



L'informatisation divise les syndicats britanniques

PAR ALAN JENKINS ET FLORENCE RAVEAU *

Quelle influence les syndicats britanniques exercent-ils sur le processus d'informatisation et les nouvelles formes d'organisation du travail qui l'accompagnent en général ? Pour répondre à cette question, il est nécessaire d'examiner le contexte difficile dans lequel les syndicats évoluent et les problèmes qu'ils rencontrent, face à un gouvernement de plus en plus résolu à couper les ponts avec ce que le passé avait de socio-démocratique, ainsi qu'à un style de management agressif tourné vers l'accroissement de la rentabilité et une flexibilité maximale de la main-d'œuvre. Nous traiterons donc, ici, tour à tour ces deux problèmes afin de mieux aborder les défis de l'informatisation.

Depuis 1979, le but avoué du gouvernement a été d'éliminer toute trace d'idéologie socio-démocratique afin de transformer la perception que les Britanniques ont des droits et des devoirs respectifs de la personne et de l'Etat. Pour les nombreux syndicats britanniques, cela s'est traduit par une atteinte progressive à leur légitimité. Leur présence sur la scène nationale, économique et politique, acquise de 1945 à 1975 (consolidée même sous les gouvernements conservateurs précédents de 1951 à 1964), ne va plus de soi. La volonté de concertation Patronat-Etat-Syndicat, traduite par des accords sur les salaires et les prix et des institutions comme celle du *National Economic Development Council (NEDC)*, n'est plus de mise aujourd'hui. Depuis 1979, les appareils de la concertation ont été progressivement démantelés.

Ce qui a été mis en place depuis est une forme de ce que l'on pourrait appeler

le "populisme autoritaire" et se rattache à une politique économique globale de dénationalisation, qui a détrôné l'orthodoxie keynésienne au profit des techniques économiques monétaristes.

Dix ans de populisme autoritaire

Le populisme autoritaire, comme son nom l'indique, combine le coercitif et l'idéologique. Sa dimension coercitive s'inscrit dans les nouvelles lois limitant la puissance syndicale : les *Employment Acts* de 1980 et 1982 ont graduellement limité la légalité des piquets de grève et des grèves de solidarité, et exposé les syndicats à des poursuites en dommages et intérêts par les employeurs. L'*Employment Act* de juillet 1988 renforce la puissance des non-grévistes en stipulant un vote secret préalable à l'appel à la grève par les syndicats (voir *Le Monde* du 5 août 1988). Les actes de police et de justice dans l'application zélée des textes ne laissent aucun doute sur la volonté de durcissement du gouvernement : répression de la grève des mineurs de 1984, arrestation de piquets de grève illégaux, comme récemment à Wapping (Londres), au cours de la grève des imprimeurs de *News International*, saisie des fonds du syndicat des gens de la mer (*NUS*) etc.

La dimension populiste de la politique thatcherienne remet en cause les institutions nées de la social-démocratie britannique. En faisant appel directement aux valeurs et sentiments populaires sans passer par la médiation des syndicats, compagnies nationalisées, autorités locales, *Welfare State*, Madame Thatcher pervertit la légitimité de ces appareils. Ce que véhicule l'idéologie thatcherienne – aidée par les médias –, c'est l'avènement d'une nouvelle morale individualiste alliée à un *revival* de la grandeur victorienne : le Bien Public, c'est la promotion de l'intérêt particulier plus un peu de charité envers les déshérités. En faisant du collectif l'ennemi du particulier, on redéfinit l'acception des notions de droit, de devoir et de responsabilité. La vertu appartient à ceux qui se prennent en charge, c'est-à-dire ceux qui ont les moyens de se passer des services publics ; les autres n'ont pas le choix... Bref, en Grande-Bretagne il



vaut mieux être riche et habiter dans un Sud florissant que pauvre dans les régions du Nord touchées par la récession industrielle.

