bien que leurs intérêts dans le processus de production soient souvent contradictoires[3].

La gestion de la force de travail revêt une grande importance à cause du caractère indéterminé de la prestation de travail. Une fois que les conditions générales d'emploi ont été fixées, les normes de production, et notamment celles relatives au volume et à la qualité du travail effectué, demeurent indéterminées. Puisque la simple contrainte ou la coercition sont aujourd'hui le plus souvent contre-productives, la littérature fait état de diverses formes de contrôle social visant à susciter le consentement des salariés afin qu'ils appliquent volontairement leurs ressources créatrices dans l'activité de production.

Il existe toujours une marge, souvent considérable, entre l'usage «optimal» de la force de travail dans une organisation technique donnée et la somme de travail effectivement

3. On trouvera une élaboration plus détaillée de ces contradictions qui caractérisent la relation d'emploi dans un autre article (BÉLANGER, 1989, pp. 348-351).

fournie. Cette marge constitue une réserve de productivité. Mais le problème ne consiste pas seulement à «fixer» ou à déterminer par l'étude du travail les normes de production. Plus crucial, et plus intéressant sur le plan sociologique, est le fait que ce rapport effort-rémunération sera déterminé à travers la relation de pouvoir qui se développe sur le lieu de production, là où l'employeur est en position de commande (Edwards, 1986, p. 35; Turnbull, 1989, p. 8).

Délaissant le modèle néo-classique, l'économiste Leibenstein (1987) discute longuement cette question de la détermination des normes de production. Il montre comment, dans ce rapport de production, tant la direction que les salariés ont avantage à ne pas agir en fonction du postulat de l'optimisation. De façon générale, la convention sociale, et notamment la régulation conjointe, contribuera davantage à l'efficience de l'organisation qu'un comportement inspiré par l'objectif d'obtenir le rendement optimal. Ces considérations théoriques ont des implications considérables. Elles signifient surtout que des normes de production inférieures à celles posées par la technologie peuvent satisfaire la rationalité économique de chacun des acteurs impliqués tout en contribuant à l'efficience organisationnelle. Leibenstein (1987, pp. 56, 99-102), pour sa part, insiste beaucoup sur l'importance, dans ce contexte, de la motivation des salariés.

Toutefois, du point de vue de la direction, il existe toujours une tension entre cette intention de motiver les salariés à utiliser davantage leur compétence et leurs qualifications tacites et, d'autre part, le besoin d'exercer une forme de contrôle social et de discipline. À partir d'une étude historique, Friedman (1977, 1986) distingue deux types de stratégies managériales à cet égard. Alors qu'une stratégie de «contrôle direct», inspirée de taylorisme, s'appuie sur une forte division technique du travail et une étroite supervision, une stratégie du type «autonomie responsable» vise à stimuler l'engagement des salariés en leur laissant beaucoup plus de discrétion dans l'exécution du travail. Le premier type de stratégie cherche à réduire la dépendance de l'employeur à l'égard des salariés; le second, au contraire, vise à en tirer profit. Par ailleurs, alors que le modèle taylorien s'inspire généralement d'un effort d'optimisation, une stratégie basée sur l'autonomie ouvrière présuppose la reconnaissance de la régulation sociale des normes de production. Mais, comme le souligne Friedman (1986, p. 115), il n'existe pas de solution complète au problème de contrôle managérial discuté ici, chacune des stratégies étant à plus ou moins long terme porteuse de contradictions. La direction n'a pas à choisir entre ces types idéaux mais plutôt parmi un ensemble d'arrangements intermédiaires, toujours dans la perspective d'atténuer les tensions inhérentes à la relation d'emploi.

Dans *Manufacturing Consent*, Burawoy apporte aussi un éclairage utile sur cette interaction entre le contrôle du travail et la motivation des salariés. Il explique comment le consentement des salariés est généré dans l'atelier, à travers leur implication dans le procès de travail. Il montre comment le comportement des ouvriers et le processus d'échange entre les groupes fonctionnels sont largement orientés en fonction des normes de production et de la marge de discrétion, limitée mais réelle, dont ils disposent: «*Within the labor process the basis of consent lies in the organization of activities as though they presented the worker with real choices, however narrowly confined those choices might be. It is participation in choosing that generates consent.*» (Burawoy, 1979, p. 27.) Contrairement à Braverman, Burawoy porte ainsi beaucoup d'attention à la dimension subjective du travail et souligne comment le procès de travail doit à la fois réaliser et dissimuler la production de plus-value.

L'OBSERVATION DIRECTE

Le type de questions soulevées exige la collecte de données qualitatives assez détaillées à partir d'une étude approfondie dans un nombre limité d'entreprises. Une telle perspective méthodologique correspond aussi à la façon dont nous concevons les rapports sociaux de travail. Il s'agit en fait de relations qui se développent entre les salariés, les groupes de travail, les superviseurs et les cadres à travers l'activité de production. Ces rapports sociaux

qui se nouent dans l'atelier constituent donc la dimension sociale du procès de travail. Et les rapports institutionnalisés entre les employeurs et les syndicats, que l'on appelle relations du travail ou encore relations patronales-syndicales, doivent être compris comme un processus de régulation de ces rapports sociaux de travail. Aussi les relations du travail trouvent-elles leur signification par rapport au processus de production (Hyman, 1979).

Il existe bien sûr une longue tradition de recherche qualitative en sociologie du travail, celle-ci s'étant développée dans une bonne mesure à partir de monographies d'entreprises inspirées de l'approche ethnographique. Plusieurs de ces publications sur la sociologie de l'atelier ou de l'usine ont d'ailleurs résulté de l'observation participante, par laquelle le chercheur s'immisce dans le collectif de travail en participant à l'activité de production comme salarié. Nous avons plutôt préconisé une forme d'observation directe suivant laquelle le chercheur procède à une collecte d'information systématique en fonction de son objet de recherche sans s'engager comme salarié. La recherche n'est pas commandée par l'employeur, et l'observateur doit faire preuve d'indépendance pour gagner la confiance de la direction et des salariés afin de pouvoir circuler librement dans au moins une partie de l'usine et observer le travail. Notre démarche a été influencée par un courant de recherche sur les lieux de travail qui s'est développé en Grande-Bretagne, notamment à l'Université de Warwick dans les années 1970[4]. Cette méthode est inductive et accorde autant d'importance à la génération d'hypothèses qu'à leur vérification, comme le suggèrent Glaser et Strauss (1967). Bien que l'intention soit de contribuer à la compréhension des processus sociaux en l'étayant sur les faits observés, l'effort porte aussi beaucoup sur l'analyse inspirée par un cadre théorique assez élaboré. Une telle perspective théorique dénonce l'empiricisme, l'observation directe et la démarche inductive n'ayant de sens que par le retour à la théorie en dernière instance.

