

## Article

---

« Revendications, stratégie syndicale et organisation du travail dans l'entreprise »

Michel Brossard

*Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 36, n° 3, 1981, p. 552-575.

Pour citer cet article, utiliser l'information suivante :

URI: <http://id.erudit.org/iderudit/029181ar>

DOI: 10.7202/029181ar

Note : les règles d'écriture des références bibliographiques peuvent varier selon les différents domaines du savoir.

---

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 à l'URI <https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

---

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. Érudit offre des services d'édition numérique de documents scientifiques depuis 1998.

Pour communiquer avec les responsables d'Érudit : [info@erudit.org](mailto:info@erudit.org)

# Revendications, stratégie syndicale et organisation du travail dans l'entreprise

**Michel Brossard**

*L'auteur étudie la stratégie élaborée par le syndicat pour obtenir une amélioration des conditions de travail des travailleurs.*

La revendication est une des fonctions fondamentales de l'organisation syndicale. C'est en effet autour d'elle que l'action syndicale s'organise. Le syndicat mobilise les revendications au nom d'une représentation plus ou moins explicite des rapports sociaux de production pour développer une action collective construite à partir de la conjoncture organisationnelle, économique et politique. Ce double rôle de la revendication peut orienter son analyse dans trois directions différentes. Elle peut être étudiée tout d'abord pour tenter de dégager l'ensemble des représentations de la réalité sociale et les valeurs à la base de l'action, bref pour découvrir l'idéologie. Elle peut être analysée ensuite dans ses relations avec les données de la conjoncture. Il s'agit alors de montrer comment son contenu est attribuable à l'influence du contexte et de l'environnement. Elle peut enfin être saisie dans sa double relation avec l'idéologie du mouvement et les contraintes du milieu.

La revendication ouvrière repose fondamentalement sur un mécontentement et exprime la volonté des travailleurs de lutter pour changer leur situation. Cet article a pour objectif général d'étudier la stratégie élaborée par le syndicat pour obtenir une amélioration des conditions de travail des travailleurs. L'analyse, concentrée sur les relations entre l'action revendicative d'un syndicat local et les caractéristiques de l'organisation du travail dans l'entreprise, poursuit plus spécifiquement un double but. Montrer tout d'abord que le syndicat mobilise les revendications à ce niveau pour arracher des avantages dans des domaines restés traditionnellement hors du champ de la négociation à partir de la défense de revendications ayant des effets légitimés par le consensus<sup>1</sup> général des relations industrielles. Faire

---

\* BROSSARD, Michel, professeur adjoint, École de relations industrielles, Université de Montréal.

\*\* Le traitement des données et la préparation de cet article furent réalisés grâce à l'aide financière de l'Université de Montréal.

1 Le consensus ne signifie pas que les parties à la négociation poursuivent des objectifs communs. Il désigne, ici, le champ à l'intérieur duquel la partie ayant le plus de pouvoir parvient à situer le compromis résultant de la régulation conjointe.

ressortir, ensuite, que l'action syndicale dans l'entreprise est reliée intimement à la singularité de l'organisation du travail dans les différents ateliers. La démonstration comprendra deux parties portant respectivement sur chacune des dimensions de la stratégie. Celles-ci seront précédées par la présentation de la perspective adoptée pour accorder une signification à la revendication et par quelques observations sur l'action syndicale en matière d'organisation du travail.

## LA REVENDICATION

Les revendications sont le plus souvent étudiées indépendamment les unes des autres. Le procédé consiste à choisir une revendication, à l'isoler du discours revendicatif et à lui attribuer une signification en la reliant à des facteurs définis. Par exemple, combien de fois la demande d'augmentation de salaire a-t-elle été prise isolément et expliquée en référence à l'évolution du pouvoir d'achat des travailleurs et à la situation économique de l'entreprise! Cette démarche a pour principal intérêt de concentrer l'analyse sur une revendication spécifique et d'épuiser le champ de ses relations avec un grand nombre de facteurs de situation, internes et externes à l'entreprise. Elle présente cependant le désavantage d'extraire la revendication de l'ensemble dont elle fait partie et de négliger ses rapports avec les autres thèmes du discours revendicatif. Peut-on attribuer une signification à une revendication syndicale exclusivement à partir des facteurs qui influent sur sa formulation? L'analyse ne gagnerait-elle pas à accorder plus d'attention aux liens entre un ensemble de revendications et un nombre limité de variables plutôt qu'à mettre l'accent sur la recherche de la totalité des facteurs influant sur la formulation de l'une d'entre elles? C'est le sens de l'approche adoptée dans cet article que de postuler que la signification d'une revendication doit être dégagée de la structure de relations établies avec les autres thèmes du discours et un facteur contextuel, en l'occurrence l'organisation du travail. La démarche consiste à découvrir l'interdépendance entre plusieurs demandes syndicales, à partir de leurs relations avec l'organisation du travail dans l'entreprise. Cette méthode permettra de mettre au jour la stratégie syndicale en montrant que la relation entre chaque revendication et l'organisation du travail induit un rapport spécifique entre l'ensemble des thèmes du discours revendicatif.

## L'ACTION SYNDICALE SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL

En matière de qualité de vie au travail, les syndicats ont, jusqu'aux années soixante, axé leur action plutôt sur la limitation des effets négatifs de

l'organisation du travail qu'à l'acquisition d'un contrôle direct sur celle-ci. Même si les travailleurs se sont parfois opposés, avec succès, à certaines formes d'organisation du travail (par exemple, celle reposant sur le salaire au rendement), leurs luttes dans ce domaine ont surtout consisté à se protéger contre une plus grande dégradation des conditions de travail. Depuis une vingtaine d'années toutefois, la généralisation progressive des attitudes négatives manifestées par les travailleurs à l'égard de leur travail<sup>2</sup> et l'évolution des conceptions quant à la place des travailleurs dans les sociétés industrielles ont amené de nombreuses organisations ouvrières à remettre en question leur position revendicative traditionnelle à l'endroit de l'organisation du travail. Il n'est en effet plus rare de rencontrer chez les syndicats une réflexion sur la portée limitative de leur action antérieure et sur l'apport d'une ligne de conduite orientée sur le contrôle direct de l'organisation du travail. La Fédération des Travailleurs du Québec fournit un bel exemple à ce sujet. Le document «Notre place dans l'entreprise» soumis aux délégués du congrès de 1973 témoigne d'une telle évolution: «Le sentiment d'écrasement qui affecte bon nombre de travailleurs, se change en sentiment d'impuissance face à toute modification quant à l'organisation même du travail, par le biais de la revendication et de la négociation collectives»... «Les syndicats négocient, bien entendu, régulièrement des clauses qualitatives (ancienneté, promotions, sécurité), mais ce sont habituellement celles qui ont des implications monétaires. Ils laissent généralement intacte l'organisation même du travail.»<sup>3</sup>. Ce constat amène la F.T.Q. à proposer une ligne de conduite à ses syndicats pour améliorer la situation des travailleurs dans les entreprises: «Chaque syndicat, au cours des 2 prochaines années, devrait à l'aide de recherches en cours ou à effectuer, et dans l'esprit de ce document, présenter ses objectifs dans la perspective d'un contrôle des travailleurs, sur les points suivants: la formation des équipes et la rotation des postes, l'aménagement des horaires, la limitation des cadences, l'élimination du travail à la pièce, la nomination des contremaîtres.»<sup>4</sup>

Cependant ce cheminement n'est pas sans poser des problèmes aux organisations ouvrières. En effet celles-ci ne peuvent élaborer leur plateforme revendicative en ignorant la légitimité du champ de la négociation: elles négocient donc en grande partie sur les thèmes admis par le consensus général des relations industrielles. Pour rendre négociable un domaine resté hors du champ de la négociation, elles doivent mobiliser les travailleurs pour modifier le rapport de force en leur faveur: «dès que nous tentons d'aborder les problèmes de sécurité, ..., de la distribution du travail, des

2 C'est en effet l'une des constatations principales du rapport "Work in America" et ce, pour toutes les catégories de travailleurs, y compris ceux du secteur tertiaire.

