

Zeitschrift: Revue syndicale suisse : organe de l'Union syndicale suisse
Herausgeber: Union syndicale suisse
Band: 66 (1974)
Heft: 11

Artikel: La participation des travailleurs sur le plan mondial [suite et fin]
Autor: [s.n.]
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-385746>

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: 10.02.2026

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

La participation des travailleurs sur le plan mondial (Suite et fin)

(Réd.) Voici la suite de l'article dont nous avons commencé la publication dans notre dernier numéro. Nous rappelons à nos lecteurs qu'il s'agit d'un document préparé par le BIT pour la Conférence d'Oslo.

2. Arrangements en vue d'associer les travailleurs à la détermination de l'organisation du travail au niveau de l'atelier

1. Nouveaux principes d'organisation du travail

Les systèmes qui ont été décrits ci-dessus sont ceux par lesquels les travailleurs participent aux décisions dans les entreprises par l'intermédiaire de représentants. Si, en principe évidemment, selon ces systèmes, les travailleurs en tant que collectivité et en tant qu'individus sont les bénéficiaires directs ou indirects du processus de décision et y participent, ces modes de participation des travailleurs par la négociation collective, les consultations paritaires ou la représentation du personnel au sein des organes de gestion n'ont généralement pas, par eux-mêmes, d'effets directs sur la participation des travailleurs à l'organisation du travail au niveau de l'atelier. Les décisions concernant le choix du matériel, les méthodes de travail, la répartition du personnel et l'organisation des postes de travail restent généralement du ressort exclusif de la direction. Les idées et l'expérience des travailleurs peuvent entrer pour une certaine part dans les décisions prises par la direction sur ces questions, grâce à des systèmes de suggestions ou par des consultations directes et officieuses entre les travailleurs ou leurs délégués d'atelier et le personnel d'encadrement de différents niveaux sur la meilleure façon d'effectuer un travail. Mais, en général, les structures hiérarchiques des entreprises ne permettent pas d'associer directement les travailleurs de la base aux décisions concernant l'organisation du travail, même lorsque des procédures de consultation et de participation du personnel fonctionnent à des niveaux plus élevés.

Cette impossibilité de participer directement aux décisions qui les concernent immédiatement dans leur travail quotidien est considérée comme l'un des principaux facteurs de l'insatisfaction qui se manifeste de plus en plus et de diverses manières chez les travailleurs de l'industrie et des autres secteurs professionnels. Sous la pression croissante d'une société de consommation et du fait de l'élévation des niveaux d'instruction, les travailleurs aspirent également à trouver de plus grandes satisfactions dans leur activité profession-

nelle et ils veulent notamment pouvoir mieux contrôler l'organisation de leur travail, et mieux connaître son résultat final, jouir d'une plus grande liberté de mouvement, de plus grandes chances d'épanouissement personnel et de promotion, pouvoir recourir davantage à leur propre initiative et faire meilleur usage de leurs facultés intellectuelles et des qualifications professionnelles qu'ils ont acquises. Les jeunes travailleurs, en particulier, supportent mal la portée limitée de beaucoup de travaux d'usine et de bureau, la monotonie d'une activité telle que celle des chaînes de montage et les contraintes des méthodes d'encadrement autoritaires. Le taux élevé d'absentéisme et de rotation du personnel, un déclin général de l'intérêt pour le travail, une indifférence et une apathie croissantes conduisant à des négligences et à une baisse des normes de qualité sont aujourd'hui des phénomènes communs aux entreprises du monde entier et sont attribués, dans une très large mesure, au fossé qui s'est creusé entre les aspirations des travailleurs et les réalités de leur vie professionnelle telle qu'elle est organisée dans bien des cas, ainsi qu'à la discordance, qu'ils ressentent de plus en plus fortement, entre le lieu de travail et la vie hors de l'usine ou du bureau.

Face à ces phénomènes et à la nécessité de trouver des moyens de résoudre les nouveaux problèmes qu'ils soulèvent, une série d'expériences et d'efforts ont été tentés en vue d'améliorer l'organisation du travail. Des concepts tels que l'«humanisation du travail», ou l'«amélioration de la qualité de la vie au travail» sont le signe du souci et de l'intérêt grandissants que suscitent l'organisation du travail au niveau de l'atelier et une plus large participation des travailleurs aux décisions concernant la manière dont ils doivent s'acquitter de leurs tâches. Cette partie de notre document ne prétend pas étudier de façon approfondie les conceptions actuelles ni les résultats de ces diverses expériences. Son seul but est de présenter le problème en tant qu'information de base soumise à la réflexion des participants au Colloque d'Oslo afin de faciliter leurs débats sur ce sujet.

Pendant de nombreuses années, les sociologues ainsi que d'autres observateurs ont dénoncé la parcellisation et la simplification excessives des tâches soumises au rythme de la machine qui caractérisent l'organisation scientifique du travail popularisée par Taylor, en soulignant combien ces tâches étaient dénuées d'intérêt pour les travailleurs et le sentiment d'impuissance qu'elles engendraient. Quelques expériences – et notamment celles qui ont été réalisées par Hyacinthe Dubreuil dans la fabrique de chaussures Bata dans les années trente – ont démontré que les travailleurs organisés en groupes de type coopératif pouvaient prendre une part active à un grand nombre de décisions concernant directement leurs activités sans interrompre le rythme de production, et que, bien au contraire, cette forme d'organisation avait des effets salutaires sur la pro-

ductivité et le comportement du travailleur dans l'entreprise. De telles conceptions ont progressivement gagné une plus large audience sous l'influence des récents développements de la doctrine en matière de gestion qui ont mis l'accent sur l'efficacité d'un style de gestion moins autoritaire et plus « participatif » et celle des études réalisées sur la motivation des travailleurs. Les pressions exercées par les syndicats en faveur d'une amélioration des conditions régnant sur les lieux de travail et d'une organisation plus humaine du travail dans l'industrie, ainsi que, dans certains pays, l'intérêt manifesté par le gouvernement pour la promotion de systèmes de participation des travailleurs aux décisions, ont également contribué à une vaste remise en cause des formes d'organisation du travail généralement acceptées. L'assouplissement des structures d'autorité dans les entreprises par la délégation d'un certain pouvoir de décision au niveau de l'atelier est donc en train d'apparaître comme une tendance complémentaire à la promotion de la participation des travailleurs par l'intermédiaire de leurs représentants.

A l'heure actuelle, de nombreuses expériences sont en cours qui s'efforcent d'adapter les systèmes à la fois sociaux et techniques de production à des modes d'organisation du travail plus supportables, laissant au travailleur un pouvoir de décision plus large dans son travail. Si les résultats pratiques sont encore modestes quant à leurs répercussions sur l'ensemble de la main-d'œuvre de l'entreprise ou de la profession considérée, certaines de ces expériences représentent indéniablement une nouvelle vision de ce que pourrait être le lieu de travail à l'avenir. Mais, dans la mesure où elles battent en brèche les structures traditionnelles de gestion, d'organisation du travail et de relations professionnelles, elles soulèvent souvent des difficultés d'application et sont rarement acceptées sans hésitation, voire opposition.

