

## Relations industrielles Industrial Relations



*The Social Organization of Industrial Conflict: Control and Resistance in the Workplace*, by P.K. Edwards and Hugh Scullion, Oxford, Basil Blackwell, 1982, 314 pp., ISBN 0-631-13127-2.

Jacques Bélanger

Volume 38, numéro 1, 1983

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/029339ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/029339ar>

[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 ce compte rendu

Bélanger, J. (1983). Compte rendu de [*The Social Organization of Industrial Conflict: Control and Resistance in the Workplace*, by P.K. Edwards and Hugh Scullion, Oxford, Basil Blackwell, 1982, 314 pp., ISBN 0-631-13127-2.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 38(1), 181-184.

<https://doi.org/10.7202/029339ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1983

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/>

**é**rudit

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/>

su assurer la promotion sociale et économique d'une importante minorité de la main-d'oeuvre américaine. Pour la fin du siècle, de nouveaux défis, plus englobants, apparaissent en conclusion: la nécessité de formes de concertation dépassant l'entreprise, pour assurer une plus grande productivité et l'avènement d'une politique de revenus, de manière à contrer l'inflation et la concurrence internationale. Et puis, la répression légale de la discrimination dans l'emploi n'indiquerait-elle pas la voie plus large du contrôle du pouvoir de licenciement de l'employeur, dans les entreprises non syndiquées aussi bien que syndiquées? (p. 195)

La familiarité, voire le recul de l'auteur par rapport à cet ensemble relativement sophistiqué que représente le droit du travail américain de la négociation collective, lui permettent d'en livrer aussi simplement que valablement le contenu aux divers auditoires visés — représentants de la direction ou du personnel, juristes américains désireux de se familiariser davantage avec un système dont ils ne sont pas spécialistes, praticiens américains ou spécialistes étrangers animés d'un souci comparatiste ... Il lui est du même coup possible de proposer la direction probable de son évolution graduelle dans un sens plus généralement protecteur de l'ensemble des salariés.

**Pierre VERGE**

Université Laval

**The Social Organization of Industrial Conflict: Control and Resistance in the Workplace**, by P.K. Edwards and Hugh Scullion, Oxford, Basil Blackwell, 1982, 314 pp., ISBN 0-631-13127-2

Ce volume présente les résultats d'une recherche empirique sur le conflit industriel réalisée par deux chercheurs de l'Industrial Relations Research Unit, de l'University of Warwick. Paul Edwards et Hugh Scullion ont effectué une observation systématique dans sept usines en Grande-Bretagne, dont quatre de l'industrie mécanique, deux du secteur du

vêtement et une autre produisant des fibres synthétiques.

L'orientation de la recherche vers le lieu même du travail, aux niveaux de l'atelier et de l'établissement, est probablement ce qui a le plus caractérisé les travaux du centre de recherche de Warwick au cours des dix dernières années. L'observation systématique, la réalisation de différents types d'entrevues et l'étude de sources documentaires (notamment les archives syndicales et d'entreprises) ont favorisé l'élargissement des connaissances sur différents aspects des relations du travail. Pensons aux travaux portant sur la détermination des salaires, l'organisation des délégués d'atelier, la réglementation par la négociation informelle et la coutume au niveau de l'atelier, ainsi que l'organisation et la médiation du conflit dans l'entreprise syndiquée. Sur ce dernier thème, le second volume de Batstone, Boraston et Frenkel, *The Social Organization of Strikes*, centrait l'attention sur le processus de mobilisation de l'action collective conduisant à la grève et à l'application d'autres moyens de pression. L'observation très systématique de l'action de certains délégués d'atelier faisait aussi ressortir leur rôle stratégique dans la médiation du conflit.

Par rapport aux recherches antérieures, on pouvait s'attendre à ce que l'observation sur les lieux de travail nous apprenne davantage sur l'origine et les sources du conflit, de même que sur les multiples formes de sa manifestation, au moment même de la production. Edwards et Scullion se sont penchés sur ces questions en plaçant le contrôle sur le procès de travail au centre de leur problématique.