3 F.T.Q., *Notre place dans l'entreprise*, pp. 12-13.

4 *Ibid.*, p. 38.

relations avec les contremaîtres, de la discipline, etc., le patronat accepte de nous entendre. Il nous fait des promesses, mais rarement il consent à les mettre sur papier, et ce n'est qu'acculé à la grève qu'il nous prend au sérieux...<sup>5</sup> «sur tous ces points, quelle que soit la force syndicale, nous recevons très souvent une fin de non-recevoir et ce n'est qu'au prix de sacrifices très lourds — lors de grèves — que nous réussissons à marquer des points.»<sup>6</sup>

Toutefois cette mobilisation sur la négociation directe de thèmes nouveaux considérés antérieurement comme faisant partie des droits de la direction, reste difficile. Les travailleurs orientent traditionnellement leur action vers l'obtention de conditions légitimées dans le système de relations industrielles: «Les problèmes qualitatifs, tels définition de la tâche et de son contenu, contrôle de la production, gestion du travail, ont souvent évacué la revendication lorsque vient le moment du règlement, à la fin d'une grève ou d'une négociation pénible. Présentes au début, les revendications qualitatives auront été délogées par des revendications quantitatives, plus tangibles: salaire, bénéfices marginaux, heures de travail... On a traditionnellement tendance à négocier des primes spéciales, des taux spéciaux, des bonis, plutôt qu'à arracher des changements profonds dans les méthodes ou les charges de travail qu'on juge discriminatoires. Plus profondément on peut considérer que si les syndicats essaient de plus en plus souvent de s'attaquer à des aspects qualitatifs de l'organisation du travail, ils ont souvent fort à faire pour démontrer la nécessité de s'attaquer à ces champs de négociation à la masse des travailleurs qui n'en voient pas toujours le bien-fondé et la pertinence. Les revendications quantitatives sont celles qui viennent le plus souvent, et le plus facilement, à la surface.»<sup>7</sup>

De plus, la politique adoptée par le patronat quant au traitement des revendications portant directement sur une modification de l'organisation du travail a pour effet d'accroître les difficultés rencontrées par le syndicat. En effet les directions d'entreprise tentent d'éviter le débordement du champ institutionnalisé des relations industrielles et à canaliser les enjeux dans le domaine du négociable. Aussi cherchent-elles à compenser le refus de satisfaire une revendication jugée non négociable par des concessions légitimées dans le champ du bargaining. Conjuguée à la tendance des travailleurs de subordonner ces «nouvelles» revendications à la satisfaction des demandes plus institutionnalisées, cette politique patronale est souvent couronnée de succès: «Les victoires (satisfaction des revendications quantitatives et retrait des demandes qualitatives<sup>8</sup> obtenues en négociation ont alors

<sup>5</sup> *Ibid.*, pp. 32-33.

<sup>6</sup> *Ibid.*, p. 34.

<sup>7</sup> *Ibid.*, pp. 12-13.

<sup>8</sup> *Ibid.*, voir pp. 12 et 13.

l'allure de compensations gagnées en retour de l'acceptation d'un travail ennuyeux et non satisfaisant»<sup>9</sup>... quand les travailleurs luttent pour la poursuite d'objectifs sociaux<sup>10</sup> «la tactique alors varie très peu: c'est le blocage patronal et alors ou bien les travailleurs optent pour remettre la lutte à la prochaine occasion, ou bien ils optent pour la grève; dans ce cas l'employeur attendra l'épuisement, qu'il provoquera souvent d'ailleurs en misant sur les possibilités de rachat monétaire de l'insatisfaction.»<sup>11</sup>

Placé dans une telle situation, il est permis de croire que le syndicat peut chercher à adopter comme stratégie d'agir indirectement sur l'organisation du travail en formulant sa revendication dans des termes à la fois acceptables par la direction patronale («on nous considère de bonne foi lorsque nous parlons de salaires, vacances...»)<sup>12</sup> et susceptibles de mobiliser les travailleurs. Ne peut-on pas penser en effet que l'obtention de gains dans le champ du négociable puisse, dans certains cas, se traduire par des effets correspondants dans celui du non négociable? Certaines entreprises ont des caractéristiques organisationnelles, parfois singulières, qui permettent aux travailleurs de poursuivre des objectifs qualitatifs en axant explicitement leur action dans le champ institutionnalisé des relations industrielles.

Dans un article récent sur les objectifs de lutte poursuivis par des grévistes français au début de la décennie soixante-dix, Claude Durant montre que les raisons explicites invoquées pour expliquer le sens des revendications avancées ne suffisent pas pour dégager toute la signification que les travailleurs donnent à leur action<sup>13</sup>. En effet l'auteur fait ressortir que la pratique revendicative n'acquiert de signification qu'à partir de l'analyse des revendications explicites et des revendications latentes, c'est-à-dire, dans ce dernier cas, celles qui traduisent un mécontentement non exprimable dans le champ de la négociation. L'enquête effectuée révèle que près des 2/3 des militants interrogés reconnaissent que l'action entreprise ne peut être interprétée à partir seulement des revendications explicites et de l'argumentation qui les justifie mais aussi de la recherche de motifs non apparents dans la formulation des revendications exprimées. Même si cette enquête laisse entendre que les revendications explicites ne reflètent pas, même partiellement, les raisons latentes des conflits, on peut penser que les travailleurs, placés dans certaines situations, cherchent à exprimer une partie des motifs

<sup>9</sup> *Ibid.*, p. 13.

<sup>10</sup> Problèmes de sécurité, de bruit, de la poussière, de la chaleur, des conditions d'hygiène, de la distribution du travail, des relations avec les contremaîtres, de la discipline, etc., cf. pp. 32-33.

<sup>11</sup> *Ibid.*, p. 33.

<sup>12</sup> *Ibid.*, p. 31.

<sup>13</sup> DURAND, Claude, *Revendications explicites et revendications latentes, Sociologie du Travail*, 1973, no 4, pp. 394-409.

sous-jacents de leur mécontentement par les revendications formulées dans la logique du système de négociation. La revendication émise peut ainsi correspondre à un double objectif de poursuite d'intérêts institutionnalisés et non institutionnalisés dans le champ du négociable. L'étude de cas suivante montre qu'une des dimensions de la stratégie d'un syndicat ouvrier est de formuler les revendications d'une façon à ce que les gains obtenus dans le champ du négociable se traduisent par l'obtention d'avantages dans celui du non négociable. Cet aspect de sa stratégie consiste à présenter des revendications reflétant, en apparence, des orientations plutôt économiques mais dont la satisfaction est accompagnée, à certaines occasions, par des modifications de l'organisation du travail.

## **L'ANALYSE DE LA STRATÉGIE D'UN SYNDICAT LOCAL**

La stratégie du syndicat étudié comporte deux dimensions. L'une consiste à déborder le champ institutionnalisé des relations industrielles en visant des modifications de l'organisation du travail et l'autre, à élaborer cette première dimension de la stratégie en tenant compte des particularités de l'organisation du travail dans chaque atelier. Comme la stratégie syndicale est analysée à partir des revendications défendues par le syndicat local d'un établissement, la démonstration sera précédée d'une brève description de l'établissement et de la présentation du contenu des revendications.