La plupart des expériences auxquelles on puisse se référer aujourd'hui dans ce domaine ont été réalisées dans les pays industrialisés d'Europe et d'Amérique du Nord. Peu d'entre elles ont fait l'objet d'un compte rendu détaillé et bien des changements ont été introduits trop récemment pour qu'on ait pu en évaluer clairement les résultats. Ces expériences ne sont jamais identiques mais, en dépit de cette diversité dans les conceptions de base et dans les techniques utilisées, elles présentent un certain nombre de similitudes, leurs principales différences tenant, en fait, aux objectifs généraux poursuivis par leurs instigateurs et aux changements plus ou moins fondamentaux qu'elles cherchent à apporter dans l'attribution du pouvoir de décision.

Très souvent, les mesures destinées à associer plus directement les travailleurs à l'organisation de leur travail sont introduites dans le cadre d'une action plus générale visant à améliorer l'ensemble de

l'environnement et des conditions matérielles dans lesquels se déroule le travail, ce qui implique donc la nécessité de modifier de nombreux aspects de la situation sur le lieu de travail. Dans beaucoup d'expériences réalisées actuellement, se retrouvent certains des types d'innovation suivants :

- changements dans la technologie ou dans les mécanismes du processus de production, tels que: réorganisation des chaînes de montage sur convoyeur à bandes afin que le travail puisse être effectué sur un objet immobile, le produit pouvant être déplacé au gré du travailleur ou automatiquement placé de façon à pouvoir effectuer le travail dans une position plus naturelle et moins fatigante; raccourcissement des chaînes de montage conçues de façon que le produit soit visible à tout moment par les opérateurs; introduction d'appareils automatiques pour l'exécution des opérations répétitives ou dangereuses;
- changement dans l'environnement physique, tels que: amélioration de la disposition des installations de façon à aménager des zones de travail plus spacieuses et mieux éclairées, amélioration de la ventilation, de la maîtrise du bruit et de la propreté générale des locaux; regroupement des opérations afin de créer une atmosphère plus intime, rationalisation de l'approvisionnement en matières d'œuvre et en pièces, par la constitution de «stocks de manœuvre», laissant aux travailleurs une certaine souplesse dans leur rythme de travail;
- changements dans l'organisation des postes de travail, tels que: élargissement des tâches effectuées par les opérateurs en y incluant certaines opérations de préparation, d'entretien et même de contrôle de la qualité; rotation des travailleurs d'une tâche à l'autre sur les chaînes de montage ou dans les processus de production en continu; allongement des cycles de travail dans la production, au point parfois qu'un seul travailleur peut exécuter une série complète d'opérations ou même se charger de la fabrication d'un élément tout entier; rotation des travailleurs entre les opérations préalables au montage et les opérations sur la chaîne d'assemblage;
- organisation du travail en groupes autonomes; par exemple: création de groupes de production pouvant compter de 3 à 40 travailleurs selon les circonstances, à qui est confiée la responsabilité de tout un objectif de production constituant une unité homogène; normalement, ces groupes sont plus ou moins libres d'organiser le travail comme ils l'entendent, de permuter les travailleurs du groupe entre les différents postes de travail, de fixer les temps de pauses et de prendre ou de proposer toute autre décision concernant le travail, dans les limites d'un objectif ou d'un programme de production déterminé;

- changements dans les conditions de travail, tels que: nouveaux systèmes de calcul et de paiement des salaires prévoyant notamment des primes collectives qui tiennent compte des changements apportés à l'organisation des postes de travail; horaires plus souples et rythme de travail individualisé;
- changement dans les méthodes et le contenu de la formation, afin d'élargir l'éventail des qualifications des travailleurs, d'augmenter la capacité d'adaptation de la main-d'œuvre et de mieux utiliser les ressources humaines disponibles.

Parmi ces divers types de changements, ceux qui sont destinés à combattre la monotonie et la fatigue des tâches répétitives aboutissent à un élargissement du pouvoir des travailleurs de prendre des décisions au niveau de l'exécution du travail, en ce qui concerne notamment l'organisation de la rotation des tâches et des horaires de pause dans un groupe de travail, le droit de réclamer des fournitures, de rejeter des produits défectueux, de procéder aux réparations nécessaires et même parfois d'intervenir dans des questions de personnel telles que le remplacement de travailleurs absents ou le choix de nouveaux membres du groupe. Dans certains cas, le groupe a même été autorisé à planifier des programmes de production pendant une certaine période de temps pouvant aller parfois jusqu'à trois mois à l'avance. De nombreuses décisions concernant l'affectation des tâches et les méthodes de travail qui relevaient de la compétence des contremaîtres font aujourd'hui partie des responsabilités quotidiennes des ouvriers eux-mêmes. Les relations avec les contremaîtres s'en trouvent modifiées; ces derniers assument des fonctions plus techniques et de caractère consultatif; ils aident à la solution des problèmes d'atelier et, de façon générale, assument un rôle de soutien plutôt que de direction. Dans un certain nombre d'expériences, il a même été possible de se passer de l'intervention de cadres subalternes, ceux-ci étant remplacés par des chefs d'équipe choisis par les membres du groupe de travail. De même, le personnel d'inspection a pu se consacrer davantage à des tâches de conception telles que l'établissement de normes, lorsque les décisions courantes concernant le contrôle de la qualité sont largement déléguées aux ouvriers eux-mêmes.

Il est également possible d'associer les travailleurs à la phase préparatoire de la planification et de la mise en application de changements dans l'organisation du travail. Il convient de mentionner notamment certaines expériences particulièrement caractéristiques à cet égard, au cours desquelles les ouvriers d'atelier sont intervenus directement, à côté des membres de la direction et des techniciens spécialisés, dans l'analyse des problèmes liés aux systèmes de production, et ont été appelés à formuler des suggestions sur l'amélioration des méthodes et conditions de travail, l'élaboration de nou-

veaux profils de tâches, l'aménagement de nouvelles installations et même à se prononcer sur les changements à apporter à la technologie et aux méthodes de production. Dans certaines entreprises envisageant d'introduire des innovations, des commissions conjointes ou des groupes de travail ont été spécialement constitués, à différents niveaux, en vue de donner aux ouvriers la possibilité d'exprimer leurs points de vue et permettre ainsi aux ingénieurs de production et de conception, au personnel chargé de l'étude du travail et aux autres cadres dirigeants de tirer parti des idées et de l'expérience pratique des ouvriers. Ces groupes n'ont qu'un rôle consultatif, mais, en pratique, ils ont, dans bien des cas, exercé une influence certaine sur les décisions prises en définitive par la direction ou sur les solutions retenues plus tard à l'occasion d'un accord négocié. Ces organes de consultation paritaire, établis sur une base ad hoc en vue de faciliter l'introduction de changements, ont souvent été maintenus après la phase de planification initiale et se réunissent régulièrement pour régler les problèmes pouvant se poser pendant la période de rodage ou pour planifier l'introduction ultérieure de nouveaux changements.