La section suivante présente des données sur la régulation du travail dans deux usines de l'industrie mécanique, données colligées dans le cadre de projets de recherche distincts. Nous étions présent dans l'usine britannique sur une base régulière de juillet à novembre 1979, et un suivi a été effectué en mai 1980. Située à Coventry, au centre de l'Angleterre, cette usine employait alors 830 ouvriers à la fabrication de pièces pour l'industrie automobile. Dans le cadre d'une autre recherche, nous avons procédé, de mai à août 1987, à 38 journées complètes d'observation dans une usine québécoise qui employait 950 ouvriers à la fabrication de matériel de transport. L'usine réalisait toutes les étapes de fabrication de véhicules complexes, incluant le pressage et l'usinage des pièces, la préparation des sous-ensembles et les différentes étapes de l'assemblage.

Une telle période d'observation était nécessairement précédée d'une étude documentaire des règlements, politiques et procès-verbaux disponibles, lesquels constituent en fait les archives d'entreprise. Dans l'usine britannique, les procès-verbaux des réunions hebdomadaires des délégués d'atelier, de décembre 1970 à septembre 1979, constituent une source d'information particulièrement riche. Après une période de familiarisation avec le processus de production, l'observation directe consistait en fait à passer la majeure partie du quart de travail dans les unités de production. Dans les deux cas, nous étions libre dans nos déplacements et la curiosité naturelle favorisait les échanges informels avec les salariés et leurs superviseurs. La technique consistait surtout à inciter les ouvriers à expliquer la nature de leur travail pour ensuite introduire, au fil de la conversation, des questions liées plus spécifiquement à notre thème de recherche.

L'observation directe inclut en pratique plusieurs techniques de collecte d'information, surtout un très grand nombre d'entretiens informels, lesquels permettent de structurer graduellement la conversation sans avoir à déplacer l'informateur dans un cadre formel, hors de son environnement de travail. À partir de quelques notes colligées sur un aide-

4. Nous pensons particulièrement aux recherches dirigées par William BROWN (1973), Eric BATSTONE (voir entre autres BATSTONE, BORASTON et FRENKEL, 1977) et Paul EDWARDS (voir entre autres EDWARDS et SCULLION, 1982) à l'Industrial Relations Research Unit de Warwick.

mémoire, des notes de terrain détaillées étaient rédigées après chaque journée d'observation. Dans l'entreprise québécoise, des grilles d'observation systématique sur différents aspects de la division du travail ont aussi été complétées. Ces 44 grilles d'observation ont fourni de l'information sur un total de 123 postes de travail. Enfin, vers la fin de l'étude de terrain, des entrevues formelles et semi-dirigées ont été réalisées dans chacune des entreprises[5]. Ces entrevues, souvent de plus d'une heure, visaient à compléter les informations sur des aspects spécifiques et aussi à tester, dans une certaine mesure, certaines hypothèses et pistes d'analyse. En somme, cette méthode de recherche s'appuie sur la complémentarité de différentes techniques et l'accumulation et la vérification des informations auprès d'un grand nombre de participants. Jusqu'à un certain point, il est ainsi possible de dénouer les contradictions et d'appréhender les rapports sociaux au-delà du discours des acteurs.

LA RÉGULATION DES NORMES DE PRODUCTION

L'influence qu'exercent les ouvriers sur la détermination des normes de production est un phénomène reconnu, au moins depuis les études de l'équipe de Mayo à la compagnie Western Electric. Mais les recherches plus récentes permettent de comprendre ce phénomène comme un processus de régulation sociale. De là, en considérant la dialectique du contrôle dans son ensemble, il est possible de montrer que cette influence des salariés et des groupes de travail n'a pas nécessairement pour effet de limiter la production. En fait, dans l'une des entreprises étudiées ici, cette grande influence des salariés avait un effet positif sur la productivité. Avant d'aller plus loin dans l'analyse de ces questions, il est d'abord nécessaire de présenter les processus sociaux observés dans chacune des entreprises.

Dans l'usine britannique, l'attention a porté principalement sur un groupe assez homogène de 134 opérateurs de presses répartis dans quatre ateliers. Ces ouvriers de production, semi-qualifiés ou spécialisés, avaient développé un fort degré d'autonomie ouvrière, comme c'est souvent le cas dans cette industrie (voir par exemple Terry et Edwards, 1988). Cette marge considérable de discrétion sur la façon dont leur travail était exécuté portait notamment sur l'affectation du travail et la mobilité inter-ateliers, ainsi que sur l'intensité du travail (Bélanger, 1987; Bélanger et Evans, 1988).

La plupart des presses en opération étaient des machines non automatiques, chacune devant être actionnée à chaque cycle par un ouvrier qui contrôlait ainsi la cadence. Pour plusieurs, l'intensité maximale était de 900 frappes à l'heure, et les opérateurs étaient souvent en mesure d'atteindre une telle cadence ou à peu près, bien qu'elle soit évidemment anormale. Le travail était principalement organisé en lignes de production, plusieurs presses étant liées par un convoyeur, et le rythme de production était alors établi par le groupe. Comme il existait une marge très considérable entre ce qui était techniquement possible et ce qui pouvait être acceptable comme norme de production, l'étude des temps et mouvements était particulièrement vulnérable. En fait, la fixation de ces normes devenait une question de marchandage. Certaines séries de pièces étaient rémunérées selon un système de salaire au rendement, alors que d'autres l'étaient sur la base d'un salaire horaire fixe pour un standard négocié. Si le mode de rémunération ne changeait pas l'essentiel du processus de marchandage discuté ici, il en modifiait cependant certains aspects. Dans le cas du salaire fixe pour une norme donnée, la pression exercée par les ouvriers visait essentiellement la réduction de cette norme, et leur attention se déplaçait ensuite vers la gestion du temps, l'intention étant de compléter la journée de travail le plus tôt possible. Soulignons que dans ce processus de marchandage continu au niveau de l'atelier, les ouvriers pouvaient compter sur une forte organisation syndicale dont les nombreux délégués d'atelier étaient les principaux acteurs.

---

5. Dans l'usine britannique, 34 entrevues formelles ont été effectuées auprès de cadres, superviseurs et délégués syndicaux, alors que ce nombre a été limité à 10 entrevues auprès de cadres de tous les niveaux dans le second cas.

