

**Zeitschrift:** Revue économique franco-suisse  
**Herausgeber:** Chambre de commerce suisse en France  
**Band:** 51 (1971)  
**Heft:** 4: Participation et co-gestion

**Artikel:** La co-gestion en Suède : démocratisation des entreprises?  
**Autor:** Petersen, Herbert  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-887671>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 07.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# DÉMOCRATISATION DES ENTREPRISES ?

Jusqu'à présent, des syndicats suédois ont refusé de déléguer des représentants dans les directions ou les conseils d'administration des entreprises. Une des raisons essentielles de cette attitude était qu'ils doutaient de la possibilité d'une double loyauté. Le syndicat n'attend rien de bon de ce que ses représentants participent à la décision sur des problèmes auxquels ils ne sont pas matériellement préparés. Dans l'article ci-après, nous montrons comment on voit en Suède la « démocratie dans l'entreprise » dont il s'agit en fin de compte. Le congrès des Syndicats a présenté en septembre un programme à ce sujet.

Le problème du passage de l'époque industrielle manufacturière à l'époque industrielle des machines a été résumé par un représentant de la fédération suédoise des employeurs par deux mots : « Le pouvoir et l'homme ». Quiconque parle de pouvoir parmi les chefs d'entreprise conduit la discussion selon un modèle préfabriqué nourri de conceptions totalitaires. Quiconque parle de l'homme est un représentant moderne de la culture occidentale. Ceci esquisse l'atmosphère qui prévaut au cours des discussions sur la démocratie dans l'Entreprise. Les concepts ne sont pas nouveaux mais les réalités sont en cours de mutation. La discussion reprend toujours à partir de nouveaux points de départ.

---

**La situation de départ.** Lors du passage de la Société agraire à la Société industrielle, on assista à un remplacement des anciennes échelles de valeurs par de nouvelles. Ainsi, nous assistons aujourd'hui à la substitution d'un nouvel ordre social à un ancien. Sur le marché du travail suédois, cela est illustré par les rapports des partenaires sociaux. Ce qui caractérisait la

Scandinavie depuis toujours était qu'il s'agissait ici moins de rapport de puissance dans le monde du travail lorsque l'on discutait, que d'accords en vue de tentatives communes pour résoudre les problèmes qui se posaient.

Il n'existe pas en Suède des formes institutionnalisées de co-gestion. Les comités d'entreprise tels

qu'on les connaît sur le Continent sont inconnus. Cependant, sur la voie de la démocratie dans l'entreprise, certaines réalisations, ressenties par les Syndicats comme étapes intermédiaires, existent.

La Fédération des Employeurs (SAF) et la Fédération des Syndicats (LO) concluaient en 1936 les accords de SALTSJOEBADEN et

créaient les commissions d'entreprise. Cet accord valait à une Suède sociale un renom international. Pendant des décennies, on a pu résoudre ainsi des conflits d'intérêt sans jamais avoir de conflits ouverts. Plus tard, en faisant appel aux syndicats des employés (TCO), on a créé le conseil pour le développement des questions de collaboration. Ce Conseil se compose de 10 membres désignés par les 3 Associations avec un secrétaire par Association. Il constitue un bureau commun. Le Conseil se réunit 3 fois par an. Les Secrétaires maintiennent le contact avec les divers groupes. Le conseil n'est pas un club de discussion, mais il élabore au sein de groupes spéciaux, des cours et du matériel d'étude sur des problèmes spécialisés afin de préparer les travailleurs des entreprises à utiliser efficacement les possibilités futures de co-délibération lorsqu'il s'agira de participer à l'aménagement du milieu et des conditions du travail. A titre d'outil précieux, on a introduit ce qu'il est convenu d'appeler les « études de travail ». Il s'agit en fait d'enquêtes systématiques sur des problèmes tel que : « Aspect de l'harmonisation, de l'homme, de la matière et des installations ».

**Jusqu'à présent, des objectifs d'étapes intermédiaires.** Les formes de collaboration décrites ici ont suffi apparemment jusqu'à présent en Suède pour y maintenir, par comparaison avec la scène internationale, un climat d'entreprise très calme. Il convient de mettre entre parenthèse la situation inhabituelle de grève de l'hiver dernier, provoquée par une construction éventuellement illusoire du droit de grève pour les fonctionnaires. Il ne fait aucun doute, cependant, que cette situation a contribué à mettre sous les feux de la rampe les problèmes de communication mutuelle dans

l'entreprise en découvrant les insuffisances à cet égard.

Du côté des Syndicats, on souligne depuis longtemps que les « coalitions », ci-dessus citées, conclues jusqu'à présent dans les entreprises étaient parfaitement justifiées, mais ne représentaient que des objectifs d'étape dans la voie de démocratie dans l'économie et dans l'entreprise.

