

CHANGEMENTS DES SYSTÈMES DE TRAVAIL DANS LES INDUSTRIES NAVALES AU PORTUGAL

Marinús Pires de Lima
Instituto de Ciências Sociais de Lisboa

1. Introduction

Nous présentons ici une analyse de quelques aspects principaux de l'évolution des systèmes de travail dans les industries navales au Portugal, entre 1910 et 1986. Nous systématisons des données sociologiques très riches, qui permettent d'éliminer quelques lacunes existant dans la connaissance de ce thème. Nous essayons de comprendre la spécificité du processus de rationalisation industrielle, en évitant, l'analyse «linéaire» et déterministe du développement capitaliste.

Pour atteindre l'objectif analytique proposé, nous situons d'abord les industries navales dans leur contexte: la dynamique et les blocages de la semi-industrialisation. On traite des questions de l'histoire de l'organisation rationnelle du travail au Portugal: évolution des ouvriers effectifs, impasse des projets «développementalistes» dans la première période du salazarisme (jusqu'à 1950), démarrage industriel dans les années 50 et modernisation de quelques grandes entreprises (C. P. – chemins de fer, C. U. F. – Compagnie Union Fabrique, chantiers navals) comportements des ouvriers à l'égard de la mécanisation et de la rationalisation. On étudie aussi les principaux changements des stratégies patronales et du travail ouvrier dans les industries de construction et de réparation navale.

Nous avons utilisé la méthode des *monographies historiques*, en essayant de faire une analyse intensive de la périodisation des systèmes de travail. La rareté des études sociologiques existantes, la précarité des moyens disponibles pour la recherche, la faible fiabilité des données statistiques portugaises et la spécificité différenciée de quelques pratiques locales nous ont amenés à privilégier les études de cas, en ayant, comme base un ensemble important et flexible de techniques d'enquête. On a employé plusieurs techniques de recueil de données: documents, observations directes d'entreprises, d'ateliers et de postes de travail, questionnaires, interviews semi-directives avec des témoins privilégiés (cadres, agents de maîtrise, ouvriers), histoires de vie de retraités.

Nous avons utilisé des textes déjà publiés¹, ainsi que des études réalisés à l'ISCTE sous notre orientation dans le Séminaire de Sociologie du Travail.

2. Quelques notes historiques sur l'introduction de l'organisation rationnelle du travail au Portugal

2.1. Nous présentons ici une synthèse des principaux résultats d'une recherche en cours³.

L'industrialisation portugaise se développe lentement jusqu'à la fin du XIX^e siècle. C'est à ce moment-là que commence un démarrage industriel, qui se fait, cependant, dans des branches techniquement peu avancées, avec un bas niveau de composition organiques du capital (les conserves de poisson, le textile).

Avec l'augmentation relative du capital industriel, le prolétariat se forme lentement et se développe progressivement jusqu'aux années 70.

Les séries statistiques révèlent que, sous la première République (1910-1926), le développement du prolétariat industriel se fait avec lenteur. La faible concentration industrielle contribue à la dispersion des ouvriers, à travers de nombreuses entreprises, malgré une certaine concentration dans un nombre de centres urbains (notamment Lisbonne et Porto)⁴. A cela, on doit ajouter l'importance du système

¹ Notamment nos articles «A acção operária na Lisnave», *Análise Social*, n.º 52, 1977; «A evolução do trabalho operário nas indústrias navais», *Análise Social*, n.º 67-68-69, 1981; «Para uma história da organização racional do trabalho em Portugal (1900-1980)», *Análise Social*, n.º 72-74, 1982; «Transformações das relações de trabalho nas indústrias navais - 1974-84», *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 18-19, 1985.

³ Cf. notre article (1982); R. AMARO, Développement et Industrialisation de l'Économie Portugaise dans le Contrat de la Division International du Travail, Thèse de Doctorat, Grenoble, 1980.

