

SÉNAT

PREMIERE SESSION ORDINAIRE DE 1974-1975

Annexe au procès-verbal de la séance du 14 novembre 1974.

RAPPORT D'INFORMATION

FATT

au nom de la Commission des Affaires sociales (1), à la suite d'une mission d'information effectuée du 11 au 19 septembre 1974, en Norvège et en Suède, en vue d'étudier les expériences d'amélioration des conditions de travail,

Par MM. Jean CAUCHON (2), André AUBRY, André RABINEAU,
Robert SCHWINT et Bernard TALON,

Sénateurs.

(1) Cette commission est composée de : MM. Marcel Souquet, président ; Lucien Grand, Jacques Henriët, Bernard Lemarié, Hector Viron, vice-présidents ; Mlle Gabrielle Scellier, MM. Charles Cathala, Georges Marie-Anne, Jean Mézard, secrétaires ; Hubert d'Andigné, André Aubry, Hamadou Barkat Gourat, André Bohl, Louis Boyer, Lionel Cherrier, Georges Dardel, Michel Darras, Jean Desmarets, François Dubanchet, Fernand Dussert, Marcel Gargar, Jean Gravier, Louis Gros, Rémi Herment, Michel Labèguerie, Edouard Le Jeune, Hubert Martin, Marcel Mathy, Jacques Maury, André Méric, Michel Moreigne, Jean Natali, André Rabineau, Ernest Reptin, Victor Robini, Eugène Romaine, Pierre Sallenave, Robert Schwint, Albert Sirgue, Bernard Talon, Henri Terré, René Touzet, Amédée Valeau, Jean Varlet, Raymond de Wazières.

(2) M. Jean Cauchon, Président de la délégation, élu Questeur du Sénat le 3 octobre 1974, n'est plus membre de la Commission des Affaires sociales à la date de dépôt du rapport.

SOMMAIRE

	Pages.
Programme de la mission	5
Avant-propos : Rappel de quelques données sur les pays visités	9
I. — Les facteurs d'une remise en cause de l'organisation traditionnelle du travail	15
1. Les facteurs structurels	15
a) Un niveau de vie élevé	15
b) Une bonne protection sociale	16
c) Un syndicalisme puissant	17
2. Les facteurs conjoncturels	20
II. — La « démocratie industrielle » norvégienne	25
1. Le programme de la « démocratie industrielle »	25
2. Norsk Hydro et Nobö : deux expériences de groupes autonomes et semi-autonomes	30
III. — Les solutions suédoises : l'accent mis sur l'environnement du travail.	39
1. Les mines de Kiruna	40
2. Les usines Volvo à Kalmar	43
Conclusion	49

Mesdames, Messieurs,

Au moment où l'amélioration des conditions de travail fait l'objet, dans notre pays, de discussions approfondies et apparaît comme l'une des préoccupations majeures des salariés et des chefs d'entreprises, votre Commission des Affaires sociales a décidé d'envoyer une délégation en Norvège et en Suède afin d'y étudier les expériences tentées en ce domaine.

Ces deux pays, en effet, se sont engagés parmi les premiers dans la voie d'une transformation résolue des aspects tant matériels que psychologiques du travail industriel.

*
* *

La délégation, présidée par M. Jean Cauchon, et composée de MM. André Aubry, André Rabineau, Robert Schwint et Bernard Talon, a séjourné en Norvège et en Suède du 11 au 19 septembre 1974. Elle était accompagnée par Mlle Nat, administrateur au Service des commissions.

Ce séjour très bref, s'il n'a pas permis aux membres de cette délégation d'étudier de façon exhaustive la législation sociale et les conditions de travail, dans les pays visités, leur a cependant donné la possibilité d'aborder de façon concrète les problèmes qui retenaient leur attention, de recueillir « sur le terrain » les observations particulièrement intéressantes des différents responsables des expériences en cours et d'avoir des échanges fructueux avec différentes autorités administratives spécialisées dans les affaires sociales.

Les participants à cette mission ont été considérablement aidés dans leur étude par l'accueil chaleureux qui leur a été réservé en Norvège et en Suède, tant de la part des autorités locales que de celle des dirigeants des entreprises qu'ils visitaient.

Parmi tous ceux qui ont contribué à la réussite de cette mission, qu'il nous soit permis de remercier tout particulièrement :

— Madame Maj Britt Theorin et ses collègues de la Commission chargée des Affaires sociales au Parlement suédois, qui ont si aimablement reçu à Stockholm les sénateurs français ;

— Le Conseil municipal de Kalmar et son président, M. Börge Westergren, par qui la mission a été accueillie avec une très grande cordialité, et dont elle a reçu une aide précieuse ;

— Son Excellence M. Jahn Halvorsen, ambassadeur de Norvège en France ;

— Son Excellence M. Ingemär Hagglöf, ambassadeur de Suède en France ;

— Son Excellence M. Tanguy de Courson de la Villeneuve, ambassadeur de France à Oslo ;

— Son Excellence M. Raymond Gastambide, ambassadeur de France à Stockholm ;

— L'Institut suédois à Stockholm, qui a fourni à la mission des interprètes hautement qualifiés ainsi qu'une abondante documentation en français et a beaucoup facilité le travail de la délégation.

PROGRAMME DE LA MISSION

MERCREDI 11 SEPTEMBRE : Oslo.

Partie de Paris le matin, la délégation a été reçue dans l'après-midi par divers responsables du Ministère des Affaires communales et du Travail, ainsi que par plusieurs personnalités de l'Institut pour la recherche sociale dans l'industrie, parmi lesquelles M. Einar Thorsrud, spécialiste des problèmes d'organisation du travail.

JEUDI 12 SEPTEMBRE : Porsgrunn.

La délégation a passé la journée aux usines Norsk Hydro, à 150 km d'Oslo, théâtre de l'une des premières expériences de la « démocratie industrielle » norvégienne. Au cours du déjeuner offert par la société, ainsi que lors des entretiens qui ont précédé, les délégués ont pu recueillir un grand nombre d'informations auprès de divers collaborateurs de l'entreprise.

VENDREDI 13 SEPTEMBRE : Trondheim.

Arrivée à Trondheim, à quelques centaines de kilomètres au Nord-Est d'Oslo, la délégation s'est rendue dans les entreprises Nobö. Elle a été reçue par M. Per Valjbörg, directeur d'une usine de radiateurs électriques où se déroule depuis plusieurs années une expérience de réorganisation du travail dans l'entreprise, basée sur le fonctionnement de groupes semi-autonomes. M. Valjbörg, ainsi que deux de ses collaborateurs directs, ont répondu avec beaucoup de franchise et de précision aux questions posées par les membres de la mission.

Les dernières heures de l'après-midi ont été consacrées à une visite de la ville de Trondheim.

SAMEDI 14 SEPTEMBRE : Oslo.

De retour à Oslo, la délégation a pu visiter la ville.

Elle s'est rendue, en fin de journée, à l'Ambassade de France, où elle a été reçue par Son Excellence M. Tanguy de Courson de la Villeneuve et par ses collaborateurs.

DIMANCHE 15 SEPTEMBRE : Stockholm.

La délégation est arrivée le matin à Stockholm où elle a été accueillie par M. Patrick Christmant, secrétaire d'ambassade, qui lui a donné des précisions sur le programme composé à son intention et lui a fourni une série de documents d'information sur les questions sociales en Suède.

La journée a été consacrée à une visite de Stockholm et des îles qui entourent le centre de la ville.

LUNDI 16 SEPTEMBRE

Une table ronde, présidée par M. Hans Gullberg, conseiller à la Cour d'appel et secrétaire de la Commission pour l'Amélioration des conditions de travail, et comprenant des représentants de confédérations syndicales et des fonctionnaires spécialisés dans les problèmes du travail, a donné à la délégation l'occasion d'acquérir des connaissances précieuses sur la situation sociale et le fonctionnement des entreprises en Suède.

Les participants à la mission se sont ensuite rendus à l'Ambassade de France où un déjeuner leur était offert par Son Excellence M. Raymond Gastambide.

A l'issue de ce déjeuner, la délégation a pris l'avion pour Kalmar, ville située à quelque trois cents kilomètres de Stockholm, où elle est arrivée en fin d'après-midi.

Un dîner lui était offert par M. Börge Westergren, président du Conseil municipal de Kalmar. Les sénateurs ont pu échanger avec M. Westergren, ainsi qu'avec ceux de ses collègues présents, des informations sur la vie locale et les problèmes de gestion municipale.

Auparavant, une conférence de presse avait donné à M. Cauchon, président, et aux membres de la délégation l'occasion de souligner l'intérêt que revêtaient à leurs yeux les expériences sociales suédoises.

MARDI 17 SEPTEMBRE : Kalmar.

Cette journée a permis à la mission de visiter les usines Volvo de Kalmar et de s'informer sur les conditions de fonctionnement de l'entreprise.

MERCREDI 18 SEPTEMBRE : Kiruna.

Arrivée à Kiruna, en Laponie, dans la nuit du mardi, la délégation a pu visiter, le lendemain, une des principales mines de fer de la région et s'entretenir avec différents responsables de l'entreprise Lkab, notamment avec le médecin chef de la mine.

MERCREDI 18 SEPTEMBRE : Stockholm.

La délégation a passé la matinée au Parlement, où elle a rencontré plusieurs membres de la Commission chargée des Affaires sociales, parmi lesquels Mmes Maj. Britt Théorin, Lagergren, Sjönell, Wigenfeldt, Sundberg et Aner, MM. Ulander et Wictorsson. Les députés suédois ont bien voulu fournir aux membres de la mission nombre d'informations sur l'évolution de la législation sociale et leur ont, en outre, fait visiter les locaux du Parlement.

Un déjeuner dans la vieille ville était ensuite offert à la délégation par les parlementaires suédois.

Puis les délégués quittèrent Stockholm pour Paris, où ils arrivèrent au début de la soirée.

AVANT-PROPOS

Rappel de quelques données sur les pays visités.

LA NORVÈGE

Géographie et population.

Située en bordure occidentale de la péninsule scandinave, la Norvège couvre une superficie de 323 883 kilomètres carrés, à laquelle il faut ajouter plusieurs territoires dans l'Arctique et dans l'Antarctique.

Le cercle arctique la sépare à peu près en deux. Mais l'arrivée des eaux chaudes du Gulf Stream donne à la Norvège un climat plus chaud qu'ailleurs, sous les mêmes latitudes, et permet à la plupart des ports d'être libres de glaces en hiver.

