

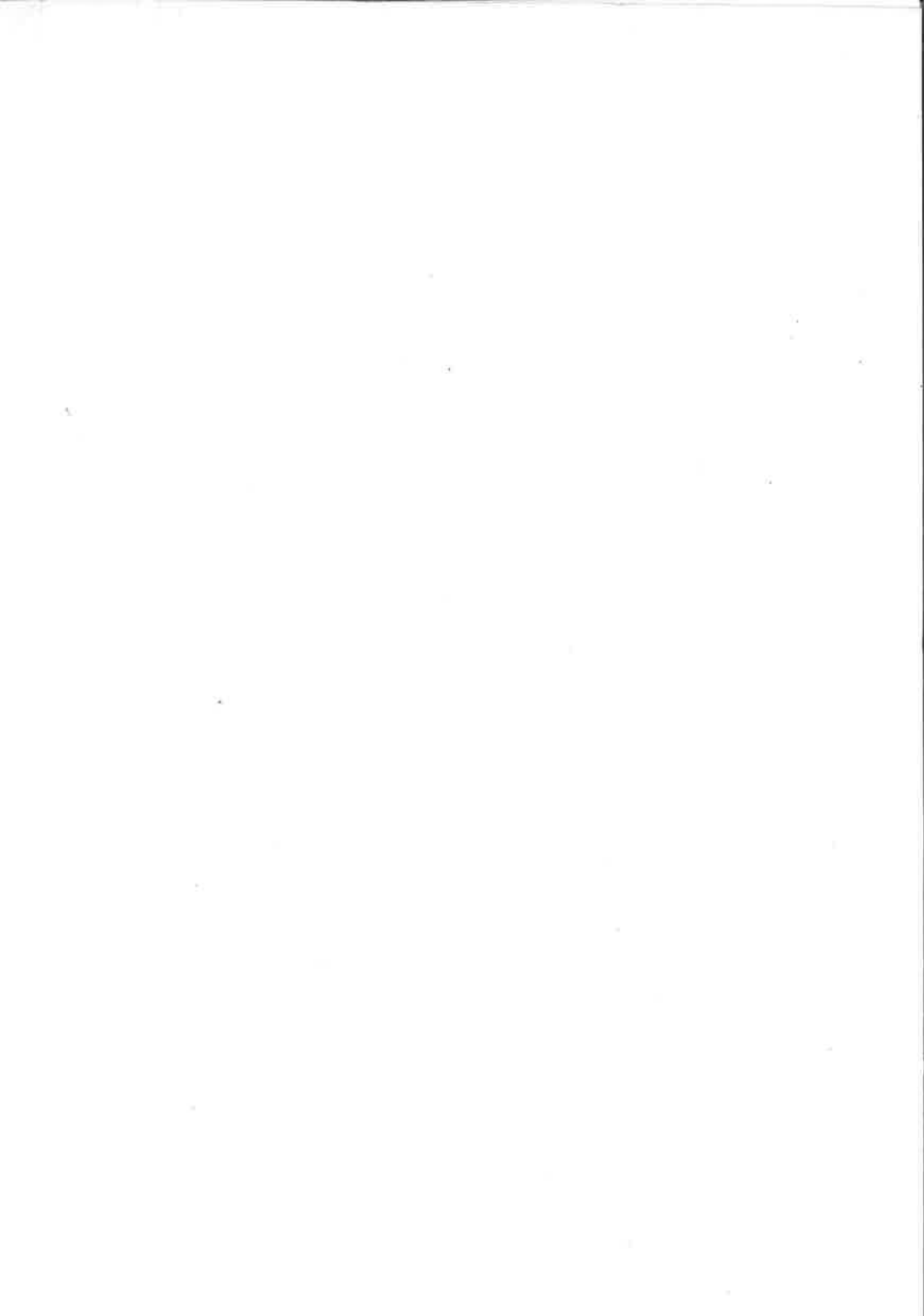
n° 6

# PANGLOSS

CAHIER DES LAUREATS  
DE LA

FONDATION  
*elf air france*

Reconnue d'utilité publique





*créée par le*

**GROUPE ELF AQUITAINE**

*et la*

**COMPAGNIE NATIONALE AIR FRANCE**

*avec la participation de*

**ELECTRICITE DE FRANCE**

**BANQUE NATIONALE DE PARIS**

**UNION DES ASSURANCES DE PARIS**

**POSTES ET TELECOMMUNICATIONS**

**GAZ DE FRANCE**

**TELEDIFFUSION DE FRANCE**

**CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS**

Secrétariat de la Fondation

7, rue Nélaton, 75739 Paris Cedex 15 - Tél. 578-61-00 (poste 23-61)





# PANGLOSS... n° 6

## AVANT-PROPOS

Quatorze jeunes fonctionnaires rendent compte, dans cet ouvrage, à la fois des informations recueillies, tant en France qu'à l'étranger et du résultat de leurs réflexions collectives sur un sujet d'actualité : LA CONDITION DU TRAVAIL DANS LA GRANDE INDUSTRIE.

Ces jeunes fonctionnaires sont les lauréats de la promotion 1975 de la Fondation Elf-Air France. Comme ceux des promotions précédentes, ils ont été sélectionnés parmi les anciens élèves de nos Grandes Ecoles, afin de constituer une équipe pluridisciplinaire.

Cette équipe, après six mois de préparation en France, a visité successivement la Grande-Bretagne, la République Fédérale d'Allemagne, l'Italie, la Yougoslavie, les Etats-Unis et l'Australie. Dans chaque pays, des entretiens ont eu lieu avec des Responsables, au niveau du Gouvernement, de l'Université, des Organismes patronaux et syndicaux et des Entreprises.

De retour en France, ils ont eu un mois pour confronter leurs idées et rédiger ce rapport qui se veut aussi une thèse. Rapport certes, puisqu'on y retrouve les choses vues et entendues, mais thèse aussi puisque, sur cette question capitale pour l'avenir de nos sociétés, des opinions sont exprimées, des jugements sont portés et des solutions sont suggérées.

Il n'appartient pas à la Fondation de juger de la valeur de ce document qui n'engage que ses auteurs. D'ailleurs, l'important réside-t-il seulement dans la qualité des remarques ou des suggestions présentées ? L'important au fond n'est-il pas que de jeunes fonctionnaires, qui de toute évidence seront appelés à des postes de responsabilités, aient pu, ensemble, réfléchir et exprimer en toute liberté leur opinion sur les problèmes humains et sociaux et l'on pourrait ajouter moraux, posés par le travail, qui trop souvent reste encore un « travail en miettes » dans la grande industrie.

« Le baigne est là où l'on donne des coups de pioche qui n'ont point de sens », disait Saint-Exupéry. Redonner un sens au travail et une dignité aux travailleurs est un problème de civilisation qui nous concerne tous. Puisse cet ouvrage porter témoignage de la volonté des lauréats de la Fondation de s'associer à ceux qui, dans ce pays, tentent de le résoudre.

L. MATRAT,  
Administrateur-Délégué Général

# PANGLOSS...

*Pas pour « le meilleur des mondes »  
mais pour... un monde meilleur.*

## MISSION 1975

Jean-François CUVIER	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur des Télécommunications, Direction des Télécommunications du Réseau National
Jean-Louis JOLIOT	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur E.D.F., Chargé de Mission au Ministère de l'Economie et des Finances
Jean-Marie LEVAUX	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Sous-Directeur au Département Personnel et Relations Sociales de l'Union des Assurances de Paris
Gilles LEVY	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Auditeur à la Cour des Comptes
Nicolas MAFFERT	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur de l'Armement, Etablissement Central de l'Armement
Dominique MAILLARD	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur des Mines, Arrondissement Minéralogique de Paris
Yves MENY	Docteur en Droit, Agrégé de Sciences Politiques, Maître de Conférences à l'Université de Rennes
François MIGONE	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des P.T.T., Administrateur des Postes et Télécommunications
Jean-Claude PIRIS	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Auditeur au Conseil d'Etat
Pierre PRINGUET	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur des Mines, Arrondissement Minéralogique de Metz
Bruno RAMBAUD	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur des Ponts et Chaussées, Direction de l'Equipement à Ajaccio
Pierre-Louis REMY	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale d'Administration, Chef de la Section de Politique Générale du Travail au Ministère du Travail
Pierre SCHNEIDER	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Inspecteur à l'Inspection Générale de la B.N.P.
Bertin VIDALLET	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des P.T.T., Administrateur à la Direction du Personnel et des Affaires Sociales des P.T.T.

