Restructuration économique et régulation du travail : au-delà de l'approche institutionnaliste

Jacques Bélanger and Gilles Breton

Number 18-19, 1992

Entreprises : approches théoriques et études de cas

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1002306ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1002306ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département de sociologie - Université du Québec à Montréal

ISSN

0831-1048 (print)

1923-5771 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Bélanger, J. & Breton, G. (1992). Restructuration économique et régulation du travail : au-delà de l'approche institutionnaliste. *Cahiers de recherche sociologique*, (18-19), 139–153. <https://doi.org/10.7202/1002306ar>

Article abstract

In a context in which enterprises seek to augment their productivity, the rigidities associated with collective agreements are identified by many specialists as the key problem. The authors argue that such an analysis is not well founded. Instead, they suggest the need to shift the analysis of both the economics and the management of labour and thus to go beyond an institutionalist approach. First, the study of economic forces should not be limited to the logic of the market but should also consider wider institutional and social choices. This is the objective of the first section, which discusses the regulation of work in the context of the decline of Fordism and the globalization of economic relations. Secondly, the analysis should not be limited to collective bargaining and related institutions but should also consider shopfloor relations, particularly the bargaining effort. The second section shows how the model of organizing work associated with the Fordist compromise requires significant modifications, and that this is really the main issue with respect to efficiency in the workplace. A third section, based on a case study of a large Quebec engineering factory, illustrates the possibility of managing labour efficiently while maintaining the essential elements of the collective bargaining regime.

Restructuration économique et régulation du travail: au-delà de l'approche institutionnaliste*

Jacques BÉLANGER et Gilles BRETON

Cet article porte sur l'interaction entre les forces de l'économie et les changements en cours dans les entreprises en ce qui a trait à la gestion du travail. La concurrence accrue sur le plan international et la récession économique incitent à la recherche d'une plus grande productivité du travail. L'analyse la plus fréquente suggère que cette croissance de productivité passe par la flexibilité de l'emploi, qui entraîne souvent la précarisation, et par l'élimination des rigidités associées à la convention collective. Certaines dispositions de la convention collective, notamment celles touchant les classifications d'emploi et la mobilité interne selon la règle d'ancienneté, seraient maintenant considérées comme des rigidités qui limitent la capacité concurrentielle des entreprises manufacturières¹. Dans le principal ouvrage portant sur les transformations en cours dans les relations industrielles aux États-Unis, l'entreprise non syndiquée en tant que modèle de recherche est perçue principalement comme la réponse à l'inadaptation du système traditionnel de négociation collective aux nouvelles réalités économiques². Le système de relations industrielles serait ainsi caractérisé par une forme de concurrence entre le modèle non syndiqué, où apparaissent les pratiques de gestion des ressources humaines les plus avancées, et le modèle traditionnel de relations du

* Une version antérieure de ce texte a été présentée au Neuvième Congrès mondial de l'Association internationale de relations professionnelles, à Sydney, en septembre 1992. L'étude a été subventionnée par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada. Les auteurs tiennent à remercier Paul R. Bélanger, ainsi que deux évaluateurs anonymes pour leurs commentaires utiles.

¹ Par exemple T. Kochan, et M. J. Piore, "Will the New Industrial Relations Last? Implications for the American Labor Movement". *The Annals*, AAPSS, vol. 473, 1984, p. 177-189; M. J. Piore, "La crise du mouvement ouvrier aux États-Unis et la crise de la régulation macro-économique", *La crise économique et sa gestion*, Actes du colloque de l'Association d'économie politique, Montréal, Boréal, p. 111-126; M. J. Piore, et C. F. Sabel, *The Second Industrial Divide*, New York, Basic Books, 1984.

² T. Kochan, H. Katz et R. McKersie, *The Transformation of American Industrial Relations*, New York, Basic Books, 1986, chapitres 3 et 4.

travail. Placés devant une telle conception de l'évolution historique, les syndicats se trouvent évidemment dans une position très difficile.

L'analyse et les matériaux présentés ici suggèrent une interprétation différente, qui semble correspondre davantage à la réalité canadienne. On propose ainsi un double déplacement du regard habituellement porté sur l'économie et la gestion du travail de manière à dépasser l'approche institutionnaliste. L'étude des forces économiques ne doit en effet pas se limiter à la logique du marché, mais doit aussi considérer l'ensemble des choix institutionnels et sociaux qui se traduisent dans un modèle de développement. Cela fait l'objet de la première section, qui situe la question de la régulation du travail par rapport au déclin du fordisme en contexte de globalisation. Ensuite, il importe que l'analyse ne se limite pas à la convention collective et au lien d'emploi, mais cherche aussi à comprendre les processus de régulation sociale touchant directement l'usage de la force de travail. L'approche ethnographique permet d'analyser les rapports sociaux complexes qui évoluent "en dessous" de la convention collective et des rapports institutionnalisés. Sous cet angle, la deuxième section porte sur l'épuisement du modèle d'organisation du travail associé au fordisme, ce qui constitue selon nous l'enjeu principal en ce qui a trait à l'efficacité des organisations. La troisième section, qui s'appuie sur l'observation effectuée dans une grande entreprise québécoise, montre qu'il est aussi possible de gérer efficacement le travail sans remettre en cause la convention collective.