⁴ En utilisant les résultats de l'enquête industrielle de 1917, on peut remarquer que le passage de la manufacture à la fabrique ne se fait qu'assez lentement et de façon

de semi-prolétariat, à côté de la permanence de modes de soumission formelle du travail au capital (industrie domestique, production artisanale).

A ces limitations, il faut aussi en ajouter d'autres concernant l'organisation des luttes ouvrières: luttes intestines entre les tendances «réformiste», «syndicaliste-révolutionnaire» (d'inspiration soviétique) et «anarcho-syndicaliste», fragilité de l'organisation syndicale, répression du mouvement ouvrier, absence d'une conscience de classe clairement assumée, manque d'expérience dans l'organisation des luttes, formation tardive du parti communiste (1921).

Malgré ces conditions, l'agitation ouvrière sous la première République a été significative. Il y a eu des luttes et des agitations sociales et politiques, y compris entre les fractions de la bourgeoisie. D'autre part, des circonstances externes (révolution russe, ascension du mouvement ouvrier, en général) ont exercé une influence importante sur la classe ouvrière portugaise.

C'est surtout pendant et après la Première Guerre Mondiale que l'agitation ouvrière bat son plein, en rapport avec la «question du pain». Entre 1917 et 1923, la période la plus riche en luttes sociales, le mouvement ouvrier révèle encore une certaine cohésion. Malgré les nombreuses arrestations, il y a eu une certaine continuité du mouvement des grèves avec des réussites partielles importantes. Ce sont alors les prolétaires des principaux centres industriels (Lisbonne, Porto, Barreiro, Setúbal) qui se montrent les mieux organisés, notamment, les cheminots, les métallurgistes et les ouvriers des conserveries.

Pour la bourgeoisie la plus «éclairée», il était urgent d'intégrer la classe ouvrière, de façon à éviter des formes de lutte trop troublantes (par exemple, l'action directe, la grève en tant qu'arme politique).

Les nouveaux rapports de production qui se forment dans les branches capitalistes les plus développées et l'agitation ouvrière exigent un projet de «modernisation», qui se traduit par des essais d'encadrement et d'intégration idéologique de la classe ouvrière.

Des groupes de la bourgeoisie industrielle la plus éclairée et de l'élite scientifique (des entrepreneurs, des ingénieurs, des médecins, des chercheurs) élaborent des projets réformistes et «développementistes», qui proposent l'applications des idées modernes de *rationalisation*. Ils veulent encadrer et discipliner la classe ouvrière, intro-

localisé. Il n'y a pratiquement pas de secteur de biens de production; en revanche, les industries alimentaires et textile absorbent, à elles seules, presque la moitié des actifs industriels recensés; plus de 2/3 des unités recensées (celles ayant moins de 10 ouvriers) relèvent de la production artisanale; le niveau de la concentration industrielle est très bas.

duire des machines et des méthodes de production et d'organisation plus modernes, créer des mécanismes de socialisation pour le progrès social.

Simultanément, les ouvrages de Taylor, Gantt, Ford, Fayol, Halsey, Rowan, etc., sont connus et objet de diffusion, dans leurs dimensions les plus importantes: analyse du travail, standardisation, division des tâches, organisation de la production, sélection et formation professionnelles.

Nous analyserons ensuite quelques-uns des premiers textes publiés en mettant en avant des discours produits, soit par des secteurs du patronat et des techniciens, soit par quelques dirigeants syndicaux.

2.2. Les premiers textes sur la rationalisation sont datés de 1917. Ils sont écrits par une *élite culturelle*, qui fait partie d'un réseau de rapports internes et internationaux, qui connaît assez bien la théorie de Taylor, à une époque où elle n'est pas encore mise en pratique dans les entreprises portugaises. On voit apparaître les idées de progrès technique, d'innovation et de rationalisation organisationnelle, en tant que base de légitimation de groupes sociaux intermédiaires (ingénieurs, médecins, chercheurs, experts, etc.), qui proposent l'application des connaissances scientifiques et techniques pour dépasser les conflits sociaux et les résistants à l'innovation.