## TABLE DES MATIERES

Adresse au lecteur .....	9
Présentation de la Mission 1975 .....	11

### THESE

<b>Introduction</b> .....	15
---------------------------	----

#### I<sup>re</sup> PARTIE. LE CONSTAT

<b>1.1 - La condition du travail</b> .....	17
1.1.1 - Les conditions physiques de travail .....	17
1.1.1-1 - Les accidents du travail .....	18
1.1.1-2 - L'environnement physique du travail et la pénibilité .....	21
1.1.2 - L'organisation du travail .....	23
1.1.2-1 - Le contenu du travail .....	23
1.1.2-2 - L'organisation du temps de travail .....	25
<b>1.2 - La situation du travailleur demeure parfois précaire</b> .....	27
1.2.1 - La rémunération .....	27
1.2.1-1 - Le niveau de rémunération .....	27
1.2.1-2 - La dispersion des rémunérations .....	29
1.2.1-3 - La stabilité de la rémunération .....	31
1.2.2 - La protection sociale .....	32
1.2.3 - La garantie individuelle de l'emploi .....	36
1.2.4 - Le pouvoir du travailleur .....	37
1.2.4-1 - Les possibilités d'expression du salarié .....	37
1.2.4-2 - Les pouvoirs de la représentation du personnel .....	38
<b>1.3 - Les signes de la contestation de la situation</b> .....	42
1.3.1 - Les signes explicites .....	43
1.3.2 - La contestation implicite .....	44

#### 2<sup>e</sup> PARTIE. LA STRATEGIE DES PARTIES

<b>2.1 - Les employeurs</b> .....	48
2.1.1 - Les travailleurs ont bénéficié du progrès technique et de l'enrichissement général .....	48
2.1.2 - Mais pendant longtemps l'amélioration des conditions de travail n'a pas fait partie de la stratégie de l'entreprise .....	50
2.1.3 - Les raisons qui ont limité l'initiative des employeurs .....	51
2.1.3-1 - La crainte d'un coût prohibitif .....	51
2.1.3-2 - Les réticences devant l'inconnu .....	52
2.1.4 - La transformation progressive de leur comportement .....	53
<b>2.2 - Les pouvoirs publics</b> .....	55
2.2.1 - L'intervention traditionnelle : la réglementation de la négociation collective .....	55
2.2.2 - Le développement du rôle de l'Etat .....	57
2.2.2-1 - La création d'obligations de plus en plus larges .....	57
2.2.2-2 - L'action incitatrice .....	59
2.2.2-3 - L'exemple .....	60

<b>2.3 - Les syndicats</b> .....	60
2.3.1 - La prise en charge par les syndicats des revendications des travailleurs .....	61
2.3.1-1 - Les revendications salariales .....	61
2.3.1-2 - Les revendications de la protection de l'intégrité physique .....	63
2.3.1-3 - Les revendications sur l'organisation du travail et la stratégie industrielle .....	65
2.3.2 - La stratégie de développement syndical .....	69
2.3.2-1 - La puissance des syndicats .....	69
2.3.2-2 - L'enjeu de la maîtrise du marché de l'emploi .....	70

### 3<sup>e</sup> PARTIE. QUELQUES PERSPECTIVES POUR LA FRANCE

<b>3.1 - Les objectifs d'une stratégie d'amélioration des conditions de travail</b> .....	74
3.1.1 - La nécessité d'améliorer les rémunérations des travailleurs non qualifiés .....	75
3.1.1-1 - Améliorer les bas salaires .....	75
3.1.1-2 - Améliorer les classifications .....	76
3.1.1-3 - Améliorer la qualification .....	76
3.1.2 - Perspectives et enjeux de la restructuration des tâches .....	78
3.1.2-1 - L'objet de la restructuration des tâches .....	78
3.1.2-2 - La situation actuelle .....	79
<b>3.2 - La mise en œuvre</b> .....	83
3.2.1 - L'action normative .....	84
3.2.2 - L'action incitatrice .....	85
3.2.3 - Le développement du pouvoir des salariés .....	86
<b>Conclusion</b> .....	89

\*  
\*\*

### ANNEXES :

#### I. Etudes spécifiques:

— Quelques aspects du syndicalisme américain .....	93
— Les conflits de pouvoir au sein de l'entreprise : les exemples italien et yougoslave .....	
— Peut-on humaniser le travail à la chaîne .....	104
— Le travail posté ou travail par équipes successives .....	111
— Les négociations sur les conditions de travail entre le C.N.P.F. et les syndicats .....	118
— La recherche de paramètres dans l'évaluation des conditions de travail .....	132
— Les minorités et les catégories particulières de travailleurs en R.F.A. .....	137
— Le système australien de conciliation et d'arbitrage .....	141
— Deux initiatives de restructuration des tâches : Daimler Benz et Olivetti .....	149

#### II. Présentation des pays visités :

— République Fédérale d'Allemagne .....	159
— Australie .....	176
— Etats-Unis .....	191
— Grande-Bretagne .....	204
— Italie .....	215
— Yougoslavie .....	225

## ADRESSE AU LECTEUR

Dans la présentation de leur étude consacrée aux villes nouvelles, les lauréats de la Mission 1974 écrivaient : « Nous avons volontairement négligé le monde du travail et la vie dans l'entreprise dont pourtant les caractéristiques sont en relation étroite avec le reste des activités des individus ou collectivités ; son étude justifie à elle seule une Mission Elf-Air France... »

Le souhait de nos devanciers est devenu réalité puisque la Mission 1975 s'est consacrée à l'étude « des conditions de travail dans la Grande Industrie ». Le choix de ce thème par la Fondation Elf-Air France traduit la convergence des interrogations qui se forment depuis quelque temps dans les pays industrialisés.

Il n'est guère de pays, en effet, qui échappe à la remise en cause totale ou partielle des modes d'organisation du travail et donc des conditions de vie du travailleur. Tous les pays visités, Etats-Unis, Australie, République fédérale d'Allemagne, Italie, Yougoslavie sont confrontés de manière plus ou moins aiguë à cette question, même si la diversité des systèmes socio-politiques en module les expressions.

La variété des modes d'appréhension des problèmes, la multiplicité des solutions apportées sont à la fois source d'enrichissement et de difficultés pour l'observateur français. Il y a bien sûr beaucoup à glaner dans les divers pays visités tant au niveau des législations que des pratiques de négociation ou des expériences en cours. Mais il serait excessif et dangereux de chercher à « importer » ces initiatives en France sans tenir compte d'un contexte social, économique, politique différent. Nul doute que l'autogestion yougoslave est inconciliable avec le cadre du capitalisme et du libéralisme économique qui prévaut en France. Mais, même dans d'autres hypo-

thèses, lorsque les similitudes paraissent l'emporter sur les différences, doit-on se garder de propositions trop rapides : la cogestion à l'allemande serait refusée en France par tous les partenaires sociaux. En revanche, il est possible de tirer un grand parti des mesures prises ici ou là en matière de sécurité et d'hygiène au travail, d'horaires, de durée du travail, d'amélioration des conditions de vie.

Le rapport que les deux groupes présentent ici a tenté d'éviter cet écueil, sans peut-être toujours y parvenir. Du moins les affirmations qui y sont contenues, les propositions qui y sont suggérées l'ont-elles été dans la perspective du « possible ». De même certaines appréciations pourront apparaître critiques ou tranchées : le groupe n'a pas voulu, ni dans le corps de la thèse, ni dans les annexes techniques, que la crainte de déplaire ne l'emporte sur la liberté des opinions ; ce n'est d'ailleurs que le reflet des débats et des échanges, courtois mais sans détours, que la Mission a eus avec ses interlocuteurs tout au long de deux mois d'enquête.

Nous espérons ainsi susciter non seulement réflexion, mais aussi débats et critiques et, pourquoi pas ? réformes.



## PRESENTATION DE LA MISSION 1975

La Mission 1975 abordait un problème à la fois fondamental, actuel et, pour beaucoup de participants, tout à fait neuf : les conditions de travail dans la grande industrie.

