

Frank A.
Heller. *

La participation ouvrière chez British Leyland.

★ Tavistock Institute of Human Relations



L'étude suivante présente trois points de vue différents — celui du consultant extérieur, celui d'un membre de la direction et celui d'un syndicaliste — sur l'application du système de participation ouvrière chez British Leyland.

L'HISTORIQUE ET LA STRUCTURE DU PROJET DE RECHERCHES SUR LE FONCTIONNEMENT DU SYSTEME

Il y a quatre ans, j'ai discuté avec Oliver Tynan, membre important de la direction de British Leyland, de la possibilité de monter un projet pour rendre compte du fonctionnement du système de participation ouvrière nouvellement créé dans cette entreprise.

L'objectif de mon projet était d'obtenir une meilleure compréhension du processus complexe de prise de décisions dans le cadre d'un système officiel de participation ouvrière en Grande-Bretagne.

En effet, la Grande-Bretagne est le seul pays industrialisé d'Europe à ne posséder aucune structure de participation ouvrière inscrite dans la loi. Depuis son adhésion au Marché commun, toutefois, le désir de s'aligner sur l'Europe et de rechercher un moyen d'introduire la participation en Grande-Bretagne, où l'histoire des relations industrielles et la structure des entreprises sont si différentes, commence à se faire jour.

Le système de participation ouvrière chez British Leyland fut créé à la suite d'un rapport présenté au gouvernement britannique. Ce système, conçu par la direction et les syndicats de cette grande entreprise dont les actions appartiennent presque exclusivement à l'Etat, est unique en son genre. D'ailleurs, il y a très peu d'exemples de systèmes organisés de participation ouvrière dans l'industrie britannique.

Pour cette raison, nous pensions tous qu'une étude indépendante sur l'expérience serait profitable et pourrait contribuer à l'élaboration d'une politique aussi bien sur le plan national que sur le plan des entreprises.

Mais pour réaliser cet objectif, le projet devait avoir une conception neutre. Il devait être financièrement indépendant, susceptible d'apporter de l'aide à la fois à la direction et aux syndicats et ne pas préjuger des points possibles de mésentente. Nous souhaitons également que la direction et les syndicats participent tous les deux à l'élaboration du projet.

La forme que prendrait l'étude fut élaborée par le personnel du Tavistock Institute à la suite de réunions séparées avec des représentants de la direction et des syndicats. La conséquence fut la création d'un « Comité de développement » composé d'un membre de la direction, d'un syndicaliste et d'un chercheur du Tavistock Institute. Ce Comité a apporté d'importantes contributions au projet pendant les trois ans et demi de son existence : il a présenté des idées et jeté un regard critique sur les recherches en cours.

On décida d'un commun accord que l'équipe de chercheurs *devait travailler séparément avec les deux parties*. Cette décision importante et novatrice fut un facteur décisif pour le bon fonctionnement du projet. Des fonds furent alloués aussi bien aux syndicats qu'à la direction, selon les besoins estimés des deux parties. Les demandes d'aide pouvaient provenir de n'importe quelle partie participant à l'étude, y compris des organismes financiers responsables du projet. En réalité, la plupart des demandes d'aide venaient ou de la direction ou des syndicats associés au système de participation ouvrière.

Un deuxième aspect du projet fut la décision de garder secrètes les informations recueillies à la demande de la direction ou des syndicats jusqu'au jour où l'autorisation formelle serait donnée à l'équipe de chercheurs de les transmettre à l'autre partie. Nous n'avons pas caché le fait que nous estimions qu'un tel échange d'informations était indispensable pour la réussite du projet et en fait, à une exception près, il n'y eut aucune tentative pour nous en empêcher.

Toutes les parties étaient conscientes des bénéfices réciproques qu'elles pouvaient tirer de nos recherches. Alors que dans la recherche traditionnelle, le savant est le seul bénéficiaire immédiat de ses découvertes (les autres n'en pouvant profiter qu'au stade ultérieur de la diffusion), l'échange réciproque des informations fut partie intégrante de notre projet.

Le financement indépendant fut obtenu sous forme de subventions de la Nuffield Foundation, et plus tard du Department of Employment et du National Enterprise Board.

