Document généré le 12 oct. 2024 02:53

Relations industrielles
Industrial Relations

Le contrôle ouvrier sur l'organisation du travail: étude de cas en Grande-Bretagne

Jacques Bélanger

Volume 41, numéro 4, 1986

URI : https://id.erudit.org/iderudit/050255ar
DOI : https://doi.org/10.7202/050255ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)
1703-8138 (numérique)

Découvrir la revue

Citer cet article

Bélanger, J. (1986). Le contrôle ouvrier sur l'organisation du travail: étude de cas en Grande-Bretagne. *Relations industrielles / Industrial Relations*, *41*(4), 704–719. https://doi.org/10.7202/050255ar

Résumé de l'article

Sur la base d'une recherche dans deux entreprises de l'industrie mécanique, l'article montre le degré de contrôle exerce par les ouvriers de production sur l'organisation et l'exécution de leur travail, malgré la reforme des relations du travail. L'analyse porte principalement sur l'interaction des facteurs techniques et sociaux pouvant expliquer ce type de régulation sociale.

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1986

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

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

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

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

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

Le contrôle ouvrier sur l'organisation du travail
Étude de cas en Grande-Bretagne

Jacques Bélanger

Sur la base d'une recherche dans deux entreprises de l'industrie mécanique, l'article montre le degré de contrôle exercé par les ouvriers de production sur l'organisation et l'exécution de leur travail, malgré la réforme des relations du travail. L'analyse porte principalement sur l'interaction des facteurs techniques et sociaux pouvant expliquer ce type de régulation sociale.

Dans leurs études remarquées sur les tendances récentes en relations industrielles, les chercheurs du Massachusets Institute of Technology insistent beaucoup sur l'importance du contrôle qu'exercent les syndicats américains sur certains aspects de l'organisation du travail. Certaines règles négociées, notamment celles ayant trait à la description des postes et à la mobilité interne, seraient maintenant perçues comme des rigidités imposées à la direction. Alors que ce *job control unionism* était une composante du compromis social d'après-guerre entre la grande entreprise et les syndicats américains, ces atteintes aux droits de la direction constitueraient l'une des causes principales de la recrudescence de l'opposition des employeurs à la syndicalisation au cours des dernières années (Piore, 1982 et 1983; Kochan et Piore, 1984). On souligne aussi que les nouvelles conditions objectives suscitées par la récession et les changements aux niveaux de la technologie et de la structure des marchés ont entraîné des mutations nécessaires dans les relations industrielles aux États-Unis, surtout depuis 1980 (Kochan, 1985; Katz, 1985; Katz et Sabel, 1985). En somme, selon cette thèse, les conditions objectives de l'économie étaient telles que les entreprises pouvaient difficilement s'accommoder des rigidités imposées par les syndicats industriels; une plus grande flexibilité dans l'utilisation de la force de travail s'imposait.

* BÉLANGER, Jacques, professeur, Département des relations industrielles, Université Laval.

** Cette étude a été présentée en séance plénière au Septième Congrès mondial de l'Association internationale de relations professionnelles tenu à Hambourg, RFA, septembre 1986.

Relat. ind., vol. 41, no 4, 1986 © PUL ISSN 0034-379 X

La référence à ces études nous semble pertinente, d'abord parce que ces tendances observées dans l'économie et la production industrielle ne sont pas propres aux États-Unis. De plus, le contrôle ouvrier sur le travail est présent sous diverses formes et à des degrés variables dans la plupart des pays industrialisés. Bien que les conventions collectives négociées en Amérique du Nord prévoient un certain nombre de dispositions relatives au déploiement de la main-d'oeuvre, il est généralement reconnu que le contrôle ouvrier sur le travail (*job control*) est à la fois plus prononcé et plus largement diffusé en Grande-Bretagne[1]. Dans ce pays, l'action ouvrière touche souvent des matières telles les niveaux d'emploi, la charge de travail et aussi d'autres questions directement liées à l'exécution du travail, en l'occurrence l'intensité et la continuité de l'effort. Ce contrôle relatif développé par les ouvriers de production, qu'il faut distinguer du contrôle imposé unilatéralement par les syndicats de métier (*craft control*), repose principalement sur une forte organisation syndicale sur les lieux mêmes du travail.

Cet article présente les principaux résultats d'une recherche empirique réalisée dans deux entreprises de l'industrie mécanique en Angleterre[2]. Au cours des années 1970, ces entreprises ont réformé les relations du travail au niveau de l'établissement, les changements observés étant assez conformes à la tendance générale dans l'industrie manufacturière de ce pays. L'objet de la recherche porte sur l'impact de cette réforme institutionnelle sur le contrôle exercé par les ouvriers de production sur l'organisation et l'exécution de leur travail. Le terme contrôle est évidemment utilisé dans un sens relatif et non absolu, la direction exerçant le contrôle général sur le procès de travail.

La première partie de cet article présente le cadre d'analyse, la méthode de recherche et les principales caractéristiques des entreprises observées. La seconde section trace un bilan de l'étendue ainsi que du degré de contrôle exercé par les ouvriers en 1979-80, suite à la réforme institutionnelle et dans un contexte de déclin économique. Dans un troisième temps, l'analyse porte sur l'interaction des facteurs techniques et sociaux pouvant expliquer le type de régulation sociale observé dans ces unités de production. La conclusion

1 Dans sa discussion sur le contrôle syndical sur le travail, Piore affirme: «No other system of union control is comparable to that in the United States. In some countries, in fact, organized labor is not present in the shop at all... Where unions are present in the shop and do attempt to control work practice, they operate at a very different level of decision-making» (1982:9). L'auteur mentionne alors brièvement les exemples de la République fédérale d'Allemagne et de la France, puis ceux de l'Italie et du Japon. Il oublie manifestement le modèle britannique.