Cette tendance revêt un autre aspect dans certains pays où les travailleurs participent à l'introduction de ces changements par l'intermédiaire de leurs représentants au niveau de l'usine ou au moyen des procédures normales de négociation collective. Parallèlement au développement d'une consultation directe entre la direction et les travailleurs, les questions de conditions régnant sur le lieu de travail et d'organisation du travail deviennent le thème de plus en plus fréquent des revendications présentées par les syndicats dans le cadre des négociations collectives qui se déroulent au niveau de l'établissement, de la région, de la branche d'activité et au niveau national, en vertu des systèmes de négociation et de relations professionnelles en vigueur. Dans certains pays socialistes, ce sont les syndicats qui, dans bien des cas, ont pris l'initiative de certaines innovations sur le lieu de travail.

2. La promotion de la participation des travailleurs à l'organisation du travail: Théories et motivations

Le fait d'associer les travailleurs intéressés aux décisions concernant leur travail peut être considéré comme constituant un ensemble de moyens: un moyen de donner à ces travailleurs le sentiment d'être personnellement impliqués dans les objectifs que poursuit l'entreprise, de donner au travail davantage de signification, d'augmenter la satisfaction individuelle au travail en renforçant le sens des responsabilités et l'intérêt dans le travail; un moyen d'améliorer le rendement du personnel, d'atteindre des niveaux plus élevés de pro-

ductivité; un moyen de faire mieux accepter le changement des techniques de production, des méthodes de travail ou de la structure de l'organisation; un moyen, enfin, de devancer d'éventuelles réclamations et d'éviter des conflits entre le personnel et la direction. La participation à ce niveau peut, d'autre part, être considérée comme une fin en soi, c'est-à-dire comme un système qui consacre le respect des valeurs humaines et la dignité de l'individu ou comme un juste partage du pouvoir dans l'entreprise, en reconnaissance de la contribution essentielle qu'apportent les travailleurs à son fonctionnement. Ces considérations de fond conditionnent inévitablement le type d'expériences effectuées et la façon dont ces changements sont introduits; mais, dans bien des cas, les tendances qui apparaissent aujourd'hui dans le domaine de la réorganisation du travail sont le résultat d'une combinaison complexe d'influences, de motivations et de conceptions différentes.

L'attitude adoptée par les cadres dirigeants en la matière a été largement influencée par les recherches réalisées par les spécialistes de l'étude du comportement, comme les analyses de R. Likert et de Douglas McGregor, qui ont souligné l'importance d'une meilleure utilisation du potentiel latent des travailleurs grâce à des méthodes de direction fondées sur l'hypothèse selon laquelle le travailleur moyen est prêt à accepter des responsabilités et sera heureux d'utiliser dans une plus large mesure ses facultés intellectuelles. Selon les études de Likert, la création de groupes de travail où le chef de groupe et ses subordonnés recherchent en commun la solution des problèmes qui se posent, et où la direction ne joue qu'un rôle de soutien, se traduit par un bon moral et un travail bien et vite fait. Les systèmes de direction où tous les membres de l'organisation ont la possibilité d'influencer les décisions parviennent donc à une efficacité plus élevée.

Un autre courant de recherche, représenté par A. H. Maslow et Frédérick Herzberg, s'est concentré sur l'étude de la motivation du travailleur et d'une organisation des postes de travail qui donne aux travailleurs la possibilité de satisfaire des aspirations dépassant les nécessités matérielles fondamentales de revenus, de protection et de sécurité. Ces auteurs sont arrivés à la conclusion que, si les efforts de la direction se fixent pour seul but d'améliorer les conditions matérielles et les relations humaines dans l'entreprise, il est peu probable qu'ils parviennent à créer chez les travailleurs un sentiment de satisfaction et d'engagement personnel alors que la valorisation des tâches et l'introduction d'une organisation du travail plus souple, laissant aux travailleurs la possibilité de faire preuve de plus d'initiative et d'effectuer un travail plus enrichissant, pourraient aboutir à des résultats infiniment plus satisfaisants.

Ces théories ont été mises à l'épreuve des faits au cours d'un certain nombre d'expériences «d'enrichissement des tâches» lancées

par des directions d'entreprise, souvent avec l'aide de chercheurs des sciences sociales chargés d'analyser le contenu du travail et d'élaborer de nouvelles structures des tâches. La Compagnie *américaine* de Télégraphe et de Téléphone est l'une des premières entreprises à avoir tenté de telles expériences sur une grande échelle et, après plus d'une dizaine d'années d'expérimentation, elle continue à étendre cette conception de l'organisation du travail à de nombreux services différents de sa vaste organisation. Dans ce cas, comme dans d'autres expériences analogues, la direction cherchait à résoudre des problèmes de caractère technique, économique ou social, auxquels les techniques d'enrichissement des tâches paraissaient apporter une solution : difficultés de recrutement, taux d'absentéisme et de rotation de la main-d'œuvre excessivement élevés, excédents de personnel, fréquence des revendications des travailleurs et des plaintes de la clientèle, etc. D'après les informations recueillies, il semble qu'un style de direction plus « participatif » et l'amélioration de l'organisation des postes de travail ont donné dans plusieurs cas des résultats satisfaisants sur le plan du comportement et de la productivité du personnel.

Même entendue dans son sens le plus strict, la méthode de l'enrichissement des tâches offre un champ d'application plus large à la participation des travailleurs aux décisions quotidiennes concernant directement leur travail. Elle tend à introduire des procédures de contrôle plus souples, une surveillance moins étroite, des rapports plus directs entre les travailleurs et les agents de maîtrise ainsi qu'une meilleure diffusion des informations au niveau de l'atelier, et notamment la communication aux travailleurs de données relatives à l'exécution de leurs tâches (diagrammes et programmes de production) et à la qualité de leur travail. Les techniques d'enrichissement des tâches, telles que la rotation des tâches, l'élargissement des qualifications et des responsabilités des travailleurs, et la valorisation de l'intérêt intrinsèque du travail à effectuer, se retrouvent dans beaucoup d'autres expériences, d'une portée encore plus vaste et en constituent même un des éléments essentiels. Il n'en reste pas moins que l'introduction de tels changements représente souvent en soi une transformation du style de direction plutôt qu'une modification de la structure de l'autorité dans l'entreprise. Dans divers cas, la participation du travailleur à la préparation de l'introduction de changements dans l'organisation du travail s'est limitée à répondre à des questionnaires destinés à localiser les sources d'insatisfaction et à suggérer d'éventuels moyens d'amélioration. En fait, les théoriciens de l'enrichissement des tâches déconseillent expressément de pousser trop loin l'information ou la consultation des travailleurs intéressés, de peur qu'elles ne finissent par semer la confusion sur les problèmes en jeu et ne suscitent de vains espoirs. Certains pensent également que le fait de donner aux travailleurs

le sentiment de participer n'aura aucun résultat durable; qui plus est, ces procédures risquent d'entrer en conflit avec les droits de la direction et d'être, en pratique, des causes de trouble et d'inefficacité. La structure hiérarchique demeure donc intacte, le niveau de décision accessible aux travailleurs étant limité aux questions directement liées à leurs tâches.