***Note du traducteur.** Le terme *coalition* est en original dans le texte mais doit être compris comme un accord de compromis.*

Les commissions d'entreprise ne sont pas un instrument de co-gestion bien qu'elles assurent leur fonction limitée d'une manière satisfaisante.

**L'homme se trouve au centre.** On applique de nouvelles échelles de valeur. Jusqu'à présent, la production se trouvait au centre des préoccupations et de la réflexion et servait de référence pour des échelles de valeur. La nouvelle manière de penser remet l'homme, jusqu'à présent, au second plan, au centre des préoccupations. La démocratie souhaitée dans l'entreprise devrait représenter selon les Syndicats, une partie du processus général et continu de la démocratisation de la Société et connaître de ce fait un développement continu. Des représentants syndicaux au sein de la direction de l'industrie ne changeraient rien à la réalité. Ce que l'on exige, c'est une plus grande égalité dans la position du travail et du capital.

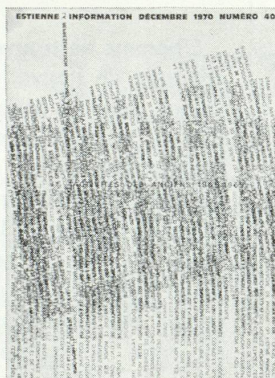
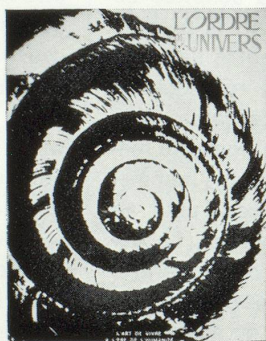
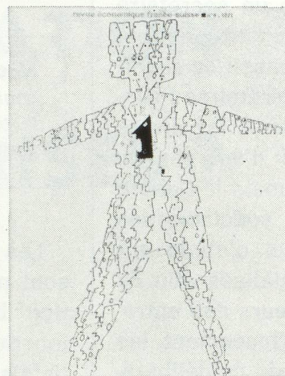
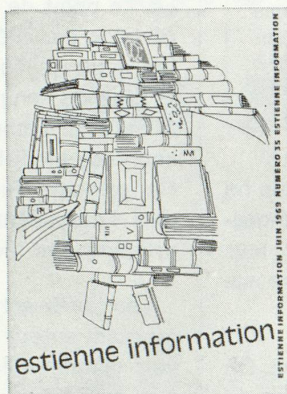
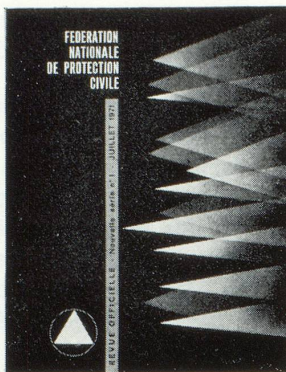
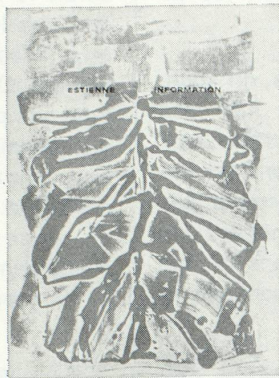
Vu sous cet angle, on voit apparaître clairement ce que l'on entend par le principe si discuté de « l'égalité générale ». Face à l'argument des non syndicalistes que l'inclusion des moins doués abais-

serait le niveau général, on souligne que le niveau général devrait être adapté aux possibilités humaines. On devrait adapter davantage que par le passé la production aux besoins humains véritables : tout ce qui sert directement l'homme devra occuper la première place. A ce point, on s'efforce dès maintenant de réfléchir aux besoins de la prochaine génération.

**La révision des idées a commencé.** Le point de départ actuel de la révision des idées a été fourni par les contrats collectifs de 1936 et le droit de congédiement unilatéral illimité de l'employeur qui n'a pas connu de modification depuis 1905. Ce principe juridique, les syndicats l'entendent remplacer par un principe plus démocratique.

Les idées actuellement en cours tournent autour du problème de savoir comment le système pourrait être modifié sur les lieux de travail, comment on pourrait mettre fin aux causes de situations autoritaires et comment on pourrait poser des accents nouveaux sur les préoccupations modernes. C'est dès le stade de la planification que la co-gestion doit commencer si tant est que l'on veuille qu'elle ait un sens. La centralisation serait ici un coup d'épée dans l'eau car les nouvelles règles doivent être établies et vécues sur le lieu de travail. Parmi les possibilités d'une prise d'influence partielle sur la gestion des entreprises, on cite la nomination, en général, de deux experts économiques (experts comptables) dans les entreprises importantes par les syndicats qui pensent que techniquement et politiquement la désignation de ces « commissaires aux comptes » est parfaitement possible.