Dans d'autres textes, on trouve des références aux difficultés et aux résistants contre l'application de l'O.S.T., soit celles des groupes patronaux les plus conservateurs, soit l'opposition de fraction de la classe ouvrière.

2.3. Dans les années 20, c'est la rationalité technique des ingénieurs qui domine la doctrine de l'O.S.T. L'idéologie Tayloriste, où le droit de diriger le développement se fonde sur la rationalité technique, se traduit par une *utopie technocratique*: les valeurs de la science exercent une influence sur les mesures proposées pour dépasser les limitations et les difficultés de l'industrie (dispersion, absence de rationalité, rareté des cadres et des techniques, conflits sociaux, crise économique).

2.4. En 1925, est créé l'Institut d'Orientation Professionnelle. Ses objectifs étaient les suivants: connaissances du marché du travail et des conditions de vie des travailleurs, sélection et orientation professionnelles, monographies professionnelles de métiers, création d'une bourse de travail pour les apprentis.

Les difficultés institutionnelles et la crise de la première République et, plus tard, le salazarisme, bloquent la diffusion de ce projet de rationalisation.

2.5. Cependant, ce mouvement trouve des échos idéologiques dans quelques groupes ouvriers et syndicaux. C'est le cas de quel-

ques dirigeants du Parti Communiste Portugais, qui adhèrent à un modèle idéologique «Développementiste», productiviste et méritocratique. Il y a des positions semblables dans le mouvement syndical. Nous les trouvons, par exemple, dans le journal *Eco do Arsenal* (Écho de l' Arsenal). On critique la mauvaise gestion des technologies modernes par le capitalisme. Cependant, on essaie de démontrer qu'il est possible d'utiliser ces mêmes instruments dans une optique socialiste.

Nous retrouverons cette *ambivalence*, bien que dans un autre contexte et avec des formes différentes pendant le *salazarisme*: certains groupes ouvriers résistent à l'O.S.T., mais acceptent assez bien la mécanisation.

Dans quelques entreprises (chemins de fer, C. U. F., chantiers navals), les comportements à l'égard des *machines* ont été, en règle générale, favorables, parce que la mécanisation a permis la diminution de la pénosité des conditions de travail et n'a pas été accompagné, ni de chômage, ni de déqualification (sauf dans des cas exceptionnels).

Les attitudes à l'égard de la *rationalisation* ont été plus *contradictoires*.

Les réactions ouvrières ont été généralement défavorables au chronométrage.

Par ailleurs, les contremaîtres de type traditionnel ont réagi à l'entrée des ingénieurs, sentant que ceux-ci s'appropriaient des marges importantes de leur ancienne autorité technique et disciplinaire.

En contrepartie, des ouvriers plus jeunes et instruits et des agents de maîtrise plus modernes considèrent que l'autonomie ouvrière a diminué, mais reconnaissent que la modernisation de l'entreprise a été indispensable à sa survie et à son développement et aussi permis la diminution du monopole du savoir et des comportements, parfois arbitraires, des anciens contremaîtres.

2.6. Cette ambivalence de comportements nous permet d'essayer une dernière hypothèse plus générale, qui orientera de futures recherches plus approfondies. Nous avons étudié des contradictions dans les classes dominantes à l'égard de l'O.S.T. Mais, au sein de la classe ouvrière, il y a eu aussi des groupes qui se sont opposés au taylorisme (ça a été le cas des anarchosyndicalistes), tandis que d'autres (des groupes de communistes) ont considéré qu'il était possible de récupérer les instruments rationnels élaborés par le capitalisme et de les mettre au service de la construction de la société socialiste.

Dans d'autres cas, des parcours de mobilité sociale ascendante (passage d'ouvrier à agent de méthodes, par exemple) ont constitué des facteurs de rationalisation des discours produits, assez favorables à l'O.S.T.