La théorie des systèmes socio-techniques propose des changements beaucoup plus profonds dans la répartition du pouvoir de décision. Cette théorie a été développée il y a plusieurs dizaines d'années par un groupe de chercheurs de l'Institut Tavistock au *Royaume-Uni*. Leurs études partent de la notion de «l'optimisation conjointe» (joint optimisation) des systèmes sociaux et techniques au sein de l'entreprise – c'est-à-dire de la technologie de la production et de l'organisation du travail – l'une étant conçue en fonction de l'autre en vue d'assurer autant que possible la satisfaction du travailleur et l'efficacité technique. Elles insistent, en particulier, sur l'importance de faire partager par les travailleurs la responsabilité des décisions concernant leur travail par l'organisation de groupes ou d'équipes de travail, afin de donner à chacun un maximum de chance de s'épanouir dans son travail, tout en veillant en même temps à ce que les systèmes techniques soient adaptés aux nécessités humaines des ouvriers aussi bien qu'aux exigences du fonctionnement de l'entreprise.

Cette conception exige une analyse fonctionnelle approfondie de la marche de l'établissement ou de l'entreprise considérés car la solution optimale doit être taillée à la mesure des besoins précis d'une organisation particulière. Les changements proposés risquent de modifier profondément la structure de l'autorité et ils ne peuvent donc être mis au point sans avoir consulté préalablement tous les niveaux et toutes les catégories de personnel intéressé – ingénieurs et responsables des tâches de conception, personnel chargé de l'étude du travail, cadres moyens, contremaîtres et ouvriers d'atelier ainsi que la direction d'usine – afin d'utiliser leur expérience pour remodeler le travail d'une façon aussi efficace et aussi satisfaisante que possible et de s'assurer au préalable de l'accord des intéressés. Ce processus une fois lancé est irréversible; il serait pratiquement impossible, après un bouleversement aussi total, de revenir aux anciennes méthodes de travail.

La difficulté d'obtenir le concours du personnel à de telles expériences, le temps, les efforts et les dépenses qu'il faut y consacrer, le caractère aléatoire de leurs résultats et la crainte d'être entraîné plus loin qu'on ne le voulait dans la voie de la participation des travailleurs aux décisions ont été sans nul doute autant de facteurs qui ont contribué à limiter l'application pratique de ces théories. La *Norvège* a joué un rôle de précurseur dans ce domaine en entreprenant, il y a une dizaine d'années, une série d'expériences réa-

lisées avec l'aide et les conseils des chercheurs de l'Institut Tavistock, dans le cadre d'un programme lancé conjointement par les confédérations d'employeurs et de travailleurs en vue de promouvoir la démocratie industrielle. L'un des établissements sélectionnés pour y effectuer ces expériences était une fabrique de radiateurs électriques; les tâches de fabrication, de supervision, de planification, d'entretien et de manutention, qui étaient auparavant fragmentées et attribuées à des ouvriers spécialisés, ont été regroupées et confiées à des équipes autonomes composées de 15 à 40 ouvriers. Chaque groupe procède une fois par an à l'élection de son chef qui est responsable de la coordination avec les autres groupes et, lorsqu'il y a lieu, des contacts avec la direction. Les chefs de groupe et les dirigeants de l'établissement forment un comité chargé de prendre les décisions concernant la planification de la production, la gestion financière et tous les aspects du fonctionnement de l'entreprise. Dans le cadre des groupes, les travailleurs décident entre eux de la répartition des tâches et reçoivent une formation qui leur permet d'effectuer indifféremment toutes les tâches que doit assurer le groupe. L'autonomie des groupes s'étend à la planification des programmes de production – à l'origine, le programme était prévu pour quatre semaines mais, plus tard, à la demande des groupes, la période de planification a été portée à trois mois. Une autre expérience de ce type a été réalisée par la Société Norsk Hydro (connue aussi sous son appellation française de Société norvégienne pour l'azote) dans sa nouvelle fabrique de Porsgrunn, qui produit des engrais chimiques. Le travail a été réparti entre cinq équipes de douze ouvriers chacune, chaque équipe étant composée de trois groupes de travail de quatre ouvriers chacun qui ont été formés pour exécuter toutes les opérations concernant un domaine particulier, y compris l'entretien et le nettoyage des zones de travail ainsi que le contrôle de la qualité. Un «comité d'action» spécial, composé d'un chercheur venu de l'extérieur, du directeur de la fabrique, de représentants de la section locale du syndicat, des agents de maîtrise et du service du personnel, s'est réuni chaque semaine pour observer et orienter l'expérience dans les premières phases de son déroulement; plus tard, ce travail a été repris par les «comités de département» qui ont été créés dans tous les secteurs de l'industrie norvégienne en vertu de l'accord conclu par les confédérations de travailleurs et d'employeurs en 1967.

En *Suède* et au *Danemark*, c'est par des accords passés au niveau national entre les organisations d'employeurs et de travailleurs qu'ont été établis comme en Norvège les principes de base des expériences de réorganisation du travail au niveau de l'entreprise. Les syndicats de ces pays ont donc été associés, à ces deux niveaux, à l'examen et à la planification des changements à introduire dans le cadre de l'atelier. L'idée maîtresse de ce mouvement étant de pro-

mouvoir une forme plus démocratique d'organisation sur le lieu de travail, ces expériences ont été axées non seulement sur l'élargissement de la participation des travailleurs aux décisions quotidiennes concernant l'organisation du travail, mais également sur leur intervention au stade de la planification, lorsque de nouveaux systèmes sont introduits. En Suède comme en Norvège, des organes de recherche conjoints ont été créés au niveau central en vue d'étudier des méthodes de réorganisation des postes de travail, d'enrichissement des tâches, de permutation des travailleurs et d'organisation de groupes de travail semi-autonomes ainsi que d'aider les entreprises à introduire de tels changements.

En Suède, une impulsion parallèle a été donnée par l'organisation nationale des employeurs qui a vivement encouragé ses membres à rechercher de nouveaux systèmes de travail en vue de promouvoir la satisfaction au travail et la productivité. Il y a lieu de noter que les facteurs de motivation que nous avons mentionnés ci-dessus, à savoir la nécessité de rationaliser la production dans un marché où règne la concurrence, les difficultés de recrutement et la rotation excessive de la main-d'œuvre, l'absentéisme et les autres symptômes d'aliénation du travailleur, posent dans ce pays des problèmes aussi urgents qu'ailleurs et obligent les directions d'entreprise à chercher des solutions à la réorganisation des ateliers. Les théories et les techniques de l'enrichissement des tâches et de la restructuration du travail en groupes autonomes ont eu une large influence. Mais, étant donné le système particulier de relations professionnelles en vigueur dans ces pays et la longue tradition de coopération au niveau national qui les caractérise, une certaine entente s'est établie entre employeurs et travailleurs pour envisager les innovations au niveau du lieu de travail. Aussi, même dans le cas où ces changements étaient apportés à l'initiative de la direction, les syndicats ainsi que les travailleurs eux-mêmes y ont été directement associés et les systèmes mis en œuvre ont cherché à introduire une très large autonomie du travailleur dans l'exécution de son travail et une participation très poussée au processus d'organisation et de planification.