On dénombrait, en 1972, 3 922 000 habitants, ce qui donne au pays une densité de 12,5 habitants au kilomètre carré, compte non tenu des territoires dépendants.

48 % environ de la population vit à la campagne.

Les principales villes sont Oslo (477 000 habitants), Bergen (212 000 habitants) et Trondheim (129 200 habitants).

Economie.

L'agriculture norvégienne, peu favorisée par les conditions climatiques et par la nature du relief et des sols, n'est praticable que sur 3 % du territoire.

En revanche, l'humidité permet un élevage important, aujourd'hui très modernisé, et l'exploitation de la forêt — qui couvre un cinquième du territoire — constitue une ressource essentielle du pays.

Les activités agricoles et forestières emploient 16 % de la population active, à laquelle il faut ajouter 40 000 pêcheurs, dont le nombre diminue rapidement.

La transformation des activités traditionnelles a permis de libérer de la main-d'œuvre pour l'industrie, qui mobilise aujourd'hui 40 % de la population active.

L'abondance de l'énergie hydro-électrique (60 milliards de kilowatts, soit sept fois plus que la France par habitant), bien répartie sur tout le territoire, est le principal atout de l'industrie norvégienne. Non seulement les foyers domestiques sont chauffés à bas prix, mais il est avantageux de traiter dans le pays des matières importées, comme la bauxite. On fabrique aussi de l'aluminium et de l'ammoniaque. Le bois traité dans les ports, notamment autour d'Oslo, permet de produire 2,5 millions de tonnes de pâte à papier.

Le sous-sol contient un peu de cuivre, de soufre, et surtout du fer dans le Nord du pays. La production d'acier est de 800 000 tonnes et alimente quelques fabrications de machines et de bateaux.

Certaines industries plus anciennes, comme le textile (région d'Oslo), conservent une place importante.

La Norvège exporte 3 millions de tonnes de minerai et importe en contrepartie des produits alimentaires, des huiles, du fer, de l'acier et plus encore des combustibles, des machines et des voitures. Il convient de noter que les machines, et particulièrement l'appareillage électrique, prennent une place croissante dans les exportations (12 % en valeur).

L'ensemble des exportations demeure cependant, en valeur, nettement inférieur à l'ensemble des importations.

Mais les bénéfices privés de la flotte — la flotte de commerce norvégienne est la troisième du monde — ainsi que le tourisme compensent cette infériorité. De plus, la découverte récente de pétrole est sur le point de transformer profondément l'économie de la Norvège.

Régime politique et administration.

L'indépendance de la Norvège est une donnée récente, puisque c'est seulement en 1905 (sauf pendant une brève période d'autonomie) que le traité de Karlsbad a consacré la séparation de ce pays d'avec la Suède et qu'auparavant pendant des siècles, la Norvège avait été réunie au Danemark.

La Constitution norvégienne se fonde sur la souveraineté du peuple.

Le pouvoir est divisé entre le roi — en son conseil —, le Parlement (Storting) et la Cour suprême de justice.

Le roi actuel de la Norvège est Sa Majesté Olav V. Il détient le pouvoir exécutif, mais il doit, en fait, suivre les avis du Conseil des ministres.

Le choix, par le monarque, des membres du Conseil est sujet à l'approbation du Storting.

Le roi a un droit de veto suspensif dans les affaires législatives; il est le commandant suprême des forces armées et le chef de l'Eglise de Norvège, à laquelle il doit appartenir, ainsi que la moitié au moins de ses ministres. La personne du roi est sacrée. Il ne peut encourir ni blâme ni poursuite. La monarchie est héréditaire, mais les femmes sont exclues de la succession au trône.

Le Storting (assemblée représentative ou parlement) est composé de 150 membres, élus pour quatre ans.

Les deux principaux partis politiques sont :

— le parti travailliste, institué en 1887 pour introduire le socialisme par la voie démocratique. Il se fait aujourd'hui l'avocat d'un socialisme moderne et modéré ;

— le parti conservateur, fondé en 1885 sur le programme d' « une saine politique conservatrice pour le maintien de la démocratie, du droit de propriété et de la liberté individuelle ».

Le parti du centre (anciennement parti agrarien), le parti chrétien-démocrate et le parti libéral ont aussi une importance notable.

Le parti communiste — qui a retrouvé, aux élections de 1973, un siège au Storting — et le parti socialiste populaire ont également une certaine audience.

Le poste de Premier Ministre est actuellement détenu par M. Bratteli, leader du parti travailliste.

LA SUÈDE

Géographie et population.

La Suède, avec une superficie de 450 000 kilomètres carrés, est le plus étendu des pays scandinaves. Mais la forêt recouvre la moitié de son territoire et la surface cultivée ne représente qu'un dixième de la superficie totale.

Comme la Norvège, la Suède bénéficie d'un climat adouci par les eaux chaudes du Gulf Stream.

Le pays compte huit millions d'habitants. Son taux de natalité étant assez bas, l'accroissement de la population tient, pour une large part, à l'immigration. Les immigrés — en majorité des Finlandais et des Yougoslaves — sont au nombre de 400 000 environ. La densité moyenne de la population est de 20 habitants au kilomètre carré, mais elle est beaucoup plus forte dans le Sud du pays, où vivent 90 % des habitants.

Economie.

La Suède possède de riches ressources naturelles — fer, forêts, énergie hydro-électrique — mais n'a ni pétrole ni gisement de charbon.

Elle exporte la moitié des produits de son exploitation forestière.

Les gisements de fer les plus importants se trouvent en Laponie, où le minerai atteint une teneur en fer de 60 à 70 %.

L'abondance de l'énergie hydraulique à un prix relativement modique a joué un rôle important dans le développement du pays. Elle permet de satisfaire 25 % des besoins suédois en énergie. Cependant, les besoins en fuel importé ne cessent d'augmenter.

	1930	1950	1973
Agriculture, sylviculture et pêche.....	36	20	8
Mines, industrie et bâtiment.....	32	41	35
Administration et services publics.....	6	11	—
Commerce, transports et communications.....	18	24	19
Divers	7	4	—

Le tableau ci-dessus illustre bien les transformations structurelles opérées dans la vie économique suédoise au cours des dernières décennies.

La réduction de la population agricole, très forte, a été compensée par un progrès considérable de la productivité en agriculture. Celle-ci satisfait, en effet, entre 80 et 85 % des besoins suédois. La production est assurée en majeure partie dans de petites exploitations familiales. Mais, pour la vente de leurs produits, les exploitants sont le plus souvent groupés en unions coopératives de producteurs.

La décroissance de la population industrielle est due à la rationalisation très poussée des entreprises et à une forte concentration, particulièrement nette dans les industries qui travaillent pour l'exportation. La majeure partie de l'industrie suédoise est aux mains d'intérêts privés. Dans l'industrie et les mines, par exemple, le secteur public ou para-public et le secteur coopératif ne représentent chacun que 5 % de la production totale.

L'élévation très forte du pourcentage d'emplois dans l'administration et les services publics constitue, en Suède, une des mutations les plus frappantes. La part du produit national brut due aux services gérés par l'Etat est passée de 20 % en 1950 à 32 % en 1973. Les investissements publics représentent plus du tiers du total des investissements.

Sur le plan commercial, il convient de noter que la Suède est largement dépendante de ses échanges avec l'extérieur. Le volume des exportations — ou des importations — correspond à un cinquième environ de la production totale du pays.

La Suède exporte 45 à 50 % de sa production industrielle, dont près de la moitié due à ses industries mécaniques. La part des matières premières et des demi-produits (pâte à papier, fer, acier) a tendance à diminuer au profit des produits finis.

Régime politique et administration.

La Suède est une monarchie constitutionnelle et son Gouvernement est de forme parlementaire. La direction du Cabinet est confiée au chef du parti qui dispose du soutien le plus fort devant le Parlement. Le parti social-démocrate dirige le Gouvernement depuis 1932, seul ou en coalition avec d'autres partis.

Le roi ne possède plus que des pouvoirs limités, renforcés cependant par l'attachement des Suédois à leur monarchie. Le souverain régnant actuellement est Sa Majesté Charles XVI Gustave.

Le Parlement consiste en une Chambre de 350 membres élus pour trois ans au suffrage universel direct.

La vie politique est dominée par deux courants, d'ailleurs très équilibrés en ce qui concerne le nombre des voix obtenues : celui des partis « socialistes » — essentiellement le parti social-démocrate — et celui des partis « non socialistes » — conservateurs, libéraux, partis du centre.

I. — LES FACTEURS D'UNE REMISE ET CAUSE DE L'ORGANISATION TRADITIONNELLE DU TRAVAIL

On voit souvent employer, à propos de la Norvège ou de la Suède, l'expression de « laboratoire social ». En effet, ces deux pays apparaissent comme des lieux privilégiés pour l'innovation en ce domaine, que celle-ci porte sur la sécurité sociale, sur la politique du « troisième âge », sur l'action en faveur des handicapés ou sur les relations de travail. Deux séries de facteurs, les uns structurels, les autres conjoncturels, expliquent que la Suède et la Norvège, se soient engagées très avant dans l'amélioration des conditions de travail.

1. Les facteurs structurels.

a) UN NIVEAU DE VIE ÉLEVÉ

Pays économiquement très développés et où une politique fiscale énergique contribue puissamment à une importante redistribution des revenus, la Norvège et la Suède assurent à la grande majorité de leurs populations un niveau de vie très élevé.

La Norvège occupait, en 1971, d'après les statistiques de l'O. N. U., le cinquième rang en ce domaine.

De 1945 à 1970, le revenu moyen par habitant a triplé en termes réels. La part du revenu réel distribué par l'Etat sous forme de transferts sociaux a quintuplé pendant la même période.

De ce fait, et aussi grâce à une imposition fortement progressive des revenus élevés et moyens, il y a eu, non seulement augmentation globale du pouvoir d'achat, mais égalisation de celui-ci entre les individus et entre les différentes catégories socio-économiques.

Une situation comparable peut être observée pour la Suède, qui occupe également un des tout premiers rangs pour le niveau

de vie. Le produit national brut par habitant y est supérieur de 30 % environ à celui de la France. L'importance de la pression fiscale et de la progressivité de l'impôt font apparaître la Suède comme un des pays les plus égalitaires sur le plan du revenu.