La régulation du travail dans une nouvelle conjoncture

Nous soutenons que l'analyse du marché ne peut rendre compte à elle seule de la réalité et de la complexité de l'activité économique. Nous avons assisté depuis le milieu des années 1970 à la montée d'un discours analytique et politique fondé sur la logique de la concurrence et de la compétitivité internationales, de la réduction de l'emprise de l'État et de son cortège de rigidités. Ce discours, dont un des principaux porte-parole est le "nouveau héros entrepreneurial", a élevé le marché au niveau d'une force à laquelle tous doivent s'adapter ou bien périr, et en a fait la clé de voûte de la réalité économique.

À cette représentation somme toute naïve de la dynamique économique, qui nous la fait voir comme un univers marchand, équilibré et harmonieux, peuplé d'"homines œconomici" en situation de concurrence virtuellement parfaite et liés par un système de prix, nous préférons une perspective qui tienne compte du rôle qu'y jouent les formes institutionnelles et les rapports sociaux. C'est précisément là que nous semble se situer l'apport de l'école française de la régulation³. Ses travaux sur les formes institutionnelles s'emploient précisément à reconstruire un

³ M. Aglietta, *Régulation et crises du capitalisme: l'expérience des États-Unis*, Paris, Calmann-Lévy, 1976; R. Boyer, *La théorie de la régulation: une analyse critique*, Paris, La Découverte, 1986; A. Lipietz, *Choisir l'audace*, Paris, La Découverte, 1989.

pont entre l'économique et le social en décryptant le réseau complexe et mouvant des règles, conventions et codes à travers lesquels s'agencent les rapports sociaux, se définissent les positions respectives des individus et des groupes dans l'espace social et se dégagent les régularités toujours fragiles dans l'ordre économique.

Dans cette perspective plus globale, les problèmes de gestion du travail qui nous occupent ici prennent une dimension nouvelle. Ils sont resocialisés, c'est-à-dire qu'ils s'enracinent non plus dans un seul marché, celui du travail, mais dans un mode de développement plus large, le fordisme. Ce modèle de développement se caractérise par la conjonction de trois éléments⁴. D'abord, un modèle d'organisation du travail qui s'appuie sur le taylorisme et la mécanisation. Ensuite, un régime d'accumulation qui, au niveau macro-économique, fait en sorte que les gains de productivité assurent à la fois la croissance des investissements et celle du pouvoir d'achat des salariés. Enfin, un mode de régulation, dont l'État-nation constitue le noeud, qui voit à l'instauration des compromis institutionnalisés tels la contractualisation à long terme du rapport salarial par la convention collective et, de façon plus générale, l'encadrement juridique du travail. En somme, les modèles de gestion du travail qui apparaissent au sein d'une socio-économie ne peuvent être séparés du modèle de développement, ni du régime national de relations du travail qui y prennent place.

Pour bien saisir les tentatives actuelles de mise sur pied de nouveaux modèles de gestion du travail, il faut par ailleurs les analyser à la lumière de la crise que traverse le fordisme depuis le milieu des années soixante-dix et dont une des causes les plus importantes semble être le processus de mondialisation de l'activité économique et de globalisation des interrelations politiques, sociales et culturelles⁵.

En relations industrielles, il est généralement entendu que l'articulation des niveaux micro et macro-économique fait référence pour l'essentiel à la jonction entre ce qui se passe dans une entreprise donnée et les ensembles économiques et politiques nationaux à l'intérieur desquels évolue ladite entreprise. Suivant cette conception, les forces économiques sont médiatisées par les institutions nationales, c'est-à-dire par le mode d'inscription de la société nationale dans ce complexe plus englobant qu'est l'économie mondiale. Le processus de globalisation remet un peu en cause cette façon de voir dans la mesure où il est maintenant nécessaire de prendre en compte le fait que les rapports sociaux, qu'ils soient d'ordre économique, politique ou culturel, n'ont plus pour seul ancrage la réalité nationale. Cela soulève évidemment un certain nombre de questions en ce qui a trait à l'autonomie des régimes nationaux de relations du travail.

⁴ A. Lipietz, *op.cit.*, p. 16-22.

⁵ G. Breton, "Globalisation, État et science politique", texte présenté au quinzième congrès mondial de l'Association internationale de science politique, Buenos Aires, 1991, 21 p.

Par contre, dans la mesure où le travail constitue notre objet d'étude, il importe toujours d'accorder une attention privilégiée aux institutions nationales de régulation, bien que celles-ci aient une autonomie plus limitée en contexte de mondialisation. Et cela pour la simple raison que, de toutes les ressources productives (capitaux, technologie, matières premières et information), la force de travail est de loin celle qui est la plus confinée aux frontières nationales, celle qui se délocalise le moins, celle dont les frontières nationales limitent le plus le mouvement. Par exemple, si Reich, dans *The Work of Nations*, insiste beaucoup sur le fait que la mondialisation de l'économie doit nous amener à dépasser la conception traditionnelle de l'économie nationale et de son pendant, le nationalisme économique, cela ne l'empêche pas de souligner que la force de travail est "l'unique aspect d'une économie nationale qui soit relativement immobile sur le plan international"⁶.