La contribution des chercheurs de l'Institut de Tavistock à la conception du projet fut l'élaboration d'un cadre théorique et d'une série d'hypothèses de travail basées sur dix années de recherches dans le domaine des prises de décisions basées sur la participation. Néanmoins, un certain nombre de modifications s'avèrent nécessaires par la suite.

Le présent article traite un aspect particulier très important du système de participation ouvrière à British Leyland, celui de la conception d'un nouveau modèle de petite voiture dont le succès devait décider de la viabilité économique, voire de la survie de l'entreprise.

Avant de procéder à une appréciation détaillée du fonctionnement de la participation dans ce domaine, nous allons examiner les origines du système de participation.

Oliver Tynan, Directeur, Work Research Unit, Department of Employment.

Pour comprendre les problèmes de la « participation » dans l'introduction de nouvelles machines pour la production d'une nouvelle voiture dans l'usine de

Longbridge à Birmingham, il faut d'abord en savoir davantage sur les améliorations apportées à l'organisation du travail chez British Leyland avant l'introduction de ces nouvelles machines.

L'entreprise avait fait preuve de son intérêt pour la réorganisation du travail en me nommant directeur du service de recherches en matière de personnel en 1973.

L'entreprise commença à s'intéresser à ce problème à la suite d'informations provenant notamment de la Scandinavie sur des expériences en matière d'organisation du travail dans les entreprises qui connaissaient les symptômes bien connus de l'aliénation et du mécontentement des ouvriers vis-à-vis de leur travail.

J'ai d'abord concentré mon enquête à l'intérieur de l'entreprise sur une partie de l'usine de Longbridge où l'on était en train d'installer de nouvelles machines pour la production d'un nouveau moteur (le moteur de la série « O », monté sur de nombreux modèles d'Austin Morris). Ces machines étaient parmi les plus sophistiquées du monde et avaient un rendement inégalable. Pendant une année, j'ai travaillé, avec l'aide d'un membre de mon service, avec l'équipe responsable du projet concernant le moteur « O » pour définir la meilleure utilisation possible de ces machines et pour dégager, avec la direction, quatre solutions possibles.

Toutefois, il ne se passa rien. Cela s'explique par les mauvaises relations industrielles qui existaient à l'entreprise de Longbridge ; la direction et les syndicats se considéraient comme des adversaires traditionnels et leurs relations étaient basées presque exclusivement sur un combat où une partie négociait *contre* l'autre, ce qui rendait impossible un type de relations plus consultatif et participatif. Nous pensions que dans de telles conditions, rien ne pourrait se faire sans la création de nouvelles institutions où la direction et les syndicats pourraient discuter de problèmes tels que l'installation de nouvelles machines sans affrontement.

En 1974, l'entreprise avait mis sur pied une série de conférences où des représentants syndicaux, les directeurs du personnel et les directeurs de services se réunissaient pour écouter des exposés sur la situation présente et future de l'entreprise faits par des membres du conseil d'administration. Ces conférences comptaient approximativement six cent cinquante participants. En général, trois exposés étaient présentés le matin sur des questions telles que la situation financière, les nouveaux modèles, les nouvelles machines, le marketing. Les participants étaient invités à soumettre des questions par écrit au cours de la matinée ; celles-ci étaient examinées par le conseil à l'heure du déjeuner et ensuite traitées par des membres du conseil au cours d'une session ouverte l'après-midi.

Ces conférences ont connu un énorme succès. Tout le monde, y compris le conseil, les considérait comme une excellente innovation. Seulement, elles n'avaient lieu que deux fois par an et on souhaitait des réunions plus fréquentes (tous les mois ou toutes les six semaines) avec un nombre limité de participants, pour permettre des discussions plus approfondies. Au mois de décembre 1974, donc, le directeur du personnel et les représentants nationaux des syndicats concernés se sont réunis pour voir comment de telles réunions pourraient

être organisées. Il se trouve que le jour où la réunion eut lieu fut le jour où le président-directeur général alla trouver le gouvernement pour lui annoncer que l'entreprise était en faillite !

Le gouvernement décida de confier une enquête sur l'entreprise au futur Lord Ryder. Celui-ci fit largement appel aux syndicalistes qui avaient participé aux conférences pour connaître leurs points de vues et leurs idées sur la meilleure façon d'aider l'entreprise.