Ainsi, au moment de l'étude de terrain, en considérant toutes les heures passées à l'usine, y compris les temps morts et les périodes d'attente en fin de quart, nous avons estimé que le salaire des opérateurs de presse correspondait à un rendement de 240 pour cent par rapport à la moyenne des quantités standards négociées[6]. Plus clairement, le rendement effectif correspondait à 2,4 fois la norme de production convenue. En somme, la régulation établissait une norme relativement basse par rapport à ce qui eût été possible techniquement et, par la suite, cette norme négociée ne correspondait plus du tout aux quantités effectivement produites. Par ailleurs, dans un des ateliers, nous avons été à même d'observer deux équipes d'opérateurs de presses tout à fait similaires qui travaillaient sur des quarts de travail successifs, en alternance à toutes les quatre semaines. À compter de mai 1979, l'une des deux équipes avait accepté d'être rémunérée au rendement, alors que l'autre était toujours payée selon le système de salaire fixe déjà mentionné. Or, le groupe ayant opté pour le retour au salaire au rendement ne respectait aucun quota de production et produisait plus de deux fois le volume de l'autre groupe avec exactement la même technologie (Bélanger, 1987, pp. 55-56).

Il est utile d'établir une distinction entre les cadences de travail, soit l'intensité immédiate de l'effort, et la répartition de cette intensité sur toute la durée du quart de travail. Le contrôle sur les cadences de travail permettait aux opérateurs de presses de répartir l'effort à leur guise durant le quart de travail. Une telle gestion du temps requiert une organisation collective plus forte que le seul contrôle des cadences, mais elle a aussi de plus grandes implications quant à la réappropriation du travail. Ainsi, les opérateurs accentuaient fortement l'intensité du travail durant la première partie du quart, pour accumuler une réserve de travail réalisé qui leur ménageait un temps de loisir en fin de quart. Cette période, durant laquelle les salariés devaient attendre dans leur lieu de repos à proximité de l'atelier, variait entre une heure et trois heures chaque jour. Cette réalité était évidemment connue et tolérée par les cadres de production de tous les niveaux. Bien qu'ils n'en reconnussent pas la légitimité, ils la tenaient pour acquise et certaines pratiques managériales avaient pour effet d'institutionnaliser cette gestion ouvrière du temps de travail.

Les données colligées montrent assez clairement que la pression sociale avait graduellement fait glisser les normes de production à la baisse. Outre cette négociation des quantités standards au niveau le plus décentralisé, qui comportait évidemment une dimension de résistance ouvrière, deux autres facteurs avaient affecté la productivité (Bélanger et Evans, 1988, pp. 164-165). D'abord les divers trucs et combines (*fiddles*) permettant, entre autres, de réduire la période de référence pour les fins du salaire au rendement, pour ainsi accroître le rendement déclaré. Ensuite, le fait que, dans le marchandage entre l'effort et la rémunération (*wage-effort bargain*), la préoccupation des salariés n'était plus de faire monter les salaires mais plutôt de faire pression à la baisse sur les normes de production. Il leur était ainsi possible d'accumuler une importante réserve de temps libre en fin de quart sans nécessairement produire à une cadence très élevée et soutenue pendant le reste de la journée. Une telle orientation avait, avec le temps, un effet néfaste sur la productivité.

L'observation effectuée dans l'usine québécoise en 1987 a porté sur le travail des ouvriers de production de deux grands départements. Il s'agit, d'une part, du département de montage dans lequel 88 ouvriers, sur deux quarts, procédaient à l'assemblage du châssis, des parois et du toit du véhicule et, d'autre part, du département des équipements, où pas moins de 176 ouvriers étaient affectés à l'assemblage des divers équipements mécaniques, électriques et pneumatiques. À l'exception d'un certain nombre de soudeurs dans le département de montage, ces salariés n'étaient pas des «hommes de métier» mais des ouvriers semi-qualifiés ou spécialisés, tout comme dans l'autre usine.

Contre toute attente, nous avons observé un degré d'autonomie ouvrière tout à fait comparable à celui documenté ci-haut en référence à l'usine britannique. L'organisation

6. Si on inclut seulement les heures enregistrées comme étant payées sur la base du salaire à la pièce, ce rendement grimpe à 300 pour cent, soit trois fois la norme négociée.

technique et le style de gestion avaient contribué à l'émergence d'un pattern de contrôle managérial axé sur la coopération et le consentement volontaire des salariés. Mais contrairement au cas précédent, et bien que les ouvriers soient syndiqués depuis 1972, l'autonomie ouvrière ne résultait pas de pressions aussi directes exercées par les salariés et leurs délégués syndicaux. De fait, le syndicat local n'était pas vraiment impliqué dans la détermination des normes de production. Cette régulation du travail dans l'atelier était d'un niveau autre que celui de la convention collective. En fait, il s'agissait de deux niveaux de régulation distincts mais interdépendants, au sens où la cohésion et la confiance que les groupes de travail manifestaient de façon autonome dans les unités de production s'appuyait dans une certaine mesure sur la force institutionnelle du syndicat local.

Pendant environ trois ans, les activités de production ont consisté principalement en la réalisation d'un très gros contrat de fabrication d'une série de 825 wagons. Comme notre observation fut effectuée à la fin de la réalisation de ce contrat, la ligne de montage et tout l'appareil de production étaient remarquablement bien rodés. Depuis plus d'un an, alors que la production avait été portée à deux véhicules par jour, aucun changement n'avait été apporté à l'organisation du travail. Si l'ingénierie et la technologie au sens large étaient sophistiquées, la plupart des ouvriers travaillaient avec des outils tenus à la main. Le travail était divisé mais non répétitif à l'intérieur d'un même quart de travail. Chaque emploi était en effet composé d'un grand nombre d'opérations connexes dont les ouvriers avaient graduellement appris à recomposer la séquence. Cette réorganisation de la séquence des opérations, qui avait de fortes incidences sur la gestion du temps, impliquait certains aménagements au sein du groupe, puisqu'un nombre de deux à six salariés partageaient le même poste de travail, et ce sur une longue période. Si une telle organisation technique favorisait beaucoup le contrôle ouvrier sur les cadences de travail, le fait que la ligne de production n'avançait qu'à la fin de chaque quart permettait aussi aux salariés de prendre beaucoup d'avance en début de journée. Contrairement à la chaîne de montage conçue par Ford, la cadence n'était pas imposée par la machine.

Durant notre étude, les ouvriers produisaient donc à une vitesse excessive durant les premières heures, utilisant toutes leurs ressources, pour ainsi accumuler une importante réserve de temps libre en fin de quart. La période d'attente en fin de journée était encore plus généralisée et plus longue que celle observée en Angleterre. Nous avons estimé que cette période durait en moyenne deux heures dix minutes par quart dans le département de montage et deux heures trente dans le département des équipements. En somme, dans le second département, les salariés complétaient leur journée de travail en cinq heures en moyenne.