### **L'établissement**

L'établissement est une des cinq unités d'une entreprise française spécialisée dans la production de produits chimiques de synthèse et de matières plastiques. D'un effectif de 400 salariés, il comprend deux services principaux: l'entretien et la production. Le service de l'entretien est formé de la Centrale de production de vapeur et de trois sections: la mécanique, les mesures et l'électricité. Celles-ci fonctionnent selon le principe du remplacement des pièces défectueuses par des équipes en permanence dans les ateliers de production et de leur acheminement dans un atelier central où des équipes sédentaires effectuent les réparations. Chaque section est donc formée d'un atelier central situé dans les locaux réservés au service et de quatre équipes détachées, composées au plus de six ouvriers, affectés à autant d'ateliers de production. Commune aux trois sections, cette structure revêt toutefois un caractère particulier dans celle de la Mécanique dont le degré d'activités subit des variations considérables. Aussi, pour s'adapter à ces fluctuations, elle possède un atelier de réserve d'une dizaine de personnes ayant une fonction de régulation de l'utilisation du personnel d'entretien sur les lieux de la production. Chargées, en temps normal, d'exécuter

des travaux non urgents, elles viennent assister les équipes détachées en cas de pannes sérieuses dans les ateliers de production.

Le service de production comporte cinq ateliers et le laboratoire général. Des cinq ateliers de production, trois seulement sont affectés directement à la transformation de la matière. Ils sont organiquement très liés entre eux puisqu'ils constituent autant d'étapes successives de la transformation de la matière originale. Les deux en début de chaîne sont composés exclusivement de pupitres et de tableaux impliquant des activités de surveillance et de contrôle. Toutefois, celui en fin de processus diffère des précédents: sur treize postes, deux seulement sont des postes-tableaux et onze des postes-machines nécessitant une intervention manuelle des ouvriers, soit pour manipuler des vannes, soit pour actionner des systèmes de robinetteries et de pompes.

### **Le contenu des revendications**

La stratégie étudiée est celle de la section locale C.G.T. (Confédération Générale du Travail). Cette organisation syndicale est majoritaire chez les ouvriers de l'établissement tant à l'élection des délégués du personnel qu'à celle des membres du comité d'entreprise. La stratégie sera dégagée à partir des revendications défendues par les représentants cégétistes auprès de la direction de l'établissement lors des réunions mensuelles des délégués du personnel<sup>14</sup>.

Le cadre de cet article oblige de réduire l'analyse du discours revendicatif à une seule de ses parties. Aussi les revendications étudiées sont celles qui réfèrent à la classification, c'est-à-dire en rapport principalement avec les principes à la base du système de classification, les modifications de coefficients (étendue de la grille, nombre de classes, valeur des coefficients), la notation, la formation, la mutation et la promotion. Ce découpage, même limité à ce sous-ensemble du programme revendicatif permettra d'illustrer la démarche utilisée pour découvrir le sens que les travailleurs donnent à leur action. La signification et le degré de cohérence de ce sous-ensemble seront dégagés à partir des relations entre les thèmes relevés et l'organisation du travail.

Les revendications sont réparties en trois catégories dont il convient de signaler le caractère classificatoire et non analytique: individuelles, semi-collectives et collectives, c'est-à-dire déposées respectivement au nom d'un individu, d'un groupe de travailleurs (d'un service, d'un atelier ou d'une catégorie professionnelle) ou de l'ensemble des salariés.

<sup>14</sup> À cet effet, les comptes rendus des réunions tenues au cours des trois années ayant précédé l'enquête furent consultés. De plus, une interview fut réalisée avec deux délégués du personnel cégétistes, en même temps secrétaire et secrétaire-adjoint de la section syndicale.



Les revendications individuelles varient quant à leur contenu en fonction du service dans lequel elles sont soulevées. À la production, les délégués interviennent pour demander le changement du coefficient d'un poste de travail ayant subi une modification et pour discuter avec les représentants hiérarchiques de la désignation des individus à promouvoir dans les postes vacants. À l'entretien, les réclamations, plus fréquentes, réfèrent toujours à l'octroi d'un coefficient supérieur à un agent ayant complété avec succès des cours de formation professionnelle. Il arrive quelquefois que les délégués contestent, pour un poste de l'un ou l'autre service, le mode d'application par les dirigeants de l'entreprise des coefficients prévus dans la convention collective.

Les revendications semi-collectives, exprimées à chacune des réunions mensuelles des délégués avec la direction, réfèrent directement au personnel du service de l'entretien, de la Centrale de production de vapeur, et aux polyvalents qui constituent une catégorie professionnelle spécifique à la production et à la Centrale. Les délégués exigent une augmentation de 10 points des coefficients du personnel du service de l'entretien et l'affectation, comme dans un autre établissement de la Société, d'un coefficient minimum de 185 à tous les ouvriers de ce dernier. Ils souhaitent de plus, la création de coefficients spécifiques pour d'une part, les postes de la Centrale de production de vapeur avec, dans ce cas, une augmentation de leur valeur et, d'autre part, les polyvalents.

Les revendications semi-collectives, exprimées à chacune des réunions mensuelles des délégués avec la direction, réfèrent directement au personnel mouvement (Fédération Nationale des Industries Chimiques) au niveau de la branche. Ainsi, les délégués cégétistes réclament-ils l'adoption d'une grille unique de coefficients, du manoeuvre à l'ingénieur, ayant pour caractéristique d'uniformiser les critères à la base de la définition des différentes catégories. Tenant compte des attributs des travailleurs et des exigences des postes, les définitions proposées réfèrent aux connaissances du salarié, aux responsabilités qui lui sont confiées et à la nature du poste. D'une ouverture globale semblable à celle de la convention collective en vigueur dans la branche (100-880), la grille suggérée comporte une revalorisation des coefficients et une diminution de leur nombre. Par exemple ceux-ci passeraient pour la catégorie ouvrier - employés - techniciens - dessinateurs de 27 à 12 et s'échelonnent du K100 au K225. Corrélativement à cette demande générale, les délégués de la C.G.T. ne ratent pas une occasion pour rappeler à la direction de l'établissement l'adhésion du mouvement au principe de l'incidence de la formation, tant scolaire que pratique, des travailleurs sur l'affectation des coefficients. Ils exigent de plus l'adaptation de la grille de classification aux particularités de l'établissement.

Les revendications relatives à la classification sont, avec les demandes concernant la rémunération, celles auxquelles la section syndicale attache la plus grande importance. En matière de classification, les revendications sont formulées de façon à faire ressortir leurs relations directes avec l'échelle de salaires. Le programme revendicatif est en effet structuré pour qu'apparaissent explicitement les rapports classification - rémunération. Dans une étude sur le déroulement des négociations au niveau le plus élevé dans les secteurs de la métallurgie et de la chimie, François Eyraud constate le même phénomène: «Cette liaison fait ainsi apparaître les revendications sur les classifications comme appartenant au domaine des revendications salariales. Les augmentations de salaire qui résultent généralement d'une revalorisation des classifications sont en effet l'aspect le plus perceptible.»<sup>15</sup> Il est très rare que les revendications relatives à la classification soient formulées, y compris à l'occasion des réunions mensuelles entre les délégués et la direction, en référence à l'organisation du travail. Par exemple, quand la C.G.T. demande de tenir compte de la formation, elle met de l'avant l'incidence de ce critère sur l'affectation des coefficients et presque jamais sur la nature du travail exécuté par les travailleurs. Le sens de cette revendication apparaît ainsi revêtir en grande partie un caractère économique. Cependant l'analyse intensive de l'organisation du travail et des principes régissant les rapports classification - rémunération au niveau de l'établissement montre que les objectifs poursuivis par la section syndicale débordent le cadre de la lutte économique.

### **LA PREMIÈRE DIMENSION DE LA STRATÉGIE: LE DÉBORDEMENT DU CHAMP INSTITUTIONNALISÉ DE RELATIONS INDUSTRIELLES**

Comme l'établissement est soumis à des dispositions conventionnelles négociées à des niveaux plus élevés, l'analyse du débordement du champ institutionnalisés de relations industrielles, à partir des relations entre le contenu des revendications et l'organisation du travail, sera précédée de la présentation des principes à la base de la grille de classification contenue dans la convention collective nationale de la branche chimie.