Innovations technologiques et nouvelles politiques sociales

Nos enquêtes et recherches sur le management britannique nous conduisent vers cette même combinaison du populiste et du coercitif au sein des entreprises. De nombreuses firmes ayant survécu "au pire" – au dire de beaucoup, le plus dur de la crise étant maintenant derrière nous – et réduit leurs effectifs, ont fait valoir leur "droit à diriger", saisissant l'opportunité d'une baisse de la syndicalisation et d'un vent d'incertitude au sein des syndicats. Il faut savoir que les exemples les plus connus, tels que Ford, News International

ou P & O, ne sont que l'illustration d'une tendance générale. Dans ces entreprises, le style de management fait prévaloir l'autorité : les nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) et l'informatisation sont imposées unilatéralement.

Mais dans beaucoup d'autres cas, particulièrement là où la concurrence a rendu nécessaires d'importantes mais subtiles innovations technologiques et organisationnelles, le management a tenté de transformer l'entreprise culture afin de mettre en œuvre des processus psychosociologiques générateurs d'une plus grande flexibilité de la main-d'œuvre. A l'origine du modèle britannique, on rencontre des idées-forces qui sous-tendent également le phénomène français, ainsi que l'a analysé Pierre Morville¹ : la réalisation du fait que les théories et pratiques tayloristes avaient leurs limites et qu'on avait de nombreuses leçons à tirer du style de management japonais.

On a effectivement parlé de "japonisation" de l'industrie britannique, surtout dans le Nord-Est et au sud du Pays de Galles où les Japonais ont beaucoup investi et sont souvent imités. Mais l'utilisation britannique de techniques telles que les cercles de qualité est moins répandue qu'en France où leur marketing par l'AFCERQ (Association française des cercles de qualité) a été très efficace. Néanmoins de nombreuses compagnies ont radicalement réévalué leurs besoins en nouvelles technologies et en contrôle de la qualité et du stock selon les critères suivants :

- une plus forte responsabilisation des employés ;
- une meilleure mise à profit de leur inestimable connaissance tacite des processus de travail.

D'où la prolifération de techniques de management visant à la mise en place d'une "culture" permettant d'atteindre ces

Liste des organisations mentionnées dans le texte

AEU	Amalgamated Engineering Union
APEX	Associated of Professional, Executive, Clerical & Computer Staff
ASIMS	Association of Scientific, Technical & Managerial Staffs
AUEW	Amalgamated Union of Engineering Workers
BIFU	Banking Insurance and Financial Union
EETPU	Electrical, Electronic, Telecommunication & Plumbing Union
MSF	Managerial Staffs Federation
NALGO	National and Local Government Officers Association
NUS	National Union of Seamen
SOGAT	Society of Graphical and Allied Trades
TASS	Technical and Supervisory Section
TGWU	Transport and General Workers Union
TUC	Trade Union Congress

* Alan Jenkins, maître-assistant en sciences politiques à « The Polytechnic of Wales ».

Florence Raveau, «Tutor» en français, University of Wales, College of Cardiff.