De façon paradoxale, la crise du fordisme et ce processus de mondialisation se traduisent par un affaiblissement des mécanismes nationaux de régulation au profit de mécanismes plus décentralisés qui se situent principalement au niveau de l'entreprise. En effet, dans un contexte où la concurrence est plus vive pour la production de biens et de services et où l'accent doit être mis sur leur qualité, le niveau d'action le plus local gagne en importance. Il s'agit bien sûr du lieu de travail, où toutes les ressources sont transformées à des fins productives. Comme il est maintenant entendu que l'usage efficace de la force de travail doit reposer sur le consentement et la participation des salariés, l'activité de production redevient un objet privilégié dans les sciences sociales.

Pour bien comprendre la régulation du travail dans cette nouvelle conjoncture, il est cependant nécessaire d'aller au-delà de l'approche institutionnaliste qui domine toujours le champ des relations industrielles, particulièrement en Amérique du Nord. Cela nécessite en fait un double déplacement du regard habituellement porté sur l'économie et la gestion du travail. Non seulement faut-il considérer les forces économiques plus larges dont nous avons fait état jusqu'ici, mais il est aussi nécessaire d'étudier le processus de régulation sociale qui s'élabore en dessous de la convention collective. Traditionnellement, l'attention a surtout porté sur la négociation collective et l'ensemble des rapports institutionnalisés entre les représentants de l'employeur et ceux de ses salariés, rapports qui se déroulent sur un registre assez formel et légaliste dans notre pays. En un sens, une telle attention était justifiée, puisque la négociation collective était une composante essentielle du fordisme. De fait, une meilleure compréhension de ces mécanismes est encore nécessaire, mais il importe de la compléter par l'étude des rapports sociaux qui sont plus directement liés à l'activité de production.

⁶ R. B. Reich, *The Work of Nations*, New York, Vintage Books, 1992, p. 8.

L'épuisement du modèle traditionnel de gestion

L'approche ethnographique vise essentiellement à mieux comprendre cet ensemble complexe de relations qui s'établissent entre les acteurs au moment de la production et à les situer dans la structure sociale plus large. La méthode consiste à analyser des matériaux tirés de l'observation des lieux de travail. Cette analyse s'appuie sur un point de vue assez explicite, tiré de recherches réalisées dans plusieurs pays⁷. Les travaux ont beaucoup mis l'accent sur les différentes formes de régulation du conflit et sur les différents modèles de contrôle social de l'activité de travail. Essentiellement, une fois que les conditions générales d'emploi ont été convenues, les salariés doivent consentir à utiliser leur savoir-faire et leurs ressources créatives pour produire un surplus, qui ne leur revient pas. Et même si de nombreuses règles relatives au marché interne du travail ont été élaborées dans la convention collective, encore faut-il s'entendre sur la nature des tâches, sur le volume et la qualité du travail à réaliser. Cet ensemble complexe de tractations et d'arrangements plus ou moins formels s'inscrit dans un rapport social dont l'enjeu ne concerne pas seulement les normes de production mais aussi l'encadrement subjectif des salariés et des groupes de travail. De nombreuses études, dans plusieurs disciplines, indiquent que les modalités de cette régulation sociale ont un effet assez déterminant sur l'efficacité des organisations, et notamment sur leur capacité de s'adapter à la restructuration économique qui est en cours. Elles suggèrent aussi que cette évolution exige avant tout que le modèle d'organisation et de gestion du travail associé au fordisme soit renouvelé dans ses fondements mêmes.

Au cours des dernières années, plusieurs courants de recherche, aux fondements théoriques et méthodologiques fort différents, ont contribué à une meilleure compréhension de ces processus sociaux associés à la gestion du travail. On pense bien sûr aux études sur la gestion des ressources humaines qui ont pris beaucoup d'importance, particulièrement en Amérique du Nord. Mais dans des perspectives très différentes, et souvent d'un point de vue plus critique, la sociologie du travail française, notamment par ses travaux sur l'entreprise (par exemple ceux de Sainsaulieu⁸), ainsi que le courant de recherche d'origine britannique sur les rapports sociaux en milieu de travail, ont aussi été d'un apport considérable.

De l'ensemble de ces recherches empiriques réalisées sur les lieux mêmes du travail dans plusieurs pays, il semble se dégager que le modèle traditionnel de gestion de la force de travail est remis en cause, qu'il est épuisé. En somme, non seulement le fordisme est-il en crise, mais il en est ainsi du modèle de gestion et d'organisation du travail qui lui était étroitement associé, et qui en était en fait une composante essentielle. Dans une certaine mesure, le modèle de gestion est touché

⁷ P. K. Edwards, "La recherche comparative en relations industrielles: l'apport de la tradition ethnographique", *Relations industrielles*, vol. 47, no 3, 1992, p. 411-436.