2 Les résultats de cette recherche sont présentés dans une thèse de doctorat (Bélanger, 1985). L'étude a été supervisée par George Bain et Richard Hyman.

mettra l'accent sur certaines implications possibles de cette recherche sur les plans de la théorie et des politiques de réforme en matière de travail, tout en situant les résultats obtenus par rapport à certaines tendances récentes de la recherche en Grande-Bretagne.

LE CADRE D'ANALYSE ET LES ENTREPRISES À L'ÉTUDE

Au cours des années 1960, avec l'affaiblissement de la position concurrentielle de l'industrie manufacturière britannique, on accorda une attention de plus en plus grande à la nature particulière des relations du travail de ce pays, et notamment à la force syndicale sur les lieux de travail. La Commission Donovan fut instaurée par le gouvernement travailliste en 1965 afin d'étudier les problèmes rencontrés et son rapport porta principalement sur les développements observés dans l'industrie mécanique (Donovan Report, 1968). Les organisations patronales et syndicales qui négociaient par branche d'activités au niveau national, conformément au système formel développé au début du siècle, ne maîtrisaient plus la situation. Le pouvoir décisionnel avait glissé graduellement vers les niveaux de l'atelier et de l'établissement. Dans un contexte de plein emploi, les groupes de travail et leurs délégués d'atelier avaient souvent développé une influence significative sur les niveaux d'emploi, les heures supplémentaires, ainsi que sur de nombreux aspects liés à l'organisation et l'exécution du travail. Les procédures de négociation et de réglementation des différends étant déficientes au niveau local, la négociation informelle des normes de production et des taux de salaire donnait cours à de nombreux débrayages spontanés, souvent sans aucune intervention des organisations syndicales officielles.

Selon l'analyse de la Commission Donovan, les dysfonctions du régime de relations du travail représentaient la cause principale de ces difficultés. Elle recommanda la réforme des mécanismes de négociation en fonction de cette évolution survenue dans les rapports sociaux, les changements institutionnels visant à régulariser la pression venant de l'atelier de production. Il fallait, suivant l'analyse de la Commission, favoriser l'institutionnalisation des relations du travail au niveau de l'établissement ou de l'entreprise. Les commissaires souhaitaient que cette réforme s'opère sur une base volontaire; il revenait aux directions d'entreprises de prendre l'initiative des changements, avec le support nécessaire des agences gouvernementales. Cette approche postulait aussi que les employeurs devaient accepter le paradoxe «that they can only regain control by sharing it», suivant la formule d'Allan Flanders (1975: 172). Un tel développement de la négociation collective exigeait la reconnaissance de l'autonomie des délégués d'atelier ainsi que le renforcement de leur position institutionnelle dans l'entreprise.

D'importantes enquêtes sur échantillon démontrent qu'une telle réforme des relations du travail sur les lieux de travail s'est effectivement produite et qu'elle a touché une forte proportion des entreprises manufacturières au cours de la décennie suivant la publication des travaux de la Commission (Brown, 1981; Daniel et Millward, 1983). Il semble aussi largement accepté que, de façon générale, ces changements institutionnels ont été faits en conformité avec les recommandations de la Commission (Purcell, 1981; Batstone, 1984). La présente recherche vise à cerner les effets de cette réforme sur le degré de contrôle exercé par les ouvriers.

Le cadre d'analyse de cette étude s'efforce de situer les relations du travail par rapport à la sphère de production (Hyman, 1979). Les relations du travail (*labour relations*), ces rapports plus ou moins institutionnalisés entre la direction et les salariés, visent la régulation des relations de travail (*work relations*), c'est-à-dire les rapports sociaux qui se développent au niveau de la production et que l'on peut assimiler à la dimension sociale du procès de travail. Les relations du travail sur les lieux de travail renvoient donc à un ensemble de procédures et de processus conduisant à la réglementation de la manière et des conditions suivant lesquelles l'employeur peut utiliser la force de travail dans le procès de travail. Une telle approche analytique favorise l'étude des fondements structurels du conflit, lesquels sont localisés principalement au niveau de la lutte continue pour le contrôle sur la transformation de la force de travail en effort et en travail réalisé dans le procès de travail (Edwards et Scullion, 1982). Le conflit, toutefois, n'est que l'un des deux pôles de la dynamique des relations du travail. En effet, il est aussi possible de cerner les fondements de l'accommodement entre l'employeur et les salariés dans leur interdépendance à l'égard de la production.