Six mois de préparation, travaux en groupe, lectures, interviews, rencontres et visites d'entreprises en France, ont permis aux quatorze membres de la Mission de se familiariser avec le thème d'étude et de tirer le plus grand profit du voyage de l'automne.

Du 5 octobre au 30 novembre 1975, la Mission, divisée en deux groupes, a visité l'Italie et les Etats-Unis d'une part, l'Allemagne et l'Australie d'autre part.

Le voyage en Yougoslavie, en revanche, était commun à l'ensemble de la Mission. Dans tous ces pays se sont succédées conférences, tables rondes, visites d'usines ou de laboratoires de recherche. Parfois s'y sont ajoutés des contacts informels, soit avec des spécialistes des conditions de travail (universitaires, syndicalistes, organismes-conseils), soit avec la population locale.

Partout, l'accueil fut d'une qualité exceptionnelle tant par la sympathie qui s'y exprimait que par l'intérêt des informations qui nous furent données.

C'est en nous recommandant de cette amitié et de la franchise de nos échanges que nous n'avons pas voulu effacer les ombres du tableau.

D'ailleurs, nombre de nos réserves à l'égard de telle institution ou de telle pratique résultent moins d'une critique absolue que de son incompatibilité avec la situation française.

Enfin, une description apologétique ou idyllique n'eut présenté d'intérêt pour personne ni pour nos hôtes qui, d'expérience, connaissent une réalité parfois difficile, ni pour nos lecteurs français.

Ce voyage, ce rapport final n'auraient pas été possibles sans le concours des Ambassades françaises à l'étranger, sans l'aide des représentants d'Air France, de la B.N.P. et d'Elf-Aquitaine dans les capitales ou principales villes visitées. Partout, ils nous ont apporté un précieux concours, aussi bien pour nous informer et nous éviter les erreurs de néophytes que pour faciliter le bon déroulement de notre programme. Enfin, nos remerciements et notre gratitude vont à la Fondation Elf-Air France et à ses animateurs qui nous ont permis de réaliser une expérience si enrichissante.

Cet ouvrage veut en témoigner et tente d'apporter une contribution aux dialogues et aux débats sur les conditions de travail dans l'entreprise française.

**LA CONDITION DU TRAVAIL  
DANS LA GRANDE INDUSTRIE**

*Les affirmations et opinions qui peuvent être contenues dans ce « Pangloss » n'engagent que leurs auteurs et ne sauraient engager ni les administrations auxquelles ils appartiennent, ni la Fondation.*

## INTRODUCTION

L'entreprise et le travail tiennent dans les sociétés industrialisées d'aujourd'hui une place essentielle. La première est le cadre privilégié de la création des richesses matérielles — biens et services — dont notre société manifeste un désir sinon un besoin presque insatiable.

Le second est une activité humaine, essentielle, depuis toujours, et les 40.000 heures chères à J. Fourastie paraissent encore selon un slogan quelque peu mystique. Le travail d'entreprise est aujourd'hui sa forme principale. Il fournit rémunération, statut social, et même pour beaucoup occupation du temps. Et il n'est qu'à observer le désarroi, pas seulement financier, de bon nombre de chômeurs, pour mesurer la place qu'il tient dans la vie de chacun.

C'est dire l'importance de la condition du travail dans le fonctionnement de la société française et dans la vie quotidienne de ses membres.

Mais aujourd'hui, une autre raison rend peut-être encore plus nécessaire l'analyse de ce problème.

Certaines formes de travail sont en effet contestées. L'organisation hiérarchique de l'entreprise est mise en cause. Certains phénomènes de contestation du travail industriel se développent. Les postes de travail et les structures des entreprises n'apparaissent pas toujours adaptés à une main-d'œuvre mieux formée, plus ouverte et plus exigeante qu'auparavant. Il s'ensuit une insatisfaction croissante de certaines catégories de salariés en même temps qu'une diminution de l'efficacité de l'appareil productif.

L'inégalité dans laquelle se trouvent les travailleurs manuels, notamment les non-qualifiés, par rapport aux autres salariés, est perçue de plus en plus comme non inéluctable et jugée d'autant plus scandaleuse, que les entreprises, dont ces travailleurs sont un constituant essentiel, jouent un rôle dominant dans les sociétés contemporaines. Elle paraît, enfin, contradictoire avec les aspirations à une plus grande équité et à une meilleure qualité de vie qui se développent aujourd'hui.

La condition du travail est devenue un problème important de la France d'aujourd'hui. Elle est, bien sûr, l'objet de la préoccupation syndicale. Mais elle est aussi le terrain de réflexions et d'initiatives patronales approfondies. Enfin, le gouvernement l'a mise au rang de ses priorités d'examen notamment à travers les projets de réforme de l'entreprise et de revalorisation du travail manuel.

C'est qu'en définitive, la situation actuelle présente des risques pour le présent et pour l'avenir, à la fois sur le plan économique et sur le plan social. La rentabilité des firmes, et plus encore leurs possibilités de développement, risquent d'être limitées par la désaffectation vis-à-vis des emplois manuels. La cohésion sociale du pays peut se trouver remise en cause par les tensions consécutives à l'inadaptation de l'entreprise et des structures de production aux comportements et aspirations de la main-d'œuvre.

L'action dans ces domaines doit s'appuyer d'abord sur la connaissance quotidienne de la vie de l'entreprise, de sa logique de fonctionnement, de l'organisation de l'atelier, des postes de travail et des attitudes des salariés dans leur travail. C'est en effet là que le problème est posé d'abord et qu'il se résoudra en définitive.

Mais l'observation de la situation de l'étranger peut apporter des éclairages intéressants sur les problèmes masqués ou sur des voies non explorées. Elle invite à l'innovation, bien nécessaire dans ce domaine. C'est le sens que nous avons voulu donner à notre mission. Et c'est ce que nous avons essayé de traduire dans ce rapport.

Nous nous sommes notamment efforcés, à travers un constat de la condition du travail et de la situation du travailleur de mettre l'accent sur les problèmes et les initiatives observés à l'étranger. Il n'était, dans ces conditions, ni possible, ni opportun, de faire une description exhaustive des pays visités. Nous nous sommes ainsi attachés prioritairement à exprimer les données, les impressions, voire les anecdotes, glanées au cours de notre voyage. Ce résultat en est plus impressionnant que systématique au détriment peut-être d'une certaine cohérence, et certains éléments importants tels la formation ou la promotion professionnelle, sont peu abordés ; mais en contrepartie nous avons essayé de toucher des aspects concrets de la situation du salarié à son travail.

Un tel constat ne pouvait cependant déboucher sur des propositions opérationnelles que s'il était éclairé par l'analyse de la stratégie des différentes parties en présence, employeurs, syndicats et pouvoirs publics. La condition du travail est en effet un objet et un enjeu très important de la confrontation sociale et les voies d'évolutions dépendent aussi de la façon dont les forces sociales l'orientent voire la canalisent.

Au terme de cette démarche nous essaierons de proposer des perspectives d'action pour la France, en privilégiant l'intervention, nécessaire mais difficile, des pouvoirs publics.

## PREMIERE PARTIE

### 1. LE CONSTAT

#### 1.1. — LA CONDITION DU TRAVAIL

##### 1.1.1. — LES CONDITIONS PHYSIQUES DE TRAVAIL :

La protection de l'intégrité physique des travailleurs ne constitue pas un problème dépassé : les débats actuels sur les sanctions à infliger en cas d'accidents du travail sont là pour le rappeler.

Certes, les usines des années 1970 diffèrent, à de nombreux égards, des fabriques du XIX siècle décrites dans l'enquête de Villermé ou des manufactures royales de l'époque de Colbert. Mais l'évolution technique qui a affecté les centres industriels a souvent davantage transformé les matériels, devenus plus nombreux et plus puissants, que les postes de travail, dont les occupants apparaissent parfois économiquement moins précieux que les machines qu'ils servent.

Certes, tout n'est plus permis et depuis les premières lois qui limitaient le travail des enfants, des progrès ont été réalisés en ce qui concerne la durée du travail, par la fixation de limites obligatoires, le développement de réglementations d'hygiène et de sécurité nationales, la préparation des hommes à leurs tâches, la diminution des travaux de force pure (par la mécanisation) ou la réparation des fatigues professionnelles (par l'extension des congés payés notamment).