⁸ R. Sainsaulieu (dir.), *L'entreprise, une affaire de société*, Paris, Presses de la fondation nationale de science politique, 1990.

par la crise du fordisme, dont les causes débordent bien sûr les frontières de l'entreprise. Mais ce modèle est aussi touché dans ses fondements et il a par le fait même contribué largement à alimenter la crise de la productivité qui a touché bien des entreprises et secteurs d'activité économique.

Ce modèle traditionnel de gestion était basé sur trois principes: l'utilisation maximale des ressources, la rationalité managériale et le "technologisme". Or chacun de ces principes est remis en cause. Sans pouvoir en exposer ici toutes les composantes, il importe de présenter brièvement ce que nous entendons par ces notions.

La compréhension du rapport de production exige que l'on prenne ses distances à l'égard du modèle économique néo-classique, et particulièrement du postulat de la maximisation, l'un des principaux fondements de la théorie micro-économique⁹. La théorie néo-classique ne procède pas à l'étude de la "boîte noire de la production", mais postule que les forces du marché contraignent l'employeur à viser l'utilisation maximale des facteurs de production, dont la force de travail. Par le fait même, elle ne peut expliquer de façon satisfaisante les différentes formes de normalisation du rendement, souvent associées au freinage ou à la flânerie systématique de Taylor, et elle tient pour acquis qu'une heure de travail correspond à une heure de production. Or le caractère indéterminé du contrat d'emploi et le fait que la contribution effective du salarié ne sera déterminée qu'à travers une relation de pouvoir forcent l'employeur à accepter une autre logique, celle de la régulation sociale¹⁰. En effet, comme le salarié ne peut être contraint d'appliquer toutes ses ressources créatives dans l'activité de production, les acteurs s'orientent plutôt vers des formes d'équilibre sous-optimal. Alors que le modèle taylorien, celui du "one best way", poursuivait une logique de maximisation, les nouveaux modèles de gestion qui apparaissent dans la période actuelle correspondent davantage au concept de comportement non maximisant avancé par l'économiste Leibenstein¹¹.

Le deuxième principe du modèle de gestion traditionnel, celui de rationalité managériale, était associé à cette conception de l'efficacité aujourd'hui dépassée. Depuis le début de l'école des relations humaines, les théories dominantes sur le plan de la gestion du travail postulent qu'il revient à la direction d'assurer la rationalité économique de l'entreprise et de répondre aux contraintes du marché. En un sens, la direction se verrait attribué le monopole de la rationalité économique. Suivant cette perspective, la pression et l'influence des groupes de travail relèvent d'une autre logique et sont abordées comme des contraintes sociales pouvant affecter l'efficacité de l'organisation. Dans l'état actuel des connaissances, une telle

⁹ H. Leibenstein, *Inside the Firm: The Inefficiencies of Hierarchy*, Cambridge, Harvard University Press, 1987.

¹⁰ P. K. Edwards, "The Politics of Conflict and Consent: How the Labor Contract Really Works", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 13, 1990, p. 41-61.

¹¹ H. Leibenstein, *op.cit.*

position théorique est dépassée et il faut plutôt aborder cette question de l'influence des salariés sous l'angle de la régulation sociale¹². D'une part, la sociologie du travail a montré à plusieurs reprises depuis les travaux de Donald Roy à l'Université de Chicago, publiés dans les années 1950, que les pratiques ouvrières autonomes avaient aussi un rôle important à jouer dans la recherche de l'efficacité. D'autre part, considérant que l'employeur et les salariés ont des modèles de rationalité distincts en raison de leur position respective dans la relation d'emploi, le rendement résultera de la confrontation et de la régulation de ces logiques distinctes. Comme l'illustre assez bien l'arrangement social présenté dans la section suivante, des normes de production pouvant être perçues comme allant à l'encontre de la "rationalité managériale" peuvent en fait être très favorables à l'efficacité de l'organisation.

Par la notion de technologisme, nous avons à l'esprit cette présomption que la solution au problème du contrôle de la force de travail, qui touche l'essentiel de la fonction managériale, pourrait être fournie par la technologie. Une telle conception suppose en fait une division du travail simple et rigide entre, d'une part, les ingénieurs, les techniciens et les spécialistes des méthodes et, d'autre part, les exécutants. Cette recherche d'une solution technique rejoint ainsi les fondements même du taylorisme, porteur d'une façon particulière d'utiliser la force de travail. Et comme le souligne Salerni, "la phase technologique taylorienne a structuré une culture de type déterministe", à laquelle correspondait "un certain type de contrôle social, où la main-d'oeuvre était effectivement complètement subordonnée à la technologie¹³".

Le dépassement de ce modèle de gestion, qui est en cours dans un grand nombre d'entreprises, repose sur un certain nombre de constats. En bref, les structures mécanistes et les technologies les plus avancées ne parviennent pas à contraindre les salariés à utiliser suffisamment leurs ressources créatrices dans l'activité de production. Cela est particulièrement crucial pour les entreprises qui doivent miser sur la qualité pour soutenir leur position concurrentielle. De fait, même après des décennies d'influence taylorienne, de nombreuses recherches font état de la marge importante d'autonomie, de savoir-faire individuels et collectifs, et de qualifications tacites dont disposent souvent les salariés. La difficulté de consolider l'effectivité de ces ressources créatrices dans l'activité de production est inhérente à la relation d'emploi. Non seulement les employeurs doivent-ils motiver les salariés tout en les contrôlant, mais ils doivent aussi favoriser leur esprit d'initiative et leur implication sans pouvoir nécessairement reconnaître leurs

¹² J. Bélanger, "La production sociale des normes de production: monographies d'entreprises en Grande-Bretagne et au Québec", *Sociologie et sociétés*, vol. 23, no 2, 1991, p. 187-201.