Puisqu'ils avaient répété la même séquence sur une longue période, les salariés avaient perfectionné toutes les qualifications tacites et les tours de main qui rendent un tel travail d'exécution plus efficient, tout en respectant de hauts standards de qualité. Les rapports sociaux étaient caractérisés par la coopération au sein des groupes de travail et aussi avec les superviseurs. En entrevues, les cadres et les spécialistes des méthodes nous ont assuré que cette capacité de compléter la charge de travail quelques heures avant la fin du quart ne découlait pas de standards de production trop souples ou de normes trop basses. Soulignons d'ailleurs qu'au cours de la longue période de rodage sur ce contrat, l'entreprise avait procédé à trois phases d'étude du travail avant que la version finale de la charge de travail ne soit émise en mars 1986. La cadence de travail observée était simplement supérieure à ce qu'avaient prévu les spécialistes des temps et mouvements, et les salariés complétaient leur charge quotidienne «normale et équitable» en beaucoup moins de huit heures.

Nous avons montré que, contrairement au cas précédent, cette forme de contrôle du travail contribuait à l'atteinte d'un haut niveau de productivité, malgré l'importante réserve de temps libre qui en était en fait une composante essentielle (Bélanger, 1989). Et surtout, les données détaillées sur les heures travaillées montrent que la productivité est demeurée tout à fait constante durant toute la période où on fabriquait deux véhicules par jour, de mai 1986 à la fin juin 1987. La direction de l'entreprise attachait la plus grande importance

à cette régularité de la production, puisqu'il était impératif que le travail soit complété sur chaque poste avant la fin du quart, deux fois par jour, afin de respecter l'échéancier de livraison prévu dans ce contrat particulièrement important. Compte tenu de ce même impératif, le fait de finir tôt apportait aussi d'autres avantages concrets, tels la possibilité de couvrir plus facilement les absences et de contrer les effets des bris d'équipements, des pièces défectueuses ou en retard ou de tout autre problème technique. Cette réserve de temps permettait aussi de procéder à une première vérification de la qualité, avec possibilité de correction sur-le-champ.

En somme, la direction disposait des moyens et de l'expertise nécessaires pour apprécier les avantages de cette forme de contrôle du travail. Elle reconnaissait implicitement que les ouvriers ne pouvaient être amenés à travailler de cette façon que s'ils y consentaient et y trouvaient eux aussi des avantages. Aucun système de contrôle direct n'aurait produit un tel effet. Et quant à l'importance réserve de productivité, il est à souligner que le pattern observé ne rend pas pour autant celle-ci plus grande que si les salariés avaient simplement réparti leur effort sur toute la journée, comme c'est très souvent le cas. De façon plus générale, il est seulement possible d'évaluer l'importance de la réserve de productivité inhérente à tout système de production dans la mesure où certains participants s'engagent volontairement à travailler à plein régime; autrement, elle demeure largement cachée. Ainsi, bien qu'elle fût consciente de la marge de productivité encore disponible, cette entreprise ne jugea pas opportun de remettre en cause la norme de production convenue pour la fabrication de cette longue série de véhicules. Les enseignements de la sociologie du travail suggèrent d'ailleurs assez clairement que la transgression d'une telle convention sociale eût comporté plus de risques que de promesses.

ANALYSE ET INTERPRÉTATION

En mettant à profit les acquis théoriques du courant de recherche sur le procès de travail, cet article vise d'abord à formuler une interprétation de ces formes de régulation du travail qui permette de dépasser ce qu'on pourrait appeler le paradigme traditionnel de la restriction du rendement. Au risque de schématiser quelque peu, formulons une définition de cette position théorique traditionnelle que nous cherchons ici à dépasser. Elle signifie essentiellement que l'action ouvrière dans l'atelier, et notamment celle relative aux normes de production, doit être interprétée comme une force qui restreint et limite la production optimale pour un système technique donné. Selon cette perspective, on ne pourrait approcher ce fonctionnement optimal, sans jamais l'atteindre, que dans la mesure où sont réduites au minimum ces pratiques autonomes des salariés, qui constituent autant de contraintes par rapport à la rationalité économique qui guide la direction. Mais alors que la sociologie du travail a, depuis ses tout débuts, fait porter énormément d'attention sur les raisons pour lesquelles les salariés ne travaillent pas davantage, il paraît maintenant possible de poser le problème de façon différente.

Pour saisir le sens de cette analyse traditionnelle que nous cherchons à dépasser, il importe de relire les auteurs les plus marquants sur ces questions. Et il convient encore une fois de remonter à Taylor, qui, il y a plus de cent ans, centrait son attention sur ce qu'il percevait comme le problème fondamental de l'entreprise, la «flânerie systématique». Il avait acquis cette conviction principalement par son emploi comme ouvrier, puis comme chef d'équipe. Dans son témoignage devant une commission de la Chambre des représentants des États-Unis, en 1912, il précisa: «Nous autres, ouvriers, nous avions soigneusement convenu entre nous de la production journalière à faire pour tous les travaux d'atelier. Nous limitions notre production à environ un tiers de ce que nous aurions pu facilement faire.» (Taylor, 1957, p. 96.) De l'analyse de Taylor, il importe surtout de retenir qu'il a insisté beaucoup sur la rationalité économique des ouvriers, qui protégeaient simplement leurs intérêts, compte tenu des systèmes de paiement aux pièces et de contrôle managérial alors en vigueur.

C'est justement cette conception de la motivation économique des salariés que les enquêtes réalisées par le groupe de Harvard à l'usine Hawthorne, de 1927 à 1932, ont cherché à dépasser (Roethlisberger et Dickson, 1939, pp. 531-537; Rose, 1975, pp. 133-139). Cette remise en cause de la rationalité économique en faveur de celle d'un individu qui évite l'anomie en retrouvant une vie sociale au sein de son groupe de travail fut d'ailleurs l'idée maîtresse d'Elton Mayo (Smith, 1974, pp. 288-289). L'étude de la restriction du rendement, surtout à partir de l'observation conduite dans la *Bank Wiring Observation Room*, tient une large place dans l'ouvrage classique de Roethlisberger et Dickson. Dans *Management and the Worker*, ils expliquent la restriction du rendement comme étant la principale manifestation de l'organisation informelle. Celle-ci était clairement associée à une logique des sentiments alors que la logique du coût et celle de l'efficacité, qui sans être l'apanage de la direction lui incombaient de façon particulière, exprimaient les valeurs de l'organisation formelle (pp. 564-567). En ce sens, cette théorie à la base de l'École des relations humaines avance que l'organisation formelle répond aux contraintes externes, c'est-à-dire à l'obligation d'efficience imposée par les forces du marché, alors que l'organisation informelle, sans être en soi «mauvaise», soulignent-ils (p. 559-562), correspond aux valeurs des membres de l'organisation, celles qui se dégagent de leurs relations humaines.