Aussi, les revendications sociales, tout en incluant, comme partout des objectifs d'ordre financier, portent-elles de plus en plus sur les aspects qualitatifs de la vie du travail. Ces aspects apparaissent d'autant plus importants que le haut niveau d'éducation des Suédois et des Norvégiens suscite des aspirations à un emploi bien rémunéré, certes, mais aussi générateur de satisfactions intrinsèques ; il favorise également de la part des intéressés une réaction contre la forme hiérarchique que prennent le plus souvent les rapports de travail.

b) UNE BONNE PROTECTION SOCIALE

Contrairement à d'autres pays développés, comme les Etats-Unis, qui ont à rattraper un certain retard en matière de sécurité sociale, la Norvège et la Suède possèdent un dispositif très complet de prestations sociales contributives ou non contributives.

Une description complète des différents éléments des deux systèmes de protection sociale n'entre pas dans le cadre de ce rapport.

En ce qui concerne la Norvège, on peut rappeler simplement que la loi de 1967 sur l'assurance nationale a profondément remanié le régime norvégien en ce domaine. Elle tend notamment, par un relèvement sensible des retraites les plus basses, à assurer à chacun, à l'issue d'une vie de travail, ou en cas d'invalidité, un niveau de vie correspondant — dans des limites raisonnables — à celui atteint pendant la période d'activité. L'assurance-chômage, généralisée, comprend en outre une aide financière aux fins de formation professionnelle.

La sécurité sociale est de création récente en Suède, où les régimes d'assurance privés ont joué, jusqu'à il y a une vingtaine d'années, un rôle prédominant.

Le système actuel comprend :

— une assurance maladie, avec remboursement des frais médicaux, indemnité de maladie et allocation de maternité ;

— une assurance vieillesse, avec une « pension nationale » et une pension complémentaire. L'âge de la retraite est de soixante-sept ans. Mais on peut demander la liquidation de sa pension plus tôt (soixante-trois ans) ou plus tard (avec augmentation corrélative des avantages acquis jusqu'à soixante-dix ans). D'autres prestations particulières contribuent à améliorer la situation des personnes âgées (logement) ;

— une assurance accidents du travail qui donne droit, en plus des prestations de l'assurance maladie, à des rentes viagères en cas d'invalidité et à diverses indemnités de décès et rentes d'ayants droit en cas de décès ;

— une assurance chômage entièrement volontaire avec un délai de carence de cinq jours et des prestations atteignant 130 couronnes (environ 140 F) par jour durant cinq jours par semaine. Les non-assurés touchent cependant 35 couronnes (environ 37 F) par jour. Comme en Norvège, il existe un système assez développé d'aides à la reconversion.

Les Norvégiens et les Suédois se trouvent donc relativement bien placés sur le plan de la protection sociale et l'amélioration de celle-ci ne saurait constituer l'élément central des revendications des travailleurs.

c) UN SYNDICALISME PUISSANT

Les participants à la mission ont pu maintes fois constater, en Norvège comme en Suède :

— que les conventions collectives ou les accords passés entre syndicats ouvriers et patronaux jouaient un rôle prédominant dans l'élaboration de la réglementation sociale ;

— que le syndicalisme ouvrier, beaucoup plus qu'en France, était une véritable institution, reconnue sans aucune réticence par les employeurs et par l'Etat lui-même.

En Norvège, les premiers syndicats se sont créés vers 1870. Aujourd'hui quarante syndicats nationaux groupent les ouvriers de l'industrie et du bâtiment, les agriculteurs et les pêcheurs, les employés des entreprises privées et les fonctionnaires. En 1899, ces syndicats se sont réunis en une Confédération nationale, L. O., qui compte aujourd'hui 600 000 adhérents.

Au sein du L. O., existe une « Confédération norvégienne des employés salariés », qui coordonne les activités des dix-neuf syndicats de travailleurs non manuels. Elle compte 170 000 membres.

Les employeurs sont, eux aussi, regroupés en une Association du patronat norvégien (N. A. F.) à laquelle sont affiliées 8 200 entreprises employant 250 000 ouvriers.

Les conflits qui peuvent surgir au sujet des conventions ou accords collectifs sont tranchés en dernier ressort par le tribunal du travail. Les autres conflits se règlent par voie de négociations entre les instances syndicales et patronales.

Pendant ces conflits, la grève et le lock-out sont considérés comme légaux.

Il existe un système d'arbitrage qui dépend du « médiateur d'Etat ».

Le syndicalisme suédois s'est, lui aussi, développé assez tardivement. En effet, le pays n'a connu ni le mouvement d'industrialisation « sauvage » caractéristique d'autres pays d'Europe, ni la concentration rapide des industries. Disséminées dans des zones rurales, celles-ci ont eu recours à la main-d'œuvre disponible sur place et l'on n'a pas assisté, comme ailleurs, à un vaste exode rural et à l'entassement au centre et à la périphérie des villes de travailleurs brutalement prolétarisés.

Cependant, dès 1898, les nouveaux syndicats se regroupaient en une Confédération générale du travail (L. O.) associant toutes les fédérations. Elle possède aujourd'hui 1 800 000 adhérents. Il existe, en outre, une Confédération des employés et fonctionnaires (T.C.O.), créée en 1944 et qui comprend 800 000 adhérents.

Le mouvement syndical se heurta, au début, à une forte résistance de la part des employeurs qui organisèrent d'abord des caisses d'assurance contre les grèves, puis se groupèrent, en 1902, dans une Confédération patronale, la S. A. F. Celle-ci représente actuellement 24 000 entreprises employant 1 300 000 salariés.

Assez vite, cependant, le mouvement syndicaliste en Suède se développa favorablement, les « partenaires sociaux » s'opposant tous deux à l'ingérence de l'Etat dans leurs négociations.

Dès 1906, la L. O. et la S. A. F. conclurent un accord stipulant que toute convention collective devrait comporter la clause suivante : « Sous réserve d'autres dispositions contenues dans la présente convention, l'employeur a le droit de diriger et de répartir

les tâches, d'embaucher et de congédier librement des ouvriers et d'employer des ouvriers, qu'ils soient syndiqués ou non ». En contrepartie, les ouvriers se voyaient garantir l'inviolabilité de leur droit à adhérer à un syndicat.

Malgré la politique de non-intervention suivie par les pouvoirs publics, il apparut nécessaire de donner un cadre juridique aux relations entre employeurs et salariés : deux lois furent promulguées à cet effet en 1928, l'une réglementant les conventions collectives, l'autre organisant la Cour du travail.

Les rapports de travail (salaires, congés payés, heures supplémentaires, durée du travail, mesure du temps de travail, procédures de négociation), en Suède, sont réglés pour l'essentiel par des conventions collectives au niveau des fédérations nationales. Même les employeurs non affiliés à une fédération nationale passent des conventions collectives avec les fédérations nationales ou les unions syndicales locales. L'employeur doit obligatoirement étendre l'application des clauses des conventions collectives aux salariés non syndiqués.

Il convient de noter en outre que beaucoup de problèmes sont réglés au niveau confédéral, les fédérations se contentant d'adapter à leurs secteurs professionnels respectifs les principes directeurs définis par la S. A. F. et la L. O. En matière de salaires, un tel système évite une évolution trop divergente dans les différentes branches de l'activité économique.

On observe, depuis quelques années, un nouveau développement de la législation du travail en Suède :

— avec une loi de 1972 imposant la représentation des salariés aux conseils d'administration des entreprises employant plus de cent personnes ;

— et avec une nouvelle réglementation relative aux délégués à la sécurité.

La force syndicaliste norvégienne ou suédoise explique, dans une large mesure, que les revendications d'ordre « qualitatif » auxquelles les expériences décrites ci-dessus constituent une réponse directe, aient pu se traduire dans les faits plus rapidement que dans d'autres pays.

2. Les facteurs conjoncturels.

La remise en cause de l'organisation traditionnelle du travail tient pour une part, en Norvège et en Suède, à des facteurs d'ordre conjoncturel.

Parmi ces facteurs, les problèmes de main-d'œuvre qui se posent dans ces deux pays jouent un rôle essentiel.

La Suède et la Norvège ont une faible densité de peuplement et leur « démarrage » économique a été plus tardif que celui d'autres pays d'Europe.

Un développement économique rapide exigeait une croissance importante de la population active, notamment dans l'industrie.

Or, la situation démographique de ces deux pays, notamment au cours des dix ou quinze dernières années, n'était guère favorable à la réalisation d'un tel objectif. En Norvège, par exemple, le taux d'activité de la population était, en 1967, de 39,8 % contre un taux global de 40,7 % pour tous les pays de l'O. C. D. E.

Les possibilités offertes par l'immigration intérieure, sous la forme de l'exode rural et, en Suède, de l'arrivée massive, dans la moitié sud du pays, de populations venues du Nord, n'étaient pas illimitées.

Confrontées à ce problème, la Suède et la Norvège y ont apporté des solutions légèrement différentes.

La Norvège, en dépit des tensions régnant sur le marché du travail, n'a pas encouragé activement le recours à des travailleurs étrangers et ne compte pas s'engager, pour l'avenir, dans une telle voie. Les raisons en sont multiples : le climat norvégien, le caractère bien particulier de la culture et de la langue, l'éloignement de ce pays par rapport aux principaux lieux d'émigration et aussi — du moins jusqu'à une période très récente — le niveau moins élevé qu'en Suède de la plupart des salaires, ne facilitaient pas la venue de migrants. Mais surtout, les pouvoirs publics ont considéré que les avantages pour l'économie d'un recours à la main-d'œuvre étrangère étaient moindres que les coûts sociaux qui l'accompagnaient. En outre, tout en préconisant l'amélioration de la situation des étrangers déjà installés, les syndicats ont craint, dans une certaine mesure, qu'une politique d'immigration massive ne remette en cause les avantages acquis à la main-d'œuvre locale.

On évaluait, en 1972, à 15 000 personnes environ — compte non tenu de la marine, où ils sont nombreux — le nombre d'étrangers exerçant, en Norvège, une activité rémunérée non saisonnière.

La Suède, au contraire, a accueilli, depuis 1950, et surtout entre 1960 et 1970, un grand nombre de migrants. On comptait, en 1971, 600 000 résidents d'origine étrangère, dont 200 000 étaient d'ailleurs naturalisés, et la main-d'œuvre étrangère représentait 5 % de la population active.

Il convient cependant de noter, en ce qui concerne la Suède :

— que deux travailleurs étrangers sur trois proviennent de pays nordiques (Finlandais notamment) ;

— qu'une politique sociale audacieuse a permis de leur assurer des conditions de vie comparables à celles des nationaux.

Par conséquent, même en Suède, les entreprises n'ont pas eu, comme dans d'autres pays, la possibilité de recourir largement à une main-d'œuvre peu coûteuse, moins exigeante et moins qualifiée que la main-d'œuvre nationale.

