



**HAL**  
open science

## Deux regards sur le travail ouvrier. A propos de Roy et Burawoy, 1945-1975

Pierre Fournier

► **To cite this version:**

Pierre Fournier. Deux regards sur le travail ouvrier. A propos de Roy et Burawoy, 1945-1975. Actes de la Recherche en Sciences Sociales, 1996, 115 (1), pp.80-93. halshs-03264809

**HAL Id: halshs-03264809**

**<https://shs.hal.science/halshs-03264809v1>**

Submitted on 18 Jun 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Deux regards sur le travail ouvrier

Pierre Fournier

Actes de la recherche en sciences sociales, Année 1996, Volume 115, Numéro 1  
p. 80 - 93

[Voir l'article en ligne](#)

Deux regards sur le travail ouvrier Par le renversement de la question qui fait passer de pourquoi les ouvriers refusent-ils de produire plus pourquoi acceptent-ils de produire autant les contributions de Roy et de Burawoy fondées sur deux enquêtes menées trente ans inter valle sur un même terrain industriel débordent les raisonnements de en-

### Avertissement

L'éditeur du site « PERSEE » – le Ministère de la jeunesse, de l'éducation nationale et de la recherche, Direction de l'enseignement supérieur, Sous-direction des bibliothèques et de la documentation – détient la propriété intellectuelle et les droits d'exploitation. A ce titre il est titulaire des droits d'auteur et du droit sui generis du producteur de bases de données sur ce site conformément à la loi n°98-536 du 1er juillet 1998 relative aux bases de données.

Les oeuvres reproduites sur le site « PERSEE » sont protégées par les dispositions générales du Code de la propriété intellectuelle.

#### Droits et devoirs des utilisateurs

Pour un usage strictement privé, la simple reproduction du contenu de ce site est libre.

Pour un usage scientifique ou pédagogique, à des fins de recherches, d'enseignement ou de communication excluant toute exploitation commerciale, la reproduction et la communication au public du contenu de ce site sont autorisées, sous réserve que celles-ci servent d'illustration, ne soient pas substantielles et ne soient pas expressément limitées (plans ou photographies). La mention Le Ministère de la jeunesse, de l'éducation nationale et de la recherche, Direction de l'enseignement supérieur, Sous-direction des bibliothèques et de la documentation sur chaque reproduction tirée du site est obligatoire ainsi que le nom de la revue et- lorsqu'ils sont indiqués - le nom de l'auteur et la référence du document reproduit.

Toute autre reproduction ou communication au public, intégrale ou substantielle du contenu de ce site, par quelque procédé que ce soit, de l'éditeur original de l'oeuvre, de l'auteur et de ses ayants droit.

La reproduction et l'exploitation des photographies et des plans, y compris à des fins commerciales, doivent être autorisés par l'éditeur du site, Le Ministère de la jeunesse, de l'éducation nationale et de la recherche, Direction de l'enseignement supérieur, Sous-direction des bibliothèques et de la documentation (voir <http://www.sup.adc.education.fr/bib/>). La source et les crédits devront toujours être mentionnés.

**Pierre Fournier**

# Deux regards sur le travail ouvrier

## À propos de Roy et Burawoy, 1945-1975

Donald Roy et Michael Burawoy, par leurs travaux d'observation participante menés à trente ans d'intervalle dans une entreprise de construction mécanique<sup>1</sup>, ont contribué à renouveler un thème classique des sciences sociales, celui de la limitation de la production<sup>2</sup> dont, aux yeux des patrons, les ouvriers se rendraient irrémédiablement coupables : ceux-ci limitent en effet volontairement leur production quand ils trouvent le barème de rémunération à la pièce trop peu avantageux, se contentant alors d'une production minimale, mais aussi quand, tout en s'appliquant à produire beaucoup pour accéder au surplus de rémunération directement lié à leur production, ils s'interdisent d'excéder un certain niveau de production, qu'ils appellent « quota », pourtant largement dépassable.

L'analyse du comportement des ouvriers restreignant leur production, dont E. C. Hughes suggère, dans son éditorial au numéro spécial de l'*American Journal of Sociology* consacré en 1952 à la sociologie du travail<sup>3</sup>, qu'il mérite d'être observé dans toutes les activités professionnelles, ne vise pas seulement le statut d'annexe, fût-elle sociologique, à la théorie économique du salaire. Telle qu'elle est abordée par Roy et par Burawoy, cette question conduit à s'interroger sur la coopération des travailleurs, sur les raisons de leur participation à l'effort productif, sur les mécanismes sociaux d'obtention de leur consentement, y compris au-delà du seul cas du travail à la chaîne.

La question de la mobilisation de la main-d'œuvre autour des objectifs de production s'articule ici avec la mise en œuvre de l'observation participante dans un cadre matériel et intellectuel qu'il convient de situer. Pour enquêter sur la limitation de production chez les ouvriers de l'industrie, « pratique dont différentes études sociologiques ont révélé l'existence au plus profond de

notre organisation industrielle, [Roy] a revêtu une combinaison de plongée pour aller voir ce fond » (Roy, 1954, p. 255)<sup>4</sup>. En fait, il s'agit d'une tenue d'ouvrier maniant la perceuse rotative dans un atelier de production en continu de vérins pour des moteurs. Roy fait partie de l'équipe qui prend son poste l'après-midi, de 15 heures à 23 heures, le « second poste » ou l'« équipe de soirée » dans le langage indigène. Ce n'est pas exactement dans le même atelier mais c'est dans la même entreprise – en fait, celle qui a racheté les activités de l'entreprise étudiée par Roy<sup>5</sup> quand ses dirigeants l'ont vendue – et surtout

---

1 – Les extraits de textes écrits par ces auteurs et cités dans cet article ont été traduits par nous chaque fois qu'il n'est pas fait mention d'un autre traducteur. Ils sont tirés, concernant Donald Roy, de « Quota Restriction and Goldbricking in a Machine Shop », *American Journal of Sociology*, mars 1952, p. 427-442, de « Work Satisfaction and Social Reward in Quota Achievement: an Analysis of Piecework Incentive », *American Sociological Review*, octobre 1953, p. 507-514, de « Efficiency and « the Fix »: Informal Intergroup Relations in a Piecework Machine Shop », *American Journal of Sociology*, novembre 1954, p. 255-266, et de Orvis Collins, Melville Dalton, Donald Roy, « Restriction of Output and Social Cleavage in Industry », *Applied Anthropology*, 1946 (3), p. 1-14, et concernant Michael Burawoy, de *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*, Chicago, The University of Chicago Press, 1979, 267 p.

2 – La traduction littérale de *restriction of output* est ambiguë car on ne sait pas toujours bien qui vient restreindre cette production. Il est parfois précisé limitation – ou restriction – « volontaire », par exemple dans les travaux de Georges Friedmann et Jean-Daniel Reynaud ou dans les écrits de Georges Gurvitch.

3 – C'est le numéro dans lequel est publié l'article de Roy consacré à toutes les formes de variation de l'effort productif en dessus comme au-dessous du seuil où débute la rémunération à la pièce.

4 – Les références bibliographiques apparaissant sous cette forme abrégée sont détaillées dans la note 1.

5 – Roy la nomme *Geer Company* dans sa thèse de doctorat, *Restriction of Output in a Piecework Machine Shop*, Université de Chicago, 1952. Burawoy appelle *Allied Corporation* la multinationale qui a repris, en 1953, les activités de *Geer* dans un mouvement de concentration verticale, d'absorption d'un fournisseur.

pour la production de matériels comparables, dans des conditions voisines, que Burawoy a lui aussi endossé la tenue d'ouvrier – même si c'est de manière un peu différente – trente ans après Roy.

L'entreprise dans laquelle se trouve l'atelier de mécanique de Roy se situe dans la banlieue sud de Chicago et produit des biens d'équipement lourds à destination de l'industrie agroalimentaire. Cette spécialisation induit de fortes fluctuations dans l'activité en raison du classique effet d'accélérateur qui donne aux cycles de production de biens d'équipement une plus grande amplitude qu'à ceux de la production de biens de consommation. Cela se traduit concrètement dans l'atelier de Roy par des phases d'urgence auxquelles succèdent des phases plus calmes. Ses dix mois de travail, entre le 9 novembre 1944 et le 30 août 1945, avec encore quelques jours en septembre pour répondre à des besoins de personnel accompagnant une phase de réorganisation, lui ont permis de rencontrer toute la variété des situations de travail existant dans cet atelier.

L'observation de Burawoy dure aussi dix mois, de juillet 1974 à mai 1975. Elle porte de même sur un atelier de mécanique avec des machines-outils en ligne. Elles sont un peu plus maniables et un peu plus précises qu'en 1945, mais ne diffèrent fondamentalement, selon Burawoy, que par leur mode d'entraînement, autonome et non plus assuré par d'immenses courroies circulant au plafond. *Allied Corporation* a connu des changements techniques en trente ans, avec l'introduction de machines sur *cylind-block* et de machines-outils à commandes numériques, mais ils se sont faits à petites doses et surtout dans d'autres services que celui où travaille Burawoy. L'intégration de *Geer Company* dans *Allied* dans un but de contrôle de la filière, de la matière première au produit fini, a conduit à sortir les anciens services de *Geer* de la logique de concurrence – de compétition et d'urgence – décrite plus haut pour entrer dans une logique de monopole où la demande est garantie en toutes circonstances.

Si le travail dans l'atelier est parfois intense, il n'est jamais tout à fait comparable aux cadences d'une chaîne de montage aux mêmes époques. En effet, la production de biens d'équipement n'est pas aussi standardisée que peut l'être celle de biens de consommation si bien que, sur la ligne de foreuses, les ouvriers n'ont pas toujours la même opération à réaliser. En outre, leur répertoire s'augmente régulièrement de nouvelles opérations pour lesquelles leur sont fournis un schéma et un mode opératoire préparés par le Bureau des méthodes. Dans ces phases de mise en place d'une nouvelle activité, l'ouvrier reçoit, en cas de difficultés, l'aide d'un ouvrier plus ancien, plus qualifié, qui tient en même temps un rôle

d'encadrement. L'ouvrier travaille surtout à ce moment-là sous l'œil d'un ingénieur chronométrateur dont les mesures vont servir à établir le barème de cette activité quand elle sera soumise à une rémunération à la pièce. Le même ouvrier est aussi parfois astreint à des travaux de rectification sur des pièces défectueuses. La participation aux phases d'essai chronométré, la rectification de malfaçons et la mise au point de nouveaux matériels auxquels il faut s'adapter sont des activités rémunérées au forfait, « à la journée » comme disent les ouvriers, par opposition au travail à la pièce qui prévaut le reste du temps. Cette polyvalence des ouvriers exigée dans l'atelier permet fondamentalement à l'encadrement de faire face aux fluctuations d'activité et, par suite, d'assurer l'occupation du personnel dans les phases calmes. Ainsi sur les 1 850,5 heures que Roy a passées dans l'atelier, le travail « à la journée » en représente plus du quart, 499,6 heures exactement (Roy, 1952, p. 427).

Si Burawoy rencontre peu de différences entre ce qu'il observe et ce qu'a observé Roy concernant le cadre et le contenu du travail, il s'interroge plus longuement sur les postures d'observation qu'ils ont prises l'un et l'autre et qui lui semblent très différentes, même si toutes deux peuvent être rangées sous le titre d'observation participante dans la mesure où leurs auteurs ont tenu des postes de travail.

Lorsque Roy entreprend sa recherche, il prépare une thèse à l'université de Chicago. Il a trente-cinq ans et une solide expérience du monde du travail. Se lancer dans une observation participante menée à l'insu de la direction de l'établissement comme de ses collègues de travail est un choix méthodologique qui lui semble dicté par les caractéristiques particulières de son objet, qu'il connaît bien et assimile, on l'a dit, à des fonds marins peu éclairés, et par le caractère farouche des espèces qui peuplent ces profondeurs.

« Je n'ai jamais révélé mon objet de recherche ni à l'encadrement ni aux travailleurs. Je suis resté "un des gars sur la chaîne", partageant les gestes et les confidences de mes collègues et les rejoignant dans leur guerre sans fin contre l'encadrement, avec une certaine indifférence au début, avec cœur ensuite.

Comme membre du collectif de travail, j'avais accès de l'intérieur aux discussions et aux activités. Comme ouvrier sur machine, je pouvais passer au microscope différentes activités. Cela présentait beaucoup d'avantages pour comprendre que la *restrictus vulgaris* est une petite chose à prendre avec circonspection. Elle n'aime pas être étudiée. Là où les groupes sont si sensibles et si habiles à se soustraire à l'observation, l'observation participante peut constituer un dispositif très sensible pour repérer faits et rapports pertinents » (Roy, 1952, p. 427).

Melville Dalton, avec qui Roy publie un premier compte rendu de ses recherches (Collins *et al.*, 1946), justifie de même le recours à l'observation participante *incognito* comme l'adaptation nécessaire de l'observation directe aux conditions particulières d'enquête que présentent les milieux industriels. Il pense notamment aux barrières qui peuvent être mises à la curiosité des chercheurs, cette fois de la part des dirigeants qui « arrangeaient le décor et limitaient l'enquête à certains domaines bien précis<sup>6</sup> ».

Mais cette voie répond sans doute aussi à une nécessité matérielle pour un chercheur sans véritable statut à la recherche d'une rémunération pendant la préparation de sa thèse. Le premier compte rendu de cette recherche, avec Collins et Dalton, paraît en 1946 avec une note liminaire précisant qu'il a été établi dans le cadre du *Committee on Human Relations in Industry*<sup>7</sup>. Entré tardivement sur le marché de l'expertise sociale en entreprise, concurrencé par d'autres groupes mieux établis, le Comité ne dispose sans doute pas encore de financements conséquents en 1944 quand s'amorce la recherche sur l'argent comme ressort de la motivation au travail industriel. Aussi le financement que fournit – bien malgré elle – l'entreprise étudiée, il est vrai en échange non d'un travail intellectuel mais d'un effort productif classique, est peut-être le bienvenu. Il est d'autant plus facile pour Roy de faire de nécessité vertu que la nécessité de s'adapter à l'objet étudié et la nécessité matérielle s'accommodent de ses expériences professionnelles antérieures<sup>8</sup> et de l'environnement intellectuel dans lequel il travaille. En effet, le *Committee on Human Relations in Industry* inscrit ses enquêtes dans une tradition de recherche, à l'université de Chicago, qui laisse une part large – mais non exclusive – au *fieldwork* et à l'observation *in situ*. L'observation de Roy a besoin, pour être directe, d'être complètement participante, c'est-à-dire d'être menée *incognito* en raison des réactions de défense, d'autocensure, qu'on peut raisonnablement prêter, avec lui, aux ouvriers d'un atelier de production : fréquemment observés par les ingénieurs du Bureau des méthodes, ils sont habitués à se soustraire à leur vigilance en jouant diverses comédies.

Travailler parallèlement sur un autre matériau comme les archives de l'atelier aurait sans doute mieux armé Roy sur un certain nombre de points comme l'évaluation de la limitation de production. Il en est conscient et il n'est pas surprenant qu'il ait encouragé Burawoy<sup>9</sup> quand il sut que celui-ci travaillait sur la même entreprise que lui trente ans plus tôt : Burawoy venait pour ainsi dire combler les manques du travail de Roy, comme cela aurait pu et même dû se faire si l'enquête avait été menée en

équipe sur *Geer*, par exemple avec un second chercheur installé, *incognito* ou non, dans les bureaux s'occupant des méthodes ou du personnel.

« Les observations de Roy sont entièrement limitées à ce qui se passait autour de lui tandis qu'il travaillait dans la seconde équipe. On ne doit pas s'attendre à trouver dans son travail autre chose que ce qu'il pouvait recueillir à partir de l'observation participante. Aussi nous n'apprenons, de fait, rien sur la *Geer Company*, le syndicat, les autres services, la nature des différents marchés, etc. Son insistance à mener une observation participante au sens strict (secrète) imposait de sérieuses limitations au matériau qu'il pouvait collecter » (Burawoy, 1979, p. 63).

Burawoy réfère ces défauts à un parti pris méthodologique mais Roy est le premier à reconnaître quelque risque à sa posture : « L'observateur participant peut tout gâcher en abusant de cette méthode ou en affirmant que c'est la seule façon de faire de l'observation scientifique » (Roy, 1952 p. 427).

Un des intérêts de l'observation participante menée *incognito* est de pouvoir se poursuivre aussi longtemps qu'on le souhaite – ou qu'on le supporte ! Maintenu dans la durée, l'agrégation à un collectif de travail permet d'accéder à l'« histoire » de ce collectif, c'est-à-dire aux liens de ce collectif avec d'autres groupes, qui ne sont pas obligatoirement systématiques ou quotidiens – ou qui ne peuvent être lus comme tels qu'à la condition d'en avoir une vision totale, sur la durée et sur la variété des situations d'interaction –, ni seulement réservés aux événements exceptionnels que sont le conflit ou la grève.

« Comme membre à part entière d'un groupe informel d'ouvriers sur machines, [l'auteur<sup>10</sup>] avait l'opportunité d'observer l'affrontement entre encadrement et collectif de travail et d'en faire l'expérience dans le détail, au jour le jour, pas à

6 – Melville Dalton, *Men who Manage: Fusion of Feeling and Theory in Administration*, New York, John Wiley and Sons, Inc., 1959, p. 275, cité par Howard S. Becker, *Outsiders. Études de sociologie de la déviance*, Paris, A.-M. Métailié, 1985 (1963), p. 192-193.

7 – Créé en 1943 par Lloyd Warner et deux de ses collègues avec qui il avait travaillé pour l'étude du Sud profond des États-Unis, il se pose en concurrent du groupe de Harvard sur le marché solvable de l'expertise sociale en entreprise qui se développe durant la Seconde Guerre mondiale.

8 – « De 1925 à 1929 et de 1938 à 1947, il a occupé 24 emplois différents » (Jason Ditton, « Obituary Donald F. Roy, 1909-1980. One of the Boys on the Line », *Urban Life*, octobre 1981, p. 235).

9 – Burawoy l'en remercie en tout cas dans la préface à *Manufacturing Consent*. Peu de temps avant de mourir, en 1980, Roy fit d'ailleurs le compte rendu du livre de Burawoy dans le *Berkeley Journal of Sociology*.

10 – Roy parle en ces termes de lui-même tout au long de ses articles de 1953 et de 1954, sauf quand il cite les notes de son journal d'enquête. Il parle alors à la première personne du singulier (NdT.).

pas. Ainsi il participait à un autre genre de processus social, la coopération entre groupes. Non seulement les travailleurs de la ligne de "foreuses" coopéraient comme collègues, membres d'une équipe de combat dans la guerre contre l'encadrement, mais ils recevaient l'assistance et le soutien des autres groupes de l'atelier. Cette coopération entre groupes était particulièrement manifeste quand les ouvriers s'employaient à "trouver leur compte" ou à atteindre les quotas de production, pour les boulots à la pièce » (Roy, 1954, p. 256).

Le type d'observation directe retenu par Burawoy diffère sensiblement de l'observation participante de Roy, ne serait-ce que par le caractère ouvert de sa participation, tant vis-à-vis de la direction de l'entreprise que des collègues de travail. Il fait le choix de ce type d'observation participante pour échapper aux difficultés qu'a eues Roy à obtenir des informations débordant ce qui touchait directement à l'atelier. En effet, en sa qualité de simple ouvrier, Roy n'était pas justifié à solliciter des renseignements plus généraux, au-delà de la vie de l'atelier.

C'est d'autant plus important, pour Burawoy, d'élargir le cadre analysé, qu'il cherche à rapporter ce qu'a observé Roy et ce qu'il observe lui-même à des contextes singuliers susceptibles d'expliquer les différences observées, reconstitués à partir d'entretiens avec l'encadrement ou avec des ouvriers, et à partir de différentes sources documentaires. L'observation participante n'est donc pas exclusive pour Burawoy d'autres méthodes de documentation. Si Roy ne fournit qu'une seule mention de la presse spécialisée pour décrire *Geer* (cf. Burawoy, 1979, chap. 3, note 6), Burawoy fait de l'information économique sa principale source pour l'ensemble de son troisième chapitre intitulé « De *Geer Company* à *Allied Corporation* », consacré à caractériser les deux entreprises. À cela s'ajoutent des entretiens avec les syndicats, avec la direction, et des informations recueillies auprès du service du personnel.

Burawoy paie peut-être la rançon de cette méthodologie plus variée, et notamment de ses relations étroites avec la direction qui lui donne accès aux sources documentaires, par une intégration plus difficile dans le collectif de travail dont il sait que la qualité de son travail dépend très largement. Quand il arrive comme ouvrier, il se heurte à « un mélange d'incrédulité et d'amusement ». Certains ne comprennent pas bien; d'autres se méprennent en ne lui rapportant que des anecdotes. Son homologue de l'équipe du matin, peut-être plus qu'avec toute autre nouvelle recrue, lui « adoucit les côtés rudes de la vie au travail ». C'est finalement par une surenchère – involontaire – dans la participation au système qu'il observe, que Burawoy parvient à rompre les préventions à son égard :

« Cela me prit du temps avant de comprendre le langage de l'atelier, sans parler des mystères pour y trouver son compte. Il fallut trois ou quatre mois pour que je commence à y trouver mon compte en recourant à de nombreuses "ficelles" et en transférant du temps d'une opération sur une autre. Dès que je sus que j'avais une chance d'y trouver mon compte, les récompenses de ma participation à un jeu dans lequel les gains étaient incertains absorbèrent mon attention, et je me retrouvai spontanément à coopérer avec l'encadrement pour produire une plus grande plus-value. Qui plus est, c'est seulement de cette façon que j'ai pu établir des relations avec certaines personnes dans l'atelier. Tant que je n'étais pas capable de parader dans l'atelier comme un ouvrier expérimenté, l'air d'avoir tout son temps et de pouvoir encore y trouver son compte, quelques personnes mais seulement les plus jeunes condescendaient à engager la conversation avec moi » (Burawoy, 1979, p. 64).

Avec les enquêtes de Roy et de Burawoy sur un même lieu à partir de deux positions d'observation différentes, on a quasiment affaire à une expérimentation en matière de méthodologie des sciences sociales, qui laisse entrevoir les effets du recours à tel ou tel mode d'observation participante sur les résultats. Mais avant d'être interrogées dans leurs différences, ces enquêtes sont à rapprocher en ce qu'elles rompent toutes deux avec les méthodes jusque-là mises en œuvre pour étudier la limitation de production. Les résultats, de même, sont en rupture avec ceux des travaux antérieurs.

## LE JEU LAISSÉ AUX OUVRIERS

Si l'on veut resituer les productions scientifiques de Roy et de Burawoy dans les contextes théoriques qui les ont vu naître, il faut comprendre pourquoi Burawoy présente le travail de Roy comme « renversant avec succès l'évangile selon Elton Mayo ». C'est l'hypothèse d'un défaut supposé de compréhension entre encadrement et groupe ouvrier que Roy retient comme résultat caractéristique des travaux du groupe de Harvard pour expliquer la limitation de production et qu'il prétend interroger.

« C'est la "limitation à des quotas" qui a retenu le plus l'attention. Les chercheurs de Mayo ont observé que le groupe qui câblait des centraux téléphoniques à la Western Electric limitait sa production à un "quota", un *bogey*. Mayo en tira la conclusion que cette manière d'écrêter la production était due à un défaut de compréhension des logiques économiques de l'encadrement; son raisonnement était le suivant : l'insistance de l'encadrement sur des logiques purement économiques, ajoutée à de fréquents changements dans ces logiques pour les adapter au changement technique, conduit à un défaut de compréhension de la part des travailleurs. Puisque ceux-ci ne peuvent comprendre la situation, ils sont incapables de développer un code social

non logique du type de celui qui donnait leur cohésion sociale aux groupes de travailleurs avant la Révolution industrielle. Cette incapacité à développer un code social de rang A apporte des sentiments de frustration. Et finalement, cette frustration conduit au développement d'un "code social inférieur" chez les travailleurs en opposition avec les logiques économiques de l'encadrement. Et la limitation de production est un des symptômes de ce "code social inférieur".

Mayo rejoint ainsi ceux qui tiennent l'*homo oeconomicus* pour une conception fallacieuse » (Roy, 1952, p. 430).

L'originalité du point de vue défendu par Roy, dans sa critique de Mayo, est de tenir ensemble la rationalité économique de l'acteur, qu'il ne met pas en doute, et la logique sociale du fonctionnement de l'organisation. Roy et ses collègues du *Committee on Human Relations in Industry* savent ce que la « légitimité scientifique » – jugée ici à l'aune des autorisations de recherche données par des entreprises à des universitaires – de cette question doit à la construction sociale et politique du problème pendant la Seconde Guerre mondiale où la limitation de la production devient « préoccupation nationale », les travailleurs restés aux États-Unis étant accusés de manquer de patriotisme en « salopant le boulot »<sup>11</sup>. Si Taylor était parvenu à imposer le mode de production qu'il préconisait et si Mayo négligeait, dans son analyse, le rôle des syndicats, c'est que tout cela se jouait dans une phase de déclin des organisations syndicales après la Première Guerre mondiale. De la même manière, si la question de la limitation de production s'impose aux chercheurs du Comité en 1944, c'est que la réponse ordinairement proposée à cette époque se limite à une distinction entre « bons patriotes » et « traîtres » à la nation américaine.

Pour présenter la thèse de Roy sur la question de la limitation de production, on peut dire que son objectif se résume trivialement à montrer que les choses sont plus compliquées qu'il n'y paraît. Au début de son article de 1954, il met en perspective, dans un projet d'ensemble, les différentes contributions de ses trois articles de fond : chacune vient nuancer les affirmations de théories simplistes. Dans celui de 1952, il pense avoir montré que la limitation de production ne prend pas qu'une seule forme et que ces formes de sous-utilisation de la capacité productive des travailleurs sont toutes inscrites dans le fonctionnement ordinaire de l'entreprise. En outre, l'expression *output restriction* lui semble mal rendre compte de la réalité, dans la mesure où elle ignore l'existence de moments de travail très intense et, plus généralement, ne permet pas de rapporter tel comportement à telle situation de travail particulière. Dans l'article de 1953, il souligne que le schéma économique (qui veut que la satisfaction retirée par les travailleurs de leur travail soit avant

toute chose une satisfaction financière) n'arrive pas à rendre justice de tous les comportements. En y regardant de près, on trouve tant d'autres satisfactions que les ouvriers peuvent tirer du système du travail à la pièce qu'on n'est même pas certain que l'économique y joue un rôle (ni d'ailleurs qu'il n'en joue pas). Enfin, dans l'article de 1954, il montre que l'analyse des relations ouvertes des ouvriers avec l'encadrement et de celles des ouvriers entre eux au sein de groupes informels ne suffit pas à comprendre tous les comportements au travail. Encore faut-il voir les interactions des ouvriers avec d'autres sous-groupes de la main-d'œuvre (comme les personnes chargées de l'approvisionnement, de la distribution des outils, du contrôle de la qualité...) et les connections des ouvriers avec l'encadrement.

Que Burawoy se soit retrouvé de manière inattendue en position de « revisiter » le travail de Roy fait de lui un lecteur de cet auteur particulièrement attentif mais aussi nécessairement critique. Burawoy note ainsi qu'avec Roy « le débat qui traverse la littérature en sociologie industrielle [reste toujours dans] la même problématique – de savoir pourquoi les travailleurs ne travaillent pas davantage », alors que « la question de départ méritait d'être posée en termes différents. Comme les Lynd la posaient en 1929 : pourquoi les travailleurs travaillent-ils autant qu'ils le font? ».

Mais le jugement n'est-il pas trop sévère quand Burawoy reproche à Roy d'être resté prisonnier d'une sociologie de l'atelier et d'avoir négligé de porter son attention sur d'autres éléments explicatifs? Burawoy l'impute au choix de l'observation participante *incognito*, on l'a dit, mais aussi à « l'influence de l'école de Chicago » (Burawoy, 1979, p. 34). Les trois articles que Roy a écrits seul sur le sujet donneraient raison à Burawoy si, dans le tout premier compte rendu de sa recherche, avec Collins et Dalton, il n'était pas fait mention d'une interprétation du refus par certains ouvriers de se conformer aux règles collectives adoptées informellement par le groupe, en référence à leur origine sociale<sup>12</sup>. Quant aux recherches menées à Chicago à cette époque, elles combinent en fait souvent plusieurs méthodes<sup>13</sup>. Si Roy limite les investigations hors de l'atelier, c'est donc sans doute plus en conséquence de sa pos-

11 – Collins *et al.*, 1946, p. 1.

12 – Les *non conformers* seraient ainsi plutôt d'origine américaine et non européenne, d'origine rurale et par suite conservateurs et hostiles aux syndicats. Proches de la logique de l'exploitant agricole, ils seraient plus attentifs aux soucis du chef d'entreprise qui doit produire pour vendre. Cf. Collins *et al.*, 1946, p. 11.

13 – Cf. Jennifer Platt - Hughes and Chicago : Reputations and Realities in Research Method », communication à la journée Hughes à l'ENS de Fontenay le 23 mars 1996.



ture d'observation et pour se concentrer sur la vérification de ce qu'il avance, que par pure conviction théorique.

C'est par le renversement de la question qui fait passer de « pourquoi les ouvriers refusent-ils de produire plus? » à « pourquoi acceptent-ils de produire autant? », que Burawoy se démarque surtout de Roy. L'explication de ce qui apparaît après coup comme une analyse à courte vue chez Roy, comme un raisonnement arrêté trop tôt, tient sans doute aux caractéristiques de l'environnement économique de l'atelier étudié par celui-ci, et ce sont les changements dans cette situation qui amènent Burawoy à poser la question autrement. Il évoque les progrès intervenus depuis la guerre dans la défense des travailleurs contre la coercition exercée par l'encadrement, mais il faut surtout ajouter à ces changements la situation de l'atelier qui est désormais le seul à fournir en petit matériel le service de production de moteurs chez *Allied*, si bien que le contrôle de l'encadrement n'a plus de raison d'être très fort à partir du moment où la demande est satisfaite à temps. Dès lors Burawoy est amené à se poser la question : « Qu'est-ce qui me conduisait à faire augmenter les profits d'*Allied*? Pourquoi est-ce que je participais aussi activement à l'intensification de ma propre exploitation, perdant même mon calme quand je n'y parvenais pas? » Ce sont donc « les ressorts de la coopération comme de la non-coopération » (Burawoy, 1979, p. 34) dans des univers où la contrainte hiérarchique n'explique pas tout, que Burawoy cherche à lire dans le travail de Roy et à comprendre dans la réalité qu'il observe, pour les mettre en relation avec les régimes productifs qui les accompagnent. La question du jeu auquel les ouvriers se prennent pour rendre supportable leur condition lui semble, de ce point de vue, fondamentale, inséparable toutefois de la prise en compte des garde-fous que se donnent les mêmes ouvriers en fixant des niveaux de production à ne pas dépasser pour ne pas se laisser emporter par ce jeu et qui ont des effets de cohésion sur le groupe ouvrier.

## PARTICIPER ET OBSERVER

À partir de l'exemple détaillé de l'étude de Roy, qui relativise l'importance de l'argument économique dans l'incitation à la production, rappelant l'existence d'autres déterminants comme le souci d'éviter l'ennui au travail, le désir de disposer d'une marge de temps libre pour organiser son travail ou le plaisir de jouer en toutes circonstances, y compris productives, et qui suggère de lire la référence à l'économique, pourtant fréquemment mobilisée par les travailleurs eux-mêmes, comme « l'utilisation de symboles » pour évaluer l'effort productif, pour expri-

mer la performance et pour attribuer un prestige différent à chaque membre du collectif, on peut comprendre comment l'observation participante renouvelle les fondements de l'analyse de la limitation de production.

Si l'on avait demandé à McCann, un collègue de Roy, dans un entretien, ce qui l'amenait à dépasser fréquemment le niveau de production à partir duquel la rémunération devient fonction de la quantité produite, Roy laisse entendre qu'il aurait sans doute évoqué ses difficultés financières chroniques et par suite son besoin de maximiser son revenu aussi souvent que possible. Mais on n'aurait jamais su qu'il lui arrivait aussi « en plusieurs occasions [de confier] son manque d'intérêt pour un haut revenu : « Oh, je ne veux pas d'un haut revenu à n'importe quel prix... Ça ne donne rien de bon d'avoir un haut revenu. Je ne m'en trouverai pas tellement mieux » » (Roy, 1953, p. 509), ni surtout qu'il avait, par exemple, préféré perdre trois jours payés au forfait plutôt que de participer à l'inventaire en 1945. Cela engage pourtant la conclusion de l'analyse :

« Il semblait qu'une preuve supplémentaire [en faveur de l'*homo oeconomicus*] pouvait être tirée des explications données par les travailleurs eux-mêmes. Leur référence permanente à l'argent dans l'expression de leurs sentiments à l'égard de la répartition des boulots ; leur étiquetage sommaire des opérations à la pièce en boulots « juteux » et en « escroqueries », fondé sur les possibilités d'atteindre des primes de gain ; leur répugnance pour le travail « à la journée », ou pour les opérations qui ne comportent pas de tarif à la pièce ; l'alternance de leur appréhension, de leur indignation ou de leur exaltation devant la fixation des tarifs aux pièces ; leur préoccupation chronique pour toute une série de problèmes financiers à la maison ou dans leurs relations ; bref, une imprégnation générale de la communication intra-groupe par des messages économiques d'un genre ou d'un autre conduirait à l'inférence évidente qu'ici la motivation économique était dominante. Les deux conclusions selon lesquelles le succès partiel du système du travail à la pièce était dû à une incitation économique suffisante et la défaillance partielle était liée à l'insuffisance temporaire de la récompense économique, paraîtraient ressortir tout à fait directement des données » (Roy, 1953, p. 508).

Mais ce serait sans tenir compte du décalage entre ce que les gens font et l'image qu'ils souhaitent donner de ce qu'ils font en certaines circonstances – quand ils pensent que s'y joue un jugement porté sur eux –, que l'observation participante permet précisément de révéler dans quelques cas<sup>14</sup>.

14 – À condition d'être approfondis et répétés – de sorte que les discours de façade se révèlent un peu courts et laissent place à des avis plus personnels, de sorte que les intérêts de l'enquêteur soient mieux compris de celui avec qui il s'entretient –, des entretiens non directifs permettent aussi d'avancer dans cette direction.



Les notes de Roy sont au moins de deux types différents qui s'entremêlent dans son journal de terrain.

« Pendant dix mois, j'ai tenu un journal enregistrant *mes sentiments, mes réflexions, mes expériences* et mes observations, ainsi que des conversations avec mes collègues de travail. J'y notais les informations de mémoire à la fin de chaque journée de travail, ne prenant que rarement des notes clandestines au boulot. J'enregistrais ouvertement ma propre production dans l'atelier » (Roy, 1952, p. 427 ; c'est nous qui soulignons).

On trouve d'une part des comptes rendus de ce qui a été observé, de ce qui s'est passé pendant la durée du travail (l'emploi du temps, les interactions marquantes, éventuellement les comptages qu'on a eu l'occasion de faire sur tel ou tel aspect qui n'est jamais mesuré d'ordinaire<sup>15</sup>...), et d'autre part des « notes d'humeur », des impressions qui, si elles ne sont pas déjà des analyses construites et vérifiées, prennent parfois la forme de constructions intellectuelles provisoires, permettant d'intégrer tout ce qui a été observé jusque-là dans des interprétations cohérentes, appelées à être révisées au fil de l'enquête.

Le premier type de notes, au terme de l'observation, constitue l'enregistrement d'un matériau considérable qui informe sur l'activité observée et permet de répondre à beaucoup de questions qui peuvent ne surgir à l'esprit du chercheur qu'au cours de sa réflexion. Roy utilise ponctuellement, dans son article de 1952, l'enregistrement quotidien détaillé de sa propre production comme matériau de base pour montrer la variété des formes d'autolimitation de la production et chiffrer leur importance. Il n'avait peut-être pas, au début de son observation, ce souci du chiffrage de la production « limitée » par les travailleurs, sans quoi il aurait sans doute trouvé le moyen de mesurer systématiquement cette limitation de production chez d'autres membres de l'atelier situés à proximité que chez lui seul. Mais l'information dont il dispose sur lui-même au terme de cette prise de notes qu'il a voulue tous azimuts, du moins tant qu'il n'en savait pas plus sur les rouages de l'organisation du travail dans l'atelier, permet néanmoins une évaluation du phénomène assez convaincante par l'ampleur des mesures effectuées.

Le second type de notes n'est pas *a priori* destiné à servir de matériau pour l'analyse sociologique. Il est une simple étape nécessaire à la maturation d'une réflexion dont seule est habituellement rapportée la formulation finale. On peut toutefois, comme tente de le faire Roy, prendre ces notes comme signes objectifs de la transformation, dans le sens d'une complexification, de sa propre conception de la dynamique qui anime les ouvriers dans l'atelier. Dans le temps de l'observation,

Roy a noté ce qu'il faisait et comment il le faisait, quand il aimait ou quand il détestait, il a noté ce que les gens faisaient autour de lui et ce qu'il en pensait alors. Dans le temps de l'analyse, qui est en fait *un* des temps de l'analyse, il se (re)voit aimer et mépriser, et s'emploie à analyser tout cela comme s'il apprenait, maintenant que l'enquête de terrain est terminée, l'existence de ces sentiments éprouvés à des moments donnés. Il se prend là encore pour objet direct d'étude, cette fois en qualité d'acteur social ordinaire, immergé dans une situation d'interaction continue qui requiert une compréhension immédiate de l'univers environnant. Ce sont ainsi les catégories de son « entendement social » qu'il propose d'explicitier à partir de là, dans leurs transformations.

Il suggère de le faire en rapportant ses sentiments passés aux positions qu'il occupait à chaque fois, positions entendues non seulement sur la trajectoire d'ouvrier qu'il s'est donnée (où il passe de novice à spécialiste dans le maniement de la perceuse rotative pour « y trouver son compte ») mais aussi sur la trajectoire professionnelle (où il reste un membre des professions intellectuelles supérieures) et sur sa trajectoire d'intellectuel-chercheur en sciences sociales (où il éprouve la faiblesse de ses présupposés, tant sur les contraintes de l'observation participante comme méthode d'enquête, que sur sa connaissance du travail à la chaîne et des milieux populaires ou sur les explications de la limitation de production en vue à l'époque). Ainsi disqualifie-t-il dans un premier temps le goût du défi, le plaisir du jeu, qu'il ressent pour lui-même, comme ressorts éventuels de la vigueur au travail des ouvriers, et ce par ignorance – son immersion dans leur monde étant encore récente et partielle – de la situation économique et sociale réelle des travailleurs. Quant à la fatigue et à l'ennui né de la monotonie du travail, dont il a l'impression que « chercher à y trouver son compte » permet de se débarrasser, il les mettrait volontiers sur le seul compte de ses propres caractéristiques physiques et morales (socialement marquées par une éducation différente de celle de ces fils d'ouvriers devenus ouvriers) s'il n'entendait certains de ses collègues lui dire la même chose quand il leur raconte ce qu'il ressent. Ainsi, c'est petit à petit que Roy découvre que les personnes qui l'entourent ont la même perception de la rémunération à la pièce et plus généralement du travail industriel que lui. Tout le récit que fait Roy est construit de ce point de vue comme le compte rendu d'une initiation dont il analyserait le rituel.

15 – C'est par exemple le nombre de visites du contremaître, la fréquence des arrêts de la chaîne, le temps mis par la personne chargée de fournir les outils pour répondre à un appel...

Les analyses fondées sur des données d'observation participante se contentent le plus souvent de mettre en avant – ou en annexe – la durée et les formes de cette observation, sans toujours faire référence ensuite – ailleurs – aux constats empiriques singuliers qui fondent les assertions que le chercheur prétend en tirer<sup>16</sup>. L'article de Roy publié en 1953 est un véritable compte rendu détaillé d'observations, à vocation argumentative, qui sait rompre aussi par sa forme avec la tentation opposée de publier une partie ou la totalité du journal de terrain du chercheur sous une forme « brute de recopiage », sans commentaire ni réécriture, annexée à l'analyse qui en aurait découlé. L'écriture de Roy mêle analyse et extraits de journal d'enquête qui apparaissent comme des exemplifications concordantes prises dans ce matériau que constitue la première production écrite, sans doute manuscrite, du chercheur sur son objet d'étude – c'est-à-dire aussi sur lui-même en sa qualité d'ouvrier – durant la phase d'observation participante. Si l'on accepte d'établir la preuve dans les sciences sociales à partir de la multiplication d'éléments congruents recueillis avec méthode, on peut voir dans l'écriture de Roy un exercice modeste mais finalement bien avancé de ce que pourrait être une écriture scientifique fondée sur l'observation participante.

Burawoy peut du coup reprendre ces observations de Roy pour répondre à des questions que celui-ci n'a pas exactement posées aux situations observées. Mais ce faisant, Burawoy prend les comptes rendus de Roy pour ce qu'ils ne sont pas, ou plus exactement pour ce que celui-ci n'a pas voulu qu'ils soient : des objectivations de divers aspects de la réalité de *Geer* en 1945, c'est-à-dire d'une entreprise en voie de transformation. On est dans la même configuration que dans le cas d'un dépouillement secondaire de données quantifiées. Burawoy puise donc largement dans la thèse de Roy qui « fournit [...] de bons aperçus sur les ressorts de la coopération comme de la non-coopération [au travail] » (Burawoy, 1979, p. 34).

Ce programme comparatiste, largement improvisé par Burawoy, « inventé » sur le terrain pour tirer parti de l'incroyable chance d'être tombé par hasard sur la même usine que Roy, ne va pas sans poser quelques problèmes. S'agissant de comparer des situations décrites à trente ans d'intervalle dans l'intention d'y déceler des changements et d'en proposer des interprétations en liaison avec les transformations du régime productif, il faut contrôler ce qu'on qualifie de changements si l'on ne veut pas appeler « en croissance » ce qui ne change de taille qu'à la faveur d'un changement de focale dans la lunette de l'observateur. Pareille prudence pour s'autoriser un comparatisme raisonné ne semble pas plus nécessaire ni moins probable avec des données d'observations

qu'à partir de réponses à des questionnaires repassés année après année. Le filtre éventuellement déformant de la mise en mots des situations observées ne peut guère être mis en cause ici comme susceptible de brouiller les matériaux, au moins d'un auteur pour l'autre, dans la mesure où les deux hommes font les mêmes expériences du travail ouvrier et du travail d'écriture ; il n'est que de lire la proximité de Burawoy avec Roy dans le ton quand il raconte son initiation au travail ouvrier et au travail d'herméneute.

« Comme Roy, quand je suis entré pour la première fois dans l'atelier, j'étais un peu méprisant pour ce jeu consistant à y trouver son compte, qui semblait favoriser les marges de profit d'*Allied* plus que les intérêts des ouvriers. Mais j'ai fait l'expérience du même changement d'avis que celui que rapporte Roy » (Burawoy, 1979, p. 64).

Et de citer Roy longuement, dans sa découverte, d'abord sur lui-même, des « vertus autres qu'économiques » du travail à la pièce.

Avant de pouvoir affirmer qu'« au regard de l'emprise de cette culture du souci d'y trouver son compte sur les interactions dans l'atelier, [il] ne trouve aucun changement intervenu depuis trente ans » (Burawoy, 1979, p. 64), Burawoy fixe la liste des objectivations qu'il faut avoir rencontrées. « Certains détails dans la manière d'y trouver son compte peuvent avoir changé, mais le langage, le statut, le rythme, etc., de l'interaction au travail continuent d'être gouvernés par et pour l'intensification des relations productives qui constituent les normes pour y trouver son compte » (Burawoy, 1979, p. 64). Puis il multiplie les exemples, pris tant chez Roy que dans sa propre expérience à *Allied*.

« Les relations découlant directement de l'organisation du travail sont comprises et prennent sens d'abord en termes de souci d'y trouver son compte. Même une interaction sociale qui ne serait pas provoquée par la structure du travail est marquée par le souci d'y trouver son compte et formulée dans ce langage. Quand quelqu'un s'approche pour discuter, sa première question est : « Est-ce que tu t'en tires ? » suivie de : « Quel est le barème ? » Si vous n'êtes pas en train d'y trouver votre compte, la conversation a toute chance d'en rester à expliquer pourquoi : « Le barème est impossible », « Il m'a fallu attendre la venue de l'inspecteur pour vérifier ma première pièce », « Ces putains de perceuses n'arrêtent pas de chauffer ». Quand vous êtes en train de vous faire suer sur la machine, à « faire valser les pièces », quelqu'un qui passe par là peut vous crier : « Fastoche ! » suggérant que le boulot n'est pas aussi difficile que vous le laissez imaginer. Ou bien, lorsque vous « musardez »

16 – Cf. Jean-Pierre Briand, Jean-Michel Chapoulie, « The Uses of Observation in French Sociology », *Symbolic Interaction*, 1991 (4), p. 457.

– en rendant visite à d'autres travailleurs ou en bavardant à la machine à café –, il n'est pas exclu que quelqu'un vous hurle : « T'as tiré le bon numéro, mec ! » Quand on se trouve confronté à une opération qui est manifestement impossible, il y a toujours quelque comique pour gueuler : « C'est le meilleur boulot de la boîte ! » Appeler quelqu'un qui passe en lui disant : « T'as rien à faire ? » provoquera une protestation du genre : « Je fais mon beurre. Que veux-tu de plus ? » À l'heure du repas, les ouvriers de machines identiques ont tendance à se mettre ensemble, et chacun entreprend une analyse rétrospective de la première moitié du poste. Pourquoi ils ne sont pas arrivés à y trouver leur compte, qui les « a bloqués », ce qu'ils espèrent réaliser durant la seconde moitié du poste, s'ils pourront rattraper le temps perdu, s'occuper de ceux qui ont des difficultés, ainsi de suite – de tels sujets tendent à dominer les conversations au repas » (Burawoy, 1979, p. 63).

C'est la même logique comparatiste – que Burawoy a « apprise » dans son parcours professionnel qui, d'Angleterre, l'a mené en Zambie pour travailler à l'exploitation du cuivre – qui est au cœur des travaux ultérieurs de Burawoy : à l'échelle de deux pays, la Grande-Bretagne et la Hongrie dans *The Politics of Production*<sup>17</sup>, mais aussi sur tous les continents grâce au relais de ses étudiants dans *Ethnography Unbound*<sup>18</sup>. Simplement, cette méthode est, dans *Manufacturing Consent* (Burawoy, 1979), encore en cours de définition – toujours accompagnée de descriptions fines de ce qui fonde des jugements qui, sans cela, paraîtraient peut-être gratuits – et par suite relativement facile à suivre<sup>19</sup>.

Est-il en effet légitime de produire des conclusions à prétention générale à partir de données d'observation participante ? À cette question qui fera « froncer des sourcils » Burawoy cherche à répondre sur le fond, sur le lien entre la partie et le tout, tenant les éléments décrits pour emblématiques de la totalité qui les comprend, ou bien invoquant l'intrication du social pour déclarer vaine toute tentative de saisir la totalité en une fois. En fait, la réponse la plus convaincante qu'il fournisse consiste une nouvelle fois en un retournement de la question, mais il l'amorce là sans peut-être l'achever. Pour le paraphraser à propos de Roy, on aimerait lui demander pourquoi se satisfaire de ce que « les conclusions qu'[il] tire incitent les lecteurs à récuser leur validité » et ne pas aller jusqu'à dire : « Mes conclusions valent jusqu'à ce que, comme moi après Roy, quelqu'un vienne les revisiter ? » Cela signifierait renverser la charge de la preuve : le chercheur travaillant par observation participante fournit un maximum d'informations exemplifiant ses conclusions ; à ses contempteurs d'apporter des éléments de richesse comparable qui, non seulement mettent en doute la généralité de ces conclusions, mais encore avèrent leur non-généralité. Ce qui se joue là, c'est la nécessaire

contextualisation des données d'observation de sorte que ce soit leur singularité qui fasse l'objet d'analyses, comme ici en termes de régimes productifs successifs.

L'observation participante permet ici d'analyser la limitation de production observée chez les travailleurs en écho au discours de l'encadrement qui parle de l'intérêt économique comme seul ressort légitime de l'action individuelle au travail : cette pratique collective multiforme cache des modes de régulation sociale du collectif de travail et des systèmes de classement social originaux en son sein qui, s'ils utilisent, selon le régime productif, les mots de telle ou telle économie pour s'exprimer, visent fondamentalement l'évaluation et la distribution des prestiges sociaux entre les travailleurs de l'atelier.

L'observation participante apparaît ainsi comme une méthode d'enquête réclamant – sans doute comme toutes les méthodes d'enquête en sciences sociales – un retour réflexif sur les conditions de sa mise en œuvre pour évaluer, d'une part, les limites que ses modalités précises (selon qu'elle est déclinée à l'insu des enquêtés ou à découvert par exemple) imposent à la qualité des informations recueillies, et, d'autre part, les raisons de sa pertinence herméneutique qui se gagne petit à petit, dans l'« histoire » de la recherche. À partir de là, elle autorise en guise de « preuve » des stratégies de corroboration originales, y compris dans une logique comparatiste.

## SE PRENDRE AU JEU POUR LE COMPRENDRE<sup>20</sup>

Dans la recherche de ce qui motivait la réaction des ouvriers sur machines face à l'incitation que représentait le travail à la pièce – et il faudrait garder à l'esprit que ceux-ci faisaient de vigoureux efforts, à de rares exceptions, lorsque les rémunérations correspondant aux quotas<sup>21</sup> leur semblaient accessibles, mais seulement dans

17 – Michael Burawoy, *The Politics of Production : Factory Regimes under Capitalism and Socialism*, Verso, Thetford Press, 1985, 272 p.

18 – Michael Burawoy (dir.), *Ethnography Unbound. Power and Resistance in the Modern Metropolis*, Berkeley, University of California Press, 1991.

19 – Pour une présentation synthétique du projet scientifique de Burawoy, on se reportera à son article « Peindre le socialisme », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1988, n° 75, p. 75-82 (trad. par Jean-Louis Fabiani).

20 – Traduction de Donald Roy, « Work Satisfaction and Social Reward in Quota Achievement : an Analysis of Piecework Incentive », *American Sociological Review*, octobre 1953, p. 509-511.

21 – On reprend ici le terme de l'auteur qui l'emprunte lui-même au vocabulaire des salariés de l'atelier. Ces quotas désignent les maxima de production sur lesquels les salariés semblent s'être entendus pour ne pas les dépasser (NdT.).

ces cas-là –, les propres introspections de l'auteur<sup>22</sup>, telles qu'elles sont rapportées dans son journal d'enquête, pourraient montrer leur utilité.

Au début, l'auteur était légèrement dédaigneux à l'égard du système d'incitation appliqué dans l'atelier, ne le considérant pas comme suffisamment élaboré pour servir de dispositif de motivation, ni comme honnête lorsqu'il se présentait comme un moyen pour relever le niveau de salaire des travailleurs de l'industrie. Alors que sa sympathie allait aux ouvriers, et qu'il suivait leurs principes et leurs pratiques du mieux qu'il le pouvait, du fait même de cette sympathie ou par souci de ne pas encourir la critique de ses collègues, il n'arrivait pas à comprendre le vif intérêt qu'ils portaient à atteindre les quotas de production et la grande attention qu'ils prêtaient aux tarifs appliqués aux différents travaux à la pièce. Il renvoyait sa propre indifférence à réaliser les quotas, ou à « y trouver son compte », au fait que le travail sur machine n'était pas définitivement devenu son emploi, ne sachant pas, à ce moment-là, que les autres, pour la plupart, ne le considéraient pas non plus comme leur emploi définitif.

L'attitude de l'auteur passa d'une simple indifférence envers l'incitation que représente le travail à la pièce, à la résolution de ne pas être forcé de s'y soumettre quand, ne parvenant pas à faire augmenter le tarif d'une des activités les plus mal payées de son programme de travail, il fut convaincu que l'entreprise était injuste. Son léger dédain pour le système d'incitation se changea en rancœur.

Quelques mois plus tard, cependant, après que son collègue de travail McCann lui eut appris les « ficelles pour y trouver son compte », l'auteur s'est mis à trouver des vertus autres qu'économiques au système du travail à la pièce. Il se battait pour le plaisir de réaliser ces quotas « du diable », parce que c'était « un peu un jeu » et que « ça m'évite de m'ennuyer ». Il lui semblait qu'il était le seul à être motivé par de telles considérations, se disant que les autres ouvriers étaient poussés à travailler par la perspective de salaires plus élevés, comme le cheval est conduit à tirer le wagon par la carotte qui danse devant ses naseaux.

En plus d'échapper à la monotonie du travail en usine en « jouant à un jeu », l'auteur trouvait qu'il y avait des avantages physiques à accélérer. Il trouvait que le travail à un rythme soutenu paraissait moins fatigant, la réduction de la fatigue pouvant être en rapport étroit avec celle de l'ennui. Il découvrit plus tard que le même boulot qui l'avait ennuyé et épuisé quand c'était un « essai chronométré<sup>23</sup> » ou une activité qui n'était pas rémunérée à la pièce, l'intéressait et lui donnait de l'entrain maintenant que c'était sous la forme d'un travail à la pièce.

À plusieurs occasions, durant la fin de son séjour dans l'atelier, l'auteur consigna dans son journal des remarques

sur ces vertus du travail à la pièce. Les comparaisons qu'il fait entre ses expériences de travail à la pièce et de travail à la journée racontent toujours la même histoire.

Dooley me regarda m'installer pour les châssis et me fit remarquer : « Tu peux trouver ton compte avec ça si tu es prêt à te casser le cou ».

« Se casser le cou » était une échappatoire bienvenue à la monotonie des phases d'essai chronométré sur les nouveaux matériels. J'étais si endormi que j'avais de la peine à rester éveillé avant de commencer les châssis, mais à 11 heures, je me sentais l'esprit vif et parfaitement réveillé. Cela m'amène à voir les vertus du système du travail à la pièce sous un jour nouveau.

J'avais les jambes très lasses ce soir. Des boulots lents comme celui-là m'épuisent bien plus que ceux qui sont soutenus. J'en ai fait part à Johnny.

Il m'a dit : « C'est pareil pour moi. J'ai besoin d'avoir l'esprit occupé, ou bien je m'ennuie, et ça m'éreinte. Je ne peux pas rester planté là non plus. »

Quand je fonce tête baissée sur un bon boulot à la pièce, la soirée passe très vite et je n'ai pas le temps de me rendre compte que je suis fatigué que c'est déjà terminé. Mais avec ces boulots à la journée, je m'ennuie tellement que je pourrais me planter sur le bord<sup>24</sup> et hurler ; et mes genoux se fatiguent de rester dans la même position si longtemps. »

Pendant qu'il était employé dans l'atelier, l'auteur découvrit que d'autres ouvriers avaient fondamentalement le même sentiment que lui à l'égard du travail à la pièce. Mike Koszyk, perceur-aléueur, était un de ceux qui trouvaient que le temps s'accélérait dans le travail à la pièce et se ralentissait dans le travail à la journée.

L'autre jour, Mike compara le travail à la journée au travail à la pièce.

« À la pièce, j'entends l'horloge de la pointeuse derrière moi qui fait « tic, tac », égrenant les minutes. Mais à la journée, je sais que ce n'est pas la peine de tourner la tête pour voir l'heure, parce que les aiguilles n'auront pas bougé du tout. »

22 – Roy parle en ces termes de lui-même, sauf quand il cite les notes de son journal d'enquête. Il parle alors à la première personne du singulier (N.d. T.).

23 – Quand de nouvelles machines étaient installées pour remplacer d'anciennes ou quand une machine devait être utilisée pour produire en série une pièce inédite, la tarification de la « pièce », partie cruciale du dispositif d'incitation, était définie, de manière complémentaire au travail du Bureau des méthodes, à partir d'évaluations chronométrées du temps réellement nécessaire à sa production par un ouvrier. Les ouvriers se voyaient donc régulièrement imposer des phases de *time study* nécessairement soustraites au dispositif de la rémunération à la pièce, payées au forfait horaire. Elles duraient souvent assez longtemps, le temps que l'ouvrier s'adapte à la nouvelle procédure et la maîtrise, le temps aussi que les chronométrateurs répètent leurs mesures à l'insu de l'ouvrier (N.d. T.).

24 – Ce bord dont parle Johnny désigne le territoire, à la proximité de la chaîne, qui est réservé à la circulation des ouvriers chargés des approvisionnements.

Al McCann était un autre gars que les bonnes activités à la pièce déridaient.

Ordre avait été donné à McCann de passer ce soir sur de nouveaux matériels. Quand il reçut l'ordre, il était dégoûté : « Je sens que je vais rester à la maison demain. » Mais après avoir travaillé une heure sur les nouveaux matériels, McCann s'écria tout à coup : « Je gagne de l'argent ! » Il en avait fait treize dans l'heure, à dix cents pièce. Immédiatement, il se dérida, et se remit au travail avec vigueur.

McCann exprimait ses sentiments envers son travail en termes de rémunération. Il faut toutefois rappeler que c'est l'ouvrier qui était passé à côté d'une opportunité de gagner trois jours de paye pendant l'inventaire<sup>25</sup>. Il insistait également en d'autres occasions sur le fait qu'il n'avait pas de « soucis d'argent ».

Se pourrait-il que l'action de poursuivre et d'atteindre un but tel qu'un quota de production portât en lui-même sa propre récompense ? Se pourrait-il que la référence continue à la rémunération constituât simplement l'utilisation de symboles pour exprimer la performance, tirés d'une « vision sacrificielle du travail » profondément enracinée dans notre idéologie économique ? Est-ce qu'une telle symbolisation a pénétré la communication dans l'atelier au point que les ouvriers sur machines éprouvent des difficultés à exprimer en d'autres termes leurs véritables sentiments à l'égard de la réalisation des quotas ?

[...]

Il semblerait que la réalisation du quota marquât la réussite complète d'une tâche ou la solution d'un problème dont l'issue était largement maîtrisable par l'ouvrier, même si des facteurs aléatoires pouvaient aussi déterminer de façon importante les résultats. Respecter les quotas demandait de faire preuve d'habileté et de force, et cela offrait à chacun l'occasion de s'exprimer. L'incertitude relative du résultat final due aux possibilités toujours présentes de malchance, transformait la réalisation des quotas en une partie excitante à jouer contre l'horloge accrochée au mur, une partie dans laquelle les atouts que constituent la mise en œuvre de connaissances, l'ingéniosité et la célérité, avivaient l'intérêt et favorisaient un sentiment grisant de performance. Même si les ouvriers partageaient constamment leur expérience du travail à la pièce, qui constituait leur principal sujet de conversation, et toujours en termes d'argent à gagner ou à perdre, ils pouvaient très bien, en réalité, se communiquer par là les scores de leurs parties plutôt que leurs succès ou leurs déboires financiers. Il est peu probable qu'un ouvrier ayant réalisé des quotas ait jamais vraiment cru avoir gagné de l'argent au point d'avoir sensiblement amélioré sa position d'un point de

vue financier. À supposer que quelqu'un se fût risqué à communiquer avec précision une telle conviction, on se serait moqué de lui dans l'atelier.

## SUR LES TRACES DE DONALD ROY<sup>26</sup>

Le 2 juillet 1974, je commençai à travailler comme ouvrier sur diverses machines dans la division moteur d'*Allied Corporation* – une multinationale qui produisait, entre autres choses, une large gamme d'équipements pour l'agriculture. L'atelier de fabrication à la pièce rattaché au service des petits matériels me rappela les célèbres comptes rendus de Donald Roy sur la limitation de production. Après relecture de ces articles, je fus frappé par les ressemblances entre ses observations et les miennes chez *Allied*. Mais il n'y avait là rien de surprenant. Je savais que les ouvriers sur machines en Grande-Bretagne réagissaient au travail à la pièce exactement de la même manière que ceux que décrivait Roy, en laissant filer, en s'en tenant à des quotas, et en établissant des liens informels avec les personnels auxiliaires. Je consultai donc la thèse de 546 pages de Roy, pleine d'une foule de détails vivants sur ses expériences menées entre 1944 et 1945 dans un atelier qui produisait des vérins pour le chemin de fer. Dans les premiers chapitres, je découvris que la disposition des machines – les perceuses, les fraiseuses, les tours, etc. – était à peu près semblable à celle de mon propre atelier, et j'en tirais la conclusion de bon sens que les ateliers de mécanique sont universellement organisés de semblable manière. Avancé tous les jours un peu plus dans sa thèse, je finis par trouver une référence aux Chemins de fer centraux de l'Illinois, que Roy, comme moi-même, empruntait de l'université de Chicago à l'endroit où il travaillait. Je rencontrai ensuite une référence à la ville où son entreprise, qu'il appelait *Geer*, était installée. Il apparut que c'était le même endroit que celui où je travaillais et habitais. Mais ce n'était pas étonnant ; après tout, il y avait beaucoup d'ateliers de mécanique dans le coin. C'est alors que j'ai noté la référence à un bâtiment de quatre étages. Et voilà que, selon mes collègues de travail, *Allied* avait occupé autrefois un bâtiment de quatre étages. Effectivement, le bâtiment se trouvait abandonné

25 – Roy raconte un peu plus haut que « McCann [l']avait informé de sa détresse financière chronique qui l'amenait à un besoin pressant de bons boulots à la pièce, [et que] cependant McCann avait choisi de perdre la rémunération de trois journées pendant l'arrêt général pour inventaire plutôt que de travailler à la journée à compter les stocks du département s'occupant de la récupération » (Roy, 1953, p. 509).

26 – Extrait de Michael Burawoy, *Manufacturing Consent...*, 1979, p.IX-XVII.

près des voies des Chemins de fer centraux de l'Illinois, à environ un mille du site actuel. Oui, quelques anciens croyaient bien se rappeler un atelier de fabrication de vérins. La confirmation définitive arriva vers la fin de la thèse, quand Roy lâcha le numéro de son syndicat local. C'était le même que le mien. J'étais en fait tombé par hasard sur l'usine même que Roy avait étudiée trente ans plus tôt. Alors qu'*Allied* avait pris la suite de *Geer*, l'atelier de fabrication de vérins de Roy et le département des petits matériels dans lequel je travaillais partageaient une ressemblance particulièrement nette. Découvrir ce qui était resté identique dans l'atelier et ce qui avait changé, dans les trente années séparant l'expérience de Roy de la mienne, devint inévitablement un des objets centraux de mon étude.

La thèse de Donald Roy éclairait le contexte empirique. Mais l'analyse de l'atelier réclamait un cadre général autant qu'une clef d'entrée pour apprécier les changements survenus au cours du temps. Les préoccupations théoriques de Roy étaient profondément ancrées dans la tradition de la sociologie industrielle et tournaient autour de la « limitation de production ». En renvoyant l'origine de ce « problème » à la réaction rationnelle des travailleurs à l'irrationalité de l'encadrement, Roy renversait avec succès l'évangile selon Elton Mayo qui rendait compte de la limitation de production en termes de système non logique de croyances, et de défaut de compréhension de la logique managériale chez les travailleurs. Le débat qui traverse la littérature en sociologie industrielle s'est trouvé gagné par la même problématique – comprendre pourquoi les travailleurs ne travaillent pas davantage. La différence entre les contributions radicale et conservatrice réside dans leurs hypothèses respectives. Les radicaux posent la limitation de production comme une expression de la conscience de classe, du conflit structurel et inévitable entre capital et travail, ou de la nature aliénante du travail. Les conservateurs, de leur côté, travaillant à partir de l'hypothèse d'une profonde harmonie sociale, attribuent la limitation de production à l'indolence naturelle des travailleurs, à la communication limitée entre travailleurs et encadrement, au manque d'attention portée à l'aspect humain du travail, ou à la « mauvaise appréciation » des travailleurs qui ne savent mesurer à quel point leurs intérêts sont identiques à ceux de l'encadrement. Telle que je comprenais leur conclusion, les perspectives conflictuelle et consensuelle semblaient détonner toutes deux avec ce qui se passait concrètement dans l'atelier. Le propos méritait plutôt de changer de terrain et la question de départ d'être posée en termes différents. Comme les Lynd la posaient en 1929 : pourquoi les travailleurs travaillent-ils autant qu'ils le font ?

Le récit concret de Roy dans sa thèse suggère que c'est la question la plus sensée. Chez lui, les ouvriers sur machines de l'atelier de fabrication de vérins travaillaient à une allure fiévreuse et pouvaient devenir furieux s'ils étaient interrompus. Pour sûr, c'était à cause du système de rémunération à la pièce, mais, comme l'explique Roy, les ouvriers ne « se cassaient pas le cul » pour quelques *cents* de plus. Pas plus qu'ils ne se jetaient dans le travail pour je ne sais quel amour de leurs patrons. En effet, tout au long de sa thèse, Roy souligne leur rancœur d'être traités comme du bétail. Cependant, paradoxalement, il essayait de mesurer le temps que les travailleurs « gaspillent » et d'en donner une explication. Il ne se demandait pas pourquoi ils ne gaspillaient pas davantage de temps, alors que des réponses peuvent être trouvées dans son compte rendu. Entre les observations qu'il faisait et les questions qu'il posait, il semble y avoir un décalage fondamental.

L'intensité du travail me frappait aussi fortement chez *Allied* que dans le compte rendu qu'en faisait Roy à propos de *Geer*. Au départ, tout à fait sans crainte et par naïveté, je balançais entre mépris et respect pour ce que je considérais comme une dépense excessive d'effort et d'ingéniosité. Pourquoi les travailleurs se bousculeraient-ils pour favoriser les intérêts de l'entreprise ? Pourquoi coopéreraient-ils et parfois même dépasseraient-ils les attentes de ces « gens d'en haut » qui « feront n'importe quoi pour vous extorquer une pièce de plus » ? Mais ce ne fut pas long avant que je me misse, moi aussi, à me briser les reins pour y trouver mon compte, pour atteindre les quotas, pour trouver un nouveau truc, et pour courir deux boulots à la fois – risquant ma vie ou mes membres pour cette pièce de plus. Qu'est-ce qui me conduisait à faire augmenter les profits d'*Allied* ? Pourquoi est-ce que je participais aussi activement à l'intensification de ma propre exploitation, perdant même mon calme quand je n'y parvenais pas ? C'est le problème que je pose.

Pour Karl Marx, c'était aussi un problème, et il se résolvait dans la coercition. Au moment où il écrivait, la subordination sans limites du travail au capital pouvait expliquer une grande part de ce qui se passait dans l'atelier. Le système du travail à la pièce était utilisé pour intensifier arbitrairement le travail, puisque les travailleurs étaient incapables de résister aux baisses de tarif<sup>27</sup> arbitraires. Là où il y avait des salaires à l'heure, le surveillant pouvait renvoyer des travailleurs pour ne pas

27 – Il s'agit du tarif payé par l'employeur au travailleur pour l'unité marginale produite au-delà du seuil où s'enclenche la rémunération à la pièce.



s'être acquittés de leurs quotas. Mais avec l'émergence des syndicats et sous la protection des quelques droits minimaux associés au travail, la menace de perdre son emploi ou de ne pas arriver à obtenir un salaire de subsistance, dépendait de moins en moins de l'application d'efforts au travail. La coercition seule ne pouvait plus expliquer ce que les travailleurs faisaient une fois arrivés dans l'atelier. Comme me l'affirmait Bill, mon collègue de jour<sup>28</sup> : « Autour de toi, personne ne te pousse ici ; tu dois te débrouiller tout seul avec le travail. » Une part de consentement spontané se combine avec la coercition pour donner forme aux activités productives.

À l'intérieur de la tradition marxiste, l'analyse la plus sophistiquée et la plus éclairante du consentement doit être recherchée dans les écrits de prison d'Antonio Gramsci. Toutefois, celui-ci est davantage intéressé par l'organisation du consentement dans l'arène politique qu'il ne l'est par le procès de travail. Dans le développement de ses théories de l'État, des partis et des intellectuels, il incorpore et combine force et persuasion, coercition et consentement, domination et hégémonie. Il n'y a que dans un essai, *Américanisme et Fordisme*, qu'il examine le procès de travail lui-même. Là, il prend en compte les changements révolutionnaires qui sont intervenus dans le procès de travail aux États-Unis, avant, pendant et après la Première Guerre mondiale. Libérée des résidus parasites des systèmes précédents de domination, aux États-Unis, la vie entière de la nation tourne autour de la production ; « l'hégémonie est née ici dans l'usine ». Dans cette étude, j'essaie de développer et d'explicitier cette formule suggestive mais allusive.

*[Burawoy évoque ensuite avec regret ce que le format limité de la publication de sa thèse sous forme de livre l'a contraint à supprimer : des détails sur les marxismes dissidents en dehors d'Harry Braverman, une part du riche matériau ethnographique qu'il a recueilli, et « l'appendice méthodologique rituel que les sociologues, à la différence des anthropologues dont l'observation participante est le métier, se sentent obligés d'inclure »]* (Burawoy, 1979, p. xiv).

Les problèmes spécifiques posés par une étude portant sur une période de temps, dans laquelle les observations d'un observateur participant sont comparées avec celles d'un autre, rendraient peut-être un tel appendice plus nécessaire encore. Il y eut un problème particulier auquel je fus confronté pour évaluer les différences entre les observations de Roy et les miennes, ce fut de faire la distinction entre ce qui tenait aux changements concrets dans le procès de travail et ce qui tenait à nos différences de perspectives et de situations. Puisque nous étions dans des positions à peu près identiques

dans le procès de travail, et puisque les expériences que nous rapportions étaient largement fonction de ces positions, je suis persuadé que les changements que je présente sont de « vrais » changements et non des artefacts liés à quelque différence d'orientation. Comme je l'ai suggéré plus haut, l'intérêt de Roy pour la limitation de production ne restreignait en aucun cas sa façon de voir et de décrire la totalité telle qu'elle apparaissait à un ouvrier sur machines. Pour aider les lecteurs à juger par eux-mêmes de la validité de la comparaison, j'ai cité abondamment la thèse de Roy.

Il ne fait aucun doute que certains fronceront les sourcils à la vue des conclusions générales que je tire d'une étude de cas singulière. Quelle pertinence, pourra-t-on demander, à l'étude d'un atelier de machines relativement insignifiant, où l'on travaille à la pièce, dans le Middle West, pour comprendre les fondements techniques de la production dans l'industrie moderne – la chaîne d'assemblage, la technique de la production en continu, le travail de bureau, etc. ? Un tel scepticisme est fréquemment exprimé par ceux qui baignent dans la méthodologie des statistiques, qui consiste en généralisations à toute une population à partir d'échantillons. Mais il y a d'autres façons de comprendre la relation de la partie au tout que l'extrapolation statistique. Premièrement, il y a l'attitude qui considère la partie comme une expression de la totalité, en ce que chaque partie contient en elle-même les principes essentiels du tout. En étudiant *Allied* par comparaison avec *Geer*, je peux extraire les attributs essentiels du procès de travail dans le capitalisme avancé – par exemple, la construction du consentement à travers le marché du travail interne et la configuration interne. Ensuite, il y a la vision d'une totalité composée d'éléments complémentaires mutuellement interdépendants. En prenant en compte la relation d'*Allied* avec d'autres institutions telles que la famille, l'école, l'État, le syndicat, les autres corporations, etc., on peut commencer à construire un tableau de la société tout entière. C'est de la généralisation par extension de la partie au tout.

Cependant, ma principale tentative a été d'utiliser l'étude de cas pour illustrer et développer un cadre théorique permettant de comprendre et d'interroger le procès de travail capitaliste. Si les conclusions que je tire incitent les lecteurs à récuser leur validité, je serai plus que satisfait que mes efforts n'aient pas été dispensés en vain.

Les chercheurs de terrain ont de nombreuses dettes à rappeler et de nombreux tributs à payer. Les reconnaître à quelque chose de difficile dans le cas présent parce

28 – Il s'agit de l'homologue de Burawoy dans l'équipe de jour.



que, pour pouvoir mener ma recherche en qualité d'observateur participant, j'ai dû promettre au personnel d'*Allied*, à l'encadrement comme aux travailleurs, que je préserverais leur anonymat aussi bien que celui de leur entreprise. Pour cette raison, j'ai donc supprimé toutes les dates de parution quand j'ai cité des articles de journaux ou de revues qui concernaient *Allied Corporation*.

Ma reconnaissance va d'abord à mes collègues de travail. Si elle ne porte sur rien d'autre, cette étude porte sur leur vie dans l'atelier, et sa richesse dépendait de leur bonne volonté à m'inclure dans leur communauté. Bien que je leur aie souvent expliqué pourquoi j'étais là, ils considéraient mon entreprise avec un mélange d'incrédulité et d'amusement. Certains ne pouvaient pas comprendre qu'il n'y ait pas un moyen plus simple pour obtenir un diplôme que de travailler dans une usine pendant un an. D'autres m'assuraient que si jamais ma thèse venait à être publiée et s'ils y étaient mentionnés, ce serait à coup sûr un succès de librairie. De temps en temps, des gens venaient me voir avec une histoire croustillante et me disaient : « Mets ça dans ton livre. » Leur grand humour et leur bonne volonté pour répondre à certaines de mes demandes vraiment étranges ont rendu ma tâche beaucoup plus agréable. Des remerciements particuliers doivent aller à mon collègue de jour – Bill – qui m'apprit à me débrouiller et à y trouver mon compte. Il supporta

mon incompetence et adoucit les côtés rudes de la vie au travail par son sens de l'absurde. Même des personnages tels que Morris (le cariste), Ed (le bonhomme des barèmes) et Jim (le président du syndicat), bien qu'ils aient souvent attiré la colère de leurs collègues de travail, ajoutaient malgré tout au décor de l'atelier.

J'aimerais aussi remercier les membres du syndicat et l'encadrement pour les informations et les entretiens qu'ils m'ont concédés. Le service du personnel m'a toujours été d'un grand secours par les informations qu'il m'a fournies. C'est ainsi que j'ai pu retrouver, en des lieux aussi éloignés qu'à Springfield dans l'Illinois ou en Caroline du Sud, bon nombre de membres de l'encadrement de l'ancienne entreprise *Geer*. Je leur suis redevable de m'avoir accordé des entretiens.

Intellectuellement, mes dettes sont larges. [...]

Une mention spéciale doit être faite à Donald Roy, qui encouragea avec enthousiasme mon retour sur *Geer*. Ses remarques sur un texte précédent ont été particulièrement importantes pour confirmer mon interprétation des changements qui se sont produits durant les trente dernières années. Si j'avais délibérément programmé d'entreprendre de « revisiter » un ouvrage, je ne crois pas que j'aurais pu choisir un compte rendu de la vie en atelier plus astucieux, plus dans la perspective du travail de terrain et plus riche.