L'observation participante de Roy (1952), mentionnée plus haut, apporte un éclairage important sur cette question de la restriction du rendement, notamment en expliquant son processus de développement et ses différentes formes. Dans «Efficiency and ''The Fix''», il montre comment, à travers les rapports latéraux entre les groupes occupationnels, les pratiques ouvrières n'avaient pas seulement pour effet de limiter la production, mais souvent de l'assister en transgressant les règles formelles (Roy, 1954). La conclusion de cet article amène Roy à questionner la position de l'École des relations humaines sur la rationalité managériale.

> *Do we see, in the situation studied, an economically «rational» management and an economically «nonrational» work group? Would not a reversal of the labels, if such labels be used, find justification? Does it not appear that operatives and their allies resisted managerial «logics of efficiency» because application of those «logics» tended to produce something considerably less than «efficiency»?* (1954, p. 265.)

Cependant, comme le souligne Burawoy dans la préface de *Manufacturing Consent*, Roy ne parvient pas à développer une nouvelle explication. Malgré les critiques portées à l'attention de l'École des relations humaines, Roy ne peut se libérer de la position théorique qu'elle a formulée. Ainsi, alors que ses données empiriques font largement état de la contribution des ouvriers à l'efficience, souvent en dépit des directives des agents de maîtrise, il s'applique principalement à monter en épingle et à analyser la façon dont ces salariés limitaient la production.

Le travail de Burawoy a eu un impact notamment parce qu'il a explicitement posé le problème de façon inverse: «*Why do workers work as hard as they do*?» (1979, p. 11, préface.) Comparant ses données ethnographiques à celles colligées dans la même usine par Roy trente ans plus tôt, il montre que la marge de discrétion accrue laissée aux ouvriers, et aussi les tractations et les jeux dans lesquels ils s'impliquaient plus ou moins consciemment, les amenait à prendre une part active dans l'activité de production. Outre cette tendance, Burawoy souligna l'importance du marché interne du travail et du caractère institutionnalisé des relations patronales-syndicales comme facteurs favorables au consentement. L'effet global de ces forces sociales était que la marge d'autonomie laissée aux ouvriers les incitait, selon ses termes, à consentir volontairement à leur propre exploitation.

L'étude critique de cette littérature à la lumière du cadre d'analyse formulé plus haut nous amène à questionner l'utilité de la notion de «restriction du rendement» sur le plan analytique. Comme le soulignait Lupton suite à son étude ethnographique dans deux usines britanniques (1963, p. 182), il n'existe pas de mesure technique permettant de déterminer en quoi consiste une «journée équitable de travail», et la sociologie du travail nous enseigne

les limites de l'organisation scientifique du travail. Non seulement le volume et la qualité du travail demeurent-ils indéterminés une fois les termes de l'échange économique convenus, mais ils ne peuvent être fixés du seul point de vue technique sans soulever un enjeu considérable. Il existe inévitablement une réserve de productivité, et la littérature récente souligne à juste titre l'importance des qualifications tacites et du savoir-faire ouvrier dans à peu près tous les systèmes de production. L'application de ces ressources individuelles et collectives de créativité est bien sûr essentielle à la plus grande efficience de l'organisation. Toutefois, la clé de l'analyse est que ces ressources ne pourront être transformées dans le procès de travail que si les salariés y consentent. Elles sont partie intégrante de leur autonomie au travail. La convention sociale sur les normes de production évoluera donc avec le temps, à travers la relation de pouvoir dissimulée dans le procès de travail.

La seule notion de restriction de la production ne rend donc pas toute la signification des pratiques ouvrières autonomes étudiées dans cet article. L'autonomie ouvrière est beaucoup plus équivoque et contradictoire, au sens où elle est à la fois une forme de résistance à l'autorité de la direction et une forme d'arrangement dans les unités de production[7]. Et si une grande latitude par rapport au contrôle de la direction peut limiter l'*output* et même parfois s'apparenter au freinage, elle peut, en d'autres conditions, favoriser l'atteinte des objectifs de production. En effet, comme l'illustrent particulièrement bien les deux monographies discutées ici, l'autonomie ouvrière n'est pas en soi favorable ou défavorable à la productivité. Tout dépend du système général de contrôle dans lequel elle s'inscrit et de sa compatibilité avec la technologie utilisée.

L'analyse comparative offre ici la possibilité d'aller plus loin dans la compréhension de ce processus de régulation du travail. Les matériaux présentés font état d'une assez forte similarité des formes d'autonomie ouvrière dans ces deux usines pourtant situées dans des pays et des environnements économiques fort différents. Dans les deux cas, les ouvriers semi-qualifiés avaient une grande marge de manœuvre sur les modes opératoires et l'intensité du travail et ils montraient beaucoup d'indépendance dans leurs rapports avec leur superviseur. Ces ressources, et aussi la forte cohésion des groupes de travail, leur permettaient de prendre beaucoup d'avance par rapport à leur horaire de travail et de passer les dernières heures du quart à socialiser dans l'usine. Dans les deux cas, ces pratiques étaient devenues des normes bien connues de la direction et tolérées par elle. Bref, du point de vue de l'observateur, la manifestation d'autonomie était la même dans les deux entreprises.

Mais là s'arrête la similarité. L'autonomie des salariés s'insérait dans des processus sociaux différents, lesquels produisaient, comme nous l'avons souligné, des effets tout à fait différents sur la productivité. La situation observée en 1979-1980 dans l'usine britannique avait été façonnée par une pression directe exercée par les groupes de travail et les nombreux délégués d'atelier, surtout depuis le début des années 1960. C'est dans un tel contexte sociohistorique, où aucun des agents ne contrôlait vraiment la situation, que s'était développée l'autonomie ouvrière. Bien que l'interaction entre les rapports sociaux de travail et la productivité soit très complexe et commande la plus grande prudence, nous avons montré comment un tel pattern de contrôle du travail a contribué au déclin de cette entreprise de 1960 à 1980 (Bélanger et Evans, 1988). Dans l'usine québécoise, en revanche, l'autonomie des salariés s'inscrivait dans un pattern de consentement volontaire. Sans être un «effet de gestion», puisque les pratiques observées étaient aussi la manifestation d'une forme de résistance qui aurait pu s'appuyer sur l'institution syndicale en cas d'affrontement, l'autonomie ouvrière était ici compatible avec le système général de contrôle managérial et contribuait à l'efficience de l'organisation. Cela est confirmé dans une certaine mesure par le fait que l'expan-

7. Cette dimension contradictoire de l'autonomie ouvrière a aussi été soulignée dans d'autres recherches. Dans leur conclusion d'un ouvrage collectif sur ces questions, EDWARDS et TERRY (1988, p. 216) soulignent: «*The contradictory nature of job controls is now well established. Not only are they ways for workers to challenge managerial authority, but also they are often modes of accommodation with that authority, and they can actively assist the production process.*»

sion de l'entreprise dans le secteur du transport en commun s'est poursuivie au cours des dernières années, particulièrement sur le marché nord-américain où elle s'est imposée comme le chef de file[8].