#### **LA GRILLE DE CLASSIFICATION DE LA CONVENTION COLLECTIVE**

La détermination des conditions de travail des salariés d'une entreprise résulte habituellement, en France, de l'emboîtement d'un nombre varié d'accords dont l'application obéit à un principe de hiérarchisation: ceux in-

---

<sup>15</sup> EYRAUD, François, *La fin des classifications Parodi*, Rapport de recherche, Centre d'Études des Relations Sociales, Faculté des Sciences économiques, Université d'Aix-Marseille II, 1977, p. 7.

tervenus aux niveaux les plus élevés s'imposent à ceux des niveaux les plus bas qui en adoptent les dispositions, tout en apportant à l'occasion des stipulations supplémentaires et des avantages plus favorables aux diverses catégories de travailleurs. Conformément à ce schéma général, le système de classification en vigueur dans l'établissement au moment de l'enquête emprunte à l'accord national de branche le principe fondamental du mode d'affectation des coefficients tout en comportant quelques modifications par rapport aux indices prévus.

La convention collective nationale de l'industrie chimique prévoit trois catégories principales d'emplois (ouvriers-employés-techniciens-dessinateurs; agents de maîtrise; ingénieurs et cadres) elles-mêmes divisées en sous-catégories (les emplois ouvriers, par exemple, sont répartis en manoeuvres, ouvriers spécialisés et ouvriers qualifiés). Appartenant à l'une des catégories selon la nature de la fonction (d'exécution pour la première, de transmission des directives et de contrôle de leur exécution, pour la deuxième, de direction, pour la troisième), ces emplois sont définis selon des critères précis à l'intérieur de chacune des catégories et classés suivant un ordre croissant allant des plus simples aux plus complexes traduit par une échelle progressive de coefficients. Évalués en fonction du contenu de leurs tâches et de la formation exigée pour les effectuer, les emplois ouvriers, au nombre de huit, sont affectés des coefficients 100, 115, 120, 135, 145, 160 et 170. Définis en référence à leur position dans la ligne de commandement, au nombre de postes supervisés et au contenu de leurs activités, ceux de la seconde catégorie forment deux filières selon leur appartenance à la production ou à l'entretien et sont affectés de coefficients échelonnés de 202 à 310. Les emplois de la catégorie supérieure, quant à eux, sont définis à partir du contenu de la fonction et, parfois, de la formation exigée et sont affectés des coefficients 300 à 880.

Ce système de classification a pour caractéristique fondamentale d'associer le coefficient aux exigences des emplois sans tenir compte des attributs individuels de leurs occupants. La qualification est souvent utilisée comme critère mais uniquement en tant qu'exigence du poste de travail. Ce principe a pour conséquence principale de conférer une interdépendance très élevée à l'ensemble des emplois.

Évalués selon des critères hétérogènes, les emplois de catégories distinctes (ouvriers-employés-techniciens-dessinateurs; agents de maîtrise; ingénieurs et cadres) sont indépendants du point de vue de leur définition mais acquièrent toutefois une interdépendance élevée par les coefficients. Il existe en effet un rapport entre les coefficients de catégories différentes, établi de façon à ce que celui des emplois-frontières de catégories voisines soit supérieur à l'unité. Ce procédé a pour effet de conférer une rigidité d'autant plus

grande au rapport entre les coefficients qu'ils se rapportent aux emplois-frontières de catégories différentes.

Une interdépendance est aussi instaurée entre coefficients d'emplois de nature différente au sein d'une même catégorie (c'est le cas de la catégorie inférieure qui comprend les ouvriers, les employés, les techniciens et les dessinateurs). Dans ce cas, l'opération consiste à établir au moyen des coefficients, une correspondance entre les degrés de complexité des emplois de chaque sous-catégorie.

Un procédé semblable est utilisé pour relier les emplois d'une même sous-catégorie, dont le contenu n'est pas du même type (par exemple, les emplois ouvriers de la production et de l'entretien). Il s'agit ici d'instaurer des rapports en affectant les mêmes coefficients à des emplois de type différent dont le degré de complexité est jugé comparable.

Les emplois d'un même type à l'intérieur d'une catégorie sont, quant à eux, caractérisés par une corrélation très élevée en vertu de leur évaluation commune à partir de critères homogènes. Ils obtiennent ainsi un coefficient spécifique en fonction de leur position dans une échelle de complexité technique.

### **Les revendications et l'organisation du travail dans les ateliers**

Négociées au niveau de la branche, il y a une vingtaine d'années entre les associations patronales et les organisations syndicales, les grilles de classification ont été appliquées unilatéralement par la direction de l'établissement, en accord avec celle de la Société, en dérogeant au contenu de la convention collective dans le cas des postes ouvriers. Réévalués il y a cinq ans, ceux-ci se répartissent en quatre classes affectées de coefficients dont la valeur est supérieure à ceux prévus dans la convention collective, 185, 165, 150 et 135.

L'affectation des coefficients selon les exigences des postes induit une interdépendance élevée entre les coefficients et confère ainsi dans l'ensemble, un caractère collectif au système de classification: tout changement de coefficient non motivé par une modification du contenu des postes a pour effet d'exercer une pression dans le même sens sur tous les autres. Les liens étroits entre les coefficients et le contenu des postes empêchent de changer la valeur d'un coefficient sans modification du contenu du poste auquel il est affecté. Le principe à la base du système de classification exige qu'il y ait correspondance entre les exigences des postes et la valeur des coefficients.

Un des buts du syndicat, en revendiquant des changements de coefficients est d'obtenir des modifications de l'organisation du travail. Ce débor-

dement du champ institutionnalisé de relations industrielles est possible en vertu du principe de la correspondance entre la valeur des coefficients et le contenu des tâches. Dans certains cas, le syndicat parvient à arracher des concessions parce que l'organisation du travail permet d'agir sur le contenu des tâches afin de rétablir cette correspondance à la suite d'une augmentation de la valeur des coefficients. Dans d'autres, les revendications ne sont pas satisfaites parce que l'organisation du travail empêche de respecter le principe de la correspondance. Seules les revendications individuelles soumises par la section syndicale seront utilisées pour la démonstration. Leur mise en relation avec l'organisation du travail<sup>16</sup> permettra de montrer comment le débordement est réalisé et d'illustrer deux situations opposées quant aux possibilités de déborder le cadre traditionnel du négociable: l'entretien et la production.

À l'entretien, le processus est découpé en tâches de degré de technicité variable effectuées par un certain nombre d'agents répartis en trois types d'équipes (sédentaires, volantes et détachées) à l'intérieur de chacune des sections. Non regroupées en postes de travail, ces tâches sont, dans la majorité, dispersées sur l'ensemble de l'équipement technologique et requièrent pour leur exécution une grande mobilité des ouvriers d'entretien. Conformément au principe inclus dans la convention collective, ces tâches sont affectées de trois coefficients en fonction de leur degré de complexité (185, 165 et 150)<sup>17</sup>.

Leur exécution donne lieu toutefois à une certaine spécialisation des agents auxquels la direction reconnaît le coefficient caractéristique des tâches les plus complexes qu'ils effectuent. Ainsi, certains agents se voient octroyer régulièrement par leur chef d'équipe des tâches de coefficient 185, d'autres de coefficient 165 et d'autres encore de coefficient 150. Un agent peut être affecté à plusieurs tâches de technicité différente mais ne s'en voit jamais confier d'un degré de complexité supérieur à celles qu'il exécute

16 L'organisation du travail fut étudiée au moyen d'interviews auprès d'une douzaine de représentants hiérarchiques des ateliers de la production et des sections de l'entretien. La collecte des données fut effectuée en 1974 et 1975 en collaboration avec Jean Duplex dans le cadre de la recherche comparative internationale sur la hiérarchie d'encadrement dans l'entreprise, dirigée par M. Maurice, F. Sellier et J.J. Silvestre du Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail d'Aix-en-Provence (C.N.R.S.). Cf. M. MAURICE, F. SELIER, J.J. SILVESTRE (directeurs scientifiques), O. DE FONTMAGNE, J. DUPLEX, C. MARRY, M. BROSSARD, J. JAUDAS (collaborateurs), «Production de la hiérarchie dans l'entreprise, Recherche d'un effet sociétal, Allemagne-France», Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail, Aix-en-Provence, 1977, 821 p.