¹³ G. Caire, "Taylorisme et relations professionnelles", dans M. de Montmollin et O. Pastré (dir.), *Le taylorisme*, Paris, La Découverte, 1984, p. 305-308; voir aussi D. Salerni, "Le pouvoir hiérarchique de la technologie", *Sociologie du travail*, no 1, 1979, p. 11.

qualifications. Or, si ces contradictions ne peuvent vraiment être résolues, il est apparu de plus en plus clair au cours des dernières années que la logique taylorienne avait pour effet de les accentuer et notamment de "tarir la source des gains de productivité"¹⁴.

Dans un contexte où les employeurs cherchent à puiser dans les réserves de productivité pour affronter la concurrence, les limites du taylorisme et du modèle traditionnel de gestion dont il était une composante essentielle sont suffisamment manifestes pour favoriser l'émergence de nouveaux modèles de gestion.

Cela dit, rien n'est arrêté en ce qui a trait aux développements ultérieurs. Les prescriptions sont aussi nombreuses que divergentes. Glissons-nous subrepticement vers la spécialisation flexible, un fordisme renouvelé ou une autre forme d'après-fordisme? Ce large débat, stimulé notamment par l'ouvrage de Piore et Sabel¹⁵, a attiré beaucoup d'attention et permis d'identifier plusieurs scénarios possibles¹⁶. Sans nier l'importance de ces analyses menées à un niveau plus large, celui du modèle de production, nous faisons ici porter la discussion sur la régulation sociale qui touche plus directement le procès de travail, tout en soulignant que cette régulation est conditionnée par les institutions nationales et les forces économiques plus globales. Des études qui touchent plus directement le procès de travail, deux modèles de gestion semblent se dégager. Le premier, que l'on pourrait qualifier de néo-tayloriste, a pour effet d'accentuer la subordination des salariés en misant sur les possibilités de contrôle offertes par la technologie. Il correspond à ce que Coriat appelle la "taylorisation assistée par ordinateur"¹⁷. Le second vise à engendrer le consentement volontaire et l'implication des salariés. Dans la perspective d'une hausse de la productivité du travail concourant à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise sur les marchés mondiaux, cette stratégie postule que les salariés ont des résidus d'autonomie importants et des ressources individuelles et collectives de créativité qu'il importe de mettre en valeur par le consentement volontaire plutôt que par la contrainte. Seul ce second modèle permet de franchir véritablement les limites du modèle traditionnel de gestion que nous venons d'exposer. La section suivante rappelle certains résultats d'une étude d'entreprise qui illustrent bien un tel processus de régulation du travail axé sur le consentement.

¹⁴ A. Lipietz, *op.cit.*, p. 29.

¹⁵ M. J. Piore et C. F. Sabel, *op.cit.*

¹⁶ B. Coriat, *L'atelier et le robot*, Paris, Christian Bourgois, 1990; D. Leborgne et A. Lipietz, *Idées fausses et questions ouvertes de l'après-fordisme*, cahiers du CEPREMAP, no 9103, Paris, 1991; S. Wood (dir.), *The Transformation of Work?*, Londres, Unwin Hyman, 1989.

¹⁷ B. Coriat, *ibid.*, p. 220.

Consentement volontaire et participation des salariés

Les résultats présentés dans cette section proviennent d'une étude réalisée dans une usine de matériel de transport située au Québec. Elle employait 950 ouvriers au moment de l'observation directe dans les ateliers d'assemblage en 1987. Tous ses salariés étaient syndiqués et leur organisation locale était affiliée à une centrale syndicale reconnue pour sa mobilisation. Les relations du travail ont d'ailleurs été très tendues dans les années suivant la reconnaissance syndicale en 1972, puis elles se sont graduellement institutionnalisées, l'action du syndicat et des 35 délégués syndicaux étant surtout axée sur la convention collective. Ainsi, le syndicat ne participait pas à la détermination des normes de production. Il faut souligner que les arrangements sociaux discutés ici se situent à un niveau autre que celui de la convention collective, bien qu'il existe une forme d'interdépendance entre ces deux processus de régulation du travail.

Nous avons exposé ailleurs de façon assez détaillée la forme de contrôle du travail observé et la façon dont les arrangements sociaux avaient permis de concilier les logiques distinctes de la direction et des salariés, pour ainsi atténuer le conflit et favoriser le consentement¹⁸. Ici, nous voudrions simplement illustrer brièvement cette dynamique sociale.

