

L'ÉMERGENCE D'UNE DÉFINITION NOUVELLE DE L'ENTREPRISE

Le cas de la Presse en Grande-Bretagne *

par

Jean-François AMADIEU**

« Des employeurs de choc, « machos » écrivent les anglo-saxons, relayés par un gouvernement de « fer » cherchent à ébranler l'édifice syndical et à réaliser des gains de productivité sur le dos des travailleurs sous couvert de modernisation et de flexibilité. Des syndicalistes passésistes et minoritaires font obstacle aux nécessaires adaptations de l'industrie ; ils usent de la force pour contraindre les salariés à rallier leur croisade anti-gouvernementale. »

Soit le thème de la nouvelle entreprise est perçu comme une mécanique intégratrice, suggérant des sacrifices auxquels les salariés n'ont rien à gagner, soit, loin d'être une entreprise-prétexte, l'entreprise est envisagée comme un espace social en formation, une authentique cellule de base de la société dont les syndicats s'excluraient d'eux-mêmes.

On pourrait établir comme nous venons de l'esquisser un tableau sans nuance du paysage britannique, comme d'ailleurs de la situation française. D'autant que les stratégies patronales, les initiatives gouvernementales, les réactions syndicales paraissent menées à leur paroxysme dans le cas britannique. Le fonctionnement du système professionnel en Grande-Bretagne n'a guère offert ces dernières années l'image sereine qu'un observateur non averti s'attendrait à trouver : violence et détermination des conflits sociaux, fermeté des pouvoirs publics, aventurisme de certains employeurs.

Dans cet article, nous voudrions montrer simplement que l'évolution du modèle d'organisation industrielle et du système de relations industrielles bri-

tannique peut se comprendre comme un glissement — parfois accéléré — vers l'entreprise. Ainsi formulé, ce glissement semblerait déjà ancien dans ce pays : le rôle important des shop stewards est connu, la décentralisation de la négociation n'est pas une nouveauté. Pourtant celui-ci ne va pas sans difficulté. Les changements relevés outre-manche ces dernières années vont au-delà. On assisterait à l'émergence d'une *définition nouvelle de l'entreprise*, c'est à dire d'une entreprise plus « intégrée » qui soit ni une « firme compartimentée », ni un « lieu de passage », et « flexible » dans laquelle se développent des formes de démocratie industrielle et qui tend à devenir un groupe social (on s'identifie moins au métier et plus à la firme). Dans le langage des relations industrielles nous dirions par exemple que l'entreprise devient, plus qu'un *niveau*, une *unité* de négociation. C'est, selon nous, cette redéfinition de l'organisation industrielle et du système de relations professionnelles — plaçant en son centre l'entreprise par rapport au métier, à l'atelier ou à l'industrie qui est l'enjeu véritable des conflits de la presse, des lois conservatrices de la période 1980-1984 ou de la grève des mineurs de 1984. C'est encore la place inédite qui est faite à ce qu'on pourrait nommer « l'entreprise flexible » qui explique une part des tensions au sein du mouvement syndical.

(*) Les éléments sur la situation de la presse britannique sont tirées d'une contribution « *La dérive britannique* » faite en réponse à l'appel d'offre de la MIRE « *fracture du social et mode de socialisation* », 1984.

(**) Enseignant au Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM). Laboratoire de sociologie du travail et des relations industrielles.

A partir d'une observation des modifications récentes qu'a connu le secteur des quotidiens nationaux britanniques, nous essaierons de préciser ce qu'il faut entendre par émergence d'une nouvelle entreprise. On évoquera dans un premier temps les changements techniques et les bouleversements de l'organisation du travail, puis en second lieu quelques évolutions concomitantes du système de relations industrielles. Ce plan ne doit cependant pas laisser à penser qu'un déterminisme technologique ou économique simple opérerait, qui modifierait les systèmes de relations professionnelles. Ne serait-ce que parce que les acteurs eux-mêmes — on pense au patronat anglais par exemple — disposent d'une marge de manœuvre ou parce que les raisons de l'évolution du mouvement syndical sont complexes. On sait que les structures syndicales se sont modifiées peu à peu dans le sens d'abord d'une décentralisation — rôle accru dans la pratique des délégués syndicaux de métier dans les entreprises par rapport à la négociation de branche menée par les syndicats — puis d'une coordination de leur action au niveau des firmes.

CHANGEMENT TECHNIQUE ET BOULEVERSEMENTS DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

En simplifiant la situation, on pourrait dire que les techniques utilisées par les quotidiens nationaux britanniques se sont modifiées moins vite qu'aux USA, en RFA ou en France ; de sorte que la productivité du secteur est médiocre alors que le tirage des quotidiens est considérable. Le marché est important et porteur, même si les ventes ont fléchi, et peut offrir de réels profits à plusieurs conditions : moderniser rapidement les installations, réduire fortement les effectifs, alléger le coût de la main-d'œuvre. Un certain nombre de patrons de presse qui défraient la chronique ces dernières années sont venus, attirés notamment par les bénéfices qu'on pouvait tirer d'une rapide novation technologique. Le secteur a été depuis quelques années l'objet d'une bataille financière, de nombreux journaux ont changé de main.

C'est sur cette toile de fond, compte tenu d'une sévère concurrence, du fléchissement des revenus publicitaires et du nombre des lecteurs que tous les journaux nationaux accélèrent l'introduction des nouvelles technologies. Au début de 1986, deux industriels, Eddie Shah et R. Murdoch ont bouleversé

les méthodes de fabrication en usage et les règles du système de relations professionnelles. Ils ont fait figure de pionniers en entamant sérieusement l'édifice que constitue le quartier où sont produits les journaux nationaux « Fleet Street ».