Développant leur cadre d'analyse autour des concepts de contrôle sur le procès de travail et de résistance ouvrière, les auteurs mettent à profit les contributions d'auteurs marxistes tels Braverman, A.L. Friedman, R.C. Edwards et Burawoy. Cette contribution porte d'abord sur l'identification des fondements structurels du conflit. Ainsi, 'what is needed is a means of moving from the truism that conflict is inevitable to a way of identify-

ing the material basis of that conflict' (p. 5). L'employeur n'achète que la force de travail, un potentiel dont il recherche ensuite la réalisation optimale dans le procès de travail. Cette utilisation optimale de la force de travail repose sur le développement et le maintien du contrôle managérial sur le procès de travail. Le conflit peut ainsi être localisé 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 soutiennent que c'est par référence à cet objectif de contrôle que la résistance individuelle et collective trouve sa signification conflictuelle. Ainsi, leur argument central est à l'effet qu'il est possible d'expliquer le pattern de conflit et de résistance ouvrière par l'étude du type et de la structure du contrôle exercé sur le procès de travail.

Le cadre d'analyse est suivi d'un chapitre présentant des informations indispensables sur la nature même des sept usines à l'étude. Les sept chapitres suivants présentent l'analyse des résultats obtenus par l'observation. Ils sont structurés en fonction des formes d'expression du conflit dans les usines étudiées: celles à caractère individuel (roulement de main-d'oeuvre, absentéisme, fautes disciplinaires) et celles reposant davantage sur l'organisation collective (sabotage, contrôle sur l'effort, contrôle sur le déploiement de la main-d'oeuvre et finalement, la grève).

Les chapitres sur le roulement et l'absentéisme, qui reposent sur des données quantitatives très représentatives, apportent un support considérable à l'argumentation fondamentale des auteurs. Les taux de roulement sont les plus élevés dans les deux usines de vêtement, le contraste étant marqué par rapport à celles de l'industrie mécanique. De plus, dans les usines de vêtement, les femmes ont un taux de roulement plus élevé que celui des hommes, lesquels sont en minorité et occupent des emplois différents. Les auteurs soutiennent de façon convaincante que ces deux tendances s'expliquent par une plus grande intensité du contrôle managérial dans le cas des ouvrières du vêtement. Pour la même rai-

son, ces ouvrières ont aussi les taux d'absentéisme les plus élevés (principalement pour les absences d'une journée). Dans ce cas, les auteurs vont plus loin dans leur démonstration. Ils rejettent ainsi l'explication traditionnelle, effectivement retenue par les cadres des deux entreprises concernées, selon laquelle les taux plus élevés de roulement et d'absentéisme s'expliquent par les caractéristiques 'naturelles' des femmes ouvrières, et particulièrement leurs obligations familiales. Les deux observations suivantes sont très pertinentes à cet égard. D'une part, les femmes qui travaillent dans le secteur du vêtement s'absentent plus fréquemment que celles qui travaillent dans l'industrie mécanique. D'autre part, les taux d'absence sont les plus bas dans les établissements où le contrôle ouvrier sur l'exécution du travail est le plus élevé (compagnie B). Dans ces cas, 'workers' ability to exert control over manning standards and effort levels meant that there were considerable opportunities for leisure at work, with the result that going absent was rare' (p. 107). Il semble donc qu'il y ait une relation positive entre le degré de contrôle exercé par les parties sur le procès de travail et les taux de roulement et d'absentéisme.

Les chapitres portant de façon plus directe sur la 'frontière du contrôle' sont particulièrement intéressants à plusieurs égards. Ce qui ressort le plus manifestement, c'est le contraste entre les usines du vêtement et celles de l'industrie mécanique quant à la force des organisations syndicales et au degré de contrôle exercé par les ouvriers sur leur travail. Le contrôle managérial demeure évidemment beaucoup plus ferme dans la première industrie. Cependant, cette étude fait aussi ressortir des différences significatives quant à l'organisation des délégués d'atelier et la 'frontière du contrôle' entre les différents établissements de l'industrie mécanique. De façon générale, le plus haut degré de contrôle ouvrier fut observé dans les établissements de la compagnie B et ce, pour les différentes catégories d'emploi, alors que ce contrôle est moins développé et davantage limité aux ouvriers qualifiés dans l'autre entreprise de cette même industrie.