Le rapport de Lord Ryder comportait une section sur les relations industrielles (voir annexe 1). La rubrique n° 5 (Conseils, comités et conférences mixtes) proposait la « démocratie industrielle » dans l'entreprise. Les syndicats eux-mêmes avaient soumis à Ryder une liste de propositions sur la façon dont il convenait de faire marcher l'entreprise (voir annexe n° 2). Bien sûr, ces propositions s'inspiraient largement des méthodes utilisées dans les régimes socialistes pour faire fonctionner des entreprises commerciales. L'équipe de Ryder les rejeta et fit des contre-propositions qui se trouvent résumées dans l'annexe n° 3.

ANNEXE I

Rapport Ryder.

Relations industrielles.

Recommandations.

1. Les fonds du gouvernement seraient donnés par étapes et chaque allocation dépendrait :
 - a. de la diminution des conflits,
 - b. de l'augmentation de la productivité.
2. Pas de changement notable dans le système de rémunération.
3. L'adhésion au E.E.F. serait maintenue mais revue de temps en temps.
4. Réduction progressive mais substantielle des groupements de négociateurs.
5. Conseils, comités et conférences mixtes (syndicats/direction).
6. Large publicité pour la participation à tous les niveaux.

ANNEXE II

Rapport Ryder - Propositions des syndicats.

1. Comités mixtes (direction/syndicats) à tous les niveaux, (coiffés par un conseil d'administration mixte).
2. Comités composés de syndicalistes élus (avec droit de vote) et de membres *ex officio* de la direction (sans droit de vote).
3. Comité à trois niveaux — celui du service, celui de l'usine, celui de la région.
4. La responsabilité globale des activités de British Leyland incomberait au conseil d'administration.
5. Conseil d'administration composé pour moitié de syndicalistes élus et pour moitié de personnes nommées par le gouvernement.

ANNEXE III

Propositions de Ryder.

1. Conseils de direction mixtes pour British Leyland (automobiles) et pour British Leyland (poids lourds et

autobus). Les représentants des syndicalistes viendraient des comités de direction mixtes du deuxième niveau.

2. Comités de direction mixtes à l'intérieur des régions. Délégués syndicaux et membres de la direction locale.
3. Comité de direction mixte au niveau des services et de l'usine.

« Un rôle capital doit être joué par les délégués syndicaux surtout ceux de haut niveau. »

A la suite de l'acceptation des propositions de Ryder qui, je dois dire, ont été beaucoup discutées par les syndicalistes, l'ancienne société British Leyland s'est divisée en plusieurs nouvelles sociétés dont la « Leyland Cars » (automobiles) ; nous avons aussitôt engagé des négociations avec les syndicats pour voir comment on pourrait mettre en pratique les propositions de Ryder et l'idée de la participation.

La participation fut conçue comme un système à trois niveaux : des délégués syndicaux furent élus pour représenter l'usine, ensuite certains d'entre eux furent élus pour représenter la région ; enfin, un certain nombre de ceux-ci furent élus pour siéger au conseil de direction. En fin de compte, le conseil était composé de quinze délégués syndicaux et de onze membres de la direction. Un système analogue fut adopté chez British Leyland Poids lourds et Autobus (maintenant British Leyland Véhicules).

Une de nos tâches principales était la réorganisation du travail dans quelques usines et notamment à Longbridge où nous étions en train d'installer de nouvelles machines pour fabriquer le moteur de la série « O » ; j'avais passé un an et demi dans mon service à étudier ce projet et nous avons mis au point avec la direction une nouvelle organisation du travail qui convenait très bien à cette technologie nouvelle. Toutefois, il ne se passa rien du tout. Notre travail fut un échec total ; il était impossible de discuter avec les syndicats sans s'affronter parce qu'aucun système de participation n'existait qui permettait des discussions sur une base non conflictuelle. Une fois la participation inscrite dans les institutions, il devint possible de discuter d'une manière constructive de nouveaux projets importants, en particulier du projet de création d'une usine pour fabriquer une petite voiture à traction avant connue sous le nom de code « ADO 88 ». (A l'époque, il était possible de démarrer un projet avec rien d'autre qu'une feuille blanche et la conviction qu'il y aurait un créneau pour ce type de voiture dans les années 80.) Le système de participation nous a donc fourni l'occasion de discuter avec les représentants des ouvriers de cette nouvelle technologie et de ce nouveau produit important. Il était, enfin, devenu possible d'entamer des consultations en profondeur. Le résultat fut la création à Longbridge où cette voiture devait être fabriquée d'un comité avec lequel nous pouvions discuter de tous les problèmes de la réorganisation du travail.