Il n'en demeure pas moins que le nombre des accidents du travail demeure non négligeable, notamment dans certains secteurs tel le bâtiment, ou dans certaines tâches, telle la manutention et que les activités fondées essentiellement sur un important effort musculaire sont loin d'avoir été éliminées.

Aussi bien les atteintes à l'intégrité physique des travailleurs résultent-elles en particulier :

- des accidents du travail et des maladies professionnelles,
- de l'environnement et de la pénibilité des postes de travail.

#### 1.1.1-1 — Les accidents du travail :

Malgré une diminution relative générale en longue période de la fréquence des accidents, la situation de nombreux salariés reste précaire. Les accidents graves restent nombreux et certaines catégories de travailleurs demeurent particulièrement atteintes.

*La situation française* dans le secteur industriel et commercial tout d'abord, peut se résumer en quelques données. En rapportant à l'effectif des salariés couverts le nombre des accidents du travail, on obtient pour les années 1954 à 1971 les résultats suivants pour 1.000 salariés (accidents de trajet exclus) (1) :

	1954	1974
Accidents du travail avec arrêt .....	114,5	85,0
Accidents graves entraînant une incapacité permanente ou un décès .....	7,58	8,80
Accidents mortels .....	0,209	0,16

L'amélioration que semblent traduire ces données dans le cas des accidents avec arrêt et dans celui des décès n'en laisse pas moins subsister des chiffres non négligeables : ainsi en 1974, 2.117 accidents mortels avaient-ils été recensés.

Quant au *rapport des accidents graves à l'effectif des travailleurs*, il semble connaître une évolution apparemment inquiétante dans la mesure où en quinze ans il s'est accru de 7,58 à 8,89 accidents graves pour 1.000 salariés. L'analyse de ces accidents révèle cependant que cet accroissement est entièrement imputable aux petites incapacités — taux d'incapacité permanente partielle compris entre 1 et 9 % — dont la fréquence s'est accrue de 37 %, alors que celle des incapacités plus importantes — de 10 à 100 % — diminuait sensiblement. Aussi bien, dans la mesure où la notion d'incapacité — et surtout de petite incapacité — résulte d'une appréciation médico-sociale qui a pu évoluer avec le temps, il paraît difficile de tirer de cette tendance une conclusion définitive.

En ce qui concerne la *durée moyenne des arrêts de travail*, un accroissement presque constant peut être relevé, cette durée passant de 18,53 jours en 1954 à 25,71 en 1971. Il est cependant difficile de déterminer si cette évolution traduit une réduction des accidents bénins ou

(1) Source : Caisse Nationale d'Assurance Maladie.



une limitation des arrêts grâce aux soins d'urgence sur les lieux de travail. De fait, les mouvements de l'indice de gravité que s'est efforcée de calculer l'Inspection Générale des Affaires Sociales en rapportant à l'effectif des salariés couverts le nombre de jours perdus par incapacité temporaire et celui jugé équivalent aux incapacités permanentes et aux décès semblent manifester une légère diminution de la gravité globale en 17 ans (— 7,50 %).

*La comparaison avec l'étranger* se révèle délicate. Les divergences dans les méthodes statistiques (2) d'une part, la proportion inégale des activités les plus dangereuses dans les économies des pays comparés de l'autre, conduisent à n'utiliser qu'avec prudence les résultats obtenus. En Italie, tout d'abord, deux données globales peuvent être relevées concernant le seul secteur industriel (accidents de trajet non compris) (3) :

— 1.400.000 accidents par an, chiffre évoluant relativement peu d'une année sur l'autre,

— 3.470 accidents mortels en un an.

En Yougoslavie, le nombre des accidents du travail s'élevait en 1973 à quelque 257.000, soit 60 pour 1.000 travailleurs (4).

Quant aux taux d'accidents mortels, ils varient sensiblement d'un pays à l'autre à statistiques comparables : 0,09 accident indemnisé en 1971 pour 1.000 années-hommes de 300 jours en Italie contre 0,19 en République Fédérale d'Allemagne ; 0,04 accident signalé pour 1.000 personnes occupées en Grande-Bretagne en 1972 contre 0,10 en Yougoslavie (cf. annexe 1) (5). Il faudrait se garder cependant de tirer des conclusions trop rapides, les systèmes de recueil de données n'ayant pas tous la même fiabilité.

En revanche l'évolution dans le temps de la situation de chaque pays peut apporter d'utiles éclairages.

A l'exception de l'Italie dont le taux d'accidents mortels est passé de 0,19 (6) en 1964 à 0,09 en 1971, les grands Etats occidentaux ont conservé des taux pratiquement inchangés : 0,17 (7) en 1973 pour la R.F.A. contre 0,19 en 1964 ; 0,04 (6) en 1972 pour les Etats-Unis au lieu de 0,03 en 1964 ; 0,04 (8) en 1973 comme en 1964 dans le cas de la Grande-Bretagne.

---

(2) Aux Etats-Unis, les entreprises de sept salariés ou moins sont exemptées de la tenue d'un registre des accidents et maladies.

(3) Source : Entretien à la Cofindustria.

(4) Toutes activités économiques confondues (source : Petit manuel statistique de la Yougoslavie 1975).

(5) Source : Annuaire statistique du Bureau International du Travail.

(6) Accidents indemnisés pour 1.000 années-hommes de 300 jours.

(7) Accidents signalés pour 1.000.000 d'heures-hommes effectuées.

Quant à la Yougoslavie, elle a en 1973 le même taux d'accidents mortels, soit 0,09 (8), qu'en 1964.

Même si l'amélioration des méthodes statistiques et partant une appréhension plus complète du phénomène explique en partie (notamment pour les Etats-Unis) cette évolution, le maintien, en longue période de niveaux importants d'accidents mortels, manifeste la réalité de l'insécurité du travail.

Pour expliquer la stagnation de cette situation, plus nette encore si, au lieu de raisonner sur les chiffres globaux qui se ressentent du poids croissant du secteur tertiaire, on s'appuie sur les chiffres des branches, trois raisons peuvent être avancées :

— l'apparition constante de risques nouveaux dus à la mise en service de machines ou à l'emploi de techniques trop récentes pour que l'expérience ait permis d'en faire apparaître toutes les implications dangereuses,

— la persistance d'opérations dangereuses laissant une large part d'autonomie aux individus, telles que manutentions, déplacements, transports qui représentaient à eux seuls les deux tiers des accidents, la moitié des incapacités permanentes et le tiers des décès dans les enquêtes citées ci-dessus,

— le maintien de cadences élevées, souvent imposées par la concurrence nationale ou internationale et des durées de travail importants

L'insécurité du travail est d'autant plus sensible qu'elle touche particulièrement certaines catégories de salariés.

L'inégalité découle à la fois du secteur d'activité et de la fonction des travailleurs.

Au plan sectoriel, les activités de type industriel au sens large s'opposent aux professions tertiaires tandis qu'au sein même de l'industrie, des écarts sensibles apparaissent entre les branches, ce qui s'explique aisément par les différences dans la nature des équipements utilisés et des types de travaux effectués.

Ainsi, en France, la fréquence des accidents graves est particulièrement élevée dans l'industrie du Bâtiment et des Travaux Publics, les industries extractives, la production et la première transformation des métaux, les industries de matériaux de construction. Et en R.F.A., la situation est sensiblement la même, du point de vue des branches à haut risque (bâtiment, mines, carrières, transformation du bois, production et première transformation des métaux).

Enfin les salariés de production sont, évidemment, plus soumis aux risques que les employés. Parmi eux les manœuvres et les ouvriers professionnels sont les plus atteints.

---

(8) Accidents signalés pour 1.000 personnes occupées.

Les accidents du travail sont la forme la plus visible et la plus brutale des agressions dont la santé des salariés est l'objet à l'occasion de leur travail. Mais ce n'est pas la seule, ni peut-être la plus générale.

#### 1.1.1-2 — L'environnement physique et chimique du travail - la pénibilité :

Mal recensées dans les statistiques, les agressions dues à l'environnement immédiat du poste de travail d'une part, au rythme et au contenu du travail de l'autre, n'en constituent pas moins des menaces pour l'intégrité physique ou psychique des travailleurs de l'industrie.