Ces deux pays ont donc été contraints de mettre l'accent sur l'accroissement de la productivité des travailleurs.

Cet accroissement a d'abord été obtenu, dans une large mesure, par le progrès technique et le développement du machinisme.

Une telle orientation impliquait le recours à une main-d'œuvre qualifiée.

Une politique de salaires élevés a longtemps suffi à assurer aux entreprises un personnel stable.

Mais, depuis quelques années, les revendications d'ordre « qualitatif », sans prendre le pas sur les revendications matérielles traditionnelles, se manifestent avec une vigueur croissante.

Relativement mieux protégés que ceux d'autres pays contre les risques de chômage, les travailleurs suédois ressentent particulièrement les contraintes qu'implique la forme hiérarchique des relations au sein de l'entreprise, ainsi que la contradiction entre leurs aspirations et leur aptitude à exercer des responsabilités, d'une part, et d'autre part leur assujettissement à un mode de production qui donne le rôle essentiel à la machine et non à l'homme.

Il en résulte une forte augmentation de l'absentéisme, une instabilité croissante du personnel dans l'entreprise, qui en arrivent, en dernière analyse, à amoindrir, voir à annuler les effets positifs, au regard de la productivité, de la mécanisation et de la rationalisation de la production.

Les employeurs suédois ont donc été incités plus qu'ailleurs, pour résoudre leurs problèmes de main-d'œuvre, à remettre en cause une organisation de la production reposant sur le « travail en miettes » et à mettre l'accent sur l'aspect humain des conditions de travail.

Cette évolution, de la part des entreprises, n'aurait pas été possible sans une évolution correspondante des syndicats.

Or, les organismes représentatifs des travailleurs ont eu eux-mêmes à résoudre, notamment en Suède, vers les années 1969-1970, une crise importante, même si les analyses qui en ont été faites à l'étranger ont eu parfois tendance à la surestimer.

Le droit de grève, en Suède et en Norvège, est assez strictement réglementé du fait de l'existence d'accords collectifs qui organisent, à l'avance, l'évolution de l'ensemble des conditions de travail, notamment en ce qui concerne les salaires et la durée du travail.

La loi suédoise sur les conventions collectives, par exemple, impose aux parties contractantes une obligation de « paix sociale » pendant la durée de validité de la convention.

Ne sont « légales », d'une manière générale, que les grèves qui interviennent pendant la période de renouvellement et de révision des conventions collectives.

Les grèves « illégales » — grèves sauvages, grèves surprises, grèves perlées, etc. — ne survenaient, jusqu'à une période récente, que rarement.

Le long conflit de Kiruna qui, au cours de l'hiver 1969-1970, a opposé pendant deux mois les mineurs à la direction des entreprises Lkab, a marqué, à cet égard, un changement important. En effet, on était pour la première fois en présence d'une « grève illégale » de longue durée, suivie par un grand nombre de travailleurs et véritablement organisée. La grève témoignait non seulement d'un conflit avec l'employeur, mais également d'une remise en cause de l'autorité des directions syndicales, qui n'avaient pas souhaité le déclenchement de l'arrêt de travail.

Kiruna n'a pas été un exemple isolé et a été suivi d'une vague de « grèves sauvages » dans toute la Suède et aussi, dans une certaine mesure, en Norvège.

Les syndicats ont, depuis lors, analysé les implications de ces conflits déclenchés sinon malgré eux, du moins en dehors d'eux. Sans revenir sur le système des « accords-cadres » au niveau confédéral, ils se sont efforcés de se tenir, plus que par le passé, à l'écoute de la « base » et même, dans la mesure du possible, de formuler clairement et de devancer certaines des aspirations qui se faisaient jour dans les entreprises. Même si la majorité des « grèves sauvages », en effet, avaient pour motif des revendications d'ordre salarial, elles impliquaient aussi, de la part des travailleurs concernés, une volonté de prendre une part plus active et plus directe à l'élaboration de leur condition de travail.

II. — LA « DEMOCRATIE INDUSTRIELLE » NORVEGIENNE

Sur le plan théorique, les expériences norvégiennes étudiées dans le cadre du présent rapport sont largement inspirées par les travaux, évoqués dans la première partie, de l'Institut Tavistock de Londres et par d'autres recherches, effectuées dans les pays les plus divers, mais ayant tous un objectif commun : trouver une solution de remplacement à l'organisation « tayloriste » du travail dans l'industrie.

Mais elles ont aussi une source plus directe : le programme de « démocratie industrielle » mis au point en Norvège au début des années soixante.

1. Le programme de « démocratie industrielle ».

Des expériences de réorganisation complète du travail dans l'industrie apparaissent aujourd'hui dans tous les pays modernes. C'est cependant en Norvège qu'elles ont été le plus poussées et qu'elles ont fait l'objet le plus tôt d'une réflexion systématique.

En effet, la Norvège s'est trouvée confrontée en 1960 à des difficultés économiques particulières : la concurrence du Marché commun atteignait durement nombre d'entreprises et engageait le pays à une certaine reconversion de sa politique économique. L'abondance d'une énergie électrique à bon marché ne suffisait plus à garantir une compétitivité suffisante aux entreprises et il convenait désormais de mettre l'accent sur une utilisation optimale des ressources humaines.

La réalisation de cet objectif remettait en cause la structure hiérarchisée des unités de production et supposait la définition d'un nouveau type de relations entre les ouvriers, les cadres et les possesseurs du capital et des entreprises.

Aussi, après les élections législatives de 1961, la Confédération norvégienne de syndicats et le parti travailliste constituèrent-ils un « comité mixte » chargé d'établir un rapport sur la démocratie dans la vie économique. Ce comité était présidé par M. Tor Aspengren, leader du syndicat des ouvriers métallurgistes et dirigeant actuel de la Confédération.

Le rapport élaboré par le comité débutait ainsi :

« Nous demeurons convaincus qu'il est inacceptable que le lieu où les hommes sont tenus de passer un tiers ou un quart de la journée ne soit pas touché par la démocratisation générale qui se manifeste dans le reste de la communauté... Sur le lieu même de leur travail, les hommes doivent se sentir partie intégrante d'une société démocratique et non pas seulement comme des unités dans un ensemble productif.

« La démocratie interne n'est pas seulement un droit humain fondamental et un but en soi. Elle créera un plus grand sentiment de bien-être parmi les ouvriers et employés, en même temps qu'elle permettra de développer les initiatives, le savoir-faire, ainsi que le souci du bien de l'entreprise et de la communauté tout entière.

« Il n'existe aucun conflit entre le besoin d'une direction efficace et compétente et les exigences de l'attitude humaine et démocratique que nous souhaitons faire régner dans le système de production ».

Les conclusions pratiques de ce rapport aboutissaient à donner un double aspect à la démocratisation envisagée.

a) LA PARTICIPATION AUX INSTANCES DE DÉCISION

Le comité Aspengren proposait, à ce titre, trois séries de réformes :

— *un effort de formation des salariés*, et en particulier des représentants syndicaux, en vue de les rendre aptes à prendre une plus grande part aux discussions à tous les niveaux.

Aujourd'hui, la grande majorité des entreprises ont réalisé des progrès notables dans ce domaine. D'après les renseignements fournis sur place à la délégation, cette formation s'effectue pendant les heures de travail et elle est rémunérée ;

— *l'insertion de nouvelles clauses* dans les accords de base entre le patronat et les syndicats en vue de donner aux salariés l'accès à une meilleure information dans l'entreprise et en leur permettant d'influencer la discussion et la décision ;

— *une réforme de la législation sur les sociétés anonymes* tendant à mettre les salariés sur un pied d'égalité avec les actionnaires.

Les propositions du comité se sont traduites, quelques années plus tard, par un projet de loi définitivement adopté en mai 1972.

Cette loi distingue :

— les entreprises de plus de 50 salariés, pour lesquelles ces derniers, s'ils se prononcent à la majorité, peuvent exiger qu'un tiers des membres du conseil d'administration — et de toute façon qu'au moins 2 membres — soient élus par eux au sein de leurs propres rangs ;

— les entreprises de plus de 200 salariés, pour lesquelles une nouvelle instance, l' « assemblée professionnelle », a été instituée. Elle comporte un tiers de représentants des salariés et deux tiers de représentants des actionnaires. C'est elle qui élit le conseil et qui prend les décisions majeures en matière d'investissements. Elle est, en outre, dotée d'un pouvoir d'intervention important pour tout projet de rationalisation ou de réorganisation concernant directement la vie des salariés de l'entreprise.

Des mesures comparables ont été étendues au secteur du bâtiment et des travaux publics par un décret royal en date du 23 novembre 1973. D'autres extensions doivent intervenir prochainement.

Le système introduit par ces textes demeure extrêmement souple puisqu'il est prévu que l'entreprise ou les salariés conservent la possibilité d'en écarter l'application en tout ou en partie. Une « commission spéciale » comprenant sept membres (deux représentants des syndicats ouvriers, deux délégués des organisations patronales, trois « neutres ») est chargée de statuer sur ces demandes d'exemption.

Il convient de noter que l'élection des représentants au conseil d'administration — et, pour les entreprises qui en possèdent, à l'assemblée professionnelle — ne se fait pas par collèges mais au niveau de l'ensemble des salariés de l'entreprise.

La surreprésentation des « cols blancs », problème que rencontrent la plupart des pays qui s'engagent dans des formes de cogestion ou d'autogestion, n'a été, jusqu'à présent que très limitée : 30 % d'élus, alors que les cadres ou assimilés ne constituent en moyenne que 20 % du corps électoral dans l'entreprise. D'après les renseignements fournis par les autorités norvégiennes au cours

de la mission, on aurait même observé, au début de l'application de la loi, une tendance inverse, les votes ouvriers éliminant les candidats des autres catégories professionnelles.

L'électorat est accordé au bout de trois mois d'ancienneté seulement. Il faut un an pour être éligible.

La protection des élus et des candidats est assurée tant par les textes que par une pratique qui semble très respectueuse des droits des salariés.

b) LA DÉMOCRATISATION A L'INTÉRIEUR DU SYSTÈME DE PRODUCTION DE L'ENTREPRISE : LA NOTION DE GROUPE AUTONOME OU SEMI-AUTONOME

Comme il a été rappelé dans la première partie de ce rapport, il existait en Norvège une contradiction particulièrement ressentie entre le caractère autoritaire des relations dans l'entreprise, caractéristique de la grande industrie moderne, et la tradition norvégienne : peuple de pêcheurs, d'agriculteurs, d'artisans, largement indépendants, les travailleurs norvégiens n'avaient pas ou avaient peu connu le grand mouvement d'urbanisation, d'exode rural et de prolétarianisation du XIX^e siècle, commun à beaucoup de pays européens. Leur sentiment d'aliénation, loin de s'atténuer sous l'effet du progrès technique, allait en empirant devant les exigences du « management » scientifique moderne qui, pour des raisons économiques, se base sur l'éparpillement du travail dans des tâches simples, séparées, répétitives.