Nous avons aussi analysé certaines positions de dirigeants syndicaux, très sensibles à la planification économique, à la répartition selon les capacités, au progrès technique, à la mécanisation et à l'augmentation de la productivité. Par contre, nous avons constaté des comportements quotidiens de groupes ouvriers, qui exigeraient d'ailleurs une analyse plus approfondie, au vu desquels on peut apercevoir des résistances à la discipline du capital: absentéisme, freinage, sabotage, «turn-over», fuite du travail, accidents, critique aux heures supplémentaires, désobéissance aux horaires rigides, dévalorisation des modes opératoires.

2.7. Le *salazarisme*, issu du coup d'État du 28 mai 1926, vient répondre à l'impasse de la société portugaise des années 20: crise économique et politique du régime républicain, poids des forces traditionnelles «anti-industrialistes», conflits sociaux.

Pendant sa *première période*, qui va de 1926 à 1945, les forces productives se développent à un rythme assez lent, ce qui n'a pourtant pas empêché le renforcement du capitalisme. En même temps, le salazarisme bloque la concrétisation et l'approfondissement du projet réformiste. La répression, l'autoritarisme, la résistance à l'ouverture institutionnelle et les débuts du système corporatif sont des éléments qui permettent de situer cette période. Les variables qui caractérisent le régime sont les suivantes: une politique de bas salaires et d'encadrement corporatif des organisations de classe, le contrôle interne de la concurrence par le *condicionamento industrial*, (contraintes à l'installation industrielle) l'échange inégal entre la métropole et les colonies et le commencement de l'effort de substitution d'importations.

Le retard et la dépendance du capitalisme portugais et le contexte politique du salazarisme expliquent, d'une part, la lenteur et les limitations de la diffusion pratique de l'O.S.T., d'autre part, sa spécificité, qui reflète un rapport de force caractérisé par une grande marge de manœuvre patronale, permises par le régime politique autoritaire.

A l'issue de la Guerre Mondiale de 1939-1945, la *deuxième phase* du salazarisme est ouverte. Les conditions d'accumulation au Portugal changent.

Sur le plan extérieur, il faut remarquer les nouvelles tendances de dynamisation et d'ouverture dans l'économie mondiale.

Sur le plan intérieur, les difficultés d'approvisionnement, des produits essentiels subies pendant la guerre mettent à nu la fragilité de l'appareil productif et particulièrement de l'industrie. D'autre part, l'accumulation massive d'argent pendant la guerre, dont les applications étaient plutôt de type spéculatif, mériterait, d'après les fractions «industrialistes» de la bourgeoisie, qui commençaient à «lever la tête», des applications plus valables. Etant donné les hésitations de l'initiati-

ve privée, l'État commence à jouer un rôle de dynamisation économique.

L'accumulation du capital ne pouvait plus se baser quasi exclusivement sur l'augmentation de la masse absolue de plus-value. Elle devrait désormais s'axer sur le progrès de la productivité des travailleurs: qualification de la main d'œuvre, accélération de l'incorporation du progrès technique dans les processus de production, élargissement des secteurs plus favorables à l'introduction de ce progrès.

Quelques grandes entreprises entament des actions de modernisation et de rationalisation progressive du processus de production, qui sont d'ailleurs influencées par des ingénieurs plus sensibles aux modèles étrangers et plus dynamiques.

Nous avons étudié trois cas d'entreprises pionnières: C. P. (chemins de fer), C. U. F. (un grand groupe industriel et financier) et le chantier naval de Rocha.

Il faut remarquer cinq dimensions importantes dans ce mouvement de réduction progressive de l'autonomie professionnelle des ouvriers:

- 1 – l'organisation des circuits de production, pour simplifier et accélérer l'exécution des travaux;
- 2 – la séparation de la conception et de la réalisation du travail;
- 3 – l'étude et la mesure des temps et des mouvements;
- 4 – le développement et la standardisation des équipements;
- 5 – la progressive division du travail, entraînant la réduction du temps de formation des ouvriers.