Du chapitre intitulé 'effort bargaining', deux résultats retiennent particulièrement notre attention. Premièrement, le développement de normes de groupe et les différents types de résistance généralement associés au travail à la pièce ne sont pas universels. On ne les a pas observés dans les usines de vêtement et même dans la compagnie A, où le rapport de force est pourtant différent, ce contrôle collectif n'est pas aussi articulé que ce que l'on perçoit généralement comme étant la norme dans l'industrie mécanique britannique. L'action collective est limitée, le conflit étant institutionnalisé. Il ne semble pas exister de normes collectives de rendement et les 'rate-busters' sont tolérés (p. 176). Deuxièmement, l'introduction du Measured Day Work dans les établissements de la compagnie B n'a pas diminué le contrôle exercé par les salariés sur leur travail, celui-ci étant solidement ancré. Au contraire, tel qu'observé dans d'autres usines, les délégués d'atelier 'concentrated their bargaining pressure on the effort side of the wage-effort bargain' (p. 183).

Ainsi, le contrôle sur le travail est particulièrement fort dans les deux établissements de cette dernière entreprise (compagnie B) de l'industrie mécanique. Le contrôle relatif exercé par les ouvriers porte particulièrement sur les niveaux d'emploi, l'affectation, la mobilité, le temps supplémentaire et, dans l'usine nommée Small Metals Factory, sur le recrutement. Le cas de cette dernière usine, où le contrôle ouvrier est le plus élevé des sept usines étudiées, est d'un grand intérêt pour les questions du contrôle et des 'pratiques restrictives en matière de travail'. En bref, le contrôle exercé par les travailleurs n'est pas incompatible avec l'efficacité et la coopération nécessaire à l'atteinte d'un bon niveau de production, dont les syndiqués reconnaissent d'ailleurs la nécessité. Dans un tel cas, le rôle du délégué d'atelier est particulièrement crucial; il est directement impliqué dans les décisions relatives à la production. Ainsi, 'it was agreed that it was the prerogative of the stewards and not management to decide how to deal with any shortage of semi-skilled workers' (p. 213). Ou encore, 'controls over mobility were exercised flexibly but, as in the

Large Metals Factory, stewards insisted that they had the ultimate right to refuse mobility, either between particular grades or across all grades' (p. 214). Néanmoins, le fait de reconnaître la nécessité et les contraintes de la production ne réduit pas pour autant le conflit sur la façon d'organiser le procès de travail; au contraire, la résistance ouvrière se situe à ce niveau. Les auteurs soutiennent toutefois que celle-ci ne repose pas sur une politique consciente et articulée visant à faire reculer la 'frontière du contrôle'.

L'information présentée dans cet ouvrage suggère certaines réflexions additionnelles sur le rapport entre le travail et la résistance ouvrière. Ainsi, le contrôle exercé par les salariés sur l'utilisation de leur force de travail génère les ressources nécessaires pour l'application de sanctions individuelles ou collectives. Dans le premier cas, le contrôle collectif peut permettre la résistance 'individuelle' en empêchant la direction de pénaliser le travailleur directement impliqué. Pensons au cas exceptionnel des absences non déclarées mais planifiées et organisées par les groupes de travail (Large Metals Factory, p. 102) ou encore à l'exemple plus courant de limitation de l'effort dans l'atelier d'outillage de la même usine (pp. 190-192). Dans le cas des sanctions collectives, ce phénomène est encore plus évident. D'une part, il existe un *seuil* de contrôle en deçà duquel la résistance collective est hasardeuse. On pense ici aux cas très bien documentés des deux usines de vêtement. D'autre part, on observe aussi l'effet inverse que l'on pourrait qualifier d'*effet générateur*, en ce sens qu'un plus grand contrôle sur l'utilisation de la force de travail développe un plus grand potentiel de résistance, ce qui explique d'ailleurs en partie l'interdépendance entre les différentes formes de contrôle. Il faut toutefois noter ici que la critique apportée par les auteurs sur ce qu'ils appellent 'the tool-box theory of sanctions' est très pertinente (pp. 162, 163, 268).