##### 1.1.1-2.1 — Environnement immédiat du poste de travail

A cet égard, les insuffisances peuvent provenir du contexte physique, des installations annexes, voire de l'environnement plus vaste que constitue l'établissement industriel dans son ensemble.

● *Contexte physique* : L'environnement des travailleurs varie considérablement selon les types d'industries, et il est difficile de comparer les départements des forges ou des presses d'une usine d'automobiles avec un atelier de fabrication de composants électroniques. En général, les conditions de travail semblent moins bonnes dans les industries de la première génération (textiles, acier) ou de la seconde (automobile) que dans celles de la troisième (électronique) et, à première vue, elles paraissent davantage liées au type d'activité qu'au système socio-économique ou à la propriété d'Etat (à niveau de technique égal bien entendu). Ainsi l'usine Italsider de Gênes, relativement ancienne, apparaît-elle plus proche de la partie ancienne du combinat sidérurgique de Smederovo (Yougoslavie) que des établissements Olivetti d'Ivrea.

De fait, les agressions liées à l'environnement du poste de travail peuvent être très diverses :

- bruit (ateliers d'emboutissage, forges, etc.),
- chaleur (forges, aciéries) ou froid (vastes hangars exposés aux courants d'air),
- odeur et poussière, notamment dans les industries chimiques,
- vibrations (conducteurs de marteaux-piqueurs),
- lumière inadaptée, en particulier pour les travaux de précision, conduisant à un affaiblissement de la vue,
- espace pour se mouvoir insuffisant (ponts-roulants, échafaudages, etc), etc.

● *Installations annexes* : Les installations annexes telles que salles de repos, vestiaires, sanitaires, restaurants peuvent contribuer à limiter la fatigue nerveuse, voire simplement physique. Elles n'en apparaissent pas moins encore fréquemment comme rajoutées après la réalisation de l'établissement comme chez General Motors Holden (Australie) où les

zones de repos sont au milieu de la chaîne quand elles ne sont pas dans certains cas — petits établissements notamment — inexistantes.

Dans ce domaine, la situation des firmes hautement capitalistiques telles que les entreprises pétrochimiques (l'ENI italienne par exemple) est souvent meilleure que celle des activités de main-d'œuvre, telles que le textile ou l'électronique.

● *Conception générale de l'établissement* : Sans affecter directement la condition physique des travailleurs, certains traits de l'ambiance générale de l'établissement peuvent contribuer à la tension nerveuse parfois constatée :

— ainsi en est-il de la taille excessive de certaines usines telles que Fiat à Turin ou Peugeot à Sochaux,

— ainsi en est-il également du désordre et de l'absence de propreté  
— quand ce n'est pas, à l'inverse, d'un ordre et d'une propreté qui tendent à devenir inhumains...

#### 1.1.1-2.2 — *Les produits dangereux*

C'est une source de risques croissante, dans les pays industriels, à mesure qu'augmentent le nombre et la complexité des produits synthétiques. Selon un rapport du B.I.T. préparé pour une conférence inter-syndicale européenne tenue en 1975, il apparaît entre 500 et 1.000 produits nouveaux par an — le nombre des nouvelles « préparations » est encore plus considérable — et la concurrence favorise la non-diffusion des informations nécessaires à la protection du travailleur.

Dans ces conditions, le risque est toujours en avance sur les mesures de prévention. Les restrictions à l'emploi des produits demeurent très limitées sauf pour quelques cas bien connus depuis longtemps.

#### 1.1.1-2.3 — *La pénibilité du poste de travail*

L'automatisation des processus de production demeure encore loin d'avoir éliminé tout effort. Au plan physique, de nombreux postes de travail exigent encore un effort musculaire, ne serait-ce que parce qu'ils imposent la manutention de pièces lourdes, notamment dans la sidérurgie ou dans la construction ; d'autres contraignent à une position fatigante telle que le travail, bras en l'air, pour certaines tâches de montage des automobiles ou simplement inconfortable telle que la pose des tableaux de bord des voitures ; dans d'autres tâches enfin, notamment dans la micromécanique ou l'électronique, l'emploi permanent de systèmes optiques grossissants conduit à une baisse définitive de l'acuité visuelle.

Au plan nerveux, la contrainte la plus fréquemment mise en évidence est celle de la chaîne qui oblige le travailleur à un rythme de travail

prédéterminé allant de pair avec des tâches particulièrement répétitives. De même, certaines tâches de surveillance mobilisent l'attention visuelle sans solliciter parallèlement réflexion ou initiative. Un tel déséquilibre entraîne souvent une grande fatigue nerveuse.

Il n'est pas évident que l'effort demandé pendant le travail tende à diminuer rapidement avec le temps. Si l'automatisation conduit en effet à l'élimination des postes physiquement les plus difficiles, elle va fréquemment de pair avec une aggravation de la contrainte nerveuse. Les cadences, en effet, demeurent élevées, notamment en raison de la concurrence, et il est frappant de voir une firme d'électronique de Nis en Yougoslavie adopter les mêmes normes que la société hollandaise Philips ; la rémunération aux pièces elle-même continue d'être fréquemment employée tant par exemple en Yougoslavie où, dans la logique du système de l'autogestion, elle est utilisée à la fois pour les groupes et pour les individus, qu'en Italie où le développement récent du travail à domicile lui offre un champ d'application élargi, ou encore dans l'industrie californienne de l'acier où elle est traditionnelle, conformément au schéma taylorien ; enfin la tension nerveuse a remplacé l'effort physique dans de nombreux postes, en particulier ceux tenus par des femmes (micro-montage, contrôles peu qualifiés).

### 1.1.2. — L'ORGANISATION DU TRAVAIL :

Elle revêt deux aspects, le contenu du poste de travail et l'organisation du travail dans le temps.

#### 1.1.2-1 — Le contenu du travail :

A une époque où les individus sont formés à exercer leurs aptitudes dans des domaines de plus en plus larges, sollicités par une information surabondante et invités par l'école et la publicité à l'autonomie et à l'initiative, le travail manuel dans l'entreprise reste pauvre et parcellisé. Le développement de la production de masse appelait et justifiait à la fois une rationalisation de la production par une réflexion préalable sur les méthodes et les équipements les plus adaptés. Parallèlement, il rendait nécessaire le recrutement massif d'une main-d'œuvre rurale peu formée et l'adaptation des postes de travail en conséquence.

Le Taylorisme, l'O.S.T. sont la théorisation de cette double exigence : les méthodes, les procédures et les normes de travail sont déterminées en amont de façon très précise, par des bureaux spécialisés. Les opérations sont les plus simples possible. Les tâches plus complexes, préparation, entretien, réglage, contrôle... sont effectuées par une main-d'œuvre spécifique qualifiée. La rémunération est l'instrument principal de la motivation et donc de la politique du personnel.

Parallèlement, les évolutions techniques ont conduit à automatiser, assez souvent, l'essentiel du cycle de production proprement dit. L'opérateur

conserve alors seulement un rôle de commande simple, de gardiennage — la charge de surveiller la machine et de l'arrêter en cas d'incident — et de manutention en amont ou en aval, les extrémités du cycle étant en général plus complexes et surtout plus coûteuses à automatiser.

Il est ainsi possible de voir sur les chaînes d'emballage, par exemple au Combinat Chimique de la S.O.D.A.S.O. en Yougoslavie, comme à l'A.P.C. à Toulouse, des ouvriers dont le seul rôle est d'écartier les bords d'un sachet avant le remplissage, ou, chez Kléber-Colombes à Troyes, un ouvrier uniquement chargé d'appliquer un peu de colle à l'extrémité d'une bande de caoutchouc.

De même, à l'usine de fabrication de contacteurs téléphoniques de G.T.E.-Lenkurt à San Francisco (Californie), les ouvriers et ouvrières sont enchaînés au rythme d'un tapis roulant qui apporte les microcomposants. Le temps de cycle est inférieur à la minute. Quelques opératrices subsistent en postes individuels parce que, selon le chef de production, les temps d'opération sont tellement différents, qu'un équilibrage global est impossible !

Il s'agit peut-être là d'exemples extrêmes, mais en aucun cas de vestiges d'un passé révolu.