En réalité les progrès techniques, inconnus de la presse nationale avaient déjà été introduits dans des journaux de province, (1) mais, dans les quotidiens nationaux, rien de tel ne s'était produit. Roderick Martin résume la situation en écrivant : « des changements ont eu lieu aux presses (meilleures, rapides) et au conditionnement, mais la composition n'a pas évolué depuis la fin du 19^e siècle lorsque la linotype fut largement utilisée jusqu'au milieu des années 70 ». (1)

Les changements impulsés en 1986 dans la presse nationale concernent cette fois beaucoup plus de salariés. Ils revêtent un caractère exemplaire ou plutôt symbolique. Ils mettent gravement en cause les intérêts des puissants syndicats de l'imprimerie NGA, (National Graphical Association), (126 000 membres en 1985) et Sogat 82 (210 462 membres), là où ils sont les plus forts (voir l'encadré sur les syndicats de la presse en Grande-Bretagne). Ils touchent au statut des salariés les mieux rémunérés de cette industrie en Grande-Bretagne, les plus conscients de leur niveau de qualification. Ces changements affectent un système professionnel particulièrement fermé garantissant à ses bénéficiaires, essentiellement les travailleurs de la composition (linotypistes, stéréotypistes etc...), de réels avantages.

Une redéfinition de l'organisation du travail

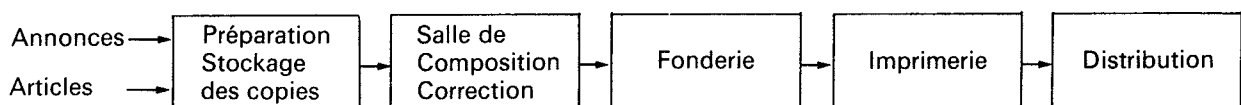
Les nouveaux matériels amènent, en effet, des redéfinitions de l'organisation du travail, des postes et des qualifications. C'est une des raisons de la baisse des effectifs.

Le mode de production originel, compliqué, fragmenté, dans lequel les fonctions sont interdépendantes et utilisant une main-d'œuvre abondante est remplacé par un processus simplifié, à intensité capitalistique plus élevée.

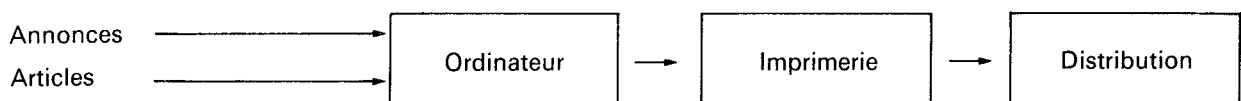
Les salles de composition ne sont plus le point stratégique du journal quand elles ne disparaissent pas complètement (Voir ci-dessous).

(1) Roderick Martin, *New technology and industrial relations in Fleet Street*, Clarendon Press-Oxford, 1981.

Ancien processus



Nouveau processus



LES SYNDICATS DE LA PRESSE EN GRANDE-BRETAGNE

1. Les salariés de la Presse, et plus généralement les travailleurs britanniques sont rassemblés par des syndicats, « **Unions** », correspondant à leur qualification (typographe, journaliste, électricien, etc...). Quasiment tous les syndicats sont membres de la même confédération le « **Trade Union Congress** ».

2. L'adhésion syndicale, « **closed shop** », est requise dans le secteur de la Presse. Cette pratique, qui est légale, résulte d'accords conclus entre employeurs et organisations syndicales, « **Union membership agreements** ». Sous certaines conditions, renforcées depuis 1980, le licenciement des salariés non syndiqués est possible (1).

3. On distingue plusieurs niveaux de regroupement des adhérents :

- au niveau d'un groupe de salariés qui exercent le même métier, de l'atelier, « **shop floor** » ou « **chapel** » dans l'imprimerie, les adhérents élisent des délégués d'atelier, « **shop stewards** ». Dans la Presse on les appelle « **father** » ou « **mother of the chapel** » ;
- des regroupements ou coordinations à l'échelle de l'entreprise existent, « **shop stewards' committee** », ils réunissent parfois des délégués qui appartiennent à différents syndicats, « **joint shop stewards committees** ». Dans certains secteurs d'activité existent des coordinations inter-établissement ou « **combine committees** » ; dans la Presse l'autonomie de ces structures d'établissement ou d'entreprise à l'égard de la section locale du syndicat est réduite, ailleurs des tendances décentralisatrices et des tensions se font jour ;
- l'unité de base du syndicat est la section locale ou « **branch** », elle dispose de permanents rémunérés par le syndicat. Son rôle est important dans la Presse ; ainsi, c'est le secrétaire de la section locale qui autorise l'embauche d'un ouvrier du Livre et en informe les délégués concernés (*father of the chapel*) ;
- au niveau national existe l'équivalent de fédérations de métier ou d'industrie aux contours parfois flous. Elles disposent d'une importante latitude d'action par rapport au T.U.C.. Dans la Presse, il s'agit essentiellement de la *National Graphical Association*, de la *Society of Graphical and Allied Trades* et de la *National Union of Journalists*.

4. En 1948, il y avait dix syndicats de métier dans l'imprimerie ; huit représentaient les travailleurs de la « **typographie** » (compositeurs londoniens, correcteurs, conducteurs de machine, électrotypistes et stéréotypistes, clicheurs et fondeurs, typographes, télégraphistes de la presse, typographes écossais). Deux syndicats regroupaient les salariés de la **lithographie**.

Syndicat des imprimeurs par lithographie et artistes, dessinateurs, graveurs lithographes (« **SLADE** »). Les ouvriers non qualifiés étaient rassemblés, quel que soit le processus de production (typographique ou lithographique) essentiellement dans deux syndicats (« *National society of operative printers and assistants* » (**NATSOPA**) et « *National union of printing, book binding and paper workers* ». Il existe alors (1950), 704 syndicats en Grande-Bretagne.

- Le développement du procédé lithographique aux dépens de la technique typographique dans les années 1950-1960 a conduit à des fusions : en 1967, en Angleterre et au Pays de Galles il n'y avait plus qu'un syndicat de la typographie la « *National Graphical Association* ». La diffusion de la technique d'offset qui mêle les process typographique et lithographique, puis l'apparition de l'informatique, amenèrent les syndicats de la lithographie à rejoindre la N.G.A. (en 1969 pour le premier, en 1982 pour SLADE). Il reste un seul syndicat pour les personnels qualifiés de l'imprimerie.