Notre observation a donc porté sur l'organisation syndicale, les structures et stratégies patronales et les mécanismes de négociation, mais aussi sur leur lien avec les activités de production dans les deux entreprises à l'étude. Pour rendre ce cadre d'analyse opérationnel aux fins de la recherche empirique, nous avons tiré profit des développements en cours dans l'étude du procès de travail[3], en établissant un certain lien entre l'approche institutionnaliste en relations industrielles et ce dernier courant de la sociologie du travail. La collecte du matériel empirique s'est déroulée d'octobre 1978 à mai 1980. La méthode de recherche était basée sur la complémentarité des techniques de recherche ainsi que l'accumulation et la

3 Plusieurs de ces études se sont développées dans la foulée du volume important de Braverman (1974). Sur la question du contrôle managérial sur l'utilisation de la force de travail, on pense notamment à Burawoy, 1979 et 1985; Wood, 1982; Storey, 1983; et Thompson, 1983.

validation d'information provenant d'un grand nombre de participants. Dans un premier temps, nous avons fait l'étude des documents disponibles, notamment les archives d'entreprise et les procès-verbaux des comités de délégués d'ateliers. Grâce à la très grande collaboration des cadres, de la maîtrise et des organisations syndicales locales, il fut possible de se déplacer librement sur les lieux de travail afin d'observer le procès de travail, d'échanger avec les travailleurs et les contremaîtres, ou encore d'assister à des séances de négociation. Ainsi, l'observation et les entrevues informelles représentent la principale source d'information. Dans les deux entreprises, principalement dans la phase finale du travail sur le terrain, nous avons aussi réalisé des entrevues structurées et plus formelles auprès de leaders de l'organisation des délégués d'atelier, d'agents de maîtrise et de cadres supérieurs.

Afin de cerner l'effet de la réforme sur le type et le degré de contrôle, il était souhaitable que l'on puisse neutraliser l'influence d'un certain nombre de facteurs. Aussi fut-il possible d'avoir accès à des organisations de taille comparable et d'une même région, fabricant des produits de même type à partir d'une production en série. Ainsi, la recherche a porté sur deux entreprises du centre de l'Angleterre fabriquant des pièces pour l'industrie de l'automobile. Affectées par le déclin graduel de cette industrie et la conjoncture économique de plus en plus défavorable, les deux entreprises avaient connu une profitabilité très faible depuis la fin des années 1960, cela culminant en une période particulièrement difficile à la fin des années 1970. En 1979, l'entreprise A employait 694 ouvriers dans deux usines, soit une fonderie et une usine de transformation dans laquelle les ouvriers travaillaient principalement à des opérations de fraisage et de polissage à l'aide de machines semi-automatiques et non automatiques. L'entreprise B, dont la taille avait déjà été beaucoup plus importante, employait 830 ouvriers dans un seul établissement au moment de l'étude. L'observation a porté principalement sur les ateliers de pressage et notamment sur le travail des opérateurs de presse.

Dans les deux cas, la syndicalisation des cols bleus était complète; quatre syndicats d'ouvriers étaient représentés dans l'entreprise A et cinq dans l'entreprise B. Ces organisations de travailleurs étaient implantées depuis quelques décennies et, au cours des années 1970, les employeurs avaient assuré la sécurité syndicale (atelier syndical et précompte syndical) en plus d'améliorer à la fois les moyens organisationnels à la disposition des délégués d'atelier et la reconnaissance de leurs rôles et fonctions dans l'entreprise. Environ 70% des ouvriers de l'entreprise A étaient membres du *General and Municipal Worker's Union* (GMWU), alors qu'un autre syndicat général, le *Transport and General Workers' Union* (TGWU), représentait 14% des syndiqués. Les deux autres syndicats, dont le plus important était

l'*Amalgamated Union of Engineering Workers* (AUEW), représentaient la majorité des ouvriers qualifiés. En 1979, on comptait 16 délégués d'atelier, dont 10 étaient accrédités par le GMWU. Les cols bleus des deux établissements étaient représentés par une seule organisation syndicale locale, et les relations du travail se déroulaient principalement au niveau de l'entreprise. Néanmoins, l'organisation syndicale était plus faible dans la fonderie, où les 264 ouvriers n'étaient directement représentés que par quatre délégués d'atelier en 1979.

Environ 72% des ouvriers de l'entreprise B étaient membres du TGWU, le plus grand syndicat britannique. De façon générale, ce syndicat regroupait les ouvriers spécialisés et les manoeuvres, alors que les quatre autres syndicats organisaient principalement ou exclusivement des ouvriers qualifiés. Le plus important de ceux-ci était le AUEW, qui imposait un atelier fermé dans le grand atelier d'outillage. En 1979, pas moins de 42 des 50 délégués d'atelier étaient accrédités par le TGWU. Soulignons que cette organisation locale majoritaire était remarquablement autonome par rapport au syndicat national, ce qui n'est d'ailleurs pas exceptionnel dans cette industrie. Alors que les syndicats de métier avaient une longue tradition de *craft control* et de discipline collective, les ouvriers spécialisés, groupés autour de leurs délégués d'atelier, avaient aussi manifesté un haut niveau d'organisation sociale et de militantisme au cours des années 1960. Cette forte organisation syndicale dans l'entreprise B, dont la base du pouvoir se situait au niveau de l'atelier plutôt qu'à celui de l'établissement ou de l'entreprise, correspondait assez bien à ce que Terry appela le 'paradigme de l'industrie mécanique' (1979: 383-384). Au-delà de certains traits communs sur le plan institutionnel, nous avons donc observé un contraste dans la force respective de ces organisations syndicales.