Ainsi, en France, une enquête exhaustive menée à la demande du Commissariat Général au Plan auprès de tous les nouveaux établissements industriels de plus de cent salariés, créés entre 1962 et 1972, a montré que dans la majorité des branches la structure de ces nouveaux emplois était moins qualifiée que celle de la moyenne de la branche.

La proportion de travailleurs non qualifiés dépend bien sûr de la branche. Dans les tâches de montage, leur part est très supérieure à ce qu'elle est dans la sidérurgie. Mais il semble, et c'est là l'élément le plus important de l'analyse, qu'il n'y ait pas diminution dans le temps de ce type d'emplois, malgré l'évolution des caractéristiques de la main-d'œuvre et le développement des techniques. Il y a seulement croissance de la frange des emplois très qualifiés, techniciens, ingénieurs, cadres administratifs, rendus nécessaires par la sophistication des processus de production et des organisations industrielles.

Cette situation générale ne dépend, semble-t-il, à la lumière des pays visités, ni du niveau de développement, ni du système socio-politique.

En R.F.A., cependant, la maîtrise semble moins importante et davantage utilisée à des tâches administratives qu'en France où les contremaîtres sont nombreux et employés à une tâche technique et disciplinaire. A l'inverse, les emplois qualifiés sont plus fréquents que dans notre pays. Une enquête réalisée à la demande du C.E.R.G. en liaison avec le professeur LUTZ, rencontré à Munich, confirme cette impression. Dans six types d'entreprises sur sept que comprenait l'enquête, l'encadrement par ouvrier est plus faible en R.F.A. qu'en France, parfois très sensiblement (4 % contre 15 % dans la tannerie ; 3,5 % contre 9 à 10 % dans la sidérurgie). Cette différence entre deux pays aux économies aussi comparables qu'interdépendantes, tient peut-être au système édu-

catif, qui en France met sur le marché de l'emploi à la fois un volume important de travailleurs non qualifiés et de personnes ayant fait d'assez longues études générales alors qu'en R.F.A. l'enseignement professionnel et technique est plus développé et la maîtrise, pour l'essentiel, issue du rang.

#### 1.1.2-2 — L'organisation du temps de travail :

La souplesse de l'organisation du temps de travail dépend d'abord de la durée du travail.

Si on se réfère à une base hebdomadaire, celle-ci, dans les pays visités, se situe très généralement en-dessous du niveau français (cf. annexe 2). En R.F.A., aux Etats-Unis et en Australie, un certain nombre de grands accords d'entreprise ont dépassé la barrière fatidique des quarante heures (trente-cinq heures en Australie dans l'industrie minière, les raffineries de pétrole dès 1973).

En Yougoslavie, la durée « habituelle » de travail se situe à quarante-deux heures, soit également un niveau légèrement inférieur à celui de la France (42 h 30 en 1975).

Plus significative peut-être et plus intéressante, apparaît la comparaison des durées de travail des « manuels » et des autres. A la différence de la France où l'écart en 1974 était d'environ deux heures au détriment des premiers, il semble que dans les pays à développement industriel avancé que sont les Etats-Unis, la République Fédérale d'Allemagne et l'Australie, la situation soit parfois inversée — à l'usine Kayser aux Etats-Unis, les ouvriers travaillent quarante heures par semaine et les employés quarante-quatre heures — ou au moins égale pour les deux catégories de travailleurs.

En revanche, en matière de congé, la position du salarié français est plus avantageuse, notamment par rapport à celle de son homologue américain. Dans ce pays, les congés ne font pas l'objet de dispositions législatives et sont fixés par conventions collectives. Dans la sidérurgie, par exemple, le salarié de moins de trois ans d'ancienneté dispose d'une semaine de vacances par an. Et il faut qu'il ait dix-sept ans d'ancienneté dans l'entreprise pour que cette durée atteigne quatre semaines. En revanche, et c'est un exemple de modulation qui pourrait être heureusement transposé dans notre pays, il dispose tous les cinq ans de dix semaines de congés supplémentaires à condition d'avoir une ancienneté suffisante.

Les contraintes de temps qui pèsent sur le salarié dépendent également de l'organisation du travail.

L'agent de fabrication, que ce soit à cause du rythme pré-déterminé de la machine, de la vitesse constante de la chaîne, des normes de temps imposées ou de l'horaire de travail et des poses rigides, est très dépendant de rythmes extérieurs à lui. Et les initiatives d'assouplissement que

nous avons pu rencontrer sont très rares. Il s'agit d'abord des processus de restructuration du travail qui, en allongeant le temps de cycle et en accroissant l'autonomie et la responsabilité de l'opérateur, augmentent sa maîtrise du temps. Ces démarches, dont la portée peut être très grande, concernent encore très peu de salariés.

Les exemples d'assouplissement de l'organisation du temps de travail, c'est-à-dire des heures de début et de fin, de pauses diverses, sont également limités.

Aux Etats-Unis, l'horaire variable est ignoré. Seule la R.F.A. manifeste un développement certain de ce type d'initiatives qui ne concernent pas, en général, les agents de fabrication, mais seulement les employés. Daimler Benz, a ainsi depuis 1969 institué progressivement avec l'accord du « conseil d'entreprise » des formules d'horaires mobiles qui actuellement touchent environ 16.000 employés (la firme compte 81.000 salariés). Il est envisagé leur élargissement à certains secteurs de la production.

Ces assouplissements restent de toute façon de très faible intensité, par rapport aux contraintes croissantes que fait peser sur les agents de fabrication le travail posté. Cette forme de travail se développe rapidement. En France, 22 % des ouvriers de l'industrie y sont soumis en 1974, contre 10 % en 1957. Parmi ceux-ci, 40 % étaient en trois équipes ou plus, ce qui est particulièrement contraignant.

Cette évolution est générale quels que soient les pays : les salariés yougoslaves travaillent en deux équipes pour 16 % d'entre eux et en trois équipes pour 9,5 % ; 2.900.000 ouvriers ouest-allemands travaillent en postes, dont 1.000.000 exclusivement de nuit.

Ces formes de travail apportent aux salariés quelques avantages. Il s'agit essentiellement de compensations financières. En outre, commencent à apparaître pour les travailleurs en équipes, notamment en continu et en semi-continu, des réductions de la durée de travail, dans la semaine, l'année, la vie.

Des pauses supplémentaires sont ainsi parfois prévues : cinq minutes par heure de travail dans l'accord collectif de l'industrie automobile du Bade-Wurtensberg (R.F.A.) ; une demi-heure par jour dans les combinats yougoslaves.

Une orientation se dessine dans certains pays pour abaisser la durée hebdomadaire du travail pour ces travailleurs (à 36 heures environ). C'est une revendication syndicale en Italie ; une perspective gouvernementale en France.

Les congés sont parfois allongés (une semaine de plus dans la métallurgie australienne et dans l'industrie yougoslave).

Enfin, à l'image de la récente décision du Parlement français, l'âge de la retraite est parfois avancé pour certains travailleurs postés : c'est notamment le cas en Australie et en Yougoslavie.



Mais ces compensations, surtout si elles restent exclusivement financières, ne corrigent pas les conséquences néfastes sur la santé et la vie sociale de ces formes de travail, en particulier le travail en trois équipes ou plus alternantes. S'il est nécessaire, comme le souligne l'annexe, d'être prudent dans ces domaines, il semble avéré qu'à partir d'un certain âge les salariés supportent beaucoup moins bien cette forme de travail et que de toute façon elle empêche profondément une participation normale à la vie sociale, notamment en zone urbaine.

## 1.2. — LA SITUATION DU TRAVAILLEUR

### 1.2.1. — LA REMUNERATION :

Il s'agit là d'une caractéristique essentielle de la situation du travailleur. Elle est une condition de son insertion dans la « société de consommation » qui est la nôtre et doit donc atteindre un seuil minimal, en-dessous duquel il n'y a pas de satisfaction du travailleur possible (cf. la pyramide des besoins de Maslow).

Malgré les difficultés d'effectuer des comparaisons internationales, il semble qu'il existe une grande hétérogénéité des niveaux et des dispersions selon les pays.

#### 1.2.1-1 — Le niveau de rémunération :

L'enquête communautaire sur les salaires montre les disparités de rémunérations à l'intérieur de la C.E.E. (cf. tableau n° 9).