17 Un bel exemple de la hiérarchisation des tâches d'entretien suivant ce principe est donné par Mireille DADOY dans une enquête sur une entreprise de matériaux de construction. DADOY, M., «Système d'évaluation de la qualification du travail et politique du personnel: analyse d'une expérience», *Revue française des affaires sociales*, janv.-mars 1975.

habituellement. Il peut arriver qu'un agent se voit confier des tâches non coutumières: dans ce cas l'opération se fera en lui demandant d'exécuter des tâches dont le degré de technicité est égal ou inférieur à celles qu'il exécute habituellement.

La caractéristique fondamentale de l'organisation du travail de ce service est de rendre modifiable le contenu du travail exécuté par chaque agent. Cette structure particulière s'accompagne d'une certaine souplesse dans le traitement des revendications relatives à la modification des coefficients.

Pour appuyer sa demande générale de la prise en compte de la formation des salariés dans l'affectation des coefficients, les représentants de la C.G.T. ont appelé les ouvriers d'entretien à déclencher des grèves d'escarmouche deux ans avant l'enquête. Devant l'ampleur du mouvement, (les grèves s'étant étendues sur une période de trois semaines et ayant été suivies par l'ensemble des ouvriers d'entretien) la direction générale de l'entreprise a accepté d'accorder le coefficient 165 à tout agent de coefficient 150 ayant obtenu un Certificat d'Aptitude Professionnelle (C.A.P.) ou un diplôme de Formation Professionnelle des Adultes (F.P.A.) et ayant acquis une expérience de quatre années dans sa spécialité. Cette concession patronale consacrait la pertinence de la conjonction de la formation scolaire et de l'expérience pour la progression des individus dans la grille de classification.

Par ce gain, la C.G.T. pratiquait une brèche d'importance dans la politique de classification et poussait la direction à apporter à plus ou moins brève échéance, une modification majeure au principe à la base de la grille. En effet la C.G.T. venait d'obtenir, par son action, la dissociation de la valeur du coefficient et du contenu du travail puisque la formation acquise par un travailleur lui assurait l'octroi automatique d'un coefficient supérieur. Or, devant les répercussions potentielles de cette concession sur la classification de l'ensemble des travailleurs de l'établissement, la direction a tenu compte de ce nouveau critère en respectant la règle en vigueur jusque-là par le rétablissement de la correspondance entre la valeur du coefficient et le contenu du travail effectué par l'agent. Cette opération est réalisée en demandant au supérieur immédiat d'un ouvrier répondant aux exigences appropriées d'inclure dans son travail des tâches d'un degré de technicité en rapport avec son nouveau coefficient. Ici, la satisfaction de la revendication syndicale se traduit pas une revalorisation du travail de l'agent.

À la suite de sa victoire, la C.G.T. harcèle constamment la direction de l'établissement pour tenter de faire profiter les travailleurs de l'entretien ayant un coefficient supérieur à 150 de la mesure concédée antérieurement mais en demandant cette fois un abaissement du critère exigé. Par exemple, ils réclament à maintes reprises le passage au coefficient 185 de tout agent affecté du coefficient 165 ayant obtenu un brevet technique spécialisé

(B.T.S.) ou un brevet professionnel (B.P.). La pression syndicale pousse la direction à satisfaire parfois la demande de la C.G.T. mais uniquement pour des ouvriers qui répondent aux exigences fixées pour la modification automatique du coefficient des agents d'entretien de la classe inférieure. Ici, la direction adopte pour ligne de conduite de doser les concessions de façon à contenir la poussée revendicative de la section syndicale et à freiner la multiplication trop rapide des coefficients 185. À chaque fois qu'une revendication est satisfaite, l'agent concerné se voit confier l'exécution de tâches plus complexes.

Lorsque le syndicat local demande de changer le coefficient d'un ouvrier de l'entretien, il ne précise jamais qu'il recherche, en plus des effets sur le salaire, une modification de l'organisation du travail. Ces revendications peuvent être satisfaites car, dans ce service, le travail est organisé de façon à permettre le respect du principe de la correspondance par une action sur le contenu des tâches. Dans le service de la production, la situation est différente. Le syndicat vise le débordement mais ses démarches pour obtenir des changements de coefficients sont toujours infructueuses car l'organisation du travail n'a pas la malléabilité de celle de l'entretien.

À la *production*, le processus est découpé en agrégats de tâches de complexité technique différente, réunis en un certain nombre de postes de travail dont le contenu est invariable. Dans l'atelier situé en fin de processus, par exemple, le processus est fractionné en treize agrégats de tâche de quatre degrés de technicité (185, 165, 150, 135) pour constituer autant de postes répartis de la façon suivante: 2 d'indice 185, 1 d'indice 165, 8 d'indice 150 et 2 d'indice 135.

Comme les ouvriers de ce service travaillent en équipes successives (système en 3 X 8 continu), neuf agents sont affectés à chaque paire de postes. Huit, appelés monovalents parce qu'ils occupent toujours le même poste, sont répartis également entre les deux postes d'une paire, et le neuvième, qualifié de bivalent, est affecté alternativement à l'un et à l'autre de ces derniers. Ainsi, ce système oblige ces ouvriers «à tourner» à quatre et demi par poste de travail. Tous les monovalents reçoivent le coefficient du poste auquel ils sont affectés et les bivalents celui du poste le plus complexe du couple.

Ces agents n'exécutent que des tâches de production, celles d'entretien étant réservées exclusivement au personnel du service correspondant. Subdivisée en trois types d'équipes (sédentaires, volantes et détachées) chaque section du service de l'entretien (Mécanique, Mesures, Électricité) maintient la même relation avec les ateliers de production. Les équipes détachées dans chacun d'eux effectuent les menus travaux routiniers d'entretien, parent

aux fuites les plus urgentes et s'occupent du démontage des pompes défectueuses acheminées ensuite à l'équipe sédentaire de l'atelier central pour fins de réparation. De plus, ces équipes font appel aux équipes volantes en cas de pannes majeures. Omniprésentes dans les ateliers de production, les équipes détachées sont entièrement disponibles pour la réalisation des tâches d'entretien dans le but d'en exclure les ouvriers de production.

De plus, le personnel d'exécution des ateliers de production et de la Centrale de production de vapeur comprend des agents polyvalents<sup>18</sup> qui, formés pour occuper tous les postes de leur atelier, ont pour fonction essentielle de remplacer les ouvriers absents. Ils constituent à la Centrale et à l'atelier situé en fin de processus, une catégorie professionnelle supplémentaire, non affectée régulièrement à un poste de travail alors que dans les autres, ils occupent, de façon permanente, le poste le plus complexe. Comme dans ces derniers les postes sont contigus et consistent en pupitres et tableaux requérant un travail de surveillance, le polyvalent cumule ses fonctions habituelles et celles de l'absent. Par contre, à la Centrale et à l'atelier situé en fin de processus, dans lesquels les postes sont distants les uns des autres et impliquent des activités manuelles, les polyvalents sont affectés uniquement au poste de l'absent.

Les polyvalents sont tous affectés du coefficient du poste le plus complexe qu'ils sont appelés à occuper dans leur atelier respectif, soit le coefficient 185 dans tous les cas: le principe adopté ici n'est pas la nature des tâches exécutées mais susceptibles de l'être par l'agent.