LE CONTRÔLE OUVRIER APRÈS LA RÉFORME

La crise des relations du travail étudiée par la Commission Donovan s'était manifestée dans les deux entreprises. Un certain nombre de difficultés typiques de l'industrie mécanique à cette époque y étaient présentes. On pense notamment au caractère anachronique de la rémunération à la pièce, ainsi qu'à l'incohérence des structures de salaires et des procédures internes de réglementation des différends. Les rivalités inter-syndicales rendaient impossible la négociation d'une entente collective pour l'ensemble des travailleurs manuels. Dans l'entreprise A, un certain nombre de grèves suscitèrent l'intervention, en 1972-73, de la *Commission on Industrial Relations*, une agence gouvernementale ayant le mandat de recommander les modalités de réforme de la négociation collective locale, suivant la

philosophie du rapport Donovan. Néanmoins, le malaise était beaucoup plus chronique dans la seconde entreprise. À titre d'exemple, les documents de l'entreprise montrent que, sur une période de dix mois à compter de janvier 1969, un nombre de 99 débrayages furent enregistrés dans les ateliers de pressage. Portant principalement sur la détermination du rapport effort-rémunération (*wage-effort bargain*), cette lutte au nivau de l'atelier résulta en une grève de six semaines, à compter du 12 novembre 1969. Dans de telles conditions de crise, les parties furent forcées de modifier la nature de leurs relations (Purcell, 1981: 232-238), et une nouvelle direction d'entreprise prit l'initiative d'un processus de réforme comparable à celui de l'entreprise A, au début des années 1970.

L'essentiel du processus de changement consistait à formaliser et centraliser, dans la mesure du possible, les rapports entre les délégués d'atelier et les cadres au niveau de l'usine (ou de la compagnie, dans le cas de l'entreprise A). Pour qu'une telle réforme soit possible, il était nécessaire que le management, mais aussi les délégués d'atelier, puissent centraliser davantage le pouvoir à l'intérieur de leur propre organisation. Dans les deux cas, la direction incita fortement et obtint éventuellement la création d'un comité conjoint de délégués d'atelier, soit un comité représentatif de tous les syndicats ouvriers dans l'entreprise. Dès lors, il fut possible de négocier une structure de salaires et ensuite le renouvellement annuel de l'entente salariale pour l'ensemble des travailleurs manuels. L'autre étape majeure fut l'élaboration conjointe d'une procédure de réglementation des différends qui soit vraiment reconnue et respectée, de façon générale, par les parties. La valeur d'une telle procédure reposait beaucoup sur une clause de *statu quo* stipulant que toute modification aux conditions de travail à laquelle s'objectent les salariés concernés ne peut être introduite avant que toutes les étapes de la procédure n'aient été épuisées. Soulignons que le corollaire de cette disposition, soit l'engagement des travailleurs à ne pas appliquer de moyens de pression durant cette période, revêtait une importance toute aussi grande, considérant le nombre élevé de débrayages spontanés.

Dans les deux entreprises, ces changements apportés à la structure et au processus de relations du travail ont réduit la surenchère et les manifestations de conflit relatives à la détermination des taux de salaire. Ils ont surtout contribué à une forte réduction du nombre de débrayages spontanés. Toutefois, l'impact de la réforme en ce qui a trait à la question cruciale du contrôle sur le procès de travail demeure plus problématique. À cet égard, l'observation démontra que, sous des traits organisationnels et institutionnels assez similaires, des rapports sociaux fondamentalement différents s'étaient développés. Dans l'entreprise A, et particulièrement dans les ateliers d'usinage (*machine shops*), les machinistes avaient développé un

degré de qualification et d'autonomie appréciable dans l'exécution du travail et dans les rapports avec la maîtrise. De plus, les délégués d'atelier accordaient une attention particulière à l'élaboration et l'application de la réglementation concernant la progression interne parmi les postes d'ouvrier spécialisé, en insistant particulièrement sur le critère d'ancienneté. Par contre, contrairement à l'entreprise B, l'influence ouvrière était limitée sur des questions telles la répartition du travail, la mobilité inter-ateliers et les lignes de démarcation entre les types de tâches. En somme, l'influence ouvrière dans l'atelier était demeurée plus individuelle que collective. Une telle situation avait été favorisée par l'introduction en 1974 d'un mode particulier de salaire au rendement basé sur l'étude du travail, qui engendrait beaucoup d'information sur les quantités produites et les temps de travail productifs et non productifs, tout en nuisant au développement de l'esprit de corps et de l'influence collective par les machinistes. La direction avait été en mesure de tirer un certain avantage de l'institutionnalisation des relations du travail pour circonscrire l'influence des salariés et stabiliser son contrôle général sur le procès de travail.

Dans l'entreprise B, où l'influence ouvrière était déjà fort significative avant la réforme, cette dernière n'a pas permis à la direction de réduire le contrôle ouvrier sur l'organisation et l'exécution du travail. Au moment de l'observation, les ouvriers exerçaient toujours un degré de discrétion collective élevé sur le déploiement de la main-d'oeuvre dans l'usine ainsi que sur l'intensité et la continuité de l'effort. Dans un contexte où la production en petite série requérait de fréquentes modifications dans la composition des lignes de production et des équipes de travail, les règles concernant l'affectation aux postes à l'intérieur de l'atelier étaient souvent élaborées unilatéralement par les ouvriers de production. L'organisation des travailleurs étant particulièrement forte au niveau de l'atelier, il existait aussi des barrières à la mobilité inter-ateliers. Ainsi, les lignes de démarcation entre les emplois ouvriers résultaient de trois types de réglementation, à savoir les frontières entre les ateliers, celles (plus usuelles) existant entre les corps de métiers et enfin, l'application remarquablement stricte de la distinction entre les types de tâches suivant le principe de la décomposition du travail. Ce dernier phénomène, déjà observé par Dubois et Monjardet (1979; Dubois, 1980) dans d'autres branches d'activités, dans le cadre d'une comparaison France-Angleterre, favorisait évidemment des niveaux d'emploi comparativement élevés. De plus, l'observation détaillée du travail d'un groupe homogène de 134 opérateurs de presse répartis dans quatre ateliers a permis de documenter le processus par lequel ceux-ci contrôlaient non seulement les cadences de travail mais aussi, dans une bonne mesure,

la répartition de leur effort durant le quart de travail[4]. Ce contrôle sur l'effort, fondé sur un haut degré d'organisation sociale dans l'atelier, permettait aux opérateurs d'accentuer fortement les cadences durant certaines périodes, afin d'accumuler une réserve appréciable de travail réalisé dont ils prenaient avantage en temps de travail non productif ('leisure in work'), à la fin du quart de travail.