- Les moins qualifiés sont membres d'un seul syndicat depuis 1982 : **SOGAT 82**.
Effectifs en 1984 = N.G.A. : 126 267 membres
SOGAT 82 : 210 462 membres

5. Les conflits de frontière sont nombreux entre les organisations syndicales car on peut toujours discuter la définition des métiers, en particulier lorsque le changement technique modifie les qualifications comme dans la Presse.

C'est ainsi que la possibilité de saisie directe par un nombre croissant de travailleurs constitue un empiètement sur les attributions traditionnelles des ouvriers du Livre. Des différends naissent alors avec des syndicats comme celui des journalistes « *N.U.J.* » ou des médias (*Association of Broadcasting staffs, Association of cinematograph, television and allied technicians*).

Au-delà du cas de la Presse, la croissance d'une industrie de l'imprimerie alternative émette également les salariés susceptibles d'être syndiqués par les syndicats N.G.A. ou **SOGAT** (atelier de photocopie, imprimeries propres aux entreprises, agences de publicité, etc...) (2).

Ces rivalités interviennent alors que les taux de syndicalisation baissent en Grande-Bretagne depuis 1980 (environ 50 % des travailleurs sont syndiqués).

(1) Voir sur la législation conservatrice par exemple : Lord Wedderburn, « Les nouvelles lois sur les relations professionnelles en Grande-Bretagne », *Travail et Société*, vol. 10, no 1, janvier 1985.

(2) Sur ces problèmes voir notamment John Gennard and Steve Dunn, « *The impact of new technology on the structure and organisation of craft unions in the printing industry* », B.J.I.R., no 1, vol. XXI, novembre 1983.

Les métiers traditionnels disparaissent complètement. Les linotypistes et les correcteurs, font double emploi dès lors que les textes sont introduits directement par les rédacteurs sur des terminaux. Les employeurs tendent à limiter le nombre des échelons de salaire et à introduire la *polyvalence*. Les frontières qui séparaient les métiers — caractéristiques de l'organisation du travail en Grande Bretagne (3) — sont supprimées.

Avec les techniques introduites, les travaux peuvent

être accomplis par des travailleurs dont la qualification n'est plus rare. Eddie Shah et Rupert Murdoch n'emploient que des journalistes et des travailleurs de

(2) Voir à ce sujet Corinne Chabard, Gilbert De Terssac, Nicole Dolve, « Nouvelles technologies et organisation des tâches dans la presse quotidienne : réflexions introductives », *Psychologie et éducation*, vol. VIII, no 2, mai 1984.

(3) Voir à ce sujet par exemple : François Eyraud « Conflits du travail et négociations en France et en Grande-Bretagne », *Économie et humanisme*, no 275, Janvier-Février 1984, pp. 65-74, ou *Travail et travailleurs en Grande-Bretagne*, Éd. La Découverte, 1985, 124 p.

l'électronique *formés par leur soin* à la conduite des machines et démontrent qu'ils peuvent se dispenser des services des travailleurs du livre. *Un marché du travail « interne »* (4) se constitue.

L'introduction des nouvelles technologies dans la presse a suscité, et suscite des négociations dans plusieurs directions : effectifs, salaires, organisation du travail, problèmes de formation etc...

Si l'on excepte la question des sureffectifs, un des thèmes majeurs des négociations qui se déroulent en Grande-Bretagne concerne le contrôle auquel les syndicats du livre peuvent prétendre sur les activités de composition. Les travaux seront-ils réservés aux ouvriers formés par apprentissage et organisés par le syndicat ? Échapperont-ils à la corporation ?

Dans le système originel en effet le syndicat exerce un contrôle sur l'accès à l'emploi et sur les conditions d'emploi des travailleurs sur lesquels il a autorité. Un apprentissage est organisé, l'accès aux emplois les plus recherchés de Fleet Street suppose d'avoir travaillé au préalable dans des établissements de province. L'adhésion au syndicat est évidemment requise et les sections locales du syndicat exercent un contrôle de l'embauche. Souvent, dans l'entreprise elle-même, les délégués d'atelier du syndicat affectent aux tâches, fixent les heures supplémentaires, établissent l'ordre des congés et assurent la discipline.

L'enjeu de l'introduction des nouvelles technologies dans les secteurs de la composition des journaux est tel que les syndicats se sont montrés, au moins à la base, réticents devant l'introduction du progrès technique en parvenant à le freiner (au Financial Times et au Times dans les années 70 par exemple).

Mais les syndicats, le NGA en particulier, n'ont pas décidé d'un rejet pur et simple. La réduction du nombre des salariés que permettaient les innovations technologiques, ne posait pas un problème insurmontable. En revanche, un compromis s'avérait difficile sur la question du contrôle de l'accès à l'emploi, ainsi que sur celle du monopole syndical.

La position originelle du NGA était que pas un seul texte ne devait être composé par des non-syndiqués. Il en résultait que les textes étaient parfois tapés deux fois. De nombreux accords d'entreprise retiennent encore, parfois provisoirement, la formule de double saisie en accordant un monopole au syndicat. Des conflits ont permis au NGA de préserver son emprise sur la composition. Le plus fameux est sans doute celui du Times (de novembre 1978 à septembre 1979) qui se termina sur un succès du syndicat.

Bien entendu cette situation, en raison de son coût, a rencontré une opposition grandissante de la part du patronat qui n'a pas échappé au NGA. Ce syndicat a dû composer, après une phase de conflits violents (5), et a été amené à conclure des accords sur les nouvelles technologies de l'imprimerie qui autorise les journalistes à empiéter sur son rôle traditionnel dans la composition.

Signe de cette évolution, dans un secteur voisin, l'imprimerie de Labeur, un accord national a été conclu en mars 1986 entre l'organisation patronale concernée (BPIF) et les syndicats NGA et SOGAT. Il

prévoit une flexibilité du salaire, du temps de travail et de l'organisation des ateliers de production. Cet accord supprime les démarcations qui séparent les métiers ; il ne le fait toutefois que pour le stockage, la reliure, la papeterie et les services d'impression.