D'une façon générale, l'ingénieur en Grande-Bretagne s'intéresse très peu à la réorganisation du travail. Il fabrique des machines et des produits, la plupart métalliques. Il ignore généralement le « software » et le « software » ce sont les ouvriers. Nous avons encouragé les ingénieurs à considérer l'organisation du travail

d'une autre façon.

D'abord, il y a les machines, le « hardware ». Ensuite, il y a le fonctionnement de celles-ci. Mais, entre les deux, il y a les ouvriers, le « software », qui sont les plus importants. Ces trois aspects doivent tous s'imbriquer et marcher parfaitement ensemble.

Nous avons soumis au comité ADO 88 à Longbridge quatre possibilités :

- Nous pouvions continuer de faire marcher l'usine comme avant d'une façon rigide, chaque poste de travail étant clairement défini. Cette solution comportait de nombreux inconvénients réels que nous avons soulignés, ainsi que certains avantages : aucune formation supplémentaire puisque tous les ouvriers connaissaient déjà leur travail ; aucun accord à revoir puisqu'on continuait comme avant, selon les modalités de l'accord existant.

- Une deuxième possibilité était d'apporter quelques modifications mineures à l'ancien système pour qu'il fonctionne mieux.

- Ensuite, nous nous sommes aventurés dans un domaine bien moins connu et nous nous sommes mis à parler de mots nouveaux, voire étranges comme « semi-autonome ». Ces nouveaux concepts comportaient quelques avantages, mais aussi un certain nombre d'inconvénients majeurs dont le plus important était qu'il fallait renégocier les accords existants sur le système des salaires. Du point de vue des gens qui devaient appliquer un tel système, les inconvénients paraissaient plutôt redoutables.

- Enfin, nous avons présenté la quatrième solution que nous avons qualifiée de « méthode Scandinave tous azimuts » (tout le monde fait tout). Celle-ci comportait des inconvénients graves étant donné la situation particulière de la Grande-Bretagne mais elle offrait tout de même des avantages considérables si l'on ne manquait pas de courage.

Après la présentation de ces différentes possibilités, il s'ensuivit une période de dix-huit mois à deux ans pendant laquelle ont eu lieu des discussions détaillées sur la meilleure solution à adopter. (Ces discussions sont rapportées dans le troisième volet de cet article par Bob Hitchon, délégué syndical.)

Ces discussions nous ont permis de distinguer le problème essentiel : si vous adoptez une solution du quatrième type, vous vous embarquez sur une voie dont vous ignorez l'issue. Et les cadres ne se sentent pas rassurés quand ils ne perçoivent pas clairement le résultat final du processus qu'ils sont sur le point de mettre en pratique. Le risque est ressenti comme considérable et je pense que, dans les années à venir, les professionnels auront à étudier de près cet aspect particulier. Ted Mills de l'American Quality of Working Life Institute a parlé de « l'ambiguïté intrinsèque » de ces situations. Nous, nous demandons aux cadres de faire face à cette ambiguïté parce que nous leur demandons de mettre en pratique un processus dont ils ne peuvent garantir le résultat final.

La contribution des syndicats à la conception d'une nouvelle voiture, dans le cadre du système de participation.

Bob Hitchon, ancien délégué syndical, Conseil de direction mixte de British Leyland.

Ce volet présente le point de vue d'un délégué syndical qui a siégé au Comité chargé de la conception et de la planification de la nouvelle « Métro » connue sous le nom de code ADO 88. La « Métro » fut lancée sur le marché à l'automne 1980. Voici le déroulement des événements.

La nationalisation *de facto* de British Leyland eut lieu parce que l'entreprise était au bord de la faillite alors que nous, les syndicalistes, nous assistions au déclin de l'entreprise avec inquiétude. Les propositions décrites par Oliver Tynan ci-dessus ont suivi cette nationalisation. Dès que le conseil de direction de Leyland Automobiles fut créé, il eut à étudier un projet de plan décennal. Les solutions proposées étaient basées sur l'expansion et le plan proposait un programme d'investissement de 2500 millions de livres. Ce programme énorme devait aboutir, espérait-on, à une entreprise plus vaste, une production plus grande et un nombre plus important d'emplois. Les syndicats, bien sûr, étaient très intéressés par le maintien et l'augmentation des emplois.