Les entreprises SAAB et Volvo de construction automobile, par exemple, poursuivent depuis de nombreuses années une politique qui vise à encourager les directions d'usine à trouver les moyens de mettre en pratique certains des principes de la participation des travailleurs à l'organisation du travail. Cette politique s'est traduite par une série d'innovations; dans les ateliers de Södertälje de la SAAB-Scania par exemple, qui fabrique des châssis et des moteurs de camions, la direction a travaillé en étroit contact avec les représentants de tous les syndicats et avec des spécialistes réunis dans le cadre d'un «groupe de référence» chargé de définir les objectifs des expériences et de choisir les domaines dans lesquels elles

pouvaient être tentées; des groupes de travail, comprenant des ouvriers, ont été ensuite constitués dans les domaines retenus pour suggérer les changements qu'il convenait d'apporter aux systèmes de travail; enfin, le travail de montage a été organisé en groupes de production composés d'ouvriers représentant les divers métiers intéressés. Ces groupes avaient reçu l'entière responsabilité d'organiser et d'exécuter une opération complète sous le contrôle général de groupes de programmation chargés de l'élaboration des plans et objectifs de production. Dans une autre expérience réalisée dans l'usine qui produit les moteurs des SAAB 99, la chaîne de montage a été réorganisée de façon à permettre aux travailleurs de fabriquer tout un moteur à leur propre rythme, dans le cadre d'une norme générale de production; cette réorganisation a été conçue par un groupe d'étude qui s'est fondé sur l'expérience des ouvriers, des agents de maîtrise et des autres catégories de personnel. De nombreuses usines de la Société Volvo ont également introduit des systèmes de production en groupes qui prévoient la rotation des travailleurs entre un certain nombre de postes de travail différents de la chaîne de montage ou la constitution de petites équipes de travailleurs responsables d'un travail déterminé qu'ils organisent de façon indépendante. Dans tous les cas, ces changements ont été mis au point en consultation avec les représentants syndicaux et avec les ouvriers intéressés. A l'heure actuelle, deux nouvelles usines sont en train d'être construites sur la base de projets élaborés par des groupes de conception auxquels participent les syndicats et des membres du personnel d'exécution et qui appliquent un bon nombre des conceptions et des techniques nouvelles mises au point au cours des expériences précédentes en vue d'organiser le travail par groupes et de laisser aux travailleurs une plus large autonomie. Dans d'autres pays, un grand nombre d'expériences de types différents tendant à une plus grande participation des travailleurs aux décisions relatives à l'organisation du travail ont été réalisées, la plupart à l'initiative de la direction. Les pressions exercées par les syndicats ont cependant joué un rôle déterminant dans certains cas. Si les syndicats sont rarement associés directement aux consultations avec la direction au sujet de la restructuration du travail ou de la réorganisation des postes de travail (faute, dans certains cas, d'une représentation syndicale au niveau de l'usine), ils exercent souvent une influence sur ces changements au moyen de la négociation collective. Certains syndicats se méfient de ces nouvelles formes d'organisation de l'atelier qui, leur semble-t-il, sont destinées à obtenir un meilleur rendement aux dépens des travailleurs ou à éliminer des postes de travail; ils craignent également que la participation des travailleurs à ce niveau ne favorise l'«intégration» des intérêts des travailleurs et de la direction et n'affaiblisse la position du personnel dans la défense de ses intérêts collectifs. Aussi,

d'une façon générale, les syndicats ont cherché à faire face au courant profond d'insatisfaction des travailleurs vis-à-vis de leur travail et de leurs conditions de travail et à leur aspiration à une plus large autonomie dans l'exécution de leurs tâches, par une adaptation de la négociation collective à ces nouvelles revendications.

Dans un bon nombre de pays, de nouveaux problèmes sont fréquemment soulevés au cours des négociations entre les syndicats et les employeurs, problèmes qui n'ont pas un caractère économique et qui concernent spécifiquement l'organisation du travail (cadence des chaînes de montage, heures supplémentaires, charge de travail, etc.) et certains des accords qui ont été conclus ont trait à un allongement du cycle de travail, la rotation des tâches ou les chances de promotion et de perfectionnement professionnel que peut offrir aux travailleurs non qualifiés ou semi-qualifiés une réorganisation du travail. En *Italie*, par exemple, dans la compagnie Olivetti qui fabrique du matériel mécanique et électronique, de vastes expériences ont été réalisées en matière de travail par groupes autonomes chez les ouvriers des chaînes de montage, à partir des principes de la valorisation des tâches; à cette occasion, les syndicats ont négocié une série d'accords qui prévoyaient notamment que, dans le cadre de ces changements, un certain nombre d'ouvriers devraient être promus, dans un délai déterminé, à des tâches plus hautement qualifiées. Les accords nationaux négociés en 1973 dans la métallurgie, en Italie, contiennent des dispositions destinées à favoriser la mobilité professionnelle des travailleurs par une formation et une réorganisation des tâches axées sur l'interchangeabilité des travailleurs; plusieurs accords complémentaires au niveau des entreprises prévoient que les délégués syndicaux de fabrique devront être informés à l'avance des nouvelles méthodes de travail qu'il serait envisagé d'introduire et être associés à l'étude des effets de ces changements. En *République fédérale d'Allemagne*, les syndicats de l'industrie automobile ont également négocié en vue d'une amélioration des tâches et de l'élimination de la monotonie des chaînes de montage et des productions en continu; un accord conclu, en octobre 1973, entre le syndicat des travailleurs de la métallurgie, I. G. Metall, et l'organisation d'employeurs représentant les entreprises de Bade et Wurtemberg du Nord comportait une disposition prévoyant une durée minima du cycle de travail (une minute et demie) et des pauses plus importantes. En *France*, à la Régie nationale des usines Renault de construction automobile qui a introduit, à titre expérimental, plusieurs nouveaux systèmes d'organisation du travail de montage visant à un élargissement des tâches, l'accord d'entreprise signé en janvier 1973 contient une disposition par laquelle la direction s'engage à mettre en application les conclusions de ces expériences, lorsqu'elles se révèlent positives,

bien que celles-ci aient été réalisées sur sa propre initiative sans consultation ni information préalable des syndicats intéressés.