Le projet des employeurs, introduire une flexibilité du travail, retrouver une complète maîtrise de la production, par rapport au contrôle syndical, est en train de prendre forme. L'important réside donc dans des changements techniques et d'organisation du travail. Les délocalisations auxquelles procèdent les employeurs londoniens ne posent pas, par elles-mêmes, problème puisqu'il s'agit d'abandonner le centre de Londres pour sa banlieue. Les projets et les premières réalisations des directions des journaux londoniens courant 1986 donnent une idée de l'ampleur du changement :

- Eddie Shah n'emploie que 500 personnes dont 120 journalistes à la réalisation de son *quotidien Today* (1^{re} sortie le 6 mars 1986) là où, à tirage comparable, il faut 3 000 personnes au Daily Telegraph (le Daily Mirror emploie 4 500 personnes). Il utilise la composition directe par les rédacteurs, un système de photocomposition totalement géré par ordinateur, et le fac simulé pour l'impression simultanée du journal dans plusieurs unités. Celle-ci se fait bien entendu en offset.

Le contraste est frappant avec les procédés encore en usage dans plusieurs journaux de Fleet Street. Ces derniers en sont encore à la composition chaude (les lignes de caractères sont en métal fondu et sont assemblées à la main), la composition des lignes de caractère et le traitement des illustrations y sont séparés. A titre de comparaison, les journaux français ont opéré dans les années 70 leur passage à la composition froide. En outre, dans le nouveau procès, les images en couleur, les graphiques, les textes introduits directement par les journalistes, les publicités, les titres sont assemblés ensemble « pleine page », sur écran.

- *Le groupe News international* a également décidé d'introduire des changements techniques. Le groupe a investi 10 millions de Livres pour acquérir un système électronique pour ces 4 titres : Times, Sunday Times, Sun et News of the World, 500 terminaux ont été installés au même endroit. Comme dans le cas de Today, les rédacteurs procèdent eux-mêmes à la composition dans un site de l'est de Londres mis en service en janvier 1986. R. Murdoch peut espérer réaliser 60 millions de Livres d'économies, il est vrai qu'il n'emploie plus que 500 personnes à Wapping, son unité de production, au lieu des 5 500 salariés qui travaillaient pour lui à Fleet Street et qu'il a licencié en janvier 1986.

(4) On entend par là un marché fermé d'entreprise par opposition à des marchés fermés de type professionnel, transversaux aux firmes. cf. : John Dunlop, Catherine Paradeise, etc...

(5) Voir par exemple le violent conflit du Stockport Messenger en 1983 et notamment l'article de John Gennard, « The implications of the messenger newspaper group dispute », *Industrial relations journal*, Autumn 1984, vol. 15, no 3, pp. 7-20.

(6) *Financial Times*, 30 janvier 1986 « New front in Fleet Street battle ». Times, 21 nov. 1985 « Stevens can get 20 % staff cut within 18 months ».

• *Les autres groupes de presse de rang national* entendent quitter le centre de Londres et moderniser leurs installations. Mettant à profit les précédents de Today et de News International, ils sont décidés à pousser leur avantage, escomptant que leurs projets trouveront auprès du NGA ou de SOGAT un accueil favorable. Le Financial Times et les organisations syndicales espéraient en août 1986 obtenir un accord, et éviter un nouveau « Wapping » (du nom d'un établissement de News International, théâtre d'affrontements sociaux).

- R. Maxwell prévoit de partir aux Docks de Londres en investissant 60 millions de Livres et en allégeant ses effectifs de 2 000 salariés sur 6 000.

- United Newspapers essaye de négocier 2 500 départs sur 6 800 salariés à l'occasion d'un transfert aux Docks et à Manchester et de changements techniques et organisationnels (6).

- Le Guardian qui emploie 1 000 salariés veut complètement passer en 12 mois à la photocomposition et accroître la saisie directe par les rédacteurs (articles et annonces) avant de déménager dans l'île aux Chiens en janvier 88. Les réductions d'effectifs semblent inévitables à la direction mais ne sont pas encore chiffrées (7).

- La direction du Financial Times a annoncé le 9 juillet 1986 un plan selon lequel 55 millions de Livres seront investis pour passer en 1988 à la rédaction sur écran (articles et annonces) et construire une nouvelle imprimerie aux Docks de Londres reliée par fac simulé au centre de Londres. Le journal abandonne ainsi la composition chaude exécutée au moyen des traditionnelles linotypes. Les réductions d'effectifs envisagées s'élèvent à 404 salariés sur 1 500 (8). L'objectif patronal au Financial Times aurait pu paraître inaccessible il y a encore quelques mois dans les journaux nationaux : passage total à la composition froide avec composition directe par les journalistes et les rédacteurs d'annonces. Réduction des échelles de négociations de 25 à 3, réduction des échelles de salaires, introduction d'une large flexibilité du travail, suppression des séparations traditionnelles entre métiers.

- Enfin Associated Newspapers prévoit d'amputer de 20 % son personnel lors de son départ en 1988 pour les Docks de Londres (9).

VERS UNE TRANSFORMATION DU SYSTÈME DE RELATIONS PROFESSIONNELLES

Alors que l'espace productif et professionnel se recomposait, les organisations syndicales et les salariés eux-mêmes se sont-ils modelés aux nouveaux contours de l'espace productif et professionnel ?

Le niveau de la négociation : la branche, l'atelier et l'entreprise.

En Grande-Bretagne, un accord de branche n'a pu être conclu, en dépit des vœux syndicaux, dans la presse régionale ou nationale au sujet de l'introduc-

tion des nouvelles technologies, des négociations dans la presse régionale ont échoué en 1984. En revanche, des accords d'entreprise ont été signés, certains dans l'attente d'une convention nationale, d'autres à la fin d'un conflit (10). Cette décentralisation de la négociation collective fait contraste avec la situation française : l'accord-cadre du 7 juillet 1976 relatif aux « conditions d'emploi sur le matériel moderne », conclu entre les quotidiens parisiens et le Comité intersyndical du Livre parisien est connu, il a donné lieu à des négociations ultérieures. Dans la presse régionale, l'accord-cadre du 14 avril 1986 aborde la question des « conséquences du développement des systèmes informatiques ».