L'usine est spécialisée dans le secteur du transport ferroviaire depuis 1976 et, au moment de l'observation en atelier, les employés complétaient un important contrat d'exportation aux États-Unis d'une série de 825 wagons de métro. Comme l'observation était effectuée à la fin de la réalisation de ce contrat, la ligne de montage et tout l'appareil de production étaient remarquablement bien rodés. 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. Chaque emploi était en effet composé d'un grand nombre d'opérations connexes. Le fait de les répéter jour après jour avait permis aux salariés d'en mémoriser tous les angles et les tours de main, ce qui leur permettait d'ajuster les modes opératoires et de recomposer la séquence des opérations de la façon la plus efficace. En somme, les qualifications tacites étaient poussées à l'extrême. Une telle réorganisation de la séquence des opérations, qui avait de fortes incidences sur la gestion du temps, impliquait certains aménagements au sein des groupes de travail. Si elle favorisait beaucoup le contrôle ouvrier sur les cadences de travail, le fait que la ligne de production n'avance qu'à la fin de chaque quart permettait aussi aux salariés de prendre beaucoup d'avance en début de journée. Cette autonomie dans l'exécution du travail a été observée chez toutes les catégories d'ouvriers, qu'il s'agisse des soudeurs qui

¹⁸ J. Bélanger, "La production sociale des normes de production: monographies d'entreprises en Grande-Bretagne et au Québec", *article cité*; et J. Bélanger, "Job Control and Productivity: New Evidence from Canada", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 27, no 3, 1989, p. 347-364.

montaient le châssis ou des ouvriers semi-qualifiés ou spécialisés, beaucoup plus nombreux.

L'autonomie ouvrière constituait la principale composante d'un contrôle du travail axé sur la coopération et le consentement volontaire des salariés. Bien que cette logique de consentement s'apparente à celle observée par Burawoy¹⁹ dans une usine de Chicago, elle prenait aussi des formes bien particulières. Les groupes de travail utilisaient toutes leurs ressources créatrices et leur savoir-faire de façon à compléter leur travail le plus vite possible, sans pour autant compromettre la qualité de l'exécution. La pratique bien établie consistait donc à accentuer fortement les cadences pour se donner une avance et ensuite profiter d'une longue période de repos avant de quitter l'usine. 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 ouvriers complétaient leur journée de travail en cinq heures, en moyenne. Pour y arriver, ils en étaient venus à s'imposer beaucoup de pression et à travailler de façon très efficace, utilisant toutes leurs ressources durant une partie de leur temps de travail. Ainsi, ce qui était toujours considéré par les ingénieurs et le bureau des méthodes comme le résultat d'une "journée normale de travail" pouvait être achevé à l'intérieur d'une période beaucoup plus courte, libérant ainsi une période d'attente ou de temps social sur les lieux de travail. Nous avons montré comment cette forme de contrôle du travail contribuait à atteindre un haut niveau de productivité, malgré l'importante réserve de temps libre qui était en fait une composante essentielle du compromis social²⁰. De fait, non seulement la performance de cette usine permettait-elle de soutenir la concurrence de firmes japonaises et américaines, mais l'entreprise s'est en fait imposée comme l'un des chefs de file dans le secteur du transport en commun sur le marché mondial.

Il convient de souligner que ce comportement routinier consistant à cesser le travail quelques heures avant la fin du quart de travail était devenu la norme, bien connue et tolérée par les superviseurs et les cadres de production. Une telle norme était acceptable parce qu'elle était compatible avec l'organisation technique de la production et aussi avec le système général de contrôle managérial. Bien sûr, les cadres et les ingénieurs étaient sensibles au fait que l'on aurait pu produire encore davantage, mais ils acceptaient aussi le fait que ce n'était pas souhaitable.

Or ces observations montrent que l'entreprise avait renoncé aux trois principes fondateurs du modèle traditionnel de gestion. Manifestement, la stratégie ne visait pas le rendement maximal; suivant une telle stratégie, elle aurait cherché à réduire cette importante réserve de productivité, au risque de remettre en question

¹⁹ M. Burawoy, *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*, Chicago, University of Chicago Press, 1979.

²⁰ J. Bélanger, "Job Control and Productivity: New Evidence from Canada", article cité.

l'arrangement social convenu à la production et de faire naître le conflit. La direction se voyait enjointe de tolérer un tel arrangement non optimal parce qu'elle reconnaissait sa dépendance à l'égard des connaissances et des savoir-faire des salariés dans l'assemblage d'un wagon de métro; elle n'avait pas le monopole de l'efficacité. Du même coup, elle reconnaissait que les normes de production ne peuvent être imposées du seul point de vue technique mais qu'elles reposent sur un arrangement entre les forces sociales en présence²¹. Ces dernières considérations vont à l'encontre des principes d'utilisation maximale des ressources, de rationalité managériale et de technologisme.