Entre temps, la Fédération syndicale a pris l'initiative en vue d'une révision de la Convention sur les



Nous aussi nous réalisons  
des couvertures...  
Mais nous savons aussi concevoir  
d'autres choses...  
Notre équipe vous écoute  
LAF. 35.25 +  
Notre équipe vous attend  
11, RUE BLEUE - 75-PARIS 9

(RÉALISATIONS GRAPHIQUES GILBERT DALE)

études du travail, dans la perspective d'une modification des échelles de valeur. Il leur importe qu'un texte clair d'une convention détermine les droits du travailleur d'exercer une influence plus grande dans l'entreprise, tout en bénéficiant d'un congé de formation payé en vue de leur information et de leur perfectionnement. De telles mesures sont destinées à accroître la productivité et à engendrer une plus grande satisfaction dans le travail.

**Un essai pratique de l'État.** Du côté gouvernemental, on suggère de plus en plus de procéder à des essais afin d'acquérir l'expérience au sujet du fonctionnement de diverses méthodes de co-gestion.

La Société suédoise des tabacs, d'un capital de 150 000 000 de couronnes dont 149 000 000 appartiennent à l'État, créée en 1961 pour remplacer la régie des tabacs, se décida seule à faire des expériences en ce sens sur suggestion du ministre de l'industrie. Cette société produit et commercialise du tabac et des produits fabriqués à base de tabac.

L'essai en fin de compte réussi de démocratisation s'est concentré sur un petit groupe homogène de 12 ouvriers de l'usine de tabac pour pipes, située dans la petite localité d'ARVICA. Ce groupe assurait tout le processus depuis la préparation des matières premières jusqu'à l'emballage du produit fini. L'essai a eu lieu après consultation approfondie entre la direction centrale et la direction locale de l'entreprise avec les ouvriers, et après acceptation des conditions du syndicat à savoir : pas de perte de rémunération pendant la période d'essai, pas de détérioration des con-

ditions de travail et pas de détérioration des résultats d'exploitation.

**Initiative en dehors des directives gouvernementales.** Indépendamment de l'intervention de l'État, plusieurs entreprises privées suédoises travaillent depuis des années à l'édification d'une démocratie dans l'Entreprise. Un des plus grands groupes industriels suédois, le groupe GRAENGES, qui rassemble des mines, un armement, un chemin de fer, de la sidérurgie, qui compte un capital de 580 000 000 de couronnes suédoises et qui occupe 18 000 travailleurs, se trouve dans ce cas. Dans le programme pour le personnel, on cite comme condition d'efficacité et de développement du groupe, la nécessité d'un personnel compétent, intéressé et loyal, qui se sente traité correctement. Les talents éventuels devraient être éveillés par la co-responsabilité. Le conseil d'administration s'est récemment adjoint deux représentants désignés par les syndicats, qui ne jouissent pas du droit de vote, mais qui jouissent cependant de tous les autres droits d'un membre élu par l'Assemblée générale. Le point de départ des réformes internes de l'entreprise GRAENGES est un recul délibéré par rapport aux normes autoritaires traditionnelles, et l'objectif est l'introduction d'un nouveau système administratif selon une nouvelle échelle des valeurs. On vise des conditions d'emploi et d'horaire identiques pour les employés et les ouvriers qui doivent former d'ici 1975 le groupe unique des collaborateurs. Les efforts de réformes se poursuivent au sein de 20 groupes de projets à composition paritaire. Le conseil GRAENGES constitue l'organisme faitier d'une pyramide à trois étages composé d'organismes d'étude et de décision dont l'étage

inférieur, la démocratie sur le lieu de travail, semble constituer l'élément décisif. En effet, ici dans les racines mêmes et au niveau de la planification, des ouvriers et des employés délibèrent librement avec la direction. Des essais avec des groupes auto-gérés fournissent à l'ouvrier la satisfaction de pouvoir diriger lui-même le processus de son travail.

**Sur la même longueur d'onde.** Lorsque l'on compare les mesures du groupe GRAENGES en vue de la démocratisation de l'entreprise avec les mesures préconisées par les syndicats, on constate immédiatement un parallélisme, bien que l'on ne parle pas des deux côtés le même langage. Mais dans le passé, on a édifié des plateformes de rencontre si solides entre les partenaires sociaux, qu'en raison de leur attitude pragmatique de part et d'autre et en raison de leur conception parallèle en ce qui concerne l'orientation du développement à notre époque, on peut légitimement espérer qu'ils trouveront des solutions intéressantes pour la démocratie dans l'entreprise.

Le Président de la Fédération des employeurs, disait récemment, qu'une entreprise économique et sa direction ne sont pas un centre d'exercice du pouvoir, mais un système économique. Il convient de raisonner avec des concepts économiques et d'agir selon des nécessités économiques, mais on a à faire à des individus vivants, quoi qu'il en soit. Cette phrase aurait pu aussi bien être prononcée par la Fédération des Syndicats.

*(Article reproduit avec l'aimable autorisation de son auteur, Monsieur Herbert PETERSEN, collaborateur aux « Basler Nachrichten ».)*