Cet échec des discussions centralisées en Grande-Bretagne n'est pas une surprise, on connaît — la commission Donovan en 1968 insistait déjà sur ce point (11) — la faiblesse, de fait, de ce niveau de négociation. Dans le secteur examiné ici cette décentralisation résulte d'une volonté paritaire (syndicats et patrons de presse). L'autorité de l'organisation patronale est faible, la solidarité défaillante entre les employeurs de Fleet Street (leur Association la « Newspaper publishers association » est moins solide que celle des journaux de province la « Newspapers society »).

Une tentative de concertation a bien eu lieu au milieu des années 70 entre les organisations syndicales et patronales de la branche. Elle donna lieu à l'installation d'un comité conjoint, et à la conclusion d'un accord en novembre 1976 (« Programm for action »). Bien qu'approuvé par les directions des syndicats NGA, EETPU, AUEW, NUJ etc... il fut désapprouvé par la base qui avait été consultée sur ce texte. Il en résulta des négociations d'entreprise par entreprise qui respectaient les clivages de métier et mettaient un terme aux essais de négociation d'industrie sur l'introduction des nouvelles technologies. Après l'échec des négociations centralisées, les directions reprirent le chemin des accords passés avec des sections syndicales d'atelier (« chapels » dans l'imprimerie) dans chaque établissement.

Les accords conclus portent, dans ce secteur, sur l'introduction d'un matériel spécifique affectant un groupe de travailleurs, plus que sur des procédures applicables au niveau de l'établissement ou de l'entreprise, prévoyant les novations technologiques à venir et valables pour un éventail large de qualifications. (12) (13). Les négociations salariales de branche portent sur des minima de plus en plus éloignés des salaires réels pratiqués dans les journaux.

(7) *Financial Times*, 5 fév. 1986 « Guardian joins battle to cut costs ».

(8) *Financial Times*, 10 juil. 1986, « Financial Times plans direct input, new UK plant by 1988 ».

(9) *Financial Times* 10 juillet 1986.

(10) Voir John Gennard et Steve Dunn, « The impact of new technology on the structure and organizations of craft unions in the printing industry », *British Journal of Industrial Relations*, no 1, vol. XXI, mars 1983.

(11) Elle montrait que la pratique de la négociation d'entreprise ou d'établissement avait *de facto* marginalisé la négociation de branche.

(12) Kevin Robins et Franck Webster « New technology : a survey of trade union response in Britain », *Industrial Relations Journal*, vol. 13, no 1, spring 1982.

(13) Robin Williams et Fred Steward « Technology agreements in Great Britain : a survey 1977-1983 », *Industrial Relations Journal*, vol. 16, no 3, pp. 58-73.

- Faisant suite à la fragmentation traditionnelle de la négociation collective dans le secteur étudié un *nouveau type de négociation* est apparu. Il s'agit de la conclusion de *conventions d'entreprise ou d'établissement qui concernent l'ensemble des salariés* (et non seulement ceux rassemblés par le syndicat signataire). Ils sont conclus par un syndicat unique. Ils rompent résolument avec les négociations d'atelier ou de métier. Il y a dans cette tendance très récente à la fois un changement de niveau et d'acteur.

Le fait que l'interlocuteur syndical soit unique alors qu'il y avait par exemple 44 sections d'atelier reconnues par Times Newspapers LTD au milieu des années 70 permet des négociations plus centralisées (d'établissement ou d'entreprise).

Le syndicat unique dans l'entreprise

L'actualité a insisté sur le fait que les patrons de presse, Eddie Shah et Rupert Murdoch, avaient négocié en 1986 avec un interlocuteur unique, l'EETPU (Electrical, Electronic, Telecommunications and Plumbing Union), des contrats d'entreprise. On peut ne voir là que des stratégies d'employeurs désireux d'obtenir des salariés des concessions importantes au moyen d'une organisation syndicale docile dont la dérive droitnière est dénoncée au sein du T.U.C.. Les salariés syndiqués par l'EETPU ne seraient que des briseurs de grève. Cette situation ne durerait qu'autant que les conservateurs seraient aux affaires. Ces explications ont une part de vérité mais elles doivent être dépassées.

Ce changement d'interlocuteur ne révèle-t-il pas un profond changement de la base sociologique des syndicats (les métiers y tiennent moins de place, ou du moins ce ne sont plus les mêmes) et un glissement vers l'entreprise ?

- Cette substitution spectaculaire d'un acteur par un autre (EETPU au lieu de NGA) (14) ne va-t-il pas dans le sens de l'évolution qu'a connu le syndicalisme du Livre en Grande-Bretagne et plus généralement le mouvement ouvrier britannique ? Les regroupements sur la base du métier cèdent la place à des agrégats qui sont proches de fédérations d'industrie. Elles-mêmes s'unissent parfois en formant des ensembles qui ont abandonné, de facto, la référence à un métier désormais marginal. Les fusions se sont accélérées en GB dans les années récentes : entre 1979 et 1984 le nombre des syndicats est passé de 519 à 371 (543 encore en 1970).

- En Grande-Bretagne on comptait en 1948, dix syndicats de métier dans l'imprimerie (huit en typographie et deux en lithographie). Aujourd'hui, il n'y en a plus qu'un seul, National Graphical Association (NGA). Le personnel non qualifié était rassemblé quel que soit le procès de production (typo ou litho) par deux organisations. La dernière fusion entre ces organisations en 1982 a donné naissance au syndicat « SOGAT 82 » (Society of Graphical and Allied Trades) (voir l'encadré sur les syndicats de la presse en Grande-Bretagne).

Des projets plus ou moins avancés existent de rapprochement entre les syndicats NGA et SOGAT, le

NGA et les journalistes de la NUJ, NGA et les syndicats de la communication (Association of Broadcasting staffs et Association of Cinematograph Television and Allied) autour de l'idée d'un grand syndicat de la communication capable de répondre aux stratégies multi-médias du patronat.