Cette évolution est accompagnée de préoccupations de gestion plus rationnelle des ressources humaines, au niveau du recrutement (sélection professionnelle), de l'apprentissage (entraînement systématique), de la promotion (contrôle par les gestionnaires), des salaires des fonctions et des techniques de rémunérations et contrôle des comportements ouvriers) et des œuvres sociales (développement de l'esprit-maison).

Les cas des entreprises étudiées sont cependant, relativement exceptionnels dans le milieu industriel des années 40 et 50. La diffusion de ces innovations technologiques et organisationnelles se fait très lentement. Les actions de productivité ne commencent à être influencées par des bureaux d'experts d'organisations étrangères qu'à partir de la fin des années 50. Dans les années 60, l'Instituto Nacional de Investigaçao Industrial (Institut de Recherche Industrielle) développera ce mouvement d'évolution modernisante. Une certaine expansion économique, L'émigration d'ouvriers qualifiés, l'inflation, le changement de mentalités, l'adhésion à l'EFTA en 1960 sont des éléments qui expliquent le développement de ce mouvement.

3. Les principaux changements du travail ouvrier dans les chantiers navals

Parmi entreprises étudiées, le chantier naval de Rocha a été l'objet d'une monographie historique plus approfondie. Nous mettrons donc en avant certains aspects de la périodisation de ses changements.

Dans les années 30, étaient fréquents les cas de marchandage traditionnel, où le patronat déléguait les fonctions d'organisation, de distribution et de surveillance du travail à des chefs d'équipes de professionnels, moyennant un prix négocié. Le chef d'équipe payait les ouvriers qu'il recrutait, exerçait l'autorité et répartissait le personnel en fonction des tâches, de la connaissance concrète des qualités de la main-d'œuvre et des délais demandés par les clients. Le travail volant à la journée était fréquent. C'était un système adapté au niveau réduit de contrôle du capital sur les conditions de travail: l'entreprise était une *affaire* (et pas encore une organisation), elle se fondait sur un ensemble d'éléments et de personnes liées par les rapports de dépendance personnelle⁵.

On passe dans les années 40 à une deuxième phase, où le *salaire à la tâche* (systèmes pré-tayloristes, tels que les primes Rowan) sert de stimulant utilitaire au rendement de l'ouvrier, mais qui est encore trop approximatif. L'organisation du travail repose sur un système professionnel, mais il y a déjà la préoccupation d'utiliser des stimulants économiques pour augmenter la productivité et contrôler les coûts et les délais. Comme le dit Mottez à propos des salaires à primes, en France, avant l'introduction du taylorisme, «alors que la méthode de Taylor unit étroitement l'organisation des salaires et celle des moyens techniques, il semble que l'on puisse dire ici «(l'auteur se réfère aux formules du type Halsey et Rowan)» que l'organisation des salaires précède, en quelque sorte, l'organisation des moyens techniques»⁶.

Dans les années 50, on évolue vers un contrôle progressif du capital sur les conditions de travail, ce qui se fait par une rationalisation croissante du processus de production: embauche d'ingénieurs; développement du personnel technique; analyse, décomposition et préparation du travail; standardisation; autonomisation des services (organisation et méthodes, entretien) et des postes de travail; contrôle du rendement et de la qualité, modes opératoires, chronométrage; coordination des activités; cours de formation professionnelle, etc. L'entreprise devient une *organisation* de moyens humains et de matériels, ce qui est accompagné d'une politique paternaliste de création d'un esprit-maison (œuvres sociales)⁷.

⁵ Cf. Mottez, *Systèmes de Salaire et Politique Patronales* Paris, CNRS, 1966.

⁶ Mottez (1966), p. 127

Cependant, cette évolution n'atteint pas les niveaux de rationalisation des industries de grandes séries, parce qu'il s'agit, soit de construction navale à l'unité ou en petites séries, soit de réparation navale.