CERTAINS FONDEMENTS DE CE TYPE DE CONTRÔLE SUR LE TRAVAIL

L'explication de l'émergence de ce type particulier de régulation du travail, puis de sa persistance malgré la réforme des relations du travail, s'avère très complexe. Le type de contrôle ouvrier observé dans l'entreprise B reposait sur l'organisation et l'action collective au niveau le plus décentralisé qui soit. Le collectif ouvrier se développait au niveau de l'atelier, où l'ensemble des ouvriers se regroupaient autour du délégué d'atelier et décidaient selon les principes de la démocratie directe (Kahn-Freund, 1979). Bien sûr, cela était susceptible d'entraîner le fractionnement (*sectionalism*), faiblesse inhérente à ce type d'action ouvrière. Mais, par ailleurs, cette forme d'organisation sociale au niveau même de la production constituait une base naturelle de résistance à un modèle d'institutionnalisation des relations du travail qui visait la centralisation des décisions au niveau de l'établissement. Si le nouveau cadre institutionnel a permis de réduire le nombre de manifestations plus ouvertes de conflit, il n'a pas aidé la direction de l'entreprise B à regagner le terrain perdu en ce qui a trait à l'utilisation de la force de travail. Cette observation est conforme à certaines analyses suggérant que là où l'organisation syndicale et le contrôle ouvrier sur le travail étaient solidement implantés avant la réforme, celle-ci eut généralement un effet assez limité sur l'organisation du travail (Terry, 1983:87; Sisson et Brown, 1983; Batstone, 1984). La présente étude de cas a permis de lever le voile sur certains facteurs explicatifs de ce phénomène, la contribution portant principalement sur les fondements techniques et sociaux du contrôle ouvrier sur le travail.

En dépit de nombreux traits communs aux deux entreprises, l'étude détaillée du procès de travail a fait ressortir un certain nombre de différences pouvant être significatives. Dans l'entreprise A, la gamme des produits était limitée et on produisait généralement en grande série. Les affectations étaient donc plus stables et, par conséquent, les machinistes

4 Les principales données empiriques sur cet aspect, ainsi que l'analyse du phénomène observé, sont présentées dans un autre article (Bélanger, 1987). Cette publication, basée sur l'observation dans l'entreprise B, insiste particulièrement sur les limites de la réforme des relations du travail.

occupaient souvent le même poste de travail pendant une longue période de temps. Certains opéraient des machines semi-automatiques laissant peu d'influence sur la quantité produite, les modes et les temps opératoires. La majorité de ceux qui opéraient des machines non automatiques occupaient des postes de travail isolés. Cette combinaison de techniques de production ne favorisait pas la solidarité, mais plutôt les rapports individuels avec la maîtrise et le technicien en charge de l'étude du travail.

La position de l'entreprise B sur le marché du produit s'était détériorée et, dans les ateliers de pressage, on produisait le plus souvent en séries de petite ou moyenne quantité. On observait de fréquentes réorganisations dans les lignes de production, impliquant des changements dans la composition des groupes de travail et, inévitablement, des normes de production différentes pour les fins du salaire au rendement. Ces contraintes de production engendraient une forte propension à la négociation dans l'atelier. Comme il s'agissait, de façon générale, de postes de travail intégrés (par le biais de convoyeurs), les groupes de travail avaient développé une forte cohésion pour les fins de ce marchandage, et le délégué d'atelier était souvent impliqué. De plus, la plupart des presses étant des machines non automatiques, un opérateur devait appuyer sur un bouton à chaque cycle et ce pour chaque presse dans les cas de travail enchaîné. Ce type de machinisme avait une influence certaine. D'une part, les opérateurs contrôlaient l'intensité immédiate de l'effort. D'autre part, cela constituait la condition nécessaire au développement d'une très forte marge entre la quantité maximale de production possible sur le plan *technique* et celle qui était effectivement produite, compte tenu des rapports *sociaux* de travail. Or, de par cette combinaison particulière de conditions techniques de production et contrairement à la situation observée dans l'entreprise A, ces rapports sociaux se développaient sur un terrain peu favorable au contrôle managérial.

Bien sûr, cette observation ne signifie pas que les conditions techniques de production déterminent le type de contrôle sur le travail. Dans un rapport de force différent, la même organisation technique aurait pu donner lieu à un pattern de contrôle fondamentalement différent. Car si le contrôle ouvrier de l'intensité de l'effort demande un certain degré d'organisation collective, la gestion par les ouvriers de la répartition de leur effort durant la journée de travail, phénomène observé dans l'entreprise B, nécessite une organisation sociale beaucoup plus sophistiquée. Nous avançons plutôt l'idée que la *combinaison* des techniques de production conditionne l'organisation sociale et la position relative des acteurs aux niveaux de l'atelier et de l'établissement, cela ayant une influence significative sur le contrôle du travail. En somme, les rapports sociaux ont toujours une influence prédominante, mais ils peuvent être affectés, ou médiatisés, par la dimension technique du procès de travail.