La compréhension de ces pratiques observées en 1987 exige aussi que l'on situe cet arrangement social par rapport à l'évolution de l'entreprise. Cette usine située dans une région rurale a été développée par un entrepreneur local et est demeurée de taille très modeste jusqu'au milieu des années 1960, alors qu'elle s'est lancée avec plus ou moins de succès dans la fabrication de motoneiges, une industrie alors en croissance très rapide. Plusieurs témoignages des ouvriers plus anciens indiquent que l'organisation du travail correspondait alors au modèle taylorien, les cadences de travail étant soutenues par le salaire au rendement et une supervision particulièrement autoritaire. L'entreprise familiale fut par la suite vendue à une entreprise en croissance rapide, qui est devenue depuis lors une multinationale. La reconnaissance syndicale en 1972 fut le résultat d'une lutte ardue qui représente, avec la longue grève de 1975-1976, une étape marquante de l'évolution des rapports sociaux dans cette usine. Comme nous l'avons souligné, ces rapports se sont par la suite institutionnalisés, mais le syndicat constitue toujours une force d'opposition dont la capacité de mobilisation demeure. Ces relations patronales-syndicales ont contribué à façonner les rapports sociaux observés et à franchir les limites de l'horizon tayloriste.

La remise en cause du modèle traditionnel d'organisation du travail ne s'est donc pas produite à la suite d'une réforme particulière, inspirée de quelques nouvelles stratégies de gestion. L'autonomie ouvrière, et particulièrement ce savoir-faire dans la fabrication de wagons de métro, s'est développée graduellement, à travers l'activité quotidienne de production. À l'origine, il s'agit donc bel et bien de consentement paradoxal, au sens de Linhart et Linhart, dans la mesure où "contrairement à la doctrine officielle taylorienne, des savoirs et des savoir-faire non formalisés nés de la pratique et de l'expérience sont indispensables pour pallier les multiples aléas et dysfonctions inhérentes à toute activité"²². L'orientation des salariés était marquée par le pragmatisme et il s'agissait surtout pour eux de s'acquitter de leurs tâches le plus tôt possible, tout en ayant le souci du travail bien fait. Ils concevaient toujours leur relation avec la compagnie dans une logique

²¹ J. Bélanger, "La production sociale des normes de production: monographies d'entreprises en Grande-Bretagne et au Québec", article cité.

²² D. Linhard et R. Linhart, "La participation des salariés: les termes d'un consensus", dans D. Bachet (dir.), *Dimension sociale de l'action dans l'entreprise*, Paris, Centre d'études des systèmes et des technologies avancées, 1985, p. 30.

économique et s'en remettaient beaucoup au syndicat pour les représenter à cet égard. Mais leur forte participation au travail contribuait néanmoins à la remise en cause du modèle taylorien d'organisation du travail. Dans la mesure où la direction de l'usine en est venue à croire suffisamment en ce savoir-faire ouvrier pour miser sur cette ressource plutôt que de chercher à réduire sa dépendance à l'égard des salariés, ce savoir-faire n'était dès lors plus appliqué de façon cachée ou même clandestine, ainsi que l'aurait suggéré une logique taylorienne. En pratique, à partir du moment où l'employeur reconnaît l'autonomie des salariés et en favorise même le développement, la logique taylorienne est bel et bien dépassée.

Conclusion

La complexité des rapports sociaux observés dans cette entreprise met à nouveau à l'épreuve les différentes théories et les typologies du contrôle de la force de travail avancées jusqu'ici²³. Après avoir montré une certaine convergence entre les différents modèles théoriques concernant l'entreprise et la gestion du travail, Tolliday et Zeitlin soulignent combien ces modèles parviennent difficilement à expliquer les changements majeurs associés à la restructuration économique²⁴. Dans une large mesure, les multiples formes et stratégies de gestion visant à susciter le consentement des salariés reflètent les pressions *contradictaires* auxquelles doit faire face l'entreprise²⁵. Il en découle que des formes d'organisation du travail telle celle observée dans cette entreprise québécoise portent en elles cette ambiguïté, cette nature contradictoire, qui caractérise la relation d'emploi.

L'objectif de cet article était de montrer que la façon traditionnelle de poser le problème de l'interaction entre les forces économiques et l'entreprise n'offre qu'une explication limitée de ces phénomènes. Notre propos suggère donc un double déplacement de l'analyse de l'économie et de la gestion du travail. Dans un premier temps, le fait de situer le renouvellement de l'organisation du travail par rapport au déclin du modèle de développement fordiste et de considérer l'impact du processus de mondialisation a permis d'identifier plus clairement les principaux enjeux associés à la régulation du travail. Dans un deuxième temps, il montre les limites du modèle de gestion du travail associé au fordisme et illustre, à partir d'une étude réalisée dans une entreprise québécoise, les possibilités de dépassement de ce modèle traditionnel.

²³ P. K. Edwards, *Conflict at Work: A Materialist Analysis of Workplace Relations*, Oxford, Blackwell, 1986, chapitre 1.

²⁴ S. Tolliday et J. Zeitlin, "Introduction. Employers and Industrial Relations between Theory and History", dans S. Tolliday et H. Zeitlin (dir.), *The Power to Manages?*, Londres, Routledge, 1991, p. 2-12.

²⁵ R. Hyman, "Strategy or Structure?, Capital, Labour and control", *Work, Employment and Society*, vol. 1, no 1, 1987, p. 28-30.