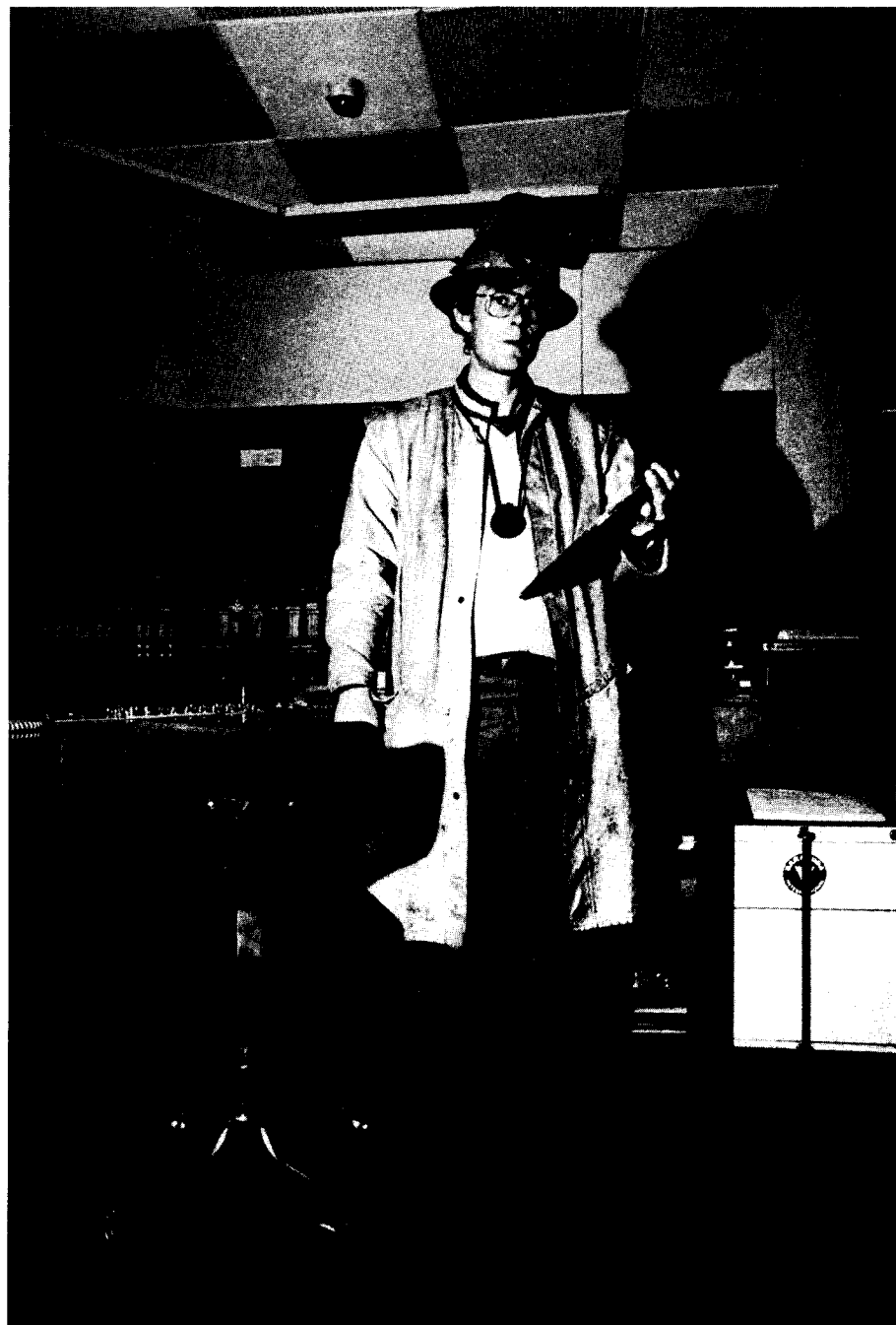
deux objectifs. Dans un certain nombre d'entreprises galloises que nous avons visitées, des mesures radicales ont été prises pour réduire les différences de statuts et la hiérarchie bureaucratique, pour développer des cellules de travail où prévalent flexibilité et transfert des compétences, ainsi que la responsabilisation des ouvriers en ce qui concerne leur productivité et la qualité des produits (citons Thorn-Emi, Borg Warner, Lucas, Pirelli). De nombreuses compagnies de fabrication ont pour but le système de production *Just in time* (JIT) mis au point chez Toyota² : pour chaque cellule de travail, objectif zéro, c'est-à-dire aucun défaut de production, pas de stock en surplus, pas de baisse de la productivité.