Quant aux facteurs sociaux, la littérature établit généralement un lien étroit entre la nature particulière de l'organisation des délégués d'atelier britanniques et l'important degré de contrôle ouvrier rencontré dans l'industrie manufacturière de ce pays. Dans un sens, la présente étude confirme l'existence d'une telle interaction, dans la mesure où l'organisation beaucoup plus forte observée dans l'entreprise B a généré un degré beaucoup plus appréciable de contrôle ouvrier. Par contre, elle met en évidence le fait que ni la forte organisation des délégués d'atelier, ni le haut degré de *job control* ne sont généralisés à l'ensemble du secteur manufacturier, ni même à l'industrie mécanique. En effet, la situation observée dans l'entreprise A ne correspond pas au modèle de l'organisation collective ouvrière que l'on décrit trop souvent comme une 'loi naturelle' dans ce secteur d'activité.

Par ailleurs, l'étude du contraste entre ces deux organisations de délégués d'atelier a permis de préciser davantage la nature de cette interaction entre organisation ouvrière et contrôle détaillé sur le travail. Ainsi, dans l'entreprise B, la sphère de représentation des délégués d'atelier reproduisait assez bien la décomposition du travail, c'est-à-dire la distinction entre les principaux types de tâches affectées aux travailleurs manuels (Dubois, 1978:175). Ainsi, le délégué d'atelier était le représentant élu par un groupe d'ouvriers (17, en moyenne) ayant une contribution particulière dans le procès de travail[5]. La représentation ouvrière n'était pas reliée directement au membership syndical ou encore au nombre de salariés; elle suivait les contours de la division technique du travail. La situation était tout à fait différente dans l'entreprise A. Les délégués, en nombre limité (un par 43 membres, en moyenne), n'étaient pas élus par une catégorie ouvrière particulière, ni même par les ouvriers d'un seul atelier. Au contraire, sur une base collective, ils représentaient seulement les membres de leur propre syndicat, lesquels étaient largement dispersés dans l'usine. Bien que cette question spécifique concernant le mode de représentation des délégués d'atelier ne soit pas étudiée dans la littérature, il semble que la situation observée dans l'entreprise B soit la plus usuelle dans l'industrie mécanique britannique. Or, si une telle forme d'organisation ouvrière est évidemment susceptible de favoriser la défense d'intérêts catégoriels et l'esprit de petit groupe, elle est par ailleurs fort appropriée pour le développement et la protection du contrôle ouvrier sur le travail. En somme, parce qu'il est adapté à la division technique du travail, ce modèle d'organisation collective permet aux travailleurs de se réapproprier un certain contrôle sur leur temps de travail.

5 Non seulement le délégué d'atelier représentait les ouvriers d'un seul atelier (sauf évidemment, pour l'entretien et la manutention), mais on trouvait aussi plusieurs délégués directement impliqués dans un même atelier. Dans les ateliers de pressage, on élisait un délégué pour chaque quart de travail, pour chaque type de tâches.

CONCLUSION

Basée sur des études de cas, la présente recherche portait sur le contrôle exercé par les ouvriers de production sur leur travail. Elle se situait dans le contexte de la réforme institutionnelle réalisée au cours de la décennie suivant la publication du rapport Donovan. Son but était d'évaluer l'impact de ces changements sur le type et le degré de contrôle exercé sur l'utilisation de la force de travail. Dans les entreprises étudiées, la réforme des relations du travail s'est déroulée d'une façon assez conforme aux recommandations de la Commission Donovan et des tenants de l'approche institutionnaliste dans ce pays. Or, cet article souligne le fait que, sous des traits organisationnels et institutionnels comparables, des rapports sociaux de travail fondamentalement différents se sont développés et ont persisté malgré la réforme. Bien plus, la présente étude suggère que dans les cas où le contrôle ouvrier sur le travail était solidement implanté avant la réforme, les changements apportés à la structure et au processus de relations du travail pourraient avoir été contre-productifs par rapport aux objectifs visés par les employeurs, en ce qu'ils auraient favorisé la consolidation de l'influence ouvrière plutôt que son effritement (Bélanger, 1987). Ainsi, l'emprise des ouvriers de l'entreprise B sur l'organisation et l'exécution du travail s'est stabilisée au cours des années 1970. La position des délégués d'atelier, et principalement celle des leaders de l'organisation, a été sensiblement renforcée par rapport à la direction, et surtout par rapport aux contremaîtres et autres cadres directement impliqués au niveau de l'atelier. En effet, il est bien établi dans la littérature que ce sont ces derniers qui ont perdu le plus de pouvoir dans le processus de réforme. Or, il semble logique d'avancer l'idée que, dans bon nombre d'établissements, la position relative des ouvriers dans le rapport de force ait été consolidée, voire renforcée, au niveau de l'atelier, le lieu d'action le plus crucial en ce qui a trait au contrôle sur le travail.