Par conséquent, lorsque nous avons discuté de ce plan décennal, tous les délégués syndicaux étaient unanimes pour considérer qu'il représentait la meilleure solution possible pour le redressement de l'entreprise. Nous nous sommes mis au travail, donc, avec énormément d'enthousiasme. Il était admis que la fabrication d'une nouvelle Mini était problématique mais les syndicats étaient d'accord pour traiter de ces problèmes sur un mode participatif ; un comité fut créé sous la présidence du représentant de la direction chargé de la création de la nouvelle usine pour la fabrication de la voiture. A notre première réunion, nous devons définir la méthodologie. En réalité, il y avait deux choix possibles : ou bien la direction passait en revue les différentes solutions envisageables et nous convoquait ensuite pour essayer de nous persuader d'accepter la solution retenue par elle, ou bien les syndicats pourraient assister aux réunions de travail de la direction pendant qu'elle débattait des mérites des différentes solutions et contribuer à ce débat.

Les syndicats ont choisi de participer au débat et de contribuer à la conception du projet. Un des problèmes de la participation ouvrière est de décider à quel moment les syndicats doivent rentrer dans le processus de prises de décisions. On ne peut imaginer que les syndicats participent à l'élaboration d'un projet lorsque celui-ci n'existe que dans l'esprit de quelqu'un. Il faut qu'il y ait une base solide sur laquelle les syndicats puissent travailler mais il ne faut pas non plus que les syndicats rentrent trop tard dans les discussions lorsque la direction a déjà fait le choix de ses options.

Nous pensons que nous sommes entrés dans le projet ADO 88 au bon moment : la direction avait déjà travaillé dessus un certain temps, éliminé certaines pos-

sibilités, mais elle n'était toujours pas décidée sur l'option à prendre. Notons en passant que le projet finalement retenu était appelé en code « Plan M » (les plans A, B, C, D, etc., avaient été rejetés auparavant), ce qui démontre clairement que les choix ont pu être largement influencés par les idées et les suggestions des syndicats.

Certains problèmes préoccupaient les syndicats plus spécialement. Naturellement, une de nos priorités était le maintien des emplois ; par conséquent, l'emplacement de la nouvelle chaîne de production nous paraissait d'une importance capitale. L'ADO 88 devait être fabriqué dans une usine qui produisait déjà des véhicules ; or, pour faire de la place pour la fabrication d'un nouveau modèle, il faut déplacer le matériel existant. Il fut proposé que le modèle fabriqué à l'époque à Longbridge, l'Allegro, devait être construit à l'usine de Seneffe en Belgique qui construisait déjà des Minis et des Allegros. Nous pensions que le déménagement à Seneffe devrait se faire par étapes pour permettre de garder un maximum d'emplois à l'usine de Longbridge, une stratégie que les responsables de la direction appuyaient pleinement. L'ancien modèle ne serait supprimé qu'au fur et à mesure que le nouveau sortirait. Des problèmes durant cette période de transition seraient inévitables. Au cours des discussions, il fut établi qu'il y aurait approximativement 1 500 ouvriers sans emploi pendant les dix-huit mois qui suivraient l'introduction du nouveau modèle. Les syndicats se rendaient bien compte que ce problème était inévitable et qu'il était impossible de maintenir l'emploi à 100 % pendant cette période de transition. Nous avons donc fait un certain nombre de propositions pour résorber cette main-d'œuvre.

Premièrement, pendant une période donnée, aucun ouvrier ne devrait être embauché pour remplacer ceux qui partaient normalement. Deuxièmement, dans certains domaines particuliers, les ouvriers pourraient choisir, s'ils le voulaient, le chômage technique. Troisièmement, cette période devrait être utilisée pour recycler les ouvriers et les préparer à cette nouvelle technologie. Quatrièmement, la possibilité de quitter l'entreprise serait donnée aux ouvriers qualifiés qui le désiraient. Cinquièmement, d'autres ouvriers auraient la possibilité de s'installer dans d'autres régions où l'on pourrait leur proposer du travail. Enfin, nous avons proposé de n'utiliser le licenciement (ou le licenciement provisoire par roulement) qu'en dernier recours pour faire face à la réduction provisoire des besoins en main-d'œuvre. Bref, nous avons présenté toute une série de mesures pour résorber ce surplus de main-d'œuvre pendant la période en question, mesures que la direction a considérées raisonnables. Ensuite, nous avons discuté de la planification et nous nous sommes mis d'accord avec la direction sur les méthodes à employer pour la fabrication de la nouvelle voiture. Nous avons décidé de faire appel à l'automatisation mais aussi d'utiliser le système conventionnel modernisé. Cependant, il nous restait toujours le problème de la productivité.