Dans de nombreux cas, les syndicats ne sont pas parvenus à mobiliser les ouvriers pour l'analyse critique des effets de ces nouvelles formes d'organisation, à cause précisément de l'efficacité psychosociologique du management participatif : la médiation syndicale est superflue, puisque là aussi le management s'adresse directement aux ouvriers. Dans d'autres cas, c'est volontairement que les syndicats ne l'ont pas fait. Ils ont signé des *No strike deals* (accords de non-grève) pour obtenir le privilège d'être le syndicat unique dans l'usine. Ces accords ont suscité tant de controverses qu'on a décidé d'exclure de la confédération nationale des syndicats (TUC), dès septembre 1988, le EETPU qui en a déjà signé un bon nombre. La solidarité syndicale est menacée.

L'informatisation : théorie et pratique syndicale

C'est donc à la lumière du contexte économique et politique évoqué plus haut qu'il faudra comprendre l'attitude et les réactions des syndicats britanniques face à la double introduction de l'informatisation et des NFOT dans les entreprises. Faute de parvenir à négocier à l'échelle d'un secteur industriel ou nationalement, les syndicats ont tenté de contrôler l'informatisation en procédant à des négociations sur le lieu de travail.

Nos recherches sur la politique technologique menée auprès de onze syndicats dans le sud du Pays de Galles font apparaître que la quasi-totalité d'entre eux ont élaboré un *Model Technology Agreement* (MTA) qui consiste en une série de directives concernant les salaires, les compétences, la formation, l'hygiène, la sécurité, etc. Pris globalement, l'esprit de ces MTA est loin d'être hostile à l'informatique. En tête des préoccupations viennent évidemment les négociations avec



les employeurs sur la nature de ses modes d'utilisation. Mais où les syndicats placent-ils leurs priorités ? Cette question soulève des problèmes différents : il faut en effet distinguer ce qui est questionnement syndical sur les conséquences des systèmes informatiques déjà en place, de la réflexion sur le processus et les implications du choix de tel ou tel système. Seuls les importants syndicats de cols blancs, APEX, MSF et NALGO, s'interrogent sérieusement sur les moyens à mettre en œuvre pour influencer la direction dans son choix de *hardware* et de *software*. La plupart des autres syndicats s'intéressent aux conditions d'utilisation des systèmes en place pour que les éventuels licen-

ciements, déqualifications ou réaménagements soient effectués dans des limites acceptables.

Dans ces conditions, il n'est pas surprenant que la notion de limite varie énormément d'un syndicat à l'autre. L'analyse des effets positifs ou négatifs de différentes formes d'informatisation sur des tâches et des compétences variées est en réalité extrêmement difficile à établir. Ainsi, selon le syndicat des imprimeurs SOGAT, il s'agit d'une destruction pure et simple d'un bon nombre de métiers traditionnels, alors que pour le NALGO, qui représente les métiers de bureau les plus divers, la bureautique engendre un phénomène plus complexe de redistribution des tâches et



des compétences. De plus, les délégués locaux et nationaux d'un même syndicat ont souvent tenu des propos contradictoires concernant l'impact des nouvelles technologies sur la qualification.

Quant aux politiques adoptées à l'égard des NFOT, il y a pratiquement autant de cas de figures que de syndicats, et c'est en cela que l'on peut clairement percevoir les limites de l'analyse syndicale. Il semble que très peu de syndicats aient rigoureusement évalué les avantages et les inconvénients des pratiques de management participatif tels que les cercles de qualité ou les groupes de travail autonomes. (Il y a des exceptions à cette règle : APEX et AEU par exemple). Le

plus souvent, on trouve soit une attitude de rejet et d'hostilité, comme pour le TGWU, soit une acceptation passive, illustrée par la politique généralement peu critique du EETPU. (On ne s'étonnera pas de que ce dernier accuse le premier d'archaïsme, tandis qu'il se fait lui traiter de syndicat collaborateur). Le manque d'une véritable analyse prenant en compte l'intérêt des travailleurs et l'amélioration des conditions de travail se fait sérieusement sentir.