- La substitution de l'EETPU comme interlocuteur n'est-elle pas à rapprocher des tentatives faites pour institutionnaliser ou au minimum faire fonctionner une *représentation syndicale cohérente du niveau de l'entreprise* ou du moins de l'établissement ? Il est à cet égard révélateur que les firmes qui se sont engagées sur la voie d'accords d'entreprise ou d'établissement avec la seule EETPU soient souvent, si l'on excepte les cas examinés ici, japonaises.

Traditionnellement la présence des organisations syndicales dans les entreprises britanniques est évidemment importante et elle n'a cessé de se renforcer, de façon informelle au départ, plus solide aujourd'hui (15). Les moyens et les attributions des délégués syndicaux d'atelier se sont accrus ; leur autonomie par rapport au reste de leur organisation syndicale également. Cependant cette présence, parfois jugée exagérée, s'accompagne d'une multiplicité d'unités de négociation et d'organisations syndicales selon les catégories de salariés employés. Le rapport Bullock (1975) avait par ailleurs relevé, en la déplorant, l'absence d'une représentation effective des salariés au niveau des firmes. Des coordinations syndicales d'entreprise (inter-établissements) ou « combine committees » fonctionnent dans la pratique mais elles se heurtent à l'hostilité des syndicats nationaux (16). Dépourvus d'existence légale, ces organes perturbent les principes sur lesquels s'est constitué le syndicalisme britannique. Les rapports tendus qui existent entre ces instances informelles et les syndicats britanniques ne sont pas sans rappeler les problèmes que posent aux syndicats français ou allemands le renforcement de la représentation des travailleurs à l'échelon des firmes (même si les formes juridiques divergent).

La signification de l'activité de l'EETPU est sans doute éclairée par les lacunes du système de relations industrielles britanniques et par les tentatives faites pour y remédier.

(14) Dans les établissements nouvellement créés dans lesquels sont employés une main-d'œuvre qui n'appartient pas aux métiers du livre, E. Shah et R. Murdoch ont entendu mettre en place des règles négociées à l'égard desquelles l'EETPU était bien disposé. Les syndicats du livre ne se sont pas implantés dans ces unités de production. Lorsque R. Murdoch a décidé d'ouvrir un nouvel établissement (wapping), les salariés concernés par ce déplacement se sont mis en grève à l'initiative de leur syndicat (NGA). En Grande-Bretagne, la grève rompt le contrat de travail (en France, elle le suspend simplement). R. Murdoch a décidé de licencier les 5 500 salariés grévistes, ce qui était légal. Ceci explique l'absence des syndicats du Livre dans les nouvelles installations.

(15) Bien entendu il s'agit d'un déplacement des pouvoirs à l'intérieur du mouvement syndical qui ne doit pas faire oublier l'affaiblissement plus récent et général du mouvement ouvrier dans ce pays.

(16) Voir sur ce point notamment : Michael Terry « Combine committees : developments of the 1970s », *British Journal of Industrial Relations*, 23 :3, november 1985, pp. 359-378.

Sur les effets de la concentration des entreprises : Paul Geroski et K.G. Knight « Corporate merger and collective bargaining in the U.K. », *Industrial Relations Journal*, vol. 15, no 2, summer 84.

● L'intérêt des directions pour la substitution de l'EETPU aux organisations NGA ou SOGAT tient enfin évidemment au contenu des accords possibles à partir du moment où un seul interlocuteur s'engage pour l'ensemble des salariés quel que soit leur métier.

L'introduction des nouvelles technologies banalise la qualification des salariés, permet une flexibilité accrue (possibilité de créer des stocks d'informations...), permet la polyvalence des salariés, réduit les effectifs. Dans ces conditions, les employeurs peuvent, pour la première fois dans les grands journaux nationaux, gagner en contrôle de la production.

En somme, d'une régulation professionnelle dans laquelle l'atelier occupe une place centrale, on passe à une régulation d'entreprise, à une entreprise intégrée dans laquelle l'employeur dispose d'un réel pouvoir de direction. Le propre de l'EETPU est d'accepter ce glissement en se proposant de négocier les nouvelles règles du jeu professionnel (limitations du droit de grève par exemple) et les nouvelles conditions d'emploi et de production que les technologies nouvelles permettent (polyvalence, mobilité etc...).

Pour B.C. Roberts le renforcement du pôle de l'entreprise et de l'établissement en Grande-Bretagne est incontournable. Les tentatives du NGA pour endiguer l'irrésistible flot du changement (préservation son monopole syndical) lui paraissent vaines. Les nouvelles technologies et l'aggravation de la crise conduisent selon lui à une accentuation de l'autonomie des délégués syndicaux d'établissement et à une érosion des moyens et du rôle des permanents locaux, régionaux ou nationaux des syndicats (17).

William Brown, qui fait une analyse similaire, pense que le syndicalisme ne peut espérer survivre que s'il s'organise afin qu'il n'y ait qu'un seul interlocuteur syndical dans l'entreprise. Si tel n'était pas le cas, les employeurs (dont bien sûr ceux de l'imprimerie) qui privilégient « un syndicalisme orienté vers l'entreprise plutôt que vers le métier », se dispenseraient du fait syndical lui-même (18).

Peter J. Turnbull souligne également que la « japonisation » de l'industrie est — pour combien de temps encore ? — freinée par les structures syndicales traditionnelles (19).

Ainsi la négociation collective se déroule essentiellement dans l'entreprise, ce qui n'est pas nouveau, mais elle a changé radicalement pour deux raisons. D'abord, elle met en présence des interlocuteurs dont le nombre se réduit. Les stratégies patronales et les effets mécaniques du changement technique ou de la mise en œuvre des flexibilités poussent à l'existence d'un interlocuteur syndical unique dans l'entreprise. Deux cas peuvent se présenter, dont la presse donne une illustration : soit les organisations syndicales procèdent à des fusions, c'est-à-dire s'éloignent d'un mode d'organisation basé sur le métier, soit les directions privilégient une organisation syndicale. En second lieu l'accord conclu est valable pour l'ensemble des salariés de l'établissement ou de l'entreprise. La négociation est de moins en moins fragmentée.