Les contraintes économiques étaient telles que nous devions calculer le nombre d'heures d'ouvriers nécessaires à la fabrication de chaque voiture pour nous permettre de chiffrer le programme de production. Cela était nécessaire pour que le nouveau modèle fasse un

bénéfice suffisant pour couvrir les frais d'investissement et pour qu'il puisse être vendu à un prix correspondant au créneau du marché auquel il était destiné. Cela voulait que la voiture devait être fabriquée dans un délai donné et que les syndicats devaient accepter des niveaux de productivité. Les délégués syndicaux qui siégeaient au Comité ADO 88 entreprirent de rendre visite à toutes les usines qui devaient travailler sur le nouveau véhicule en vue d'obtenir l'accord des ouvriers sur les délais accordés au travail qu'ils avaient à fournir. En effet, nous nous sommes rendus aux usines, avons discuté des problèmes avec les délégués syndicaux et la direction locale et avons obtenu leur appui pour les niveaux de productivité imposés. Les délégués syndicaux ont compris que les questions économiques rendaient indispensable l'accord sur la productivité mais cela posait un problème car normalement, dans l'industrie automobile britannique, les niveaux de productivité font l'objet de négociations. Les ingénieurs peuvent établir un temps objectif pour effectuer une opération donnée mais les syndicats traitent toujours ce chiffre comme objet de négociations. Par ailleurs, à l'intérieur des différentes usines de British Leyland (Automobiles), il y a toujours eu des différences dans les niveaux de productivité. La fabrication de cent véhicules type ne correspond pas forcément à un temps de travail égal dans chaque usine ; il fallait donc synchroniser les niveaux de productivité de mandés en se mettant d'accord sur les critères de base utilisés par les ingénieurs pour établir les délais « objectifs ». Si l'on peut établir ces délais en accord avec tous les partis concernés, on peut faire accepter les niveaux de productivité sans avoir à les négocier avec les délégués syndicaux. Cela constituait un départ fondamental des méthodes traditionnelles utilisées par les syndicats. On nous demandait de céder nos droits de négocier la productivité et de ne négocier que les critères de base utilisés pour établir les niveaux de productivité. En l'occurrence, les responsables syndicaux sont convenus de la nécessité de cette démarche et nous avons recommandé aux comités d'usines de l'accepter également.

Nous avons abordé aussi le problème de l'organisation du travail parce qu'il nous semblait peu réaliste d'imposer des cycles de travail de courte durée à une main-d'œuvre ayant une expérience industrielle qui remonte à plusieurs générations. Nous pensions qu'il fallait donner priorité à l'initiative ouvrière dans le processus de production dans la mesure où celle-ci était compatible avec la technologie choisie. Nous nous rendions bien compte que, dans ce cas précis, les possibilités étaient limitées mais il y avait place pour quelques modifications et nous avons recommandé aux comités d'usine de mettre l'accent sur l'importance de l'initiative des opérateurs pour qu'ils puissent avoir leur mot à dire sur la façon dont le travail serait organisé. Par la suite, des comités d'usines furent créés à Longbridge pour discuter de la façon dont la nouvelle voiture devait être fabriquée. Après avoir examiné les différentes solutions décrites par M. Tynan, les comités ont opté pour l'automatisation maximale associée à des techniques traditionnelles modernisées pour certains travaux. On utiliserait des techniques de soudure automatiques sur la carrosserie au départ mais le travail manuel continuerait à être utilisé pour les parties du véhicule accessibles aux ouvriers. En



outre, pour juguler la tyrannie de la machine, il fut décidé de créer des stocks tampon pour pouvoir influencer au moins en partie sur les cadences. On éviterait ainsi une situation où la machine déciderait de tout. Les stocks tampon permettraient aux opérateurs de varier les cadences.