Parallèlement, on note l'absence d'une réflexion approfondie sur les moyens de pression à mettre en œuvre avant que la direction n'introduise les changements technologiques. Les syndicats ayant le désir d'intervenir de cette manière devraient

d'abord avoir étudié l'éventail des alternatives technologiques possibles et, en deuxième lieu, avoir clairement mis au point une politique d'anticipation capable de modifier les décisions du management. Trop souvent, les politiques syndicales ne permettent qu'une évaluation des conséquences immédiates de telle mutation technologique ; il s'agit là d'un mode de fonctionnement qui privilégie la réaction sur l'anticipation et s'interdit, par là-même, d'être générateur de changement. De toute évidence, une fois que le système a été choisi, les employés sont plus ou moins mis devant le fait accompli et l'enjeu d'une mise en place socialement plus acceptable est alors souvent perdu.

La politique du fait accompli

Et si l'on se penche sur les résultats obtenus par les syndicats britanniques en matière d'informatisation, il apparaît clairement qu'ils n'ont pas su agir sur la nature et le choix des modèles et structures. Les délégués syndicaux interrogés sur la question ont déclaré que, dans la majorité des cas, il n'y a pas eu de négociation "pré-informatisation" avec la direction. Dans le pire des cas, le syndicat a été purement et simplement ignoré ; dans le meilleurs des cas, il a été associé à des détails techniques et organisationnels, après que les décisions sur l'achat, le choix et le projet informatique avaient été prises. APEX et BIFU, deux importants syndicats concernés au plus haut point par la progression de la bureautique, ont fait état de leur échec à s'imposer comme partenaire légitime aux côtés de la direction pour négocier les choix et les projets informatiques. L'échec de l'APEX est très révélateur, car c'est justement le syndicat qui a signé le plus grand nombre de *New Technology Agreements (NTA)* en Grande-Bretagne. L'enquête de Williams et Seward³ montre que quatre syndicats principaux (APEX, ASTMS, AUEW [TASS] ET NALGO) ont à eux seuls signé 221 accords, alors que les trente autres répertoriés n'en avaient conclu que 90. Ce qui semble être un nombre record de NTA (si l'on fait une comparaison avec la France par exemple) doit être illustré par les deux facteurs qui suivent. En premier lieu, il faut noter que ces quatre syndicats touchent les mêmes catégories socio-professionnelles – les cols blancs – et que ces accords ont pour la plupart été conclus localement. Plus important encore, le fait que ces accords ne portent pas sur le projet informatique en tant que tel mais sur des détails de procédure après l'installation des

systèmes, et qu'ils tendent à obtenir un consensus des employés concernés. Interpréter ce grand nombre de NTA comme la preuve d'un contrôle des processus d'informatisation par les syndicats en question serait une démarche totalement erronée. On peut simplement conclure de ces chiffres que ces syndicats exercent une légère influence sur la portée des effets de l'informatisation au fur et à mesure de son développement. Si un syndicat doit faire face à une direction rigide et autoritaire, si la syndicalisation et la solidarité sont faibles et si les employés syndiqués n'occupent pas de poste-clé en informatique – ce qui est le cas pour les membres du BIFU dans les grandes banques –, alors une influence de ce type est pratiquement inexistante.

Le bon vouloir des cols blancs

Ce bilan de la théorie et pratique syndicale en Grande-Bretagne face à l'informatique et aux NFOT peut sembler sévère au vu des difficultés sans précédent exposées au début de cet article. De toute évidence, une organisation dont les moyens financiers sont de plus en plus limités ne peut s'adonner pleinement à la recherche de politiques alternatives. De plus, la diversité des secteurs économiques et professionnels représentés par les différents syndicats conditionne leurs réactions au changement et joue contre une stratégie d'ensemble du mouvement syndical.