A ce glissement s'ajoute de nouvelles règles du jeu relatives à la grève d'origine contractuelle ou législative :

- Des accords d'entreprise dans la presse nationale et dans d'autres branches installent des dispositifs de prévention des conflits du travail dans l'entreprise. De façon rapide, on a qualifié ces textes d'accords de paix sociale ou de non-grève. En fait, ils prévoient la résolution préalable au déclenchement de la grève des différends sans l'exclure. Ils prennent cependant une force particulière dans une période d'atonie sociale.

- On peut encore proposer une lecture des lois conservatrices (1980-84) en insistant sur le fait qu'elles ne favorisent pas l'exercice de solidarités transversales aux entreprises mais restreignent plutôt l'espace de l'action collective et du syndicalisme. Les syndicats de la presse se sont heurtés à cette législation (Stockport Messenger en 1983 en particulier) mais ils n'ont pas été seuls dans ce cas, ainsi que la grève des mineurs de 1984 le démontre (20). Pourtant, certains des principes qui ordonnent cet appareil légal sont aujourd'hui mieux acceptés, sinon compris, au sein du mouvement ouvrier.

Enfin, des dispositifs participatifs sont mis en place de manière accélérée. Ils ne peuvent que renforcer la cohésion de l'entreprise et l'adhésion des salariés à un projet commun. Tous les observateurs relèvent le développement de ces modalités participatives (Joint Consultation Committees, CQ) (21). Certes, ces expériences rencontrent des obstacles, certaines sont animées par la volonté de contournement du fait syndical et de la négociation collective (22). Mais le mouvement est plutôt dans un développement heureux de ces expériences (23), a fortiori lorsque l'on trouve dans l'entreprise une « organisation syndicale réellement centralisée » (24). Le chemin parcouru en direction des modèles Allemands ou Français est évidemment considérable. On se trouve, ainsi, en présence d'un ensemble cohérent de changement.

UNE DÉFINITION NOUVELLE DE L'ENTREPRISE ?

Après une incursion aussi rapide dans le système de relations professionnelles britanniques, dans une industrie, la presse, qui semble si atypique, plusieurs

(17) B.C. Roberts, « Les tendances récentes de la négociation collective au Royaume-Uni », *Revue Internationale du Travail*, vol. 123, no 3, mai-juin 1984, pp. 309-331, p. 321.

(18) William Brown, « The changing role of trade unions in the management of labour », *British Journal of Industrial Relations*, vol. XXIV, no 2, juillet 1986, pp. 161-168.

(19) Peter J. Turnbull, « The japanisation of production and industrial relations at Lucas Electrical », *Industrial Relations Journal*, vol. 17, no 3, Autumn 1986, pp. 193-206.

(20) Voir « La grève des mineurs britanniques : un tournant », *Moëlle Burgi, Travail et Emploi* no 30, décembre 1986.

(21) Voir notamment B.C. Roberts op cit, William Brown et Keith Sisson « Industrial relations in the next decade », *Industrial Relations Journal*, vol 14, n° 1, spring 1983, pp 9-21.

(22) On trouve des jugements sévères sur la portée des formes de participation en Grande-Bretagne et sur la prétendue renaissance des Joint Consultation Committees. Ainsi : John Mac Innes « Conjuring up consultation : the role and extend of Joint Consultation in post-war private manufacturing industry », *British journal of industrial relations*, vol 24, n° 1, mars 1985, pp 93-113.

(23) W.W. Daniel et Neil Millward, *Workplace Industrial Relations in Britain*, Gower, 1985, 338 p., index.

(24) Voir l'étude de Mick Marchington et Roger Armstrong « The nature of the new joint consultation », *Industrial Relations Journal*, vol. 17, n° 2, summer 1986, pp. 158-170.

questions se posent : quelle est la portée des constats et des hypothèses qui ont été dressés ? Les observations menées dans le secteur de la presse rendent-elles compte des évolutions qui se dessinent Outre-Manche ? Si tel est le cas, ceci est-il comparable aux tendances relevées en France et en Europe ? Qu'y a-t-il de neuf dans cette recomposition de l'organisation industrielle ?

Nous avons essayé de montrer en quoi le changement technique et les stratégies patronales dans le secteur de la presse conduisaient à renforcer la place de l'entreprise dans plusieurs directions :

- Tout d'abord les nouvelles technologies de la presse bouleversent l'organisation du travail et les systèmes de qualifications. L'espace professionnel des salariés tend à épouser les contours de l'entreprise et non ceux du métier. Les directions maîtrisent mieux le procès de production tandis que les organisations syndicales se voient dépossédées du rôle qu'elles jouaient à ce niveau. La suppression plus ou moins brutale de nombreux groupes de métier (des différences de fonctions et de salaires qui y sont liées) s'opère alors que sont mis en place polyvalence et simplification des systèmes de rémunération.

Ce mouvement qui conforte le cadre de l'entreprise sous la conduite des directions s'observe, de façon générale, en Grande-Bretagne (25). Dans certains cas, c'est le progrès technique qui autorise ces glissements dans d'autres c'est la pression que la crise économique exerce sur les firmes et les salariés.

De nombreux accords vont dans ce sens dans plusieurs secteurs d'activités (26) dont les plus connus ont été conclus par les syndicats EETPU et AUEW (27) ; ils éliminent non seulement les frontières entre métiers manuels mais également entre travail manuel et de bureau, voire entre niveaux hiérarchiques. Le poids des firmes étrangères (nord-américaines ou japonaises notamment) a compté dans cette évolution, ainsi que le changement du partenaire syndical.

En réalité les accords de flexibilité ne sont pas apparus avec la crise économique ; on sait que l'objet des accords dits de « productivité » des deux dernières décennies était d'accroître le contrôle par les employeurs du procès de production en échange notamment de gains salariaux (28). Les accords récents, toutefois, vont beaucoup plus loin sans contreparties financières. Surtout, ils constituent un engagement général en faveur de la flexibilité et non un engagement spécifique face à telle ou telle rigidité.

- Ensuite, les changements du système de relations professionnelles sont d'envergure. L'économie de ces glissements — ou de ces révolutions dans la presse nationale — est de placer davantage l'entreprise au cœur du système. Ce changement s'effectue dans plusieurs directions : l'unité pertinente de négociation, le syndicat négociateur, les dispositifs de participation des salariés, les règles relatives à la grève, etc...