Ils ont également opté pour le principe de l'équipe. L'équipe serait composée d'opérateurs, d'inspecteurs, d'agents d'entretien et de surveillance. Ce plan comportait une innovation : un seul cadre de maîtrise serait responsable de chaque équipe. Cela va tout à fait à l'encontre de la tradition car, normalement, chaque corps de métier a son cadre de maîtrise. Selon le projet, il n'y aurait qu'un cadre de maîtrise par équipe. L'équipe aurait à travailler avec des écrans de visualisation qui les renseigneraient sur la qualité du travail et le niveau de précision des machines ; cela lui permettrait de juger s'il fallait arrêter la production pour apporter des modifications ou s'il convenait de continuer. Les syndicats étaient favorables à une flexibilité très grande à l'intérieur de l'équipe ; les inspecteurs effectueraient les petites modifications mais, en principe, chaque membre de l'équipe saurait accomplir toutes les tâches nécessaires au fonctionnement de la chaîne.

Cela constituait un changement radical pour les syndicats parce que les lignes traditionnelles de démarcation de la hiérarchie étaient brouillées. Mais les syndicats souscrivaient à l'idée que le plus important était d'utiliser les nouvelles machines au maximum et que cela serait facilité par une hiérarchie plus souple. Il est à

signaler que les syndicats ont accepté de faire travailler ces machines à plein rendement, ce qui traduisait une augmentation de la production de l'ordre de 47 % par rapport à la fabrication de la Mini. Vingt pour cent de cette augmentation de 47 % de la productivité seraient le fait des travailleurs.

Six différents corps de métier sont nécessaires à la fabrication de la Mini par les techniques traditionnelles : ajusteurs, mécaniciens, fraiseurs, travailleurs de petit outillage, ajusteurs de tuyaux, électriciens et techniciens électroniques travaillent, chacun dans son domaine, pour faire tourner les machines. Avec la nouvelle technologie cette situation n'existerait plus. Les syndicats et la direction sont convenus qu'en ce qui concernait l'entretien des chaînes sur place, il fallait deux ouvriers : un électricien et un mécanicien.

Leur travail consisterait à remplacer (et non réparer) les pièces défectueuses après les avoir repérées sur les écrans de visualisation. Cependant, il y aurait besoin de beaucoup d'entretien en atelier et là toutes les connaissances des agents d'entretien seraient nécessaires. Pour empêcher une déqualification des ouvriers d'entretien travaillant sur la chaîne à remplacer les pièces défectueuses, il fut convenu qu'il y aurait un roulement entre la chaîne (où peu de connaissances sont nécessaires) et l'atelier (où ils auraient l'occasion d'utiliser toutes leurs connaissances).

Toutefois, à cause du très grand nombre de véhicules à produire, l'entretien devrait parfois s'effectuer en dehors des heures de travail normales. Par conséquent, il

nous semblait que le système des salaires serait à renégocier car le système actuel ne s'appliquait pas aux trois-huit que les ouvriers auraient à travailler.

En conclusion, on peut dire que l'avantage de traiter de l'introduction d'un nouveau modèle en faisant participer des représentants des ouvriers aux discussions, c'est que l'organisation du travail et la production ne sont plus l'objet de négociations ; les délégués syndicaux ont pu examiner les problèmes de façon objective, libérés des contraintes d'avoir à négocier les problèmes de salaires. Cela a facilité une analyse objective et leur a permis de se mettre d'accord avec la direction sur ce qu'il convenait de faire pour utiliser au maximum le matériel. Puisque la question de la rémunération devait être débattue ultérieurement par un autre organisme spécialement créé, le Comité a pu se concentrer sur les problèmes concrets de la mise en œuvre du projet.

Il faut avouer que depuis cette date nous avons essuyé bien des traverses parce que le problème de la rémunération, qui n'était tout à fait indépendant de nos préoccupations, est devenu l'objet de discussions intenses. Il y a tellement de groupements négociateurs que la production continue est devenue impossible à cause des arrêts de travail continuels. Un accord sur les systèmes de salaires unifié est indispensable avant que nos décisions puissent être appliquées.