Dans ce contexte, il est utile de se pencher sur les résultats obtenus par la confédération nationale TUC pour ce qui est de la promotion, de la recherche, de l'innovation et de l'aide aux petits syndicats. A l'heure actuelle, un grand nombre de syndicalistes britanniques juge ces résultats insuffisants. Dans son document *Employment and Technology* (1979), le TUC proposait aux syndicats une série de recommandations pour la négociation des NTA avec les employeurs mais abandonnait à ces mêmes syndicats – quelle que soit leur importance – le choix des moyens. Les plus forts, tels EETPU et AEU, purent se donner les moyens de suivre les changements technologiques dans certaines industries et de développer des politiques précises concernant les besoins de formation et les conditions de travail. Par contre, les plus faibles ont pâti d'un manque d'aide spécifique sur la manière d'anticiper et de réagir aux diverses formes que pouvait prendre l'informatique dans les branches qui les touchaient de près. Ces dix dernières années, le TUC aurait pu se fixer en priorité l'objectif de remédier à ce déséquilibre de ressources entre les différents syndicats. Et comme l'ont noté Dodgson

et Martin⁴ l'an dernier : « Il faut peut-être voir un signe d'acceptation ou du moins de fatalisme dans le fait que le Comité pour l'Emploi et la Technologie de la fédération nationale TUC, composé de représentants des principaux syndicats concernés et soutenu par les chercheurs du même TUC, ne s'est pas réuni depuis 1984. »

Il est de moins en moins vraisemblable dans ce contexte qu'un contrôle, même limité, de l'informatisation et des NFOT puisse être exercé par les travailleurs. Leur développement à venir sera gouverné par les lois du marché – ce qui bien sûr n'est pas pour déplaire au gouvernement de la Dame de Fer... ■

1 P. Morville : Les Nouvelles politiques sociales du patronat – *La Découverte*, 1987.

2 Y. Monden : The Toyota production system – *Industrial engineering press*, 1983.

3 R. Williams and K. Seward : A survey of new technology agreements 1977/84 – in *Industrial Relation Journal* – Autumn 1985.

4 M. Dodgson and R. Martin : Trade union politics on new technologies : facing the challenges of the 1980s – in *New Technology, Work and Employment* – April 1987.

Nouvelles technologies ou nouvelle négociation

Dans un article paru dans la *Revue française des sciences politiques* *, le sociologue des relations industrielles, Jean-Daniel Reynaud, analyse le mouvement récent de négociation des nouvelles technologies.

Les nouvelles technologies y sont comprises comme un problème en lui-même, mais sans que l'on puisse définir leur nature ou leur spécificité. Ce qui est pris en compte, c'est l'ampleur des changements qu'elles entraînent (emploi, conditions de travail, qualifications, rémunération, etc.) et ce qui motive une négociation, c'est le fait de rechercher la participation des salariés à ce changement : la volonté de soumettre à la discussion une décision d'entreprise. Comme aime à le dire Andreu Solé : « *Informatiser c'est décider* ».

On ne recherche pas la maîtrise sociale ou économique d'une technologie particulière, mais on discute d'un changement global, d'un projet d'entreprise. Pour J.D. Reynaud, les nouvelles technologies ouvrent un nouveau champ, moins formel, plus interactif et consensuel à la négociation d'entreprise, un champ où les employeurs requièrent la participation des salariés, leur adhésion au changement, pour une pleine utilisation quantitative (flexibilité) et qualitative (zéro défaut) des équipements.

D'où ces accords qui ne comportent aucune clause contractuelle, aucune garantie juridique, mais qui établissent des procédures de consultation et de participation et qui énumèrent les points que l'employeur devra traiter à l'occasion de la mise en place des projets importants touchant aux nouvelles technologies.

Lorsqu'ils ne restent pas une simple déclaration d'intention, ces accords peuvent déboucher, dans le meilleur des cas, sur un troc, sur une nouvelle négociation d'entreprise où formation et garanties de reclassement s'échangent contre coopération productive, acceptation du changement, diminution des effectifs. Où l'on voit comment l'idéologie de nouvelles technologies contribue à ébranler le droit du travail.

E.B.

* *La Négociation des nouvelles technologies : une transformation des règles du jeu.* RFSP, n°1, février 1988.