Ainsi, des manifestations très comparables sont en fait des composantes de processus de contrôle fort différents, ce qui entraîne inévitablement des effets différents, parce qu'ils s'inscrivent dans des contextes structurels et historiques particuliers. Sans qu'il soit approprié d'en traiter largement dans cet article, il est possible de préciser les principaux facteurs structurels et institutionnels à considérer pour les fins de notre comparaison. Le premier des quatre facteurs que nous avons à l'esprit consiste en la place de l'unité de production sur le marché du produit. Avec le déclin de l'industrie automobile britannique, les fabricants de pièces virent leur marché se contracter, et l'entreprise à l'étude devint de plus en plus dépendante dans ses rapports avec un nombre limité de gros clients. Par contre, non seulement la position concurrentielle de l'entreprise québécoise était-elle très bonne, mais le très gros contrat d'exportation dont nous avons observé la dernière phase de production était vraiment celui qui consolidait son leadership dans le secteur du transport en commun. Ce contraste dans la position des deux entreprises sur le marché du produit avait bien sûr des incidences sur le système de production (Woodward, 1965), lequel doit être considéré comme un deuxième facteur structurel. Sa position s'étant détériorée sur le marché du produit, la première entreprise en était venue à fabriquer un grand nombre de petites séries de pièces en réponse aux commandes et spécifications des clients. Un tel système de production générait beaucoup d'incertitude au niveau de la production, comme le suggérait d'ailleurs la théorie de Woodward, et signifiait aussi que l'on devait sans cesse réorganiser les lignes de production. En comparaison, l'autre entreprise avait parfois la possibilité, comme dans le cas de ce contrat, de développer l'ingénierie et les savoir-faire sur un seul produit pendant plusieurs années.

En troisième lieu, la nature du marché du travail dans la localité ou la région constitue un facteur structurant de la plus haute importance. La première usine était située à Coventry, ville industrielle marquée par l'évolution de l'industrie manufacturière britannique, et elle occupait le même site depuis 1930. Au moment de l'étude, elle était très touchée par le déclin de l'industrie automobile. L'usine québécoise était située dans une région rurale où l'on trouve aussi des emplois dans les secteurs de l'éducation et des services. Elle était donc considérée comme un «très bon employeur» offrant des salaires bien supérieurs à la concurrence pour des ouvriers de production. Sauf pour les ouvriers qualifiés, pour qui le marché du travail était serré au moment de l'étude, les employés étaient dans une certaine mesure dépendants de la compagnie.

Enfin, il importe aussi de comparer le cadre institutionnel dans lequel se déroulaient les relations patronales-syndicales dans les deux usines. Dans l'usine britannique, les 830 ouvriers étaient membres de cinq syndicats différents, qui avaient tous une forte tradition. Jusqu'au début des années 1970, le marchandage sur les salaires se déroulait dans les unités de production et la déficience des structures de négociation faisait en sorte que le conflit était à peine maîtrisé. Et bien que la direction ait ensuite amorcé une réforme institutionnelle, ces structures demeuraient très fragiles comparativement au régime québécois de relations du travail, qui donne notamment à la convention collective d'établissement une portée juridique considérable. Dans l'usine québécoise, les relations patronales-syndicales avaient été très tendues suite à la reconnaissance syndicale en 1972. Suite à la longue grève de 1975-1976, ces rapports s'étaient institutionnalisés et le syndicat avait graduellement centré son action dans le cadre de la convention collective et de son application. Et si ces instances de régulation au niveau de l'usine ne disposaient pas des questions étudiées dans cet article, elles précisaient certaines balises à l'intérieur desquelles évoluaient les rapports

8. L'usine où nous avons réalisé l'étude demeure le principal centre de production de la division du transport en commun.

sociaux dans l'atelier. Il ne serait donc pas exagéré de conclure à un contraste entre les deux entreprises en ce qui a trait à l'efficacité des mécanismes institutionnels de régulation du travail.

Bien sûr, aucune de ces forces n'avait un effet déterminant, et il revenait aux acteurs d'organiser leurs rapports sociaux. Mais il faut reconnaître que ces rapports se déroulaient dans un contexte structurel et historique plus favorable à la coopération et l'efficience dans un cas que dans l'autre. Et si les salariés avaient énormément d'influence sur leur travail dans les deux cas, leur action était conditionnée par des structures sociales différentes et produisait des résultats différents.

CONCLUSION

Cet article visait à formuler, en s'appuyant à la fois sur nos données empiriques et sur la littérature concernant le procès de travail, une interprétation du comportement des salariés qui se démarque de l'approche traditionnelle en sociologie du travail et en gestion. Les matériaux présentés montrent que l'influence ouvrière sur les normes de production n'a pas nécessairement pour effet de limiter la production. Cela s'explique sur le plan théorique. Dans la mesure où les normes de production ne peuvent être fixées d'un point de vue strictement technique et où les agents de production ne peuvent s'en tenir à une logique d'optimisation, un arrangement social s'impose. Et pour que l'entreprise atteigne des standards élevés d'efficience, il importe que cette régulation stimule l'application des ressources créatrices des salariés dans l'activité de production. Selon le contexte structurel et sociohistorique, l'arrangement sera plus ou moins favorable à la productivité et à la qualité.

Cela nous amène à une deuxième considération théorique. Dans chacune des entreprises, nous avons observé des modèles de comportement très marqués consistant à accentuer les cadences en début de quart pour compléter le travail quelques heures avant la fin et ainsi profiter d'une longue période de repos ou de loisir sur les lieux mêmes du travail. Mais ces pratiques ouvrières s'inscrivaient dans des processus de contrôle différents et avaient des effets différents sur la productivité. Nous avons donc cherché à situer ces processus par rapport au contexte structurel et historique. L'analyse comparative offre ainsi la possibilité de mieux saisir la signification de normes sociales spécifiques, en prenant en compte le contexte plus large dans lequel évoluent les agents.