Un autre problème qui est survenu à peu près deux ans et demi après la création de notre Comité fut le changement complet de tous les membres de la direction de Leyland Automobiles ; selon moi, la nouvelle direction s'est montré plutôt hostile au concept de la participation. Elle se considère seule responsable des décisions à prendre et la consultation se limite à communiquer aux syndicats le détail de ses décisions. Jamais il n'a été question d'associer les syndicats au processus de prise de décisions ; par conséquent, nous nous sommes trouvés dans l'obligation de déclarer que nous n'étions pas là simplement pour entériner les décisions prises par la direction et que sans plus de démocratie, nous serions obligés de nous retirer.

En effet, nous avons fini par notifier à la direction que nous nous retirions du système de participation parce que nous ne pouvions plus accepter des situations de fait accompli ; nous ne pouvions nous associer à ce type d'opération que si nous avons un rôle constructif à jouer.

Les syndicats se sont donc retirés de ce projet particulier mais nous avons demandé à nos responsables nationaux de trouver un autre moyen plus efficace peut-être pour nous associer à la gestion de l'entreprise. Nous avons fait fonctionner le Système de Participation ouvrière pendant trois ans ; les renseignements et l'expérience que nous en avons retirés sont énormes. Pour cette raison, nous espérons que le prochain système apportera encore plus aux syndicats et aux ouvriers pour leur permettre de prendre en main leur propre destinée.

Aspects plus larges du projet.

Frank A. Heller.

Tavistock Institute of Human Relations.

ordinaire pour trois raisons au moins. D'abord, il essaie de combiner sa fonction d'exercer un contrôle continu sur les événements avec l'ambition d'aider la direction et les syndicats, s'ils le désirent, à apporter des modifications au système de participation ouvrière. Deuxièmement, le projet concerne une très grande entreprise de cent mille employés et un nombre considérable d'unités de production. Troisièmement, et le plus important peut-être, il a été conçu conjointement par des représentants de la direction et des syndicats avec l'aide d'un sociologue.

Bien que les faits décrits ci-dessus concernent surtout les problèmes liés au fonctionnement du système de participation ouvrière, il serait peut-être utile de dire quelques mots sur la façon dont nous avons conduit nos recherches. Nous avons commencé par interroger chaque personne siégeant au Conseil de Leyland Automobiles pour obtenir des informations sur leur situation et intérêts personnels. Ensuite, nous leur avons posé deux questions : « Selon vous, quels sont les problèmes actuels en ce qui concerne la participation dans cette entreprise ? » et « Selon vous, quels seront les problèmes d'ici à quelques années ? Pensez-vous qu'ils seront différents ? Voyez-vous d'autres problèmes à l'horizon ? » En fait, cette petite enquête était faite à la demande du Conseil de British Leyland Automobiles et elle nous a permis de dresser une liste des problèmes du point de vue des syndicats et du point de vue de la direction. Puisque nous traitons avec chaque parti séparément, nous avons d'abord organisé une réunion avec la direction où nous lui avons précisé les résultats de notre enquête. Ensuite, nous avons réuni les responsables syndicaux et communiqué les mêmes informations. Enfin, nous avons sollicité et obtenu l'autorisation de transmettre nos informations à l'autre parti. Par la suite, nous avons organisé une réunion sur la participation ouvrière à laquelle assistaient des responsables et de la direction et des syndicats. Il se trouve que les problèmes désignés par les deux parties étaient presque les mêmes. Sur huit problèmes importants, six étaient rigoureusement identiques (seuls les termes employés différaient) et quatre étaient donnés par même ordre de priorité. Le problème qui nous intéressait le plus et qui s'est révélé le plus important à long terme était la question des relations entre le système de participation et le système traditionnel de négociations. Je choisis plus particulièrement ce problème parce qu'il illustre très bien les liens entre la théorie et la pratique. La frontière entre ces deux systèmes fut identifiée correctement par les deux partis comme une source possible de troubles, une prédiction qui s'est avérée exacte. C'est également un domaine peu exploré par les théoriciens des relations industrielles. Les problèmes pratiques créés par cette frontière mal définie se sont aggravés petit à petit. L'exposé fait par Bob Hitchon démontre que le travail très constructif accompli par le comité de participation risque d'être anéanti puisque l'on a pas su trouver une méthode adaptée pour lier la participation aux problèmes de rémunération, qui continuent à être traités selon la procédure traditionnelle de négociations.

Le contrôle du fonctionnement du système de participation ouvrière à British Leyland est un projet peu