Cette reconnaissance de la capacité professionnelle des polyvalents par le coefficient ne se retrouve pas toutefois dans le contenu du travail qui leur est confié généralement. Cette situation soulève de vives protestations de la part des délégués cégétistes qui revendiquent une plus grande sensibilisation de la direction à l'adéquation entre la valeur du coefficient et la nature du travail, et plus particulièrement dans l'atelier situé en fin de processus. Composé en majorité de postes de degré de complexité inférieure (dix des treize postes de cet atelier sont affectés d'un coefficient égal ou inférieur à 150) dont les conditions de travail sont pénibles et insalubres, cet atelier connaît un taux d'absentéisme élevé qui se traduit par la présence presque permanente des polyvalents dans des postes semi ou non spécialisés. Les délégués de la C.G.T. citent même le cas d'un polyvalent remplaçant depuis plus d'un an dans un poste d'indice 150 un agent absent en raison d'un accident de travail. Les polyvalents sont en fait, selon la célèbre formule de Georges Friedman, des «pluri - O.S.».

---

<sup>18</sup> Cette catégorie professionnelle n'est pas prévue dans la convention collective de la chimie.



Comme le coefficient de classification est affecté rigoureusement selon le degré de complexité des tâches, sauf dans le cas des polyvalents, le contenu du travail effectué régulièrement par un agent doit être modifié pour qu'un indice supérieur lui soit octroyé. Or l'organisation du travail à la production annihile cette éventualité. D'une part, la séparation radicale des activités de production et d'entretien interdit de valoriser les premières, en permettant aux ouvriers de production de contribuer à la réalisation des secondes. D'autre part, la présence des polyvalents empêche les agents d'occuper temporairement un poste de coefficient supérieur et de participer ainsi à l'exécution de tâches d'un degré de technicité plus élevé. La situation apparaît ainsi sans issue pour eux et leur seul espoir de changer individuellement de coefficient repose presque exclusivement sur la promotion qui n'entraîne aucun changement des coefficients des postes.

Lorsqu'une vacance est anticipée, les représentants de la C.G.T. interviennent chaque fois pour discuter des critères à considérer pour promouvoir un agent. Le but de leur démarche est de réduire l'importance, dans la décision finale, des qualités individuelles, mises de l'avant par le supérieur immédiat des ouvriers et à obtenir la prise en compte dans chaque cas, de l'expérience ou de la formation scolaire en visant, dans l'ensemble, une répartition équilibrée des promotions faites en suivant l'un et l'autre critère. Les ouvriers de la production sont très sensibilisés à l'action syndicale relative à la promotion car celle-ci représente pour eux la voie normale de leur cheminement dans la grille de classification. Le seul autre cas pouvant avoir théoriquement cet effet, est la valorisation du coefficient d'un poste à la suite de la modification de son contenu. Or les ouvriers ne peuvent compter sur cette éventualité car non seulement de telles modifications sont rares mais ne sont jamais suivies, lorsqu'elles se produisent, par un changement du coefficient du poste<sup>19</sup>. Les interventions des délégués à ce sujet sont toujours infructueuses.

Les revendications de changement de coefficients ne consistent pas exclusivement en demandes d'augmentation de salaires. Le principe à la base du système de classification et la volonté de la direction de l'appliquer dans l'entreprise montrent qu'elles visent aussi une modification du contenu du travail. Elles revêtent en apparence une signification économique. Cependant leur mise en relation avec les caractéristiques de l'organisation du travail montre qu'elles poursuivent aussi le débordement du champ traditionnel de la négociation.

---

<sup>19</sup> La politique de la direction est dans ce cas de satisfaire la revendication syndicale par une augmentation du salaire du poste en faisant valoir le caractère temporaire des modifications apportées au poste.

Les revendications syndicales sont traitées différemment à l'entretien et la production. À l'entretien, elles obtiennent une issue favorable parce que l'organisation du travail permet le respect du principe de la correspondance. À la production, l'organisation du travail est très rigide. Tout est organisé pour empêcher la survalorisation du contenu du travail effectué par les ouvriers. Aussi les demandes individuelles de changement de coefficient sont-elles toutes rejetées. L'organisation du travail, dans ce service, interdit toute modification d'un seul coefficient. En somme, les revendications individuelles ont, à la production, un caractère collectif en raison de l'impossibilité d'agir sur le contenu du travail. Or, face à la situation globale dans l'établissement, le syndicat va chercher à réaliser la première dimension de sa stratégie en agissant successivement sur les points faibles de l'organisation du travail. Il interviendra là où l'organisation du travail lui permet d'anticiper les changements souhaités et s'efforcera ensuite de faire répercuter les gains acquis sur les ouvriers placés, de ce point de vue, dans une situation plus défavorable.

### **LA SECONDE DIMENSION DE LA STRATÉGIE: L'UTILISATION DE LA SINGULARITÉ DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL DANS LES ATELIERS**

Les services de l'entretien et de la production sont opposés du point de vue de la possibilité d'obtenir des changements de coefficients. Dans le premier, les revendications individuelles sont satisfaites, alors que dans le second, la situation apparaît bloquée à cet égard. Dans celui-ci, le changement d'un coefficient constitue, dans l'état actuel de l'organisation du travail, une base immédiate de revendication pour tous les ouvriers en faisant partie. La conjonction de la satisfaction des revendications et le respect de la correspondance entre la valeur des coefficients et la nature du travail nécessite des modifications en profondeur de l'organisation du travail. Or, face à cette situation, le syndicat va développer une tactique qui consiste à faire répercuter sur la production les gains acquis à l'entretien en utilisant successivement certains ateliers et certaines catégories de travailleurs comme des courroies de transmission des concessions arrachées. Ceux-ci sont classés en un ordre par le syndicat suivant leur plus ou moins grande capacité de permettre la satisfaction des revendications ouvrières. Cet ordre repose sur la singularité de l'organisation du travail de certains ateliers et du statut spécial de certaines catégories de travailleurs dans l'organisation générale de l'établissement. La démonstration sera faite à partir des revendications collectives et semi-collectives.

La C.G.T. investit toutes les instances du système de relations patronales-ouvrières pour obtenir des modifications à la grille de classification en vigueur dans la branche, les entreprises et les établissements. Elle

tente d'intervenir aux différents niveaux de décision pour arracher des concessions à l'un d'eux et lutter ensuite pour les étendre aux autres. D'une part, elle s'efforce de gagner des avantages au niveau de la branche et à les faire reconnaître ensuite par les directions d'entreprises et d'établissements, d'autre part, elle harcèle constamment ces dernières pour obtenir des conditions plus favorables et tenter de les introduire ensuite dans l'accord collectif de branche.

Conformément à cette ligne d'action, la C.G.T. intervient à trois niveaux distincts. Premièrement elle demande aux associations patronales de la branche d'adopter une grille unique de classification ayant pour caractéristiques principales, tout d'abord, une diminution sensible du nombre de coefficients et une augmentation générale de leur valeur, et ensuite la prise en compte de la nature du travail et de la formation, scolaire ou pratique, des travailleurs. Deuxièmement, les mandataires de ses sections syndicales dans les cinq établissements de la Société formulent la même revendication dans le cadre de leur unité. Troisièmement, ses délégués élus de l'établissement étudié harcèlent à la fois les directions respectives de l'usine et du siège pour revendiquer en plus de la grille unique, une augmentation de 10 points de la valeur des coefficients du service de l'entretien, avec un minimum de 185 pour les ouvriers en faisant partie, la fixation d'indices spécifiques pour les postes de la Centrale de production de vapeur et pour les agents polyvalents, présents dans ce dernier atelier et dans ceux de production.

En demandant une diminution du nombre de coefficients et l'adoption d'une grille avec des définitions élaborées à partir du contenu du travail et des capacités des travailleurs, la C.G.T. cherche à atténuer les effets de la «job-évaluation», à atténuer ses effets mais non à les exclure de l'opération. La C.G.T. n'écarte pas le rôle du degré de technicité des postes ou des tâches dans le système de classification. Elle vise l'adéquation entre les capacités des travailleurs et le contenu de leur travail. Lorsque la capacité d'un travailleur augmente, l'organisation du travail doit lui permettre d'effectuer des travaux correspondants à sa nouvelle «qualification» d'où la nécessité d'évaluer le degré de technicité des tâches à l'intérieur des différents services.