Dans l'analyse de ces rapports sociaux de travail, beaucoup d'attention doit être accordée à la nature contradictoire de la relation d'emploi et aux logiques distinctes de la direction et des salariés. À cette fin, il est pertinent de souligner les traits essentiels de la perspective théorique avancée dans cet article, en soulignant quatre dimensions sur lesquelles elle se distingue. Premièrement, en contraste avec l'École des relations humaines, la littérature sur le procès de travail tient pour acquis que le conflit est inhérent à la relation d'emploi et découle de fondements objectifs que l'on ne peut résoudre. Elle se situe généralement dans un courant que l'on pourrait qualifier de matérialiste et qui fait du conflit le principe central d'analyse (Edwards, 1986). Par contre, elle insiste aussi sur le fait que le rapport de production place les agents en situation de dépendance mutuelle, une forme d'accommodement étant essentielle pour assurer la reproduction de la relation d'emploi. Les manifestations d'autonomie ouvrière analysées ici illustrent particulièrement bien cette dynamique en ce qu'elles sont porteuses à la fois de conflit et de consentement. Ainsi, si la pression ouvrière était beaucoup plus ouverte dans l'usine britannique, où la situation tenait davantage de la résistance ouvrière, le processus n'était pas dénué de tension dans l'usine québécoise, et notamment d'une forme subtile de contrainte exercée sur les pairs.

Deuxièmement, en s'appuyant d'abord sur les travaux de Leibenstein, nous avons souligné comment la relation d'emploi exige que les acteurs aillent au-delà d'une logique d'optimisation. Il s'ensuit un rapport de marchandage, et souvent de régulation conjointe, chaque agent abandonnant sa position optimale pour convenir d'une norme dont il tire néanmoins certains avantages. Pour le chercheur, le fait de rejeter ainsi la vision mécaniste du

modèle économique néo-classique concernant le processus de production et d'étudier les rapports sociaux complexes associés à ce processus permet de saisir comment son résultat est indéterminé et incertain. Cette position théorique permet aussi de considérer le salarié comme un acteur à part entière, ou encore comme un «agent compétent», ayant cette «capacité de ''créer une différence'', donc d'exercer du pouvoir», selon les termes de Giddens (1987, p. 63). On s'éloigne alors considérablement de Braverman, pour redonner aux salariés toutes leurs ressources individuelles et collectives et leurs moyens de résistance, sans aller pour autant vers une approche théorique qui concéderait pratiquement toute liberté à l'acteur et ne tiendrait pas compte des contraintes structurelles. Ainsi, bien que les salariés aient une marge de liberté et d'influence considérable, leur action évolue dans les limites d'un système technique et d'une structure sociale particulièrement contraignants. Présentons brièvement ces deux ordres de contraintes, qui constituent les troisième et quatrième dimensions de l'approche théorique suggérée.

Il est maintenant largement accepté que l'implantation massive des technologies de l'information constitue un nouveau système technique. Une riche littérature internationale analyse les implications de ces changements (notamment Piore et Sabel, 1984; Wood, 1989; Coriat, 1990; Müller-Jentsch, 1990). Ces travaux indiquent qu'il n'y a pas de convergence dans les modèles d'organisation sociale associés à telle ou telle technologie. Ils montrent aussi que si le rejet du déterminisme technologique est consacré, la technologie est néanmoins porteuse de contraintes, en ce sens qu'elle conditionne les choix organisationnels. Il faut insister sur cet aspect. Comme le soulignent Clark et ses collègues (1988, pp. 9-12), le rejet du déterminisme technologique a trop longtemps amené les spécialistes des sciences sociales à négliger les contraintes techniques; il importe maintenant d'étudier les choix organisationnels en analysant de façon détaillée l'articulation entre le système technique et l'organisation sociale. Ainsi, la technologie n'est pas neutre, et si les pratiques ouvrières autonomes discutées dans cet article s'expliquent surtout par les rapports sociaux, elles prennent leur ancrage dans la combinaison technique qui les favorise ou les rend possibles.

Enfin, si la méthodologie retenue consiste en l'étude de quelques cas spécifiques, il va de soi que la théorie sous-jacente accorde toute l'attention requise à la structure particulière dans laquelle évoluent ces acteurs et se tissent ces arrangements, celle de la relation d'emploi. En fait, la façon dont nous étudions le lien entre «structure» et «action» s'apparente à la théorie de la structuration formulée par Anthony Giddens (1987) dont, du reste, elle s'inspire. Notamment, nous reprenons ce qu'il entend par la «dualité du structurel», au sens où on ne peut pas concevoir l'une de ces dimensions sans l'autre, et l'idée que le structurel est toujours à la fois habilitant et contraignant, de par la nature même des rapports qui lient nécessairement le structurel et l'action ainsi que l'action et le pouvoir» (Giddens, 1987, p. 226). Les normes de production sont élaborées graduellement, à travers l'activité quotidienne de production et la routine, mais ces comportements sont néanmoins très structurés. Au sein même de l'unité de production, le rapport de subordination et le fait que le produit du travail, comme les moyens de travail, appartienne à l'employeur sont perceptibles. Mais, bien au-delà, cette relation d'emploi s'inscrit dans un circuit économique et les forces du marché conditionnent très fortement les agents, les incitant à coopérer à court ou moyen terme. En dernière instance, les normes de production sont un construit dans la mesure où ils dépendent beaucoup des rapports sociaux de travail, lesquels sont néanmoins conditionnés par le système technique et une structure sociale particulière.

Jacques BÉLANGER
Département des relations industrielles
Faculté des sciences sociales
Université Laval
Québec (Québec)
Canada G1K 7P4

RÉSUMÉ

Cet article présente des matériaux colligés dans des usines britannique et québécoise. En s'appuyant sur le courant de recherche sur le procès de travail, l'auteur montre comment la détermination des normes de production consiste en une forme de régulation sociale dont le paradigme traditionnel, centré sur la restriction du rendement par les salariés, saisit mal la signification. Il souligne ensuite comment des formes similaires d'autonomie ouvrière s'inscrivent dans des processus de contrôle différents et ont des effets différents que l'on peut expliquer dans une certaine mesure en considérant le contexte social et historique dans lequel évoluent les agents. La conclusion dégage les principaux fondements de la position théorique suggérée, laquelle accorde toute l'attention requise aux contraintes structurelles qui s'exercent sur les agents de production.