La négociation collective est à l'origine de l'introduction de divers changements dans l'organisation du travail au *Royaume-Uni* où ces innovations ont souvent eu lieu dans le cadre des accords de productivité qui ouvraient la voie à une rationalisation des opérations et à la modification des règles de travail. C'est le cas, par exemple, de la filature de nylon de la ICI à Gloucester, où un accord de productivité signé par cette société a permis à la direction de mettre en œuvre, en collaboration avec les syndicats de l'usine, des modes opératoires plus souples qui laissent aux travailleurs une plus grande liberté de mouvement et une plus grande autonomie dans l'organisation de leur travail et l'aménagement des programmes de production. Les délégués d'atelier et les travailleurs ont été étroitement associés dès le début à la mise au point de ces changements, par l'intermédiaire de groupes de discussion créés au niveau des ateliers, qui ont établi des descriptions de tâches et étudié de nouveaux modes opératoires dont certains permettent parfois à des ouvriers semi-qualifiés d'exécuter des opérations relevant de la compétence des corps de métiers qui sont syndiqués chacun de façon distincte. Ces propositions ont ensuite fait l'objet d'une négociation entre la société et un comité intersyndical de délégués d'atelier représentant les divers syndicats intéressés. Ce système continue à fonctionner; le processus de négociation intervient après que les problèmes qui se posent au cours du travail ont été discutés et des solutions arrêtées conjointement avec les membres des groupes de discussion directement intéressés.

Bien que la négociation au niveau de l'établissement soit de pratique courante aux *Etat-Unis* et au *Canada*, les syndicats ont rarement participé à des expériences de réorganisation du travail dont un bon nombre, fondées sur le principe de l'enrichissement des tâches, ont été réalisées dans des entreprises dont le personnel n'est pas officiellement représenté par des syndicats. On peut citer cependant le cas de la Compagnie de l'Aluminium du Canada qui a obtenu le concours du syndicat dans une expérience visant à assouplir les modes opératoires dans une fonderie, et pour laquelle il était nécessaire de renégocier certaines des clauses de la convention collective relatives aux droits d'ancienneté et à l'évaluation des tâches. Dans ces pays, les syndicats ont continué dans l'ensemble à s'occuper avant tout des problèmes relevant traditionnellement de la négociation collective – rémunération, durée du travail et sécurité de l'emploi – mais un certain intérêt commence à se manifester, au niveau des confédérations nationales et internationales, pour la «démocratisation» du lieu de travail, la nécessité d'une participation plus large des travailleurs à l'organisation de leurs tâches, de meilleures communications entre les travailleurs et la direction et l'éli-

mination de l'intervention arbitraire de la direction dans les décisions de travail. C'est dans cette perspective que s'inscrivent les accords conclus en 1973 dans l'industrie automobile aux Etats-Unis et au Canada, qui prévoient la création, dans chacune des entreprises les plus importantes de ce secteur, d'une commission paritaire pour l'amélioration de la qualité de la vie de travail, composée de trois représentants des syndicats et de trois représentants de la société, et qui est chargée d'étudier d'éventuels changements à apporter à l'organisation du travail et d'entreprendre des expériences.

Dans certains *pays socialistes*, le problème de l'insatisfaction des travailleurs semble également se poser sous la forme de taux élevés de rotation du personnel et d'absentéisme, chez les jeunes travailleurs en particulier. Un très vif intérêt se manifeste actuellement pour les études sur la motivation des travailleurs et les méthodes visant à promouvoir la participation des travailleurs dans les décisions au niveau de l'atelier et à favoriser leur épanouissement personnel que l'on considère comme un antidote possible aux difficultés précitées. L'organisation du travail fait actuellement l'objet de nombreuses recherches sociales et psychologiques en vue d'améliorer les conditions à la fois physiques et psychologiques des chaînes de montage – par exemple, dans l'usine de tricotage «Aurore Rouge» en URSS, après une analyse minutieuse des opérations, certains modes opératoires ont été réorganisés de façon que le travail ne soit plus lié à la cadence de la chaîne de production et que les travailleurs jouissent d'une liberté accrue et d'une plus grande variété dans leur activité quotidienne. A l'usine de construction automobile Volga, à Togliattigrad, construite avec l'assistance de Fiat, les ouvriers du montage ont été organisés en «brigades» de 15 à 25 membres qui exécutent une séquence d'opérations pouvant totaliser jusqu'à vingt opérations différentes; les ouvriers sont formés de manière à pouvoir effectuer un certain nombre d'opérations diverses et passent d'un poste à l'autre à l'intérieur du groupe. Ces modalités d'organisation du travail sont inscrites dans l'accord d'entreprise qui précise que l'administration s'engage à créer les conditions nécessaires pour que les membres des brigades puissent apprendre plusieurs métiers connexes de façon à éviter la monotonie des opérations de la chaîne de montage.

En URSS, la participation des travailleurs aux décisions au niveau de l'atelier s'exerce essentiellement par l'intermédiaire des syndicats qui, à tous les niveaux des entreprises soviétiques, prennent une part active à l'organisation de la production selon des méthodes assurant le maximum d'efficacité, tout en veillant à l'amélioration des conditions de travail, de la sécurité et du bien-être des travailleurs. Dans l'usine Volga, par exemple, le syndicat a pris part à la création d'un laboratoire d'études psychophysiologiques chargé d'analyser les opérations et de concevoir des méthodes de travail aussi satis-

faisantes que possible, qui tiennent compte des besoins et des aspirations des travailleurs. Les syndicats vouent également une attention particulière à l'amélioration des qualifications de la main-d'œuvre et à la mise en œuvre de programmes de formation axés sur la promotion et la polyvalence des travailleurs. On enregistre donc, dans les pays socialistes, une tendance très marquée à laisser au travailleur une plus large autonomie dans son travail. Toutefois, il semble que les décisions concernant les questions relatives à l'organisation du travail continuent à être prises selon les procédures traditionnelles.

3. Observations et questions d'ordre général

Les tendances et les expériences qui viennent d'être exposées n'ont touché jusqu'à présent qu'un nombre très limité de travailleurs par rapport à l'ensemble de la main-d'œuvre des pays concernés. Une évaluation complète de leurs résultats fait encore défaut dans la plupart des cas. Il est possible, toutefois, de formuler certaines observations préliminaires sur la base des informations que l'on possède, tant en ce qui concerne les aspects positifs de ces expériences que les problèmes et les questions qu'elles soulèvent.

Satisfaction au travail

Du point de vue de la satisfaction du travailleur, les innovations qui font une plus large place à l'initiative et à un réel pouvoir de décision en matière d'organisation du travail ont, très souvent, été accueillies avec faveur. Il semble que, dans l'ensemble, les travailleurs sont heureux de jouir d'une plus grande autonomie dans leur travail et la satisfaction de voir la direction prendre en considération leurs points de vue pour la mise au point de l'organisation du travail a triomphé, dans bien des cas, d'une première réaction de scepticisme. Il existe cependant certains éléments de la population active qui sont opposés aux changements qui brisent la routine des tâches répétitives et exigent une plus grande agilité mentale; d'autres se plaignent d'un surcroît de fatigue résultat de tâches plus complexes et de la charge de travail plus lourde qui leur sont demandées.