Le programme revendicatif défendu par ses représentants au sein de l'établissement indique l'ordre de classement des différents groupes ouvriers du point de vue des coefficients. L'entretien est situé au sommet (par la demande d'augmenter de 10 points la valeur des coefficients avec un coefficient minimum de 185 pour les ouvriers), suivi des polyvalents et de la Centrale dont on souhaite voir, dans les deux cas, particulariser les coefficients. La production n'est pas désignée explicitement par la C.G.T.: les changements souhaités dans ce service sont contenus dans la revendication générale

de l'application de la grille unique avec prise en compte de la formation des travailleurs.

L'analyse du discours revendicatif et des luttes menées par la C.G.T. dans l'établissement montre qu'elle considère l'entretien comme le terrain prioritaire de son action. Elle cherche à y obtenir des gains qu'elle s'efforcera ensuite de faire répercuter à long terme sur la production par l'intermédiaire de la Centrale et des polyvalents. Comme à la production, le cheminement individuel dans la grille est pratiquement impossible parce que l'organisation du travail oblige de relier l'obtention d'un coefficient supérieur à la promotion dans un poste vacant, la C.G.T. oriente son action sur l'entretien où existe une certaine souplesse dans l'organisation du travail. Elle a opéré, au moyen de grèves, une brèche d'importance dans la politique d'affectation des coefficients en vigueur jusque-là, en obligeant la direction à tenir compte de la formation des ouvriers. Restreinte au début aux agents de la classe inférieure, cette mesure fut étendue progressivement par la suite à ceux des classes supérieures grâce à l'action soutenue de cette section syndicale. La C.G.T. obtient, par ce moyen, la valorisation de plus en plus généralisée des coefficients de ce service, instaurant ainsi progressivement la situation décrite dans son programme revendicatif. Pour éviter de dissocier la formation et le contenu du travail, la direction réagit, dans chaque cas, en rétablissant, au moyen de l'affectation des tâches, la correspondance entre le nouveau coefficient et les travaux réalisés par l'agent. La C.G.T. cherche donc à tirer profit de la singularité de l'organisation du travail à l'entretien et à obtenir ultimement, par des gains ponctuels, un coefficient minimum de 185 pour tous les ouvriers en faisant partie.

Le but ultime de la C.G.T. est d'améliorer la situation de tous les travailleurs de l'établissement. Elle vise à long terme l'extension, aux ouvriers de la production, de la valorisation obtenue à l'entretien. Or la situation apparaît bloquée pour les ouvriers de ce service. Seule la promotion dans un poste vacant permet de tenir compte de la formation des travailleurs dans l'affectation d'un coefficient supérieur. Aussi l'action de la C.G.T. a consisté, jusqu'à l'enquête, à intervenir avec succès pour favoriser la promotion inter-ateliers pour les ouvriers de la production. Avant d'agir ultérieurement au nom des ouvriers de production, la C.G.T. choisit les polyvalents et la Centrale de production de vapeur. Ce choix est attribuable aux particularités des premiers au sein de l'organisation du travail des ateliers de type production et à l'identité organisationnelle de la seconde et des ateliers de production malgré son rattachement à l'entretien.

Les polyvalents sont présents à la Centrale et à la production. À la Centrale et dans l'atelier situé en fin de processus, ils constituent une catégorie professionnelle spécifique alors que dans les autres ateliers, ils occupent de

façon permanente un poste de coefficient 185. Ces agents sont formés pour pouvoir occuper tous les postes de leur atelier et reçoivent le coefficient 185 représentant dans tous les cas celui du poste le plus complexe qu'ils sont susceptibles d'occuper. On a vu plus haut que le coefficient de certains polyvalents, dont surtout ceux de l'atelier situé en fin de processus, apparaît fixé plutôt par leur capacité théorique d'occuper tous les postes que par le degré de complexité technique du travail exécuté.

La C.G.T. justifie sa revendication de particulariser le coefficient de ces ouvriers en mettant de l'avant non seulement leur polyvalence mais aussi la nécessité d'une redéfinition de leurs fonctions. Devant leur rôle actuel, les polyvalents ont été amenés à exprimer un vif mécontentement qui a poussé la direction à mener une enquête sur leurs conditions de travail. Les résultats de cette enquête font ressortir clairement que la revendication des polyvalents de spécifier leur coefficient est accompagnée d'une demande de revalorisation de leur fonction axée sur l'obtention d'un statut intermédiaire entre le chef d'équipe et l'ouvrier «qualifié» de coefficient 185. Ils exigent, tout d'abord, une affectation temporaire aux postes les moins techniques de leur atelier au moyen de l'embauche de personnel supplémentaire en cas d'absence prolongée de l'occupant régulier. Ils souhaitent ensuite, une redéfinition de leurs relations avec la hiérarchie et les opérateurs en précisant que leur fonction est trop axée actuellement sur le remplacement. Ils formulent cette proposition en souhaitant voir valoriser leur rôle d'assistant du chef d'équipe, qu'ils sont d'ailleurs appelés parfois à remplacer et de formateur des opérateurs nouvellement affectés à un poste. Ils concluent, enfin, en demandant une formation supérieure, et la possibilité de participer à la prise de décision relative aux modifications apportées aux postes de travail. La revendication des polyvalents n'est donc pas limitée à l'obtention d'un coefficient supérieur mais indique aussi la volonté d'obtenir une modification de l'organisation de leur travail.

La Centrale de production de vapeur est rattachée à l'entretien car sa technologie nécessite d'en confier la responsabilité à des ingénieurs formés en thermo-électricité. Aussi elle est dirigée par un ingénieur, aidé de ses homologues des sections Mesures et Électricité, tous trois spécialisés en génie thermique et électrique. Sa ressemblance organisationnelle avec les ateliers de production tient principalement à l'existence de postes occupés par des ouvriers travaillant par équipes successives, à la présence de polyvalents (tous affectés du coefficient 185), à la similitude des coefficients des emplois d'agents de maîtrise et enfin à l'identité des relations avec les différentes équipes de l'entretien.

La Centrale est choisie par la C.G.T. en vertu de son statut spécial dans l'ensemble de l'établissement. Elle est, de tous les ateliers pouvant être défi-

nis comme des ateliers de production du point de vue de l'organisation du travail, celui qui offre les meilleures garanties d'obtenir l'application de la mesure obtenue pour les ouvriers de l'entretien. Dans les ateliers de type production, l'application généralisée de la prise en compte de la formation dans la classification nécessite une action sur l'organisation du travail. Au moment de l'enquête, seule la promotion dans un poste vacant permet de tenir compte de ce critère. Si ce dernier devait acquérir une influence capitale dans le classement des ouvriers, comme à l'entretien, des modifications devraient être apportées pour faire correspondre le nouveau coefficient et le niveau technique des travaux exécutés. Or la Centrale constitue l'atelier pour lequel les chances d'espérer de telles modifications sont les plus grandes. Tout d'abord, elle détient un statut spécial parmi les ateliers de production du fait de son rattachement à l'entretien. La C.G.T. espère que la mesure soit plus facile à obtenir pour toutes les unités faisant partie de ce service. Ensuite, elle comprend un personnel peu élevé: il est ainsi plus aisé d'arracher la concession pour un petit nombre d'ouvriers! Enfin elle représente l'unité stratégiquement la plus importante dans l'ensemble des opérations. Les agents en faisant partie ont ainsi plus d'espoir de voir leur action revendicative aboutir à une issue favorable.