Des commissions créées en 1961 par les confédérations syndicales et patronales en vue d'étudier les applications possibles de la « démocratie industrielle » soulignèrent la nécessité de procéder, préalablement à toute expérimentation, à des études de sociologie du travail. On décida de faire appel, pour cela, aux chercheurs de l'Institut pour la recherche sociale dans l'industrie, organisme rattaché à l'Université technique de Norvège et dirigé, à l'époque, par M. Einar Thorsrud.

Celui-ci prit contact avec le Tavistock Institute de Londres, spécialisé dans les problèmes de relations humaines dans l'entreprise.

Une commission mixte, composée des représentants du patronat et des syndicats ouvriers fut instituée pour travailler en collaboration avec les chercheurs de l'Institut.

L'étude entreprise aboutit à deux conclusions :

— *les insuffisances de la méthode tendant à faire représenter les salariés dans les instances dirigeantes de l'entreprise.*

En effet, et quels que puissent être les aspects positifs des législations en ce sens, le représentant au conseil d'administration se trouve placé devant un dilemme : ou bien il tient compte d'abord de l'origine de son mandat et se considère comme chargé exclusivement de défendre le point de vue et les intérêts des travailleurs ; mais alors, ses propositions tendent le plus souvent à augmenter les coûts de main-d'œuvre de l'entreprise et font passer au second plan cette préoccupation fondamentale des conseils d'administration qu'est la recherche du profit et de la rentabilité économique ; ou bien il tient compte d'abord de sa fonction de membre du conseil d'administration et, entrant alors dans l'optique de rentabilité qui caractérise l'institution, il risque d'oublier les raisons qui l'ont justement amené à participer au fonctionnement de cet organisme ;

— *la nécessité de transférer directement aux travailleurs une partie des pouvoirs détenus par la direction et par l'encadrement dans l'entreprise.*

Une telle réforme, moins « politique » puisqu'elle ne remettait pas en cause la division entre le capital et le travail, risquait cependant d'avoir, selon l'opinion des chercheurs, une portée pratique plus importante et plus immédiate.

Restaient à définir les critères selon lesquels les tâches industrielles devaient être aménagées pour qu'une participation réelle devienne possible. D'après M. Einar Thorsrud, on en retint six :

— les diverses tâches, à l'intérieur d'un poste de travail, doivent constituer un ensemble qui donne au poste son unité ;

— elles doivent être liées entre elles et posséder un sens et une logique pour celui qui les exécute ;

— elles doivent se dérouler sur un cycle suffisamment long, pour éviter la monotonie, mais assez court cependant pour que l'intéressé puisse trouver un rythme de travail ;

— les ouvriers doivent conserver une certaine marge de décision pour la fixation des normes de quantité et de qualité de la production et être tenus informés des résultats de la méthode qu'ils appliquent ;

— l'ouvrier doit se voir confier quelques-unes des tâches annexes ou préparatoires par rapport à celles incluses dans son poste de travail ;

— tout poste de travail doit constituer un ensemble de tâches suffisamment « nobles » par le soin, l'effort, l'habileté ou le savoir-faire qu'elles exigent.

Or, les premières expériences, tentées dans des ateliers de différentes entreprises, révélèrent que la combinaison de ces critères mettait en cause le système « un homme-une machine » et exigeait que l'on s'engageât vers la constitution ou la reconstitution d'équipes de travailleurs, cohérentes et dotées d'un minimum d'organisation. Le simple fait, par exemple, qu'à n'importe quel stade de la production il existe des tâches sans intérêt en elles-mêmes, dévalorisantes pour le travailleur qui serait condamné à n'en jamais faire d'autres, suffit à le démontrer.

2. Norsk Hydro et Nobö : deux expériences de groupes autonomes et semi-autonomes.

a) NORSK HYDRO

L'entreprise Norsk Hydro, connue en France sous le nom de « Société norvégienne pour l'azote » (produits chimiques et engrais) est une des plus importantes du pays.

Sa production, très diversifiée et répartie sur toute la moitié sud de la Norvège, représente un chiffre d'affaires de plus d'un milliard de francs par an. L'exportation atteint 65 % du total de la production.

Des 8 000 salariés de Norsk Hydro, 5 000 environ sont employés dans le centre de Porsgrunn.

C'est dans une des usines de ce centre, spécialisée dans la fabrication d'engrais, qu'à la suite du programme de « démocratie indus-

truelle » évoqué plus haut, a démarré, en 1967, l'une des premières expériences d'organisation de la production fondée sur les groupes autonomes ou semi-autonomes.

Le choix de cette entreprise, fait en commun par la commission mixte employeurs-salariés et par les spécialistes de l'Institut pour la recherche sociale dans l'entreprise, s'explique aisément.

Il tient d'abord au fait qu'il s'agissait d'une usine très moderne, dont une partie se trouvait encore en construction. On pouvait donc l'adapter en partie aux besoins révélés par l'expérience.

Ses effectifs réduits (150 ouvriers), la qualification qu'exigeaient de toute façon des travailleurs le caractère très automatisé de la production et la haute technicité du travail rendaient possible et souhaitable la mise en œuvre de conceptions nouvelles en matière d'organisation du travail. L'isolement de l'usine garantissait sinon le secret du moins la tranquillité de l'expérience et écartait tout risque d'interférence avec le fonctionnement des autres entreprises.

Le choix de l'usine d'engrais d'Heröya tient en outre au désir spontanément exprimé par les salariés de la compagnie et par ses dirigeants, de s'engager dans la voie de la « démocratie industrielle ». Un accord avait d'ailleurs été conclu en ce sens entre l'employeur et les syndicats.

L'Institut pour la recherche sociale dans l'entreprise, qui avait déjà tenté des expériences plus limitées dans d'autres entreprises, accepta d'aider celle-ci dans la mise au point de nouvelles formes d'organisation du travail.

L'expérience s'est alors déroulée en deux phases :

Sélection et formation des participants.

Les dirigeants de l'entreprise d'Heröya, lors de la visite des usines par la délégation de la Commission des Affaires sociales, ont insisté sur la nécessité de ne s'engager dans une transformation de l'organisation du travail qu'avec des travailleurs suffisamment motivés et attirés par le changement et sur la priorité à donner à la formation des ouvriers concernés ;

Aussi l'expérience ne démarra-t-elle qu'avec des travailleurs volontaires et aptes à acquérir les connaissances nécessaires ;

En outre, durant le premier semestre de fonctionnement du nouveau système, ouvriers et contremaîtres durent suivre des stages de formation technique assez poussés, indispensables dans un établissement largement automatisé et où les tâches de contrôle l'emportaient sur celles de simple manipulation des appareils ;

Organisation des équipes de travail.

L'ancien système de production conduisait à affecter chaque ouvrier à un poste distinct, où il n'effectuait que les tâches afférentes à ce poste. En cas de difficulté, il devait faire appel à son contremaître, à qui il appartenait de prendre toutes les décisions. Une équipe spéciale était chargée de l'entretien et ses membres pouvaient, le cas échéant, remplacer sur un poste un travailleur absent. Dans l'ensemble, les ouvriers ne tiraient aucune satisfaction personnelle de leur travail ;

A ce système, les chercheurs de l'Institut proposaient de substituer une organisation du travail reposant sur des groupes autonomes, dont chaque membre serait capable d'accomplir plusieurs tâches ;

Les modalités de cette réforme furent définies en commun, en collaboration avec les spécialistes de sociologie du travail, par une commission associant des représentants de la direction, du syndicat, des ouvriers et des contremaîtres ;

Le travail fut réparti en plusieurs équipes de douze personnes, elles-mêmes subdivisées en trois groupes de quatre ouvriers.

Ce système, d'abord limité à soixante salariés, fonctionne toujours et a pu être progressivement étendu à l'ensemble de l'usine.

Chaque équipe est en mesure d'assurer un ensemble étendu de tâches. Les horaires étant échelonnés, toutes les équipes ne travaillent pas en même temps. Il est d'ailleurs frappant, lorsqu'on visite l'usine, qui est vaste, de constater qu'il ne faut qu'un petit nombre de travailleurs pour la faire fonctionner.

Dans chaque groupe de quatre ouvriers, les postes sont devenus interchangeables car chaque membre du groupe est en mesure d'assurer la tâche des trois autres. Les fonctions annexes, telles que l'entretien et le contrôle de la qualité, ont été intégrées peu à peu dans le travail de chaque groupe.

La direction de l'usine, de même que les responsables de l'Institut pour la recherche sociale de l'entreprise, interrogés sur ce point par les membres de la délégation, considèrent l'expérience de Norsk Hydro comme un succès. L'intérêt du travail a augmenté pour les ouvriers, dont la qualification et l'esprit d'initiative se sont trouvés considérablement développés.

L'absentéisme a nettement diminué et l'on constate que, lorsqu'une difficulté survient au cours de la production, elle est résolue plus rapidement qu'avant.

Cependant, les responsables de l'usine soulignent que l'amélioration des conditions de travail ne supprime nullement les risques de conflit : c'est ainsi qu'il y a quelques mois, les travailleurs de Norsk Hydro ont déclenché une « grève illégale » tendant à une révision en hausse des accords de salaires.

Les employeurs ne semblent pas avoir réagi négativement à cette situation. Des négociations au sein de l'entreprise ont abouti, au bout de quelque temps, à l'octroi d'une bonne partie des augmentations demandées. La grève a alors cessé.

Cet exemple montre également la nécessité de se pencher, dès la mise en œuvre des expériences de réorganisation du travail, sur le problème des modes de rémunération.