Ce déplacement du regard ouvre des perspectives nouvelles sur les problèmes de gestion de la force de travail. Dans un contexte où les entreprises cherchent à puiser dans les réserves de productivité, les rigidités associées à la convention collective sont pour bien des spécialistes la clé du problème. Cela ne nous paraît pas fondé. En effet, contrairement à une interprétation largement véhiculée en relations industrielles, il semble bien que le véritable enjeu ne se situe pas du côté de la convention collective mais concerne plutôt le renouvellement de la gestion du travail. Les matériaux empiriques présentés montrent les possibilités d'un modèle de gestion axé sur le consentement volontaire et la participation des salariés, dans une grande usine où les syndiqués bénéficient de toutes les dispositions usuelles de la convention collective nord-américaine. Il est d'ailleurs pertinent d'ajouter que ces arrangements sociaux complexes au niveau de l'atelier n'allaient pas à l'encontre de la convention collective mais lui étaient en fait complémentaires, ce qui a permis à l'entreprise de continuer à progresser dans un marché mondial. Ainsi, d'un point de vue théorique et empirique, il ne semble pas que les acquis de la convention collective, qui sont aussi une composante essentielle du compromis social fordiste, constituent le principal obstacle à la productivité. Si le principal enjeu ne concerne pas vraiment la convention collective mais davantage la gestion et l'organisation du travail, les fondements du débat sont modifiés et l'analyse devient plus complexe mais aussi, nous semble-t-il, plus conforme aux réalités observées dans les entreprises.

Jacques BÉLANGER
Département des relations industrielles
Gilles BRETON
Département de science politique
Université Laval

Résumé

Dans un contexte où les entreprises cherchent à puiser dans les réserves de productivité, les rigidités associées à la convention collective sont, pour nombre de spécialistes, la clé du problème. Une telle conclusion ne nous paraît pas fondée. L'article suggère plutôt un double déplacement du regard habituellement porté sur l'économie et la gestion du travail, pour ainsi dépasser l'approche institutionnaliste. D'abord, l'étude des forces économiques ne doit pas se limiter à la logique du marché mais doit aussi considérer l'ensemble des choix institutionnels et sociaux. Cela fait l'objet de la première section de l'article, qui situe la question de la régulation du travail en rapport avec le déclin du fordisme en contexte de globalisation. Ensuite, il importe que l'analyse ne se limite pas à la convention collective et aborde plus directement l'usage de la force de travail. Sous cet angle, la deuxième section analyse l'épuisement du modèle d'organisation du travail associé au fordisme, ce qui constitue selon nous l'enjeu principal en regard de l'efficacité des organisations. La troisième section s'appuie sur une observation

réalisée dans une grande entreprise québécoise pour montrer qu'il est possible de mettre au point une gestion efficace du travail sans remettre en cause les acquis de la convention collective.

Mots-clés: entreprise, organisation du travail, convention collective, fordisme, taylorisme, productivité

Summary

In a context in which enterprises seek to augment their productivity, the rigidities associated with collective agreements are identified by many specialists as the key problem. The authors argue that such an analysis is not well founded. Instead, they suggest the need to shift the analysis of both the economics and the management of labour and thus to go beyond an institutionalist approach. First, the study of economic forces should not be limited to the logic of the market but should also consider wider institutional and social choices. This is the objective of the first section, which discusses the regulation of work in the context of the decline of Fordism and the globalization of economic relations. Secondly, the analysis should not be limited to collective bargaining and related institutions but should also consider shopfloor relations, particularly the bargaining effort. The second section shows how the model of organizing work associated with the Fordist compromise requires significant modifications, and that this is really the main issue with respect to efficiency in the workplace. A third section, based on a case study of a large Quebec engineering factory, illustrates the possibility of managing labour efficiently while maintaining the essential elements of the collective bargaining regime.

Key-words: workplace relations, work organization, collective bargaining, Fordism, taylorism, productivity.

Resumen

En un contexto en el que las empresas buscan sacar fuerza de sus reservas de productividad, las rigideces asociadas a la convención colectiva son, para un cierto número de especialistas, la clave del problema. Tal conclusión no nos parece fundada. El artículo sugiere en cambio un doble desplazamiento de la observación, habitualmente dirigida sobre la economía y la gestión del trabajo, para superar de esta forma el punto de vista institucionalista. En primer lugar el estudio de las fuerzas económicas no debe limitarse a la lógica del mercado sino que debe considerar también el conjunto de las decisiones institucionales y sociales. De esto trata la primera sección del artículo, que sitúa la cuestión de la regulación del trabajo en relación con la decadencia del fordismo en un marco de globalización. Es importante entonces que el análisis no se limite a la convención colectiva y aborde

más directamente el uso de la fuerza de trabajo. Desde este punto de vista, la segunda sección analiza el agotamiento del modelo de organización del trabajo asociado con el fordismo, que constituye según nosotros lo que está principalmente en juego con la cuestión de la eficacia de las organizaciones. La tercera sección se apoya sobre una observación realizada en una gran empresa quebequense para mostrar que la gestión eficaz del trabajo es posible sin hacer peligrar las conquistas de la convención colectiva.

Palabras claves: empresa, organización del trabajo, convención colectiva, fordismo, taylorismo, productividad.