Il nous semble que les considérations précédentes renforcent l'argument central de Edwards et Scullion sur l'impact de la structure du contrôle sur le pattern de résistance et

de conflit. Le chapitre 9, qui porte sur les grèves et les débrayages, appuie d'ailleurs cet argument principal des auteurs.

Si l'analyse des différentes facettes du contrôle sur le procès de travail est plus qu'adéquate dans ce volume, il nous semble cependant que les auteurs auraient pu exploiter davantage les possibilités du procès de travail lui-même comme instrument d'explication de différents phénomènes. En fait, cette réserve est davantage une question d'emphase. Bien sûr, le lecteur comprend que ce n'est pas le procès de travail lui-même (et encore moins la technologie) qui a l'effet le plus déterminant, mais bien le contrôle sur cette activité de production. Par ailleurs, le procès de travail, même dans son sens le plus technique, peut contribuer à expliquer certaines réalités. Par exemple, il semble que le contraste quant au contrôle managérial exercé sur le travail des femmes et celui des hommes s'explique dans une certaine mesure par 'the different ways that the labour processes of male and female workers were organised' (p. 45). Les informations présentées aux pages 43 et 49 font effectivement ressortir des différences réelles quant au degré de mécanisation et à la parcellisation et la décomposition du travail. Dans la mesure où la division sexuelle du travail suit les contours de la division du travail, cela fournit une explication additionnelle du comportement différent des femmes ouvrières sur des aspects tels le roulement et l'absentéisme.

Il faut insister sur l'importante contribution de cet ouvrage sur le plan théorique. À cet égard, deux éléments retiennent plus particulièrement notre attention. Le premier consiste en l'application d'un cadre d'analyse conciliant l'étude des *processus* par lesquels se développe l'action et celle des *structures* ou des conditions objectives qui délimitent l'action. Une telle approche, fondée sur le postulat qu'il existe une interaction entre 'action' et 'structure', semble favoriser une meilleure compréhension de la réalité sociale et, dans le cas de cet objet d'étude, des aspects subjectifs et objectifs du conflit. Au cours de l'intéressante discussion sur cette question présentée

en conclusion, les auteurs précisent ainsi leur position: 'by taking account of structural influences it is possible to locate idealist approaches' (p. 278). Le second élément, et il s'agit certes de la contribution la plus marquante, a trait à la démonstration de cette relation entre le contrôle sur le procès de travail et les différentes manifestations du conflit, dont nous avons déjà fait mention.

Edwards et Scullion ne sont pas les premiers à faire ressortir, sur le plan théorique, la pertinence de l'étude du contrôle sur le procès de travail pour la compréhension des relations du travail. Ils sont toutefois, à notre connaissance, ceux qui en ont fait la démonstration la plus convaincante par la recherche empirique. Soulignons finalement qu'outre sa cohérence et son apport très substantiel sur le plan théorique, la qualité exceptionnelle de cet ouvrage repose aussi sur la richesse et la densité de l'information qualitative sur le travail en usine, sur la façon dont se vit le rapport de production.

**Jacques BÉLANGER**

Université Laval

**U.S. Industrial Relations 1950-1980: A Critical Assessment**, Edited by Jack Stieber, Robert B. McKersie and D. Quinn Mills, Madison, Industrial Relations Research Association, 1981, 361 pp.

This volume in the Industrial Relations Research Association series is a collection of papers prepared on the premise that the period 1950-80 "represented a very important period of reckoning for the U.S. system of Industrial Relations". The subjects covered in this book are: Economic impact of Unions (articles by Professors David J.B. Mitchell and Richard B. Freeman and James L. Medoff); management's response to unions (article by Professor D. Quinn Mills); non-unionized employers (article by Professor Fred K. Foulkes); labor law (article by Professor Theodore J. St. Antoine); social issues in collective bargaining (article by Professors