A Norsk Hydro, le système de paiement comporte deux particularités :

— le salaire de base est fonction non pas du ou des postes occupés par le travailleur mais de la compétence et de la qualification qu'il possède. L'appréciation de cette qualification est confiée, dans une large mesure, au chef d'atelier. Cette rémunération, fondée sur les capacités professionnelles, conduit les ouvriers à s'exercer à travailler sur des postes très variés et à enrichir leurs connaissances théoriques ;

— pour encourager l'effort collectif, un système de primes a été mis au point. Ces primes, qui représentent un important pourcentage de la rémunération, reposent sur des critères que les ouvriers peuvent influencer, tels que la quantité et le rythme de la production, les coûts, le niveau des pertes de matériel. Ce « bonus » est partagé également entre tous les travailleurs et contremaîtres de l'entreprise. Il n'y a donc pas suppression, pour les

ouvriers, de contraintes inhérentes à la productivité. Mais dans la mesure où cette contrainte est transférée de chaque individu à la communauté des travailleurs, elle apparaît physiquement et psychologiquement moins pénible. Ce système permet également de décharger les contremaîtres de leur fonction classique de surveillance de chaque ouvrier et de leur confier un rôle d'animation et de conseil auprès des différents groupes.

La direction de l'usine, tout en observant qu'il faut beaucoup de temps pour transformer les mentalités, note que, sur le plan économique, l'opération s'est révélée positive. Le nombre des salariés a pu être réduit et la production annuelle de chaque travailleur, depuis 1966-1967, a presque triplé.

Mais il est évidemment difficile de savoir dans quelle mesure ces progrès sont dus à la réorganisation des rapports de travail et non aux innovations technologiques considérables introduites simultanément dans le mode de production.

b) Nobö

La Société Nobö possède dans la région de Trondheim, où s'est rendue la délégation, trois usines.

Dans l'une, qui se trouve à Trondheim, sont fabriqués des matériels de bureau.

Dans la seconde, on produit des matériels informatiques, de programmation notamment.

La troisième, celle de Stjordal, qu'ont pu visiter les participants à la mission, est spécialisée dans la fabrication de radiateurs électriques. Sa technique de pointe, sa dimension — elle occupe plus de 700 personnes sur une surface de 17 000 kilomètres carrés — l'importance de sa production — 1 100 000 appareils de chauffage par an — en font une des premières usines d'Europe pour ce type de produits.

L'intérêt manifesté par la Société Nobö pour l'amélioration des conditions de travail n'est pas récent : dès 1965, l'entreprise a manifesté son désir de participer à une des expériences suggérées par l'Institut pour la recherche sociale dans l'industrie.

Les chercheurs de l'Institut acceptèrent d'engager une telle expérience dans un atelier nouvellement construit, comportant peu de travailleurs (80 environ), suffisamment éloigné de l'usine la plus importante, celle de Trondheim, pour que le risque d'« interférence », déjà évoqué à propos de l'expérience Norsk Hydro, soit d'emblée évité.

L'intérêt de l'usine choisie, au regard de la recherche sociale, est qu'elle était assez représentative de l'industrie norvégienne dans son ensemble.

Le processus de production comportait trois phases principales :

- traitement mécanique (emboutissage et soudure) ;
- traitement des surfaces (nettoyage, peinture) ;
- montage et emballage.

Les travailleurs, en majorité des femmes, se voyaient assigner un poste fixe, bien défini, comportant des tâches simples et monotones. L'acquisition du « tour de main » nécessaire ne demandait que quelques semaines et le travail, bien qu'exigeant une certaine habitude et un effort d'attention, ne faisait appel ni à l'esprit d'initiative, ni au savoir, ni même à un savoir-faire véritable.

Les tâches d'assistance technique étaient confiées à des contre-maîtres ou à des ouvriers plus qualifiés.

Chaque travailleur affecté à une opération de production percevait une rémunération comportant un taux de base, fonction de l'âge, de l'ancienneté et du poste occupé, et une prime fonction du nombre d'unités produites ou d'opérations réalisées à l'heure. Les ouvriers pour lesquels ce système n'était pas applicable, ceux chargés de l'entretien notamment, étaient simplement rémunérés à l'heure.

Comme dans l'entreprise Norsk Hydro, le nouveau mode de travail fut mis au point par les intéressés — essentiellement, au moins au début, par les représentants syndicaux dans l'entreprise — en collaboration avec une équipe de chercheurs.

L'expérience évolua favorablement pendant plusieurs années. Le tableau suivant, extrait d'une communication du professeur Qvale au second Congrès mondial de l'Association internationale de relations professionnelles, retrace les différentes étapes qui avaient été franchies à la fin de 1970.

Evolution de l'expérience Nobo Fabrikker (*).

PERIODES	TYPE d'organisation.	SYSTEME de paie.	PROGRAMMATION de l'activité des ouvriers.		OBJECTIF des ouvriers dans leur activité propre.
			Niveau.	Durée.	
Avant 1965. . . .	Spécialisation (O. S. T.).	Rendement individuel.	Individuel.	1 jour.	Une bonne paie journalière grâce à prime individuelle de rendement.
De novembre 1965 à juillet 1966.	Un groupe autonome avec responsabilité collective.	Prime collective pour le groupe.	Groupe.	1 semaine.	Une bonne paie journalière grâce à prime collective du groupe.
	Le reste du département selon O. S. T.	Rendement individuel.	Individuel.	1 jour.	Une bonne paie journalière par prime individuelle.
D'août 1966 à août 1969.	Cinq groupes autonomes (1).	Prime collective pour chaque groupe.	Département (2).	4 semaines.	Une bonne paie pour le groupe chaque quatre semaines et réaliser le programme de production.
Depuis août 1969.	Cinq groupes autonomes avec responsabilité partagée pour toutes les fonctions internes.	Salaire fixe plus prime de production.	Département.	3 mois.	Une bonne utilisation des ressources totales du département et ainsi acquérir une bonne position collective de négociation avec la direction.

(1) Certaines tâches continuent d'être assumées par treize ouvriers « spécialistes ».

(2) A l'exception de certaines fonctions de « spécialistes ».

(*) Tableau extrait de la communication du Professeur Qvale, au second congrès mondial de l'Association Internationale de Relations Professionnelles (Genève, septembre 1970).

Aujourd'hui, et au vu de l'évolution plus récente, les conclusions semblent beaucoup moins optimistes. M. Einar Thorsrud, directeur de l'Institut de recherche, considère que le système actuel appliqué à l'usine Nobö correspond à un abandon presque total des méthodes initiales de la « démocratie industrielle ». M. Per Valbjörg, directeur de l'usine, et ses collaborateurs, ont fait état sinon d'un échec, du moins d'un recul assez net par rapport aux ambitions premières.

L'originalité du système mis en place vers 1966 reposait, d'une part, sur la constitution de groupes autonomes, d'autre part, et surtout sur l'atténuation des rapports hiérarchiques dans l'atelier.

Certes, la direction avait conservé sa structure hiérarchique, ainsi que ses pouvoirs en matière de détermination du niveau de la production. Mais beaucoup de responsabilités étaient transférées aux groupes. Chacun d'entre eux programmait lui-même son activité, répartissait les postes de travail — d'ailleurs largement interchangeables entre les membres du groupe — procédait aux embauches nécessaires et contrôlait sa propre production.

En outre, chaque groupe désignait lui-même, annuellement, un « contact man » qui assurait à la fois les relations avec la direction et la coordination indispensable avec les autres groupes, tout en continuant à accomplir ses tâches de production normale.

L'ensemble des « contact men » constituait un comité chargé de discuter avec la direction des problèmes généraux de fonctionnement de l'usine.

Comment ce système, ambitieux et très profondément novateur, a-t-il échoué ? La direction de l'usine explique l'insuccès de l'expérience par la situation « intenable » de l'élu du groupe. Ou bien celui-ci s'en tenait strictement à son rôle d'animateur et il se trouvait alors privé de tout moyen d'imposer au groupe les efforts nécessaires, ou bien il s'attachait avant tout à ce que la production prévue soit réalisée et il en venait peu à peu à jouer le rôle d'un contremaître suffisamment autoritaire pour faire prévaloir les objectifs définis par lui. On aboutissait à des crises au sein du groupe, avec des changements et des démissions fréquentes de « contactmen », et aussi à des tensions entre les différents groupes, la prime dépendant des résultats et de la production de *tous* les groupes.

En d'autres termes, aux yeux des dirigeants de l'entreprise, la conception initiale avait le grave défaut de donner aux travailleurs des pouvoirs de décision sans les responsabilités correspondantes.

Aussi en sont-ils venus, ces derniers temps, à une solution de compromis entre le système de la « démocratie industrielle » et l'organisation traditionnelle du travail.

Les groupes autonomes sont maintenus avec une répartition souple des tâches et une certaine rotation des postes, mais désormais ils désignent non plus un animateur, mais un chef qui est responsable de son groupe devant la direction et joue un rôle comparable à celui d'un contremaître dans n'importe quelle entreprise moderne. Cependant, d'après les renseignements fournis à la délégation, ce responsable ne perçoit aucun avantage matériel particulier et reçoit une part identique à celle des autres travailleurs de la prime de productivité attribuée à l'ensemble de l'entreprise.

Les participants à la mission ont été frappés par l'esprit pragmatique des membres de la direction qu'ils ont pu interroger.

Ceux-ci ne récusent pas la valeur théorique des analyses et propositions élaborées par l'Institut de recherche, mais considèrent pour l'instant que le remplacement d'une responsabilité individuelle par une responsabilité collective est prématuré et qu'en tout état de cause, beaucoup de gens, actuellement, ne sont pas désireux de se voir conférer des responsabilités.

Ils n'attribuent pas cette attitude à la nature humaine, mais au système d'éducation, qui privilégie le savoir et les connaissances théoriques par rapport à l'aptitude à décider et même au système familial, qui insère pendant de longues années de leur vie les enfants et les adolescents dans un mode de vie où ils sont largement dépourvus de responsabilités.

Ils estiment que cette situation risque d'évoluer grâce à un effort de formation et une « démocratisation » croissante dans l'entreprise.

Ils s'attendent, à long terme, à ce que tous les ouvriers acquièrent un haut niveau de qualification et s'inquiètent, pour l'avenir, de la difficulté qu'il y aura à donner à chacun un travail correspondant à sa compétence.

III. — LES SOLUTIONS SUEDOISES : L'ACCENT MIS SUR L'ENVIRONNEMENT DU TRAVAIL

Plus encore peut-être que la Norvège, la Suède est longtemps apparue comme un « modèle » en matière de relations industrielles.

L'importance de ses entreprises, les succès qu'elles remportaient sur les marchés extérieurs, de même que la puissance des syndicats et la prospérité des travailleurs suédois, semblaient garantir le pays contre toute crise grave en ce domaine. Pourtant, c'est bien une remise en cause de cet ordre qui s'est manifestée au cours des années 1969-1970 et dont la grève des mineurs de Kiruna a été l'un des exemples les plus frappants.