La réparation navale a des caractéristiques qui *conditionnent* l'extension et la profondeur de la mécanisation, de l'automatisation et de la rationalisation: produits non répétitifs, bas niveau de composition organique du capital, niveaux élevés de qualification, autonomie et polyvalence des ouvriers; décentralisation des décisions dans les travaux de bord, avec des interventions spécifiques du chef de navire, qui établit la liaison avec l'armateur; rôle important des équipes de travail; flexibilité des systèmes d'organisation et de contrôle; longs cycles de travail; mobilité interne; saturation instable des temps de travail; rajustements fréquents de programmes, importance des communications informelles et des rapports interpersonnels; hauts niveaux d'influence ouvrière sur le travail.

De ces caractéristiques, découle le besoin d'utiliser dans les chantiers navals, notamment ceux de réparation, des modèles organiques, non-bureaucratiques et flexibles.

Il faut aussi remarquer que le chantier naval de Rocha est très hétérogène, du point de vue des systèmes de travail.

Les docks et les travaux de bord, par exemple, correspondent à une production dans laquelle la manufacture est encore la forme dominante d'organisation du travail. Certaines aptitudes physiques, sensorielles et psychologiques tendent à prendre le pas sur les connaissances proprement techniques. La dispersion et l'improvisation des travaux accordent aux ouvriers une relative liberté de mouvement.

Dans les ateliers de chaudronnerie et de tubes (où dominent les métiers de chaudronnier, tuyauteur, soudeur, etc.) l'habileté dans le traitement des matériaux et des machines requiert généralement chez ceux qui les emploient un ensemble de capacités acquises par apprentissage et par expérience (savoir-faire, coup d'œil).

Dans les ateliers de mécanique, les connaissances techniques prennent de plus en plus d'importance chez le personnel qualifié. Les directives de production et les normes de contrôle sont parfois très précises. Mais, comme le machinisme est non spécialisé et non intégré, l'autonomie ouvrière ne disparaît pas complètement. Les doivent adapter les normes à la spécialité des interventions.

Les comportements des ouvriers à l'égard de la mécanisation et de la rationalisation sont semblables à ceux que nous avons étudiés (Cf. *supra*, 2.5 et 2.6).

⁷ Cette politique d'attachement à la maison intègre des éléments très variés: cantines, crèche, logements ouvriers, caisse de retraite, équipements sportifs, services de santé.

RESUMO

O objectivo desta comunicação é analisar as principais transformações que ocorrem, no período de 1910-1986, nos sistemas de trabalho das indústrias navais em Portugal, concernentes ao processo de trabalho. A análise das transformações económicas e políticas da 1.ª República (1910-1926), do salazarismo (1926-1974) e do período ulterior ao 25 de Abril de 1974, fornece o contexto para a discussão de certos temas, como a organização do trabalho, as estratégias patronais e o sistema de relações industriais.

Primeiro, procura-se compreender a dinâmica e os bloqueamentos da semi-industrialização. Depois, estuda-se a história da organização racional do trabalho em Portugal: evolução dos efectivos operários, impasse dos projectos «desenvolvimentistas» até 1950, arranque industrial e modernização de algumas grandes empresas (C. P. – caminhos de ferro, C. U. F. – Companhia União Fabril, estaleiros navais), comportamentos operários em relação à mecanização e à racionalização.

ABSTRACT

The aim of this paper is to analyse the main changes which occurred over the period of 1910-1986 within the Portuguese shipbuilding and shiprepairing industries, concerning the labour process. An analysis of the economic and political transformations which took place during the period of the First Republic (1910-1926), the Salazarist regime (1926-1974) and the period 1974-1986, provides the context for the discussion of certain key issues, such as work organisation, management strategies and industrial relations. The author analyses the dynamics and impediments which resulted in a situation of semi-industrialisation. The research focuses next on the history of the introduction of scientific management in Portugal: the evolution of worker population, the difficulties and met by various attempts at innovation and by «developmentalist» projects before 1950, the industrial take-off and modernisation of some pioneering firms (C. P. – assembly and repair of trains, C. U. F. – metallomechanic sectors, textiles and chemical fertilizers, shipyards), the reactions of the various sectors of working class towards the mechanisation of work.