Si on prend comme base 100 la rémunération totale (salaires + primes + avantages en nature) de l'ouvrier français (9), son homologue allemand se situe (10) à 133, le belge et le néerlandais à 120 et l'italien à 87. Pour certaines branches comme le Bâtiment et les Travaux Publics, l'écart est encore plus sensible. Ces ratios qui proviennent de données qui datent un peu, restent, semble-t-il, très largement des ordres de grandeur valables. La rémunération de l'ouvrier américain demeure sensiblement plus élevée (4 à 8 dollars par heure selon la qualification en 1975) mais l'écart, notamment avec la R.F.A., s'est beaucoup réduit.

Les différences de niveaux reflètent les différences dans le niveau de vie, mais aussi dans le coût de la vie et l'organisation sociale. Aussi faut-il les interpréter avec beaucoup de prudence.

---

[9] Ce qui correspond à un taux horaire de 6,45 F.

[10] En 1969.

Ainsi, dans certains pays, le travailleur perçoit de nombreux avantages en nature, qui accroissent son revenu réel.

L'exemple le plus caractéristique de cette situation est la Yougoslavie où les avantages matériels consentis aux travailleurs par les entreprises sont nombreux et doivent être pris en compte dans l'appréciation du niveau de vie : les logements sont d'un prix très bas, de même que les repas servis pendant la journée de travail (un dinar, par exemple, soit 0,20 F en octobre 1975) ; des achats de biens de consommation courante peuvent être effectués avec de substantielles réductions dans les magasins spécialisés. Ces avantages ne sont pas hiérarchisés et apportent, de ce fait, une amélioration relative plus importante aux travailleurs les moins rémunérés.

De même, le niveau et le mode de financement de la protection sociale (chômage, maladie, retraite) varient sensiblement d'un pays à l'autre, ce qui conduit à nuancer les différences de salaires absolus.

Enfin, on ne peut négliger, dans une comparaison, le poids et l'organisation de la fiscalité. En Australie et en Yougoslavie où l'impôt direct est très élevé et très progressif, il a un incontestable effet redistributeur (11).

Il apparaît ainsi plus significatif de comparer les salaires ouvriers dans un même pays avec ceux des autres catégories. Une telle démarche présente d'autant plus d'intérêt que le statut social dépend souvent plus de la rémunération relative que du volume global des ressources.

Une étude comparative des salaires ouvriers et employés faite à l'intérieur des pays de la C.E.E., montre que la sous-rémunération relative du travailleur manuel en France et en Italie par rapport à la R.F.A. (12) ou au Bénélux. La situation des Etats-Unis et de la Yougoslavie est, semble-t-il, assez proche de celle de nos voisins du nord.

Il y a là dans les deux pays latins un signe très net de la dévalorisation du travail manuel, et la marque d'un problème grave et urgent.

Et ces chiffres moyens cachent de très grandes disparités.

---

(11) En Yougoslavie, le taux d'imposition est fixé par concertation entre les organisations fondamentales de travail, au niveau de chaque commune, de chaque région, ou de la fédération.

Par exemple, dans le combinat minier de R.E.K. situé à Velenje (Slovénie), le taux de base était de 29 % jusqu'à 45.000 dinars — soit environ 12.000 F — et augmentait ensuite de 5 % par tranche de 500 dinars.

En Australie, il existe des abattements forfaitaires pour les membres de chaque famille mais le quotient familial, au sens français du terme, n'est pas utilisé. Le taux d'imposition atteint 66 % pour les salaires supérieurs à 30.000 dollars australiens — soit environ 180.000 F — et croît encore pour les salaires supérieurs.

(12) L'écart relatif entre la France et la R.F.A. est de l'ordre de 35 % en 1972 pour l'ensemble de l'industrie ; de 45 % pour le Bâtiment et les Travaux Publics.

### 1.2.1-2 — La dispersion des rémunérations :

Elle trouve sa source dans de nombreux facteurs.

Sans insister sur les différences régionales qui en recouvrent en général de multiples autres (structures de l'économie ; nature du marché de l'emploi...), il faut mettre l'accent sur les éléments suivants :

#### 1.2.1-2.1 — Les différences de structures d'entreprises :

Dans deux pays aussi différents que les Etats-Unis et l'Italie, on constate des écarts de salaires très sensibles selon le type d'entreprise. Dans les grandes entreprises, où l'activité syndicale est bien organisée, les salaires sont sensiblement plus élevés que ceux accordés par les multiples petits employeurs marginaux occupant une main-d'œuvre instable, parfois à domicile. Ainsi aux Etats-Unis, le salaire minimum dans la sidérurgie au 8 janvier 1976 était de 4,625 dollars alors que le salaire minimum, pratiqué semble-t-il dans les emplois « marginaux », s'élevait à 2,10 dollars. C'est à propos de ces situations qu'a été évoquée, en Italie et aux Etats-Unis, l'existence d'un double marché du travail.

#### 1.2.1-2.2 — Les branches :

Il n'est pas nécessaire d'insister sur le fait que plus l'intensité capitalistique est forte, et donc la part des salaires dans la valeur ajoutée faible, plus ceux-ci ont tendance à être élevés.

#### 1.2.1-2.3 — Le sexe :

Salaires masculins et féminins sont souvent différents. Certes, dans certains pays, l'Etat a pris des initiatives pour la réduction de cet écart. Ainsi, une loi de décembre 1972, a été votée au niveau national en Australie (Equal Pay Case) qui entraînait une augmentation des salaires féminins, pour les aligner au niveau des salaires masculins ; l'écart étant parfois de l'ordre de 30 % ou plus, ce programme a été étalé dans le temps et s'est achevé en juin 1975 pour l'industrie. En revanche, le personnel de l'Administration Australienne en a bénéficié immédiatement. En Yougoslavie, les salaires ne tiennent pas compte du sexe du travailleur et aucun écart de rémunération n'existe dans la définition des niveaux de salaires.

Aux Etats-Unis, la loi sur les droits civiques (1971) a interdit toute discrimination entre les sexes et le gouvernement peut exclure des marchés publics ceux qui ne s'y conformeraient pas. C'est ce qui nous a permis de voir le spectacle insolite de femmes sur les chaînes automobiles Detroit.

Il n'en demeure pas moins que, dans la pratique, des écarts subsistent, dans la plupart des pays, résultant, sinon d'une discrimination à l'encontre des femmes, du moins de leur moindre formation, partant, d'une moindre qualification ; cette situation elle-même est aggravée par une tendance à promouvoir plus facilement les hommes, par suite soit de préjugés relatifs à leur autorité, soit d'une motivation parfois moins marquée à l'égard de l'activité professionnelle chez nombre de mères de famille.

#### 1.2.1-2.4 — *La nationalité :*

La nationalité étrangère peut constituer un autre élément de disparité. Ceci est très souvent dû au fait que les travailleurs immigrés se voient confier des tâches de faible qualification et de peu d'intérêt se trouvent par là moins bien rémunérés dans leur ensemble que les travailleurs nationaux. Cependant, nous avons pu constater, notamment en Allemagne, que dans de grandes entreprises les travailleurs immigrés étaient traités sur un pied d'égalité avec leur homologues allemands. Il en est de même en Australie où le problème de l'immigration est fondamentalement différent et où, en fait, tous les travailleurs sont des immigrés plus ou moins récents ou les descendants d'immigrés.

#### 1.2.1-2.5 — *La qualification :*

Signe des différences d'aptitudes, indice de la contribution de chacun à l'entreprise, instrument de classement hiérarchique et produit de la négociation sociale tout à la fois, la qualification est un facteur capital de différenciation.

Mais alors que dans certains pays (Etats-Unis notamment), le maintien d'écarts très marqués dans les rémunérations correspondant aux différentes qualifications est une donnée essentielle de l'action syndicale, dans d'autres, en Italie particulièrement, la réduction de l'éventail des salaires y compris à l'intérieur des emplois ouvriers est un objectif de l'action syndicale.