Il semble que, tout en faisant leurs certaines des thèses développées en Angleterre, en Norvège ou aux Etats-Unis sur l'évolution nécessaire des rapports de travail, l'Etat et les entreprises, en Suède, aient davantage mis l'accent sur l'aspect matériel (hygiène et sécurité, rémunérations, cadences) des conditions de travail.

Telle est, du moins, l'impression que les participants à la mission ont pu recueillir de leur trop bref séjour en Suède et de leurs contacts avec les responsables de l'administration ou des entreprises.

Les deux visites auxquelles a pu procéder la délégation portaient sur deux unités de production bien différentes. Dans les mines de Kiruna, en Laponie, elle pouvait observer la situation d'un secteur ancien de l'industrie où les possibilités de transformation radicale du mode de production, ainsi que des relations de travail, apparaissaient limitées. L'usine toute neuve de Kalmar était au contraire représentative d'un secteur industriel relativement récent, où l'effort de recherche et d'innovation pouvait privilégier indifféremment l'aspect psychologique ou l'aspect technique du système de production.

Or, dans les deux cas, c'est sur ce dernier point, sur l'environnement matériel du travail, que les responsables de l'entreprise ont concentré leurs efforts.

Ils ne faisaient, en cela, que suivre les tendances actuelles de la législation et du mouvement syndical.

Ces tendances se sont d'ailleurs traduites par une importante réforme entrée en vigueur au début de l'année 1974 : la nouvelle loi sur la sécurité du travail prévoit que, dans chaque entreprise comptant au moins cinq salariés, devra être désigné un délégué à la sécurité. Elle organise aussi au niveau régional une coordination des interventions de ces délégués. Doté de larges moyens d'informations, ce représentant a le pouvoir, dès qu'un travail lui paraît comporter un risque de dommage corporel, de suspendre l'activité en cause jusqu'à ce que l'Inspection du travail se soit prononcée.

La loi généralise, en outre, l'institution des comités de sécurité et étend considérablement leurs attributions. Ils sont notamment chargés, désormais, d'esquisser de nouveaux objectifs, de planifier les mesures à entreprendre et d'en évaluer les effets économiques. Conscients de la nécessité de faire intervenir les représentants des salariés autant que possible « en amont » des activités de production, les auteurs de la loi ont prévu, avant même la construction des nouveaux locaux de travail, une consultation de l'inspection du travail et du délégué à la sécurité ou du syndicat, l'administration accordant le permis de construire compte tenu des avis formulés par les représentants des travailleurs.

Ces distinctions doivent évidemment être nuancées : il existe une interférence constante entre l'aspect matériel et l'aspect psychologique des conditions de travail. S'efforcer de résoudre les difficultés relationnelles, de supprimer le sentiment d'insatisfaction des ouvriers face à leur tâche, n'a pas de sens si l'on ne s'attaque pas aux nuisances physiques liées au travail : bruit, maladies professionnelles, etc. Inversement, la façon même dont est conçue une usine influe de façon déterminante sur l'organisation de la production et les relations dans l'entreprise.

1. LES MINES DE KIRUNA

C'est en Laponie que l'on trouve la plus grande concentration de mines de fer suédoises. L'entreprise Lkab occupe dans cette région et dans cette branche 6 500 salariés.

Les gisements de fer de Laponie sont connus depuis fort longtemps. Mais deux obstacles ont différé leur exploitation rationnelle jusqu'à la fin du XIX^e siècle : l'éloignement, d'une part, qui rendait

coûteuse et difficile la liaison par voie ferrée entre le minerai et les côtes suédoises et norvégiennes ; d'autre part, la forte teneur en phosphore du fer lapon.

Le développement des communications ferroviaires et, surtout, l'introduction du procédé Thomas, ont supprimé ces obstacles.

L'entreprise Lkab a été fondée en 1890. Entièrement privée à l'origine, elle est peu à peu passée au secteur public, l'Etat ayant acquis en 1907 une moitié, en 1957 presque tout le reste, de ses actions. Les capitaux privés ne représentent plus actuellement que 5 % du total.

Aujourd'hui, l'entreprise, dont le siège social se trouve à Stockholm, est gérée à partir de deux grands centres miniers, Kiruna et Malmberger et de deux centres portuaires, Narvik et Lulea.

Le centre de Kiruna exploite principalement deux gisements : Kirunavaara et Lussavaara. La délégation a pu, au cours de son séjour en Suède, visiter l'un d'eux.

Le gisement de Kirunavaara est constitué par un filon métallifère long d'environ 4 kilomètres et large de 90 mètres en moyenne, cette largeur pouvant atteindre par endroits 200 mètres. L'exploitation y est uniquement souterraine. Des sondages de prospection indiquent la présence de minerai jusqu'à 1 700 mètres.

La méthode d'extraction utilisée est le défilage, qui comporte deux stades : préparation par creusement de galeries, puis abattage.

On utilise principalement, comme explosif, un mélange de nitrate d'ammonium et d'huile.

Le transport souterrain du minerai s'effectue par voie ferrée.

La majorité du minerai, à Kiruna, est traité à la cote 420. Son transport est commandé électroniquement. L'ordinateur, en effet, peut « prendre des décisions » plus rapidement que l'homme, en ce qui concerne la destination des convois, la voie à utiliser, etc., et surtout intégrer rapidement toutes les informations nécessaires. L'homme joue alors le rôle d'un surveillant, prêt à répondre le cas échéant à des situations imprévues.

Le minerai provenant de la préparation peut aller directement à la livraison après concassage. En revanche, les éboulis sont traités dans l'usine de triage et, le cas échéant, dans les usines d'enrichissement. La remontée du minerai éboulé s'effectue par les dix puits d'extraction de l'installation centrale.

Les tâches d'échantillonnage et de contrôle jouent un rôle primordial, la teneur en phosphore des produits de l'extraction étant très variable.

Techniquement, le mode d'exploitation du gisement est extrêmement moderne. Entre le minerai et l'homme, on trouve toujours non pas un outil, comme par le passé, mais une machine commandée par un ouvrier très qualifié.

Les questions posées à la direction de l'entreprise portaient sur trois points principaux :

L'hygiène et la sécurité.

Tout embauchage d'un mineur de fond est précédé d'une visite médicale sérieuse, ainsi que d'une visite du lieu de travail par l'intéressé. Il peut refuser le poste qui lui est proposé.

D'après les renseignements fournis par le service médical de la mine, les accidents du travail ont été considérablement limités en nombre et en gravité.

Les maladies professionnelles proprement dites semblent également peu nombreuses : on comptait, au moment où la délégation a visité l'usine, 18 cas de silicose légère. En revanche, les conditions de vie au fond impliquent presque toujours divers troubles (dos, estomac) et le bruit qui règne sur le lieu du travail entraîne chez tous les mineurs une baisse de leurs facultés auditives.

Les problèmes de sécurité, à Kiruna, sont traités à la fois :

— par un service spécial de l'entreprise, qui gère notamment un laboratoire d'ergonomie ;

— par un comité de représentants élus. Il y a 190 délégués à la sécurité, dont 10 permanents.

La durée du travail.

L'âge d'accès à la mine est de seize ans, mais en pratique on ne descend pas au fond avant dix-huit ou dix-neuf ans.

La retraite, même pour les mineurs de fond, intervient à soixante-cinq ans.

La durée hebdomadaire du travail, égale à quarante heures au moment où la délégation a visité Kiruna, devait être réduite en 1975.

Les mineurs restent au fond pendant neuf heures. Une interruption de trois quarts d'heure leur permet de déjeuner sur place — des locaux de restauration ont été installés au fond — et ils disposent en outre d'un quart d'heure environ de « pause-café ».

La rémunération.

La mensualisation des mineurs de Lkab, obtenue à la suite de la grève de Kiruna, comportait la suppression du salaire au rendement, remplacé par une rémunération fixe, basée sur une classification des emplois en dix-sept catégories. D'abord appliqué à titre expérimental, ce système a été institué définitivement après qu'il a été constaté que le nouveau système :

- ne conduisait pas à une diminution de la productivité ;
- créait un meilleur climat dans l'entreprise et réduisait le taux d'absentéisme ;

- avait permis de 1970 à 1972 une diminution de 95 % du nombre des accidents graves ; en revanche, les mineurs prenant désormais le temps de panser les blessures très légères, le nombre des « petits » accidents augmentait dans le même temps de 45 %.

Les rémunérations mensuelles vont de 3 085 à 4 625 couronnes par mois (environ 3 400 à 5 000 F).

S'y ajoutent des « primes de fond », ainsi que des suppléments de rémunération — et aussi de vacances — au titre de l'âge et de l'ancienneté dans l'entreprise.

Kiruna offre donc l'exemple d'une branche industrielle ancienne, très modernisée sur le plan technique, où l'on s'est efforcé de combler rapidement les retards qui avaient pu être pris sur le plan social.

2. LES USINES VOLVO A KALMAR

L'usine d'assemblage du modèle 164 de Volvo, qui fonctionne depuis un an environ, est connue dans le monde entier comme la « première usine sans chaîne ».

Plus sobres dans leurs commentaires, les dirigeants de Volvo-Kalmar parlent seulement d'« une étape vers un meilleur environnement du travail ».

Le refus de la chaîne, croissant chez des travailleurs possédant, du fait de la prolongation de la scolarité, un haut niveau de culture, se manifeste depuis plusieurs années dans toutes les entreprises du secteur automobile.

Il comporte deux conséquences particulièrement graves pour l'entreprise :

— taux d'absentéisme très élevé, pouvant atteindre 15 % et même, si l'on se réfère au cas des usines Volvo de Göteborg, 20 % du total du personnel ; les coûts de production s'en trouvent majorés d'autant ;

— « turn over » (instabilité du personnel) également très important, alourdissant les charges de formation au sein de l'entreprise et portant parfois atteinte à la qualité du produit fabriqué.

On trouve donc, à l'origine de l'expérience entreprise à Kalmar, le souci de résoudre un problème d'ordre économique.

La conception de l'usine fut précédée d'une réflexion approfondie à laquelle les représentants syndicaux prirent une part active.

On constata que la « phase technique » de l'histoire de Volvo, qui avait été caractérisée par une concentration des ressources au service du développement des machines et par un effacement de l'individu devant les impératifs de la technique, était révolue.

Il fallait désormais passer à la phase « socio-technique » et faire de l'individu l'élément essentiel de la production.