Les recherches récentes indiquent que la direction de nombreuses entreprises britanniques est maintenant sensibilisée à ces limites de la réforme institutionnelle. Par exemple, une recherche effectuée dans la compagnie British Leyland (BL Cars) montre que la première étape de la réforme, soit les changements apportés à la négociation collective, n'a pas contribué à atténuer les pratiques ouvrières visées par l'employeur. Au plus fort de la récession, quand la direction de cette entreprise eut la possibilité d'aller plus loin dans cette voie, elle s'est plutôt tournée vers le niveau de la production, introduisant de nouvelles technologies et changeant les méthodes de travail de façon unilatérale (Willman, 1984; Willman et Winch, 1985). Deux enquêtes récentes suggèrent aussi que durant la récession, les employeurs n'ont pas modifié le cadre institutionnel des relations du travail de façon

aussi dramatique qu'on aurait pu le croire; les résultats font plutôt état de mesures visant plus directement l'utilisation de la force de travail, notamment par l'implantation de technologies nouvelles (Batstone, 1984; Edwards, 1985).

Après avoir souligné le contraste observé dans deux entreprises différentes, en ce qui a trait au contrôle ouvrier sur le travail, la dernière section de l'article a permis d'identifier certains fondements de ce type d'action ouvrière. L'attention a porté surtout sur les combinaisons techniques observées, de même que sur l'interaction entre organisation technique et organisation sociale. Ainsi, dans le cas de l'usine B, les ouvriers avaient développé leur organisation collective en fonction de la division technique du travail. Or, les limites de l'approche institutionnaliste dans l'étude du problème discuté ici tiennent principalement à la trop grande importance accordée aux mécanismes de négociation collective et au manque de considération pour certains facteurs techniques et sociaux pouvant contribuer à l'explication d'un modèle particulier de contrôle sur le travail. En somme, l'analyse de la Commission Donovan exagérait l'autonomie des relations du travail par rapport à la sphère de production et surestimait ainsi l'apport possible d'une réforme du cadre institutionnel.

Il nous faut néanmoins souligner que l'insistance accordée à l'interaction des facteurs techniques et sociaux ne conduit pas pour autant à la négation de l'importance des facteurs d'ordre institutionnel. À cet égard, il convient de rappeler que la structure des relations du travail dans l'industrie mécanique a eu une influence certaine sur l'origine du pattern de contrôle ouvrier faisant l'objet de cette étude. Certaines analyses de la crise des relations du travail des années soixante (notamment Fox et Flanders, 1969) de même que des études récentes portant sur l'importante période du début du siècle (notamment Gospel et Littler, 1983) ont bien fait ressortir les dysfonctions inhérentes au 'système formel' basé sur la négociation nationale. En somme, alors que ce modèle présumait que l'organisation du travail relevait des prérogatives patronales, les ouvriers et leurs organisations avaient profité de l'incohérence de la régulation du travail dans l'usine pour s'approprier un contrôle significatif au niveau de l'atelier. Au moment de son émergence, dans les conditions économiques de l'après-guerre, alors que le taylorisme avait un impact plus limité que dans la plupart des pays industrialisés, ce type d'influence ouvrière n'entrait pas nécessairement en contradiction avec les intérêts des entreprises (Hyman et Elger, 1981).

Plus tard, dans des conditions économiques différentes, lorsque certaines pratiques ouvrières furent associées au déclin de la position concurrentielle de l'industrie de l'automobile, la réforme de la négociation collective pouvait difficilement permettre aux employeurs de réaffirmer leur con-

trôle direct sur l'organisation du travail. La présente recherche suggère que, pour qu'une telle stratégie patronale puisse être efficace, il aurait fallu qu'elle tienne compte davantage de la nature spécifique du contrôle exercé par les ouvriers de production, et notamment de sa relation avec les conditions techniques de production et un modèle particulier d'organisation ouvrière. De façon plus générale, l'étude de la situation britannique à la lumière des expériences étrangères suggère qu'un modèle de relations du travail favorisant la préservation initiale des prérogatives patronales sur l'organisation du travail, c'est-à-dire avant qu'elles n'aient été limitées de façon substantielle, ne permettra pas nécessairement pour autant au management de se réapproprier une sphère de contrôle déjà occupée par les salariés, dans un contexte différent. Par ailleurs, tant les travaux réalisés en Grande-Bretagne que les études américaines dont nous faisions mention en introduction indiquent que si l'influence ouvrière sur l'organisation du travail résiste parfois remarquablement bien à certains changements apportés aux relations du travail dans l'entreprise, elle est souvent vulnérable aux forces du marché, et notamment à la restructuration industrielle et à l'innovation technologique.

REFERENCES

BATSTONE, E., *Working Order*, Oxford, Blackwell, 1984.

BÉLANGER, J., «Job Control and the Institutionalisation of Labour Relations in the Workplace: A Study of Two Engineering Firms in England», PhD Thesis, University of Warwick, 1985.

————, «Job Control and Institutional Reform: A Case Study in British Engineering», *Industrial Relations Journal,* vol. 18, no 1, 1987 (à paraître).

BRAVERMAN, H., *Labor and Monopoly Capital*, New York, Monthly Review Press, 1974.

BROWN, W.A. (Ed.), *The Changing Contours of British Industrial Relations*, Oxford, Blackwell, 1981.

BURAWOY, M., *Manufacturing Consent*, Chicago, University of Chicago Press, 1979.

————, *The Politics of Production*, London, Verso, 1985.

DANIEL, W.W. et N. MILLMARD, *Workplace Industrial Relations in Britain*, London, Heinemann, 1983.

DONOVAN REPORT, Royal Commission on Trade Unions and Employers' Associations 1965-1968, *Report,* Cmnd 3623, London, HMSO, 1968.

DUBOIS, P., «Techniques et division des travailleurs», *Sociologie du travail*, no 2, 1978, pp. 174-191.

————, «Niveaux de main-d'oeuvre et organisation du travail ouvrier. Étude de cas français et anglais», *Sociologie du travail*, no 3, 1980, pp. 257-275.

DUBOIS, P. et D. MONJARDET, *La division du travail dans l'industrie: étude de cas anglais et français*, Tome 1, *Les ouvriers*, Groupe de sociologie du travail, CNRS-Université de Paris VII, 1979.

EDWARDS, P.K., «Myth of the Macho Manager», *Personnel Management*, April, 1985, pp. 32-35.

EDWARDS, P.K. et H. SCULLION, *The Social Organization of Industrial Conflict*, Oxford, Blackwell, 1982.

FLANDERS, A., *Management and Unions*, London, Faber, 1975.

FOX, A. et A. FLANDERS, «La réforme de la négociation collective: de Donovan à Durkheim», *Sociologie du travail*, no 3, 1969, pp. 225-240.

GOSPEL, H.F. et C.R. LITTLER, (Eds.), *Managerial Strategies and Industrial Relations*, London, Heinemann, 1983.

HYMAN, R., «La théorie des relations industrielles: une analyse matérialiste», *Sociologie du travail*, no 4, 1979, pp. 418-438.

HYMAN, R. et T. ELGER, «Job Controls, the Employers' Offensive and Alternative Strategies», *Capital and Class*, no 15, 1981, pp. 115-149.

KAHN-FREUND, O., *Labour Relations: Heritage and Adjustment*, Oxford, Oxford University Press, 1979.

KATZ, H.C., *Shifting Gears*, Cambridge, Mass., The MIT Press, 1985.

KATZ, H.C. et C.F. SABEL, «Industrial Relations and Industrial Adjustment in the Car Industry», *Industrial Relations*, vol. 24, no 3, 1985, pp. 295-315.

KOCHAN, T.A., (Ed.) *Challenges and Choices Facing American Labor*, Cambridge, Mass., The MIT Press, 1985.

KOCHAN, T.A. et M. J. PIORE, «Will the New Industrial Relations Last?», *The Annals*, AAPSS, vol. 473, 1984, pp. 177-189.

PIORE, M.J., «La crise du mouvement ouvrier aux États-Unis et la crise de la régulation macro-économique», *La crise économique et sa gestion*, Montréal, Boréal Express, 1982, pp. 111-126. Pour la version anglaise: «American Labor and the Industrial Crisis», *Challenge*, vol. 25, no 2, 1982, pp. 5-11.

————, «Can the American Labor Movement Survive Re-Gomperization?» *Proceedings of the Thirty-Fifth Annual Meeting*, Industrial Relations Research Association Series, Madison, Wisconsin, IRRA, 1983, pp. 30-39.

PURCELL, J., *Good Industrial Relations: Theory and Practice*, London, Macmillan, 1981.

SISSON, K. et W.A. BROWN, «Industrial Relations in the Private Sector: Donovan Re-visited», *Industrial Relations in Britain*, Ed. G.S. Bain, Oxford, Blackwell, 1983, pp. 137-154.

STOREY, J., *Managerial Prerogative and the Question of Control*, London, Routledge and Kegan Paul, 1983.

TERRY, M., «L'émergence d'élites parallèles dans l'organisation des délégués d'atelier», *Sociologie du travail*, no 4, 1979, pp. 380-396.

————, «Shop Steward Development and Managerial Strategies», *Industrial Relations in Britain*, Ed. G.S. Bain, Oxford, Blackwell, 1983, pp. 67-91.

THOMPSON, P., *The Nature of Work*, London, Macmillan, 1983.

WILLMAN, P., «The Reform of Collective Bargaining and Strike Activity in BL Cars 1976-1982», *Industrial Relations Journal*, vol. 15, no 2, 1984, pp. 6-17.

WILLMAN, P. et G. WINCH, *Innovation and Management Control*, Cambridge, Cambridge University Press, 1985.

WOOD, S., (Ed.), *The Degradation of Work?*, London, Hutchinson, 1982.

Worker Control Over Work Organisation: Case Studies in British Engineering

This article is based on empirical research carried out in two engineering firms in England. In the course of the 1970s these firms reorganised labour relations at workplace level; the changes observed were fairly consistent with the general trend in manufacturing industry in that country. The purpose of the research was to determine how this institutional reform affected the control exercised by production workers over the organization and execution of their work.

Observation and interviews with participants show that, underneath comparable organizational and institutional features, fundamentally different social relations have developed and, despite the reform, persisted. After drawing attention to this contrast in the nature and degree of control exercised by manual workers, the article goes on to analyse the foundations of this pattern of job control. The focus is on the technical conditions of production observed and the interaction of technical with social factors. In particular, at the factory where workers' organization was most articulate, the organization of shop stewards had developed in keeping with the technical division of labour.

The first part of the article explains the field of study, the research method and the main characteristics of the firms observed. The second section surveys the scope and degree of job control in 1979-1980, after the institutional reform and in a context of economic decline. In a third part, attention turns to the interaction between technical and social factors which may explain the emergence and consolidation of the pattern of social regulation observed in these production units. In conclusion, stress is laid on some possible implications of this research for theory and for policies of labour relations reform, and the results obtained are viewed in relation to some recent trends in Great Britain.