La C.G.T. n'est pas sans ignorer cependant la pression éventuelle exercée sur les ateliers de production par des concessions accordées à la Centrale par la direction. Aussi, pour augmenter ses chances d'obtenir satisfaction dans ce cas, elle cherche à distinguer la Centrale en revendiquant la particularisation des coefficients en raison de l'évolution de la technologie. Par cette demande, la C.G.T. reconnaît le caractère spécifique du fonctionnement de la Centrale et de la formation, en grande partie empirique, des ouvriers en faisant partie. Malgré les ressemblances organisationnelles avec la production, cet atelier requiert en effet des ouvriers un type de formation non généralisable aux autres ateliers. Ici la stratégie ponctuelle de la section syndicale est de singulariser la Centrale par rapport aux ateliers de production et de miser sur son rattachement à l'entretien pour obtenir l'application de la mesure arrachée par les ouvriers de ce service.

La production n'est pas désignée explicitement dans le programme revendicatif de la C.G.T. En fait les changements souhaités dans ce service sont indiqués dans la demande générale de l'adoption d'une grille unique avec une plus grande importance accordée à la formation des travailleurs. On a vu que la stratégie syndicale comporte quatre étapes structurées autour de quatre groupes spécifiques d'ouvriers: de l'entretien, les polyvalents, de la Centrale et enfin de la production. Au moment de l'enquête, la section syndicale s'était déjà engagée dans les deux premières. Les pressions concrètes furent d'abord exercées sur l'entretien dans lequel des concessions im-

portantes furent arrachées. La situation tend dans ce service à correspondre progressivement à celle décrite dans la plate-forme revendicative. Les succès obtenus ont alors poussé la C.G.T. à s'engager dans la seconde étape et à ouvrir le front des polyvalents. L'action concrète exercée au nom de ces derniers a amené la direction à mener une enquête dont les conclusions témoignent d'une certaine ouverture envers les mesures souhaitées par cette catégorie de travailleurs. Une fois obtenus les résultats anticipés, la section pourra envisager de s'engager successivement dans les deux dernières étapes qui impliquent respectivement des modifications à l'organisation du travail pour pouvoir satisfaire la revendication ouvrière.

## CONCLUSION

Cette étude de l'action d'un syndicat dans une entreprise montre, pour reprendre les termes de la F.T.Q., que la négociation de clauses qualitatives peut avoir non seulement des implications monétaires mais aussi des répercussions sur l'organisation du travail. Face au mode d'organisation du travail en vigueur dans l'établissement et à la volonté de la direction patronale d'appliquer rigoureusement le principe à la base du système de classification — la correspondance entre le coefficient et le contenu de l'emploi — la revendication syndicale concernant les classifications s'inscrit dans le cadre d'une lutte à la fois économique et pour une modification de l'organisation du travail. Pour pousser la direction à tenir compte de la formation dans le cadre du système en vigueur, la C.G.T. a exercé les pressions les plus fortes (des grèves d'escarmouche pendant une période de 3 semaines) dans les ateliers où l'organisation du travail permettait la valorisation du contenu du travail des ouvriers à la suite du changement de leur coefficient.

L'analyse de l'action de la section locale dans une entreprise permet d'éclairer les rapports entre la pratique des différents niveaux de l'organisation syndicale. Ici deux points apparaissent importants. D'une part, l'instance confédérale de la C.G.T. demande explicitement à l'association patronale de la branche de tenir compte de la formation et de la fonction dans la classification. Or comme l'appareil de production, conçu pour répondre aux finalités du système capitaliste, n'offre pas la garantie d'une correspondance étroite entre la formation et la fonction, la C.G.T. exige, dans certains cas, de dissocier les deux critères. Par exemple, elle demande que le titulaire d'un diplôme reçoive, à l'embauche, un coefficient minimum, même s'il est engagé pour tenir un poste ne correspondant pas à ses connaissances à l'intérieur de sa spécialité. Le patronat s'oppose avec vigueur à cette revendication qui remet en cause les fondements de sa politique du per-

sonnel. D'autre part, la C.G.T. reconnaît ouvertement que son action concernant la classification n'est pas indépendante d'une volonté d'obtenir une valorisation du travail ouvrier. Elle formule, entre autres, une plate-forme revendicative en vue d'une négociation interprofessionnelle avec le C.N.P.F. (Conseil National du Patronat Français) dont un des objectifs est l'obtention de modifications de l'organisation du travail visant «à accroître la marge d'initiative et de responsabilité de chaque travailleur en élevant le degré de qualification du travail»<sup>20</sup>.

Même si la C.G.T. demande, au niveau confédéral, l'adéquation entre la formation et la fonction, elle ajoute que le travailleur ne saurait faire les frais de l'incapacité de l'appareil productif de réaliser cette condition. Elle revendique alors un coefficient minimum pour une certaine formation. Cette revendication peut être définie comme une condition minimale que les sections locales chercheront à améliorer au niveau des entreprises en luttant pour la correspondance entre le coefficient ainsi obtenu et le contenu de la fonction. L'étude de cas montre que la section locale élabore sa stratégie à partir des particularités de l'organisation du travail dans les ateliers pour obtenir que l'octroi d'un coefficient supérieur soit accompagné d'une surqualification du travail.

## Union Demands and Strategy Affecting Work Organization

The purpose of the present article is to examine the strategy developed by unions to obtain improved working conditions for labour. The analysis is based on the relationship between the pressure tactics of a local union and the characteristics of work organization in a company. It pursues a double objective: first, to show that a union increases its demands at this level to gain advantages in areas traditionally excluded from the field of negotiations through the elaboration of demands legitimized by general consensus in industrial relations; and secondly to show that union action in a company is closely linked to the particularities of work organization in its various departments.

### Demands

Instead of putting the accent on demands according to their relations with a certain member of explanatory factors, analysis here consists of examining the significance of a particular type of demand in relation to other themes evoked, plus one explanatory factor: works organization.

---

<sup>20</sup> CHAVOT, Lucien, «De l'action syndicale pour l'amélioration des conditions de travail», dans *La division du travail*, Colloque de Dourdan, Éditions Galilée, 1978, p. 235.



### **Union Action and Works Organization**

More and more unions digress from their established policy of protecting employees against the negative effects of work organization. They will attempt, in future, to obtain direct control over work organization. In today's industrial relations system, this sort of control is not considered negotiable. As a result, certain unions will adopt the strategy of acting indirectly on work organization by formulating demands in terms generally admitted in industrial relations practice. Demands elaborated may, thus, correspond to a double objective and pursue interest both institutional and non-institutional in negotiation.

### **Analysis of Local Union Strategy**

Initially union demands are classified in three categories: individual, semi-collective and collective. With this classification, the author reveals how basic principles of work organization helps explain that the union seeks to improve work content of employees' jobs in certain departments by formulating a traditional demand: increasing the value of the coefficients of classification. By means of this demand, the union seeks to improve the position of employees in relation to the salary scale, but also seeks to obtain modification of works content for some. This strategy is possible because of the fundamental principle establishing a link between coefficients of classification and content of specific tasks. Take, for example, the maintenance department. Repair tasks are classified according to both time and difficulty and are affected by various coefficients.

Thus, the most complex tasks are affected by coefficients situated at the top of the scale, intermediate tasks by intermediate coefficients, and the easiest tasks by lesser coefficients. Employees are given the coefficient of the classification corresponding to the degree of difficulty of the tasks completed. Therefore, the employee who is continually assigned by his foreman to tasks of intermediate difficulty will be given an intermediate coefficient. The union, then, advances a number of individual demands in the department in question relative to increasing the value of coefficients. In the face of pressure tactics by employees in support of union demands, management often has a tendency to accept the union position. Such concessions, nevertheless, have consequences for the employee concerned through both salary increase and improvement in works content of his job. In fact, in order to respect the basic principle of works organization, management required the foreman to reestablish the correspondance between the level of difficulty of tasks and the coefficient by assigning him tasks equivalent to his new coefficient. The union, consequently, obtains satisfaction of its demands in a non-institutionalized area of what is negotiable by making demands which are considered admissible.