Les tendances à l'œuvre en Grande-Bretagne n'amènent-elles pas à des formes communes à d'autres pays industrialisés ? Nos propres observations pour la France attirent l'attention (29) sur les convergences possibles. On pourrait encore s'interroger de même sur l'évolution récente du modèle allemand

(30) et sur celle de plusieurs pays du sud de l'Europe. Ces convergences ne relancent-elles pas la question des fondements des modèles d'organisation industrielle ? L'étude de l'industrie de la presse en Grande-Bretagne peut sembler à certains égards de faible valeur heuristique si l'on s'interroge sur les tendances d'évolution de l'organisation industrielle. Il peut paraître sympathique mais anachronique de décrire la tardive et banale modernisation des journaux Londoniens, l'effondrement brutal d'un métier et des organisations syndicales qui l'incarnaient. L'important, précisément, est d'observer que *l'agonie d'une « régulation professionnelle » ne précipite pas en l'espèce vers une « entreprise taylorisée » mais plutôt vers une « entreprise flexible »* (31). Loin de ramer en arrière, la modernisation de la presse en Grande-Bretagne évoque des formes à venir : l'entreprise forme un *marché interne*, on passe de qualifications définies par l'appartenance à un métier à des qualifications arrêtées dans l'entreprise, surtout, on introduit une large polyvalence, on définit des qualifications nouvelles (électroniciens et journalistes) au lieu de remplacer les ouvriers de métier par des ouvriers non qualifiés. On adopte une organisation du travail flexible et non taylorienne etc...

L'entreprise est le lieu d'exercice d'une *démocratie industrielle*, des dispositifs de participation financière à la vie des firmes sont mis en place, les salaires tendent à dépendre davantage des performances des firmes. La règle est davantage négociée dans l'entreprise avec des organisations syndicales ad hoc. La concurrence des légitimités entre le syndicalisme et l'entreprise se trouve résolu par le renforcement des syndicats d'entreprise, la grève, localisée, est régulée dans l'entreprise etc...

(25) Plusieurs résultats d'études de même sens sont rapportés par Colin Gill « Nouvelle technologie, déqualification et stratégies de l'entreprise. Le débat en Grande-Bretagne », *Sociologie du travail*, n° 4-1984, pp. 558-563.

(26) Service de Presse de l'Ambassade de Grande-Bretagne « Flexibilité à l'anglaise », *Social international*, n° 440, Mai 1986.

(27) Voir le contenu des accords :

Toshiba dans *Intersocial* n° 100, Mars 1984.

Cummins dans *Intersocial* n° 107, Nov. 1984.

Nissan dans *Social international* n° 438, Mars 1986.

(28) Voir Allan Flanders, *The Fawley Productivity Agreements*, London, Faber, 1964, 265 p., index.

(29) J. F. Amadiéu « Le développement du syndicalisme d'entreprise », *Thèse de doctorat*, Université Paris IX-Dauphine. Également, « Les tendances au syndicalisme d'entreprise en France. Quelques hypothèses », *Droit Social* n° 6, Juin 1986.

(30) M. Weiss « Tendances récentes des négociations collectives en RFA », *Droit Social* n° 11, Nov. 1985.

(31) Dans le langage de M. J. Piore et Ch. F. Sabel et pour s'en tenir à l'organisation du travail, nous dirions que le secteur de la presse en Grande-Bretagne offre l'exemple d'un passage direct d'un modèle de production de *métier* à un modèle *flexible* (forme d'organisation industrielle de type japonais) (et non à un modèle de *production de masse* sur le modèle Nord américain).

M. J. Piore et Ch. F. Sabel, *The second industrial divide*, New-York, basic books, 1984, 355 p.

M. J. Piore, « A critique of Reagan's labor policy », *Challenge*, mars-avril 1986.

Notre étude de la modernisation des journaux londoniens (et des lois conservatrices du travail) décrit donc l'instauration pénible d'un nouvel ordre industriel qui fait une place particulière à l'entreprise, et en donne une définition nouvelle. Le phénomène s'observe, de même, dans de nombreux pays industrialisés.

La nouvelle définition de l'entreprise que nous entrevoyons en G.B. serait ainsi congruente à une régulation macro-économique (le retour aux équilibres économiques).

En somme, pour penser l'entreprise il faudrait non seulement tenir compte des facteurs qui modèlent l'organisation industrielle dans chaque pays — les cohérences sociétales (32) — mais aussi des *impératifs économiques partagés* par les pays industrialisés à un moment donné, ou pour employer un autre vocabulaire et élargir la perspective à la régulation économique et sociale, des formes du rapport salarial (33) dominantes.

Par ailleurs, la définition de l'entreprise, le fait par exemple qu'elle soit réhabilitée, légitimée, que les flexibilités soient mises à l'honneur sont des traits largement partagés.

Il y aurait bien une idéologie commune (34) des *super règles* (35), dont la définition de l'entreprise est un élément. Le changement des bases de la régulation économique, le rapprochement peut-être aussi des convictions propres à chaque pays, expliqueraient non seulement la *convergence des formes d'organisation industrielle mais aussi celle des systèmes de relations industrielles lorsqu'ils renouvellent la définition de l'entreprise en lui donnant une place centrale.*

(32) M. Maurice, F. Sellier, J.J. Silvestre, *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, (Paris, PUF, 1982, 382 p., index.

M. Maurice, F. Eyraud, A. D'Iribarne, F. Rychener, *Des entreprises en mutation dans la crise*, Aix-en-Provence, Lest, 1986, 459 p. Pour eux, c'est la prise en compte de l'effet sociétal qui fait progresser la sociologie de l'entreprise.

(33) R. Boyer et alii, *La flexibilité du travail en Europe*, Paris, Ed. La Découverte, 1986, 330 p.

(34) J. Dunlop, *Industrial Relations Systems*, Southern Illinois University Press, 1977 (1^{er} Ed. 1958), 399 p.

(35) J. D. Reynaud, *Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe*. *Revue Française de Sociologie* XX, 1979, pp. 367-376.