En 1971, on décida de construire, en vue d'une mise en service pour le début 1974, une usine permettant, sans que soit abandonné aucun des objectifs traditionnels de rentabilité et d'efficience :

- le travail en équipe ;
- la rotation des postes au sein de chaque équipe ;
- une variation de cadences de travail, au gré des ouvriers ;
- le développement d'un intérêt pour la production, d'un sentiment de responsabilité du travailleur quant à la qualité du produit ;
- une libre communication entre les travailleurs de l'entreprise.

Ces préoccupations se sont traduites à la fois dans l'architecture de l'usine et dans l'organisation et les méthodes de production.

Les bâtiments forment trois grands polygones, imbriqués les uns dans les autres. Cette disposition permet d'affecter à chacune des vingt-cinq équipes d'assemblage une partie naturellement délimitée de l'usine. On recrée ainsi l'atmosphère artisanale des ateliers d'autrefois. Chaque « atelier » est bordé par une large baie vitrée s'ouvrant sur le paysage extérieur et possède son vestiaire et sa salle de repos. Mais les techniques de production, loin de constituer un retour au passé, sont au contraire à la pointe du progrès.

Entre le point où arrivent les pièces à assembler (carrosseries, châssis, moteurs, etc.) et la sortie des voitures montées, la chaîne est remplacée par une série de plates-formes mobiles, indépendantes les unes des autres. Elles sont mues électriquement, soit indépendamment, soit à partir d'une commande centrale. Elles mesurent 5,6 mètres sur 2,3 mètres et peuvent être basses ou hautes, suivant qu'elles ont pour rôle de recevoir les carrosseries à équiper ou les autres pièces.

Ces plates-formes passent successivement dans les vingt-cinq ateliers, où chaque équipe s'affaire à un ensemble de tâches correspondant à une partie de l'opération de montage : équipement électrique, mise en place des organes de commande, etc. Chaque équipe — elle peut comporter de quinze à vingt ouvriers — est responsable de son approvisionnement, du premier contrôle de qualité de son travail — un dernier contrôle s'effectuant à la sortie du cycle de montage — et de l'organisation de celui-ci.

L'équipe peut opter indifféremment pour une division des tâches, chacun effectuant une trentaine d'opérations pendant que les plates-formes avancent, ou pour une répartition en petits groupes de trois ouvriers assurant à eux seuls la totalité des opérations confiées à l'atelier. On fait alors entrer plusieurs plates-formes, qui séjourneront dans l'atelier pendant le temps nécessaire. Pour éviter les difficultés de coordination entre les ateliers que pourrait présenter ce système, des « stocks tampons » sont constitués entre chaque atelier.

Cette possibilité de choix entre le « line system » et le « dock system » assure une grande souplesse à l'organisation de la production.

Les plates-formes, qui peuvent se déplacer longitudinalement et latéralement, sont dotées pour certaines d'entre elles, de bras articulés qui peuvent soulever la carrosserie à 90 %. Le monteur peut ainsi travailler debout et adapter la carrosserie à la position qui lui convient.

La délégation, au cours de sa visite des usines, a été frappée par la relative absence de bruits sur les lieux du travail. Des plafonds bas et des revêtements spéciaux ont, en effet, permis de réduire le niveau sonore à 65 décibels. Elle a également remarqué la propreté extrême de l'usine, le soin avec lequel tous les appareils ont été dotés des dispositifs de sécurité les plus modernes.

Il ne semble pas que l'expérience Volvo se soit traduite par un ralentissement des rythmes de travail et ceux-ci demeurent sans doute fatigant. Mais deux facteurs qui contribuent, partout ailleurs, à aggraver cette fatigue ont été éliminés : la monotonie, d'abord, grâce à la rotation des tâches et à la possibilité de communiquer avec d'autres ouvriers en travaillant ; le sentiment de contrainte permanente, ensuite : les équipes ont la liberté de s'interrompre à leur gré pour des pauses qui ne peuvent excéder une durée maximum d'une demi-heure dans la journée (compte non tenu, bien sûr, du temps consacré au repas).

Le rôle de la maîtrise a été lui aussi profondément transformé. Les contremaîtres, assistés de techniciens installés sur les lieux mêmes de l'atelier, jouent un rôle de conseil et d'assistance technique plutôt que de surveillance.

D'après les renseignements fournis aux participants à la mission, les incitations financières jouent un faible rôle dans l'organisation du travail. Les ouvriers sont payés à l'heure et gagnent à peu près, sur la base d'une durée hebdomadaire de quarante heures — qui devrait d'ailleurs être prochainement abaissée à 37,5 heures — 2 800 couronnes par mois (environ 3 000 F). Des primes peuvent être accordées à l'ensemble des salariés si les normes de production globale sont dépassées. Les contremaîtres, mensualisés, gagnent 3 500 couronnes par mois (environ 3 700 F).

Des contacts que la délégation a pu avoir directement avec des ouvriers de l'usine de montage, il ressort que la nouvelle organisation de la production donne à tous satisfaction et représente un net progrès par rapport aux méthodes traditionnelles.

Les participants à la mission ont interrogé le directeur de l'information de Volvo-Kalmar sur trois points.

Les implications économiques de la nouvelle organisation.

Le système mis en place n'a nullement affecté la rentabilité de l'entreprise : l'investissement initial est certes supérieur de 10 % à ce qu'il serait dans une usine de type classique, mais cette perte est compensée par une réduction remarquable du taux d'absentéisme, qui est passé de 15 % environ à 6 % et par la meilleure qualité du travail qu'entraînent l'atténuation des contraintes et la libération des facultés d'initiative des travailleurs ; en revanche, il convient de noter que le nombre de salariés ne paraît pas inférieur à ce qu'il serait avec une organisation du travail plus traditionnelle.

La stabilité du personnel se trouve également accrue. A terme, les dirigeants de l'usine de Kalmar espèrent même que l'entreprise se trouvera économiquement bénéficiaire de l'expérience.

Les résultats sur le plan social.

Le climat social de l'usine est meilleur que dans d'autres établissements de Volvo. Il n'y a pas eu une seule grève depuis la mise en service. Les travailleurs expriment, dans l'ensemble une certaine satisfaction. Il est cependant remarquable que la possibilité de travailler par petits groupes de trois et d'effectuer une rotation des tâches soit utilisée rarement, beaucoup de travailleurs préférant s'en tenir à un ensemble délimité de tâches qu'ils connaissent bien et dont l'exécution leur laisse une certaine liberté d'esprit.

Les possibilités de généralisation du nouveau système.

Trois obstacles s'opposent, à première vue, à ce que l'expérience de Volvo-Kalmar soit exportable dans d'autres usines :

— un obstacle technique : l'usine de Kalmar, spécialisée dans le montage des voitures, ne comporte ni fonderies, ni presses, ni ateliers de peinture ; même le montage des moteurs s'effectue dans d'autres usines ; il est certain qu'une humanisation des tâches correspondant à ces opérations serait plus difficile à mettre en œuvre ;

— un obstacle économique : les « Volvo 164 » qui sortent chaque jour des l'usine de Kalmar sont des voitures chères ; elles supportent donc plus facilement le surinvestissement qu'implique l'expérience engagée ;

— un obstacle socio-culturel : les travailleurs de Volvo sont presque tous des Suédois, ayant derrière eux dix à douze ans de scolarisation ; il serait sans doute difficile d'appliquer les mêmes méthodes qu'à Kalmar dans d'autres usines Volvo, qui comptent 30 à 40 % d'étrangers, parfois faiblement scolarisés, à moins de leur donner une formation préalable sans doute longue et coûteuse.

Les dirigeants de Volvo, tout en reconnaissant quelque réalité aux objections d'ordre socio-culturel, réfutent les deux autres : selon eux, on pourrait aussi bien fabriquer à Kalmar des automobiles de grande série, puisque le surinvestissement serait compensé de la même manière par une meilleure utilisation du personnel. Ils rappellent également qu'ils ont mis en œuvre avec succès une expérience comparable dans la grande usine Volvo de Skövde, où seront bientôt fabriqués 275 000 moteurs par an.

CONCLUSION

Il serait bien hasardeux, au terme d'une visite aussi brève, de porter un jugement d'ensemble sur des expériences assez diverses, encore en cours, et dont l'étude exhaustive aurait exigé un examen très approfondi.

Cependant, et sans que l'on puisse dire jusqu'à quel point les nouvelles méthodes expérimentées en Norvège et en Suède transforment radicalement la situation des travailleurs dans l'entreprise, il est indiscutable qu'elles constituent un progrès pour les intéressés. La suppression d'une partie au moins des contraintes qui, encore aujourd'hui, caractérisent le travail industriel, l'appel aux facultés d'initiative d'hommes auparavant rivés à un poste de travail dont toutes les tâches étaient délimitées et organisées à l'avance, apparaissent donc comme un exemple dont les entreprises françaises pourraient s'inspirer.

Certaines d'entre elles ont d'ailleurs commencé à le faire, mais de façon apparemment plus modeste et plus limitée.

En effet, une telle orientation se trouve, en France, contrariée par plusieurs facteurs.

La situation incertaine de l'emploi, en premier lieu, et un niveau de salaires moins élevé qu'en Suède et en Norvège, conduisent les salariés à porter leurs revendications — et les entreprises à porter la plupart de leurs concessions — sur ces deux points primordiaux. L'amélioration des conditions de travail est réclamée, certes, mais on entend essentiellement par ce terme, la réduction de la durée du travail et les progrès de la sécurité du travail. Tant que ces problèmes importants ne seront pas mieux résolus, les objectifs ambitieux qui s'expriment dans les expériences norvégiennes ou suédoises apparaîtront comme prématurés.

En second lieu, la définition et le développement d'un nouveau type de relations dans l'entreprise supposent un esprit de concertation et de coopération qui existe beaucoup moins en France que dans les pays scandinaves.

Le pluralisme des organisations représentatives des salariés, une tradition d'hostilité à l'égard de toute forme de « syndicalisme gestionnaire », une moindre souplesse de la part de beaucoup d'employeurs devant ce qui risquerait de porter atteinte à leur fonction dirigeante, rendent la situation française profondément différente.

Il est cependant permis de penser que, sans remettre en cause certains de leurs antagonismes, les organisations représentatives des employeurs et des salariés s'orienteront de plus en plus vers une réflexion commune sur les possibilités de réorganisation des conditions de travail au sens le plus large du terme.

Une telle réorganisation correspond, en effet, au moins à long terme, à l'intérêt des entreprises et elle constitue, pour les travailleurs, une revendication légitime dont l'importance ne peut que s'amplifier.