Cependant, l'influence que les travailleurs peuvent avoir sur l'organisation de leur travail n'est pas la seule raison de la satisfaction au travail. Celle-ci dépend également, pour une large part, de leur rémunération et des conditions générales de travail qui sont normalement déterminées par voie de négociation collective entre les employeurs et les syndicats.

Productivité

La satisfaction au travail est un composant instable de la situation de travail, qu'il est difficile de mesurer. Une baisse de l'absentéisme et de la rotation du personnel intervenant après l'introduction d'un système de participation des travailleurs dans les décisions au niveau de l'atelier peut être due aussi bien à une modification des conditions générales du marché de l'emploi qu'au sentiment d'être plus directement intéressés par leur travail que pourraient éprouver les travailleurs à la suite d'expériences de ce genre. Néanmoins, certaines des entreprises où se sont déroulées ces expériences en ont tiré des avantages mesurables, du moins lorsqu'un nombre appréciable de travailleurs étaient impliqués. Des augmentations de la productivité et des améliorations des normes de qualité des produits et des services ont été enregistrées dans la plupart des cas et constituaient en fait l'un des principaux facteurs de motivation qui ont poussé les entreprises à entreprendre ces expériences. La réorganisation du travail a souvent eu lieu dans le cadre d'une rationalisation des opérations, ou sous la pression des exigences d'un marché où la concurrence est forte et, dans ces cas-là, des économies étaient envisagées dès le début. Mais, même lorsque les innovations ont été introduites à l'occasion de la construction de nouvelles usines exigeant des investissements considérables, ces projets se sont souvent caractérisés par une réduction du nombre des travailleurs nécessaires pour un niveau donné de production. On comprend donc que des craintes aient été exprimées, notamment par les porte-parole des syndicats, quant aux répercussions que pourraient avoir, à long terme, de telles innovations sur les possibilités d'emploi, dans le cas où de pareils systèmes seraient appliqués sur une grande échelle.

Effets sur la main-d'œuvre et sur le marché de l'emploi

Les diverses expériences qui ont été réalisées dans les pays mentionnés ci-dessus semblent avoir démontré qu'il est possible d'appliquer certaines formes d'organisation plus «participative» du travail à différents types de processus de production et d'activités de service ainsi qu'à diverses catégories de personnel. Cependant, la capacité d'adaptation des travailleurs à ces changements n'est pas la même pour tous. On a constaté que les travailleurs d'un certain âge, les travailleurs handicapés et ceux dont l'instruction de base est insuffisante ont du mal à apprendre une série d'opérations différentes ou à s'adapter à un cycle de travail plus long. Certaines entreprises ont opéré une sélection minutieuse des travailleurs qui devaient prendre part à la mise au point et à l'introduction des nou-

veaux systèmes de travail ou elles ont fait appel à des volontaires; dans la plupart des cas, les changements ont été introduits avec prudence en prévoyant une très longue période de formation et d'adaptation des intéressés. Il y a eu cependant certaines expériences, où l'ensemble du personnel d'un département, voire d'une usine, était impliqué, qui prévoyaient toute une série de choix entre les divers postes, de manière à permettre à tous les travailleurs de participer pleinement au nouveau système d'organisation, en fonction de la capacité d'adaptation de chacun. La crainte a été exprimée que ne se produise un cloisonnement très net du marché de l'emploi entre, d'une part, les emplois permettant une participation accrue aux décisions, réservés aux plus adaptables, et, d'autre part, le tout-venant des emplois monotones et peu qualifiés, réservés aux membres les moins doués et les moins qualifiés de la main-d'œuvre. Il est possible qu'il faille prévoir des moyens de formation spéciaux afin de permettre à toutes les catégories de travailleurs, y compris les travailleurs étrangers, de profiter des nouvelles possibilités qui leur sont offertes.

Apprendre à travailler en groupe

L'organisation du travail en groupes de production autonomes exige parfois un très gros effort de la part des travailleurs et des agents de maîtrise. Diriger des discussions sur des problèmes de travail et trouver des solutions fondées sur la coopération requiert des qualités et des talents d'animateurs qui diffèrent sensiblement de ce qu'exigeaient les fonctions d'autorité qu'exerçaient habituellement les contremaîtres. Les ouvriers travaillant à des tâches fixes et répétitives n'ont pas l'habitude de prendre part aux décisions dans un esprit de compréhension mutuelle. Des conflits sont parfois inévitables lorsque des personnalités s'opposent ou lorsque des divergences interviennent au sujet de la répartition et de la rotation des tâches et éventuellement devant le refus de certains travailleurs de nationalités ou de groupes ethniques différents de travailler ensemble dans une équipe. Il y a également le danger que les groupes de production ne travaillent dans un esprit de compétition l'un vis-à-vis de l'autre et n'essayent d'exclure les membres de leur groupe les moins capables et les plus faibles. Dans l'ensemble, toutefois, l'expérience semble prouver que l'organisation du travail en groupe a donné de bons résultats non seulement du point de vue économique, grâce à la souplesse d'un système où les travailleurs sont interchangeables à l'intérieur d'un groupe responsable de l'exécution d'une unité de production tout entière, mais également du point de vue de la satisfaction que les travailleurs tirent de leurs rapports sociaux, de la plus grande variété de leur travail et des

responsabilités plus larges qui leur sont laissées dans l'organisation de ce qu'ils ont à faire.

Relation avec les systèmes de participation des travailleurs par l'intermédiaire de leurs représentants

Les rapports entre les systèmes de participation des travailleurs aux décisions de l'entreprise par l'intermédiaire de leurs représentants et l'expansion de la participation au niveau de l'atelier ne sont pas encore clairement définis et constituent, à bien des égards, un sujet de controverse. Si le travailleur aspire, et c'est humain, à pouvoir s'exprimer, à prendre conscience de la finalité de son travail, et à élargir le champ de ses initiatives ainsi que le domaine dans lequel il a la possibilité de participer aux décisions concernant la façon dont son travail doit être effectué, d'autres préoccupations sont pour lui tout aussi essentielles: rémunération, protection contre les risques professionnels, sécurité de l'emploi, horaires raisonnables, congés payés et autres conditions de travail. L'histoire et l'expérience ont démontré que, s'il veut que ses exigences soient satisfaites, il doit agir en tant que membre d'une collectivité, par l'intermédiaire de son syndicat. Les diverses méthodes de participation des travailleurs par l'intermédiaire de leurs représentants, que ce soit la négociation collective, l'action d'un conseil ou comité d'entreprise, ou encore le rôle joué par un représentant des travailleurs à un comité de direction ou un conseil de surveillance, peuvent donc être considérées comme un cadre plus large dans lequel doivent pouvoir s'insérer les expériences de participation des travailleurs à l'organisation du travail au niveau de l'atelier. Il y a eu des cas où des expériences de participation au niveau de l'atelier ont été réalisées sans que les syndicats ou les autres types de représentants des travailleurs aient eu la possibilité d'y participer ou y aient été associés. Néanmoins, il est difficilement concevable que des efforts visant à «humaniser» les relations de travail en donnant aux travailleurs la possibilité d'intervenir plus largement dans l'organisation de leur travail aient quelques chances de succès sans un large appui des syndicats.