SUMMARY

This paper presents materials collected in a British and a Quebec factory. On the basis of trends in research on the labour process, the author demonstrates how the establishment of production norms consists in a form of social regulation which the traditional paradigm based on the restriction of production fails to adequately explain. He then points out how similar forms of job control fall within different control processes and have different effects, which can be explained to some extent by taking into consideration the social and historical context in which organizations live. In conclusion, the principal foundations of the theoretical approach suggested and the fact that it takes into account the structural constraints experienced by the agents of production are underscored.

RESUMEN

Este artículo presenta materiales recolectados en las industrias británicas y quebequenses. Apoyándose en la corriente de investigación sobre el proceso de trabajo, el autor muestras como la determinación de normas de producción consiste en una forma de regulación social que el paradigma tradicional, centrado en la restricción del rendimiento por los asalariados, capta mal el significado. Subraya enseguida la manera como formas similares de autonomia obrera se inscriben en procesos de control diferentes y tienen efectos diferentes, que se pueden explicar en una cierta medida considerando el contexto social e histórico dentro del cual los agentes evolucionan. La conclusión pone de manifiesto los principales fundamentos de la posición teórica sugerida, la cual presta toda la atención requerida a las obligaciones estructurales en las cuales evolucionan los agentes de producción.

BIBLIOGRAPHIE

BATSTONE, Eric, Ian BORASTON et Stephen FRENKEL (1977), *Shop Stewards in Action: The Organization of Workplace Conflict and Accommodation*, Oxford, Basil Blackwell.

BÉLANGER, Jacques (1987), «Job Control After Reform: A Case Study in British Engineering», *Industrial Relations Journal*, vol. 18, n° 1, pp. 50-62.

BÉLANGER, Jacques (1989), «Job Control and Productivity: New Evidence from Canada», *British Journal of Industrial Relations*, vol. 27, n° 3, pp. 347-364.

BÉLANGER, Jacques et Stephen EVANS (1988), «Job Controls and Shop Steward Leadership among Semiskilled Engineering Workers», *Shopfloor Politics and Job Controls* (sous la direction de Michael Terry et P. K. Edwards), Oxford, Basil Blackwell, pp. 150-184.

BRAVERMAN, Harry (1976), *Travail et capitalisme monopoliste. La Dégradation du travail au 20e siècle*, Paris, François Maspero (version originale anglaise en 1974).

BROWN, Richard K. (1988), «The Employment Relationship in Sociological Theory», *Employment in Britain* (sous la direction de Duncan Gallie), Oxford, Basil Blackwell, pp. 33-66.

BROWN, William (1973), *Piecework Bargaining*, Londres, Heinemann.

BURAWOY, Michael (1979), *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*, Chicago, University of Chicago Press.

CLARK, Jon, Ian McLOUGHLIN, Howard ROSE et Robin KING (1988), *The Process of Technological Change: New Technology and Social Choice in the Workplace*, Cambridge, Cambridge University Press.

CORIAT, Benjamin (1990). *L'Atelier et le robot. Essai sur le fordisme et la production de masse à l'âge de l'électronique*, Paris, Christian Bourgois éditeur.

EDWARDS, P. K. (1986), *Conflict at Work: A Materialist Analysis of Workplace Relations*, Oxford, Basil Blackwell.

EDWARDS, P. K. (1988), «Patterns of Conflict and Accommodation», *Employment in Britain* (sous la direction de Duncan Gallie), Oxford, Basil Blackwell, pp. 187-217.

EDWARDS, P. K. et Hugh SCULLION (1982), *The Social Organization of Industrial Conflict: Control and Resistance in the Workplace*, Oxford, Basil Blackwell.

EDWARDS, P. K. et Michael TERRY (1988), «Conclusions: Another Way Forward?», *Shopfloor Politics and Job Controls* (sous la direction de Michael Terry et P. K. Edwards), Oxford, Basil Blackwell, pp. 212-234.

FRIEDMAN, Andrew L. (1977), *Industry and Labour: Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*, Londres, Macmillan.

FRIEDMAN, Andrew L. (1986), «Developing the Managerial Strategies Approach to the Labour Process», *Capital and Class*, n° 30, pp. 97-124.

GIDDENS, Anthony (1982), «Power, the Dialectic of Control and Class Structuration», *Social Class and the Division of Labour* (sous la direction d'Anthony Giddens et Gavin Mackenzie), Cambridge, Cambridge University Press, pp. 29-45.

GIDDENS, Anthony (1987), *La Constitution de la société. Éléments de la théorie de la structuration*, Paris, Presses universitaires de France (version originale anglaise en 1984).

GLASER, Barney G. et Anselm L. STRAUSS (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, New York, Aldine de Gruyter.

HYMAN, Richard (1979), «La théorie des relations industrielles : une analyse matérialiste», *Sociologie du travail*, n° 4, pp. 418-438.

LEIBENSTEIN, Harvey (1987), *Inside The Firm: The Inefficiencies of Hierarchy*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press.

LUPTON, Tom (1963), *On the Shop Floor: Two Studies of Workshop Organization and Output*, Oxford, Pergamon Press.

MÜLLER-JENTSCH, Walther (1990), «Productive Forces and Industrial Citizenship: An Evolutionary Perspective on Labour Relations», conférence, School of Industrial and Business Studies, University of Warwick, juin, 22 p.

PIORE, Michael J. et Charles F. SABEL (1984), *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, New York, Basic Books.

ROETHLISBERGER, F. J. et William J. DICKSON (1939), *Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press.

ROSE, Michael (1975), *Industrial Behaviour: Theoretical Development since Taylor*, Harmondsworth, Penguin.

ROY, Donald (1952), «Quota Restriction and Goldbricking in a Machine Shop», *American Journal of Sociology*, vol. 57, mars, pp. 427-442.

ROY, Donald (1954), «Efficiency and "The Fix" : Informal Intergroup Relations in a Piecework Machine Shop», *American Journal of Sociology*, vol. 60, Novembre, pp. 255-266.

SMITH, J. H. (1974), «Elton Mayo Revisited», *British Journal of Industrial Relations*, vol. 12, n° 2, pp. 282-291.

TAYLOR, Frederic W. (1957), *La Direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod (version originale en 1911 et 1912).

TERRY, Michael et P. K. EDWARDS (sous la direction de) (1988), *Shopfloor Politics and Job Controls: The Post-War Engineering Industry*, Oxford, Basil Blackwell.

TURNBULL, Peter J. (1989), «Trade Unions and Productivity : Opening the Harvard "Black Boxes"», *Warwick Papers in Industrial Relations*, n° 24, janvier, 16 p.

WOOD, Stephen (sous la direction de) (1989), *The Transformation of Work? Skill, Flexibility and the Labour Process*, Londres, Unwin Hyman.

WOODWARD, Joan (1965), *Industrial Organisation: Theory and Practice*, Londres, Oxford University Press.