Aux Etats-Unis, le syndicat de l'acier consulte séparément les ouvriers les plus qualifiés avant de signer une convention collective. A l'inverse, dans la métallurgie italienne, les accords de salaires comportent une partie croissante des augmentations de salaires, fixée en valeur absolue. A l'occasion du renouvellement de la convention collective (fin 1975) les syndicats réclament même une augmentation non hiérarchisée de 30.000 lires. De même l'accord interprofessionnel du 25 janvier 1975 qui touche en définitive dix millions de travailleurs des secteurs privés et publics prévoit pour février 1977 une indemnité de rattrapage du coût de la vie (13) égale pour tous, ce qui, avec le taux d'inflation que connaît

---

(13) Appelée Indemnité de contingence.

aujourd'hui l'Italie, réduit très rapidement l'éventail des rémunérations. L'Australie qui possédait un système analogue l'a partiellement abandonné dès 1952. L'« Australian Confederation of Trade Unions » préfère des indexations en pourcentage uniquement.

### 1.2.1-3 — La stabilité de la rémunération :

A l'inverse des employés, les travailleurs manuels subissent en général des variations de rémunération parfois sensibles.

En particulier, alors que la quasi totalité des employés sont rémunérés à 100 % en cas d'absence, ce taux est sensiblement plus faible pour les ouvriers dans les pays visités, sauf en R.F.A. La mensualisation, quand elle existe, se borne le plus souvent à atténuer les fluctuations liées à la différence des heures travaillées chaque mois.

Une partie des ouvriers demeure rémunérée en fonction de leur production conformément aux principes définis par Taylor (en France, environ 15 %). C'est notamment le cas en Yougoslavie où un tel système est considéré comme tout à fait normal. Dans le combinat de Sodaso, pour un salaire de base de 100, les meilleurs ouvriers toucheront jusqu'à 135. En principe, il est possible de descendre en-dessous de 100 (jusqu'à 80 dans cette usine), mais il s'agit là, semble-t-il, d'une pratique en désuétude. La rémunération au rendement reste très répandue encore dans certaines branches (la totalité de l'industrie textile allemande par exemple). Outre les variations qu'elle entraîne d'un mois sur l'autre (14), elle a pour conséquence, une baisse de la rémunération du travailleur qui, à la suite d'un accident, d'une maladie ou du vieillissement ne peut plus tenir la norme.

Certaines conventions collectives prévoient parfois une garantie de rémunération (par exemple 90 % du salaire antérieur dans la convention collective du textile de Rhénanie Westphalie), mais il s'agit là de cas limités.

La baisse de rendement en fin de carrière, inéluctable pour les titulaires de travaux pénibles, conduit souvent au déclassement. Et il s'ensuit une baisse de rémunération. Peu d'initiatives ont été prises dans le sens d'une garantie générale de ressources en fin de carrière, au niveau antérieur. On nous a cité cependant la convention collective de la métallurgie dans le Bade Württemberg : elle prévoit, à la fois, qu'un travailleur âgé d'au moins cinquante-cinq ans et ayant au moins un an d'ancienneté, reçoit la garantie d'une rémunération égale à la moyenne des douze derniers mois, calculée sur la base d'un temps plein et qu'un travailleur de plus de cinquante-trois ans et présent dans l'entreprise depuis au moins trois ans ne peut être licencié (avant soixante-cinq ans) que pour des raisons exceptionnelles.

---

(14) Et qui alors dépendent plus souvent des aléas du produit ou des machines que des changements dans l'effort de l'opérateur.

En Yougoslavie, le principe a été posé, de façon générale, qu'il ne pouvait y avoir de réduction de salaire, même en cas d'inaptitude à tenir l'emploi précédent mieux rémunéré. Cette situation est à rapprocher de l'impossibilité quasi-totale de licencier qui est un des traits spécifiques du fonctionnement des économies socialistes.

Enfin, la rémunération des ouvriers est, plus que pour les autres salariés, dépendante du niveau d'activité de l'entreprise. Nous allons examiner maintenant ce problème en traitant de l'indemnisation du chômage et du chômage partiel et plus largement de la protection sociale du travailleur.

#### 1.2.2. — LA PROTECTION SOCIALE :

La protection sociale vise de façon très générale à garantir un certain niveau de vie au salarié lorsque celui-ci est dépourvu de travail à la suite de maladie ou d'accident, de chômage ou de vieillesse (retraite). C'est un facteur très important de revenu indirect, à la fois par les sommes mises en jeu et par la disparition des aléas qu'elle entraîne. Elle s'est développée dans tous les pays et notamment ceux que nous avons visités, mais demeure très hétérogène et marquée dans son organisation comme dans son niveau par le système social et politique.

C'est bien logiquement parmi les pays visités la Yougoslavie qui offre le système le plus complet (15) reposant exclusivement sur des collectivités publiques. La sécurité sociale couvre 14.800.000 (16) bénéficiaires dont 5.000.000 d'actifs et leur garantit la protection médicale et la sécurité matérielle, en cas de maladie, accident de travail ou hors travail, invalidité, maladie professionnelle, vieillesse et décès.

Le système est financé par les cotisations versées pour les assurés par les organisations de travail associé, et géré par les assemblées de représentants élus des assurés, au niveau local, communal, de la République, de la Fédération. Les principales prestations dont le détail se trouve dans l'annexe sur la Yougoslavie, sont les suivantes :

— Les prestations de l'assurance maladie comprennent :

- des examens médicaux gratuits, pendant la durée de la maladie et de la convalescence, sans limite de temps une indemnité égale au revenu moyen de l'année précédente diminué de 10 ou 15 %, soins garantis à tous les enfants.

---

(15) Mais pas le plus avantageux, en valeur absolue, compte tenu de la faiblesse relative du niveau de vie.

(16) La population totale de la Yougoslavie est de 21.155.000 habitants. La différence vient du fait que les agriculteurs ne sont pas couverts de façon uniforme dans tout le pays, la sécurité sociale étant de la compétence des républiques.

— L'assurance vieillesse et invalidité couvre tous les actifs, les particuliers exerçant une profession libérale et les artisans.

— Le droit à la pension de retraite est ouvert à 60 ans pour les hommes, à 55 ans pour les femmes, après 20 années de service, ou 65 (H) et 60 (F) après 15 années de service.

A ces montants, considérés comme des minima, s'ajoutent des compléments versés par les communautés d'assurances sociales.

— Les allocations familiales ne sont versées qu'aux personnes disposant d'un emploi, ou aux travailleurs en chômage.

— Les femmes bénéficient d'une protection supplémentaire en cas de maternité.

L'assurance chômage reste en revanche relativement limitée. C'est là un point noir pour un pays qui comptait en 1974, 446.000 chômeurs et notamment des jeunes n'ayant pu trouver un emploi, le licenciement étant pratiquement absent dans ce pays, au moins dans le secteur « social » de production.

Dans les autres pays visités, dominés par la tradition libérale, les systèmes de protection sociale reposent plutôt sur une base mutualiste ou franchement privée. Il serait fastidieux de les passer en revue avec précision (17). Il est plus utile de se borner à en signaler leurs traits les plus intéressants ou leurs insuffisances les plus saillantes.

De façon générale, dans les pays européens, la protection légale est plus forte qu'aux Etats-Unis et en Australie.

Dans ce pays, le chômeur ne reçoit qu'une aide fédérale, sorte de minimum de subsistance (36 dollars australiens par semaine pour un célibataire) (18), indépendante de son revenu antérieur et qui disparaît si l'intéressé refuse un poste supposé lui convenir, qui lui est présenté par l'un des 270 bureaux du travail et de l'emploi. En matière de retraite, le système est aussi très peu élaboré. Outre le capital versé par l'Etat fédéral au moment du départ en retraite (5.000 à 6.000 dollars australiens) il existe dans certains accords conventionnels une retraite complémentaire, facultative, fonctionnant sur le régime intégral de la capitalisation. Dans l'établissement sidérurgique de Wollongong du groupe B.H.P., 53 % des salariés (19) participent au fonds de retraite complémentaire, alimenté par les cotisations des intéressés (pour 1/3) et de l'employeur (pour 2/3).

En matière d'assurance santé, il n'existait pratiquement rien jusqu'en 1974 où le gouvernement travailliste a mis en place un régime de protection médicale, dénommé « Médibank », qui permet de prendre en

---

(17) On se reportera utilement aux annexes.

(18) Elle varie en fonction des charges de famille : 61 \$ pour un couple + 9 \$ par enