

**Zeitschrift:** Revue syndicale suisse : organe de l'Union syndicale suisse  
**Herausgeber:** Union syndicale suisse  
**Band:** 68 (1976)  
**Heft:** 12

**Artikel:** La voie suédoise vers la démocratie industrielle  
**Autor:** Harrison, Paul  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-385850>

#### 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:** 07.02.2026

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

## **La voie suédoise vers la démocratie industrielle**

*Des exécutants dépourvus de toute responsabilité dans la planification de leur propre travail, assignés à des tâches primaires, répétitives, tenus de se conformer rigoureusement aux consignes données: tel était le rôle dévolu aux ouvriers par les principes traditionnels régissant la production industrielle.*

*Des études sociologiques récentes ont souligné les effets négatifs d'un tel système – apathie, absentéisme, tension au niveau de l'entreprise – tout en démontrant que les tentatives faites pour introduire davantage de responsabilités et de variété dans les tâches conduisaient à un accroissement substantiel de la productivité.*

*De retour de Suède, Paul Harrison livre ci-dessous ses observations sur les expériences qui y sont conduites.*

En Suède, une nouvelle loi sur la démocratie industrielle donnera bientôt à tous les salariés, des entreprises publiques ou privées, le droit de jouer leur rôle dans un certain nombre de domaines jusqu'ici exclusivement patronaux: direction et répartition du travail, études sur le travail, méthodes de travail, équipement et politique du personnel concernant les transferts, les promotions, les licenciements et toute action disciplinaire.

La nouvelle législation, qui entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1977, ne changera pratiquement rien pour de nombreuses entreprises suédoises qui ont déjà accordé volontairement à leurs travailleurs la plupart des nouveaux droits qu'elle reconnaît. Plus de 500 sociétés de ce pays, dont quelques-unes des plus importantes, ont procédé à des expériences de restructuration des tâches visant un double objectif: permettre au travailleur de contrôler davantage son travail et en même temps enrichir la tâche elle-même.

Une des sociétés suédoises qui a le plus progressé dans cette direction est Saab-Scania, qui a mis en œuvre le processus de réforme dès 1969 dans son usine de Södertälje, spécialisée dans la production des camions.

### **Combattre l'ennui**

De nombreux groupes et commissions mixtes travailleurs-direction assurent aux ouvriers une part importante dans le contrôle de leur travail et de son environnement. La plupart des travailleurs de l'usine de Södertälje se répartissent entre 165 groupes de production autonomes. Ces unités de travail de base comptent de 5 à 15 membres, tous affectés à des tâches connexes ou voisines. Pour autant qu'il respecte les objectifs de qualité et de productivité, le groupe est libre de s'organiser comme il l'entend dans son travail.

Plusieurs groupes ont mis à profit cette liberté pour enrichir leurs propres tâches en augmentant le nombre d'opérations effectuées par un même travailleur, ce qui allonge son «cycle de travail»: l'ennui provoqué par la répétition est ainsi évité. C'est l'élargissement des tâches. Les emplois à l'intérieur du groupe peuvent également être interchangeables, à volonté, afin de prévenir les risques d'une trop grande spécialisation. C'est la rotation des tâches.

A Södertälje, les groupes utilisent les deux méthodes. Les femmes travaillant à l'assemblage des moteurs, par exemple, ont décidé que chacune d'entre elles aurait à assembler un moteur complet, ce qui représente quelque 200 opérations différentes s'étalant sur une demi-heure.

### **Le fonctionnement du système**

A partir de deux ou trois de ces groupes de production est constitué un *groupe de développement*, comprenant trois ou quatre travailleurs expérimentés, plus leur contremaître et un spécialiste des études de travail. Il se réunissent à peu près une fois par mois pour discuter des problèmes de gestion – Comment respecter les objectifs de production? Comment aborder les nouvelles fabrications? – ou des problèmes affectant directement les travailleurs: Comment améliorer les positions de travail inconfortables, diminuer le bruit et alléger les charges?

Le groupe de développement pour l'assemblage des moteurs, par exemple, a discuté du réaménagement de l'aire de travail de façon à éviter que les ouvrières se servent exclusivement de leur bras droit pour tirer les outils situés au-dessus de leur tête, ce qui à la longue occasionne une fatigue douloureuse.

Au niveau supérieur, on trouve le conseil d'entreprise et les divers organes qui lui sont rattachés. Les conseils d'entreprise, où siègent les représentants des travailleurs et ceux de la direction, ont été mis en place dans toutes les entreprises suédoises après l'accord de 1948 entre la Confédération générale du travail de Suède (LO) pour les syndicats et son homologue pour les employeurs (SAF). Des accords ultérieurs ont conféré à ces conseils d'entreprise et à leurs sous-comités un droit de regard dans des domaines aussi divers que la rationalisation, l'accroissement de la productivité, la satisfaction au travail, la situation financière de la société, la sécurité. Dans la plupart des autres pays, au contraire, leur activité se limite au contrôle de la gestion de l'entreprise.

Chez Saab-Scania, la structure du conseil d'entreprise a été étendue encore plus loin. Il existe des commissions mixtes pour les suggestions, et celles-ci peuvent valoir à leur auteur, si elles se révèlent bénéfiques, une récompense équivalant à plus de la moitié des économies qu'elles ont permis de réaliser au cours de la pre-

mière année. La commission du personnel discute de la politique du recrutement, de la formation et des promotions; les travailleurs manuels ont pu l'utiliser pour obtenir l'égalité de chances et de droits avec le personnel travaillant dans les bureaux.

Outre ces commissions fonctionnelles, trois *conseils de collaboration* ont été constitués pour chaque atelier ou bureau de l'usine de Södertälje. On y discute surtout des améliorations à apporter au milieu de travail. Mais ces conseils peuvent également discuter de questions relatives à la production et intéressant l'usine tout entière, telles que les nouvelles fabrications par exemple.

Enfin, ont été constitués des *groupes de référence*, formés d'ouvriers influents, de contremaîtres, de chercheurs et de cadres qui se réunissent chaque fois qu'une nouvelle production importante est en projet. C'est un groupe de référence qui, à l'origine, a lancé l'idée des groupes de production et de développement. Un autre groupe de référence a conçu le projet et la réalisation de l'usine nouvelle qui fabrique des moteurs à Södertälje et qui (comme l'usine Volvo de Kalmar) a été spécialement étudiée pour la concrétisation des idées sur la restructuration des tâches.

### **Difficultés initiales**

L'expansion de la démocratie industrielle en Suède n'a pas été, naturellement, sans difficultés initiales. Le contremaître, en particulier, traverse une période transitoire des plus délicates durant laquelle il doit abandonner sa fonction de commandement pour un rôle plus souple dans la conduite des discussions. Mais si les contremaîtres abandonnent toute autorité, qui peut assurer que chacun se conformera aux décisions du groupe? Et l'exercice de la démocratie, bien sûr, prend du temps. Certains travailleurs consacrent dix heures ou plus chaque semaine aux réunions des divers groupes.

### **Les avantages**

Les avantages, pour les deux parties en présence, sont apparus clairement. Les conflits qui surgissent peuvent maintenant être réglés presque immédiatement grâce aux nombreuses possibilités de coopération existantes. Il n'y a pas eu de grève à Södertälje depuis 1964. L'instabilité de la main-d'œuvre a considérablement diminué: le taux de remplacement des ouvriers sur les chaînes de montage des châssis, par exemple, est passé à 2 sur 10 en 1975 contre 7 sur 10 en 1969. La prospérité de la société a permis d'améliorer la sécurité de l'emploi et les salaires de ses employés, qui gagnent maintenant de 1000 à près de 1200 francs français pour une semaine de 40 heures.

L'expérience suédoise indique clairement que des réformes de ce genre, encouragées par l'OIT, peuvent profiter largement à l'industrie dans le monde entier. Si les travailleurs y gagnent au plan de la responsabilité et de la satisfaction au travail, les entreprises bénéficient, de leur côté, de l'abaissement des taux de congé de maladie, d'absentéisme et de rotation de la main-d'œuvre, sans parler d'un fonds de connaissances pratiques jusqu'alors inexploré, chaque travailleur étant généralement l'expert le mieux informé sur son propre travail.