Intervention de l'Etat

Les expériences effectuées dans les entreprises ont suscité l'intérêt des pouvoirs publics dans plusieurs des pays industrialisés à économie de marché. Certaines expériences ont été réalisées dans des entreprises appartenant à l'Etat ou dans l'administration publique. Bien que, dans ces pays, l'Etat n'ait pas l'habitude d'intervenir dans l'organisation du travail des entreprises privées, au Canada, aux Etats-Unis, en France et au Royaume-Uni, certains organismes publics ont étudié de près les nouvelles méthodes de

travail introduites par les entreprises et cherché à en évaluer la portée. Dans certains de ces pays, les employeurs et les travailleurs ont été encouragés à examiner en commun ces nouvelles tendances soit, comme au Royaume-Uni, par exemple, par la création d'une commission tripartite, soit, comme en France, par l'établissement d'un organisme public spécial chargé de conseiller les parties et d'effectuer des recherches. Aux Etats-Unis, la Commission nationale de la productivité a cherché une voie plus directe en finançant, lorsque les parties en exprimaient le désir, des études conjointes sur les problèmes qui se posent au niveau des établissements avec la collaboration de spécialistes recrutés à l'extérieur. D'autres études, telles que des recherches sur les causes de l'absentéisme et sur la mise au point de techniques permettant de mesurer la satisfaction au travail, sont en cours dans ces pays en vue d'adapter les politiques sociale et de main-d'œuvre aux besoins et aux aspirations réels des travailleurs.

Possibilités d'application aux pays en voie de développement

Comme l'a montré la première partie de ce rapport, la plupart des pays en voie de développement d'Afrique, d'Amérique latine, d'Asie et du Proche et du Moyen-Orient ont adopté certaines formes de participation des travailleurs aux décisions au niveau de l'entreprise. Dans certains de ces pays, on se demande si, dans une économie en voie de développement, il convient d'introduire des systèmes de participation à l'organisation du travail tels que ceux qui ont été décrits ici. Il est évidemment impossible de répondre de façon catégorique à cette question et les pays en voie de développement sont trop différents les uns des autres pour que l'on puisse aborder ce problème de façon simpliste. Ce que l'on peut dire, à titre d'observation générale, c'est que, dans une situation de chômage et de sous-emploi, de pauvreté généralisée et d'industrialisation très limitée, il ne semble pas que les directions d'entreprise aient autant de motifs que dans les pays industrialisés de vouloir tenter des expériences de participation des travailleurs à l'organisation du travail au niveau de l'atelier et, de leur côté, les syndicats doivent s'occuper en priorité d'obtenir pour leurs membres ou de leur garantir une rémunération équitable et des conditions de travail acceptables. Toutefois, dans certains pays en voie de développement, la situation évolue rapidement.

3. Remarques en guise de conclusions

De la brève étude présentée dans ce document, deux constatations sont à retenir: premièrement, que la volonté des travailleurs de participer aux décisions dans les entreprises est un phénomène mon-

dial dont le principe n'est plus contesté mais qui prête encore à discussion quant à la forme que peut prendre cette participation; deuxièmement, que les formules appliquées ou recherchées de par le monde sont extrêmement variées puisqu'elles vont de l'auto-gestion jusqu'à la négociation collective en passant par des conseils d'entreprise ou d'autres organismes du même genre et la représentation des travailleurs aux organes de gestion, et qu'elles s'étendent maintenant aux lieux de travail où les travailleurs sont associés aux décisions concernant la façon dont leurs tâches doivent être effectuées.

Il n'est pas surprenant, de ce fait, que ce document se soit volontairement abstenu d'essayer de donner une définition internationale du terme ou du concept de «participation». Ce problème de terminologie a été examiné par la Réunion technique de l'OIT sur les droits des représentants syndicaux et la participation des travailleurs aux décisions dans les entreprises qui s'est tenue à Genève en 1967 et dont le rapport final contient sur cette importante question les paragraphes suivants:

«40. En abordant l'examen du deuxième point de son ordre du jour, la Réunion s'est penchée sur la question de savoir s'il est possible de parvenir à une définition qui soit internationalement acceptable du terme «participation», de façon à préciser la signification de l'expression «participation des travailleurs aux décisions dans les entreprises». Elle a conclu qu'il n'est pas possible de formuler une telle définition étant donné que le terme «participation» est interprété de façon différente selon les personnes, les pays et les époques. Plusieurs experts ont été d'avis que dans son acception la plus large, ce terme recouvre une telle variété de situations qu'il risque de perdre toute signification concrète.

41. L'échange de vues entre les experts, qui étaient d'accord sur la manière dont la question est présentée dans le rapport du Bureau, a montré néanmoins que l'expression «participation des travailleurs aux décisions dans les entreprises» offre un cadre de référence qui, du point de vue d'une comparaison internationale, a l'avantage de mettre l'accent sur les différents types de décisions qui doivent être prises au sein de l'entreprise quel que soit le système économique en vigueur, ainsi que sur le degré de l'influence reconnu aux travailleurs à l'égard de telles décisions compte tenu de la nature des problèmes à résoudre, plutôt que sur les mécanismes très différents à travers lesquels ils peuvent influencer sur lesdites décisions.

42. Dans cette perspective, l'expression «participation des travailleurs aux décisions dans les entreprises» permet de comparer l'influence reconnue aux travailleurs au niveau de l'entreprise en ce qui

concerne la préparation et l'adoption des décisions – ainsi que le contrôle de leur exécution – relevant des domaines très différents (tels que la fixation des salaires et des conditions de travail, la discipline et l'emploi, la formation professionnelle, les changements technologiques et l'organisation de la production ainsi que leurs conséquences sociales, les investissements, la programmation, etc.) et qui s'exerce à travers des mécanismes aussi différents que sont la consultation paritaire et les moyens de communication, la négociation collective, la représentation des travailleurs au sein de conseils d'administration et l'autogestion ouvrière. Certains experts ont déclaré que les décisions à prendre au niveau de l'entreprise pourraient être influencées par des décisions prises au niveau national, et notamment par des décisions de commissions bipartites ou tripartites au sein desquelles tant les employeurs que les syndicats sont représentés.

43. La Réunion a tenu à souligner que l'expression «participation des travailleurs aux décisions dans les entreprises» a donc une signification distincte et, par conséquent, plus large que le concept de la participation des travailleurs à la gestion.»

Ces déclarations sont aussi valables aujourd'hui qu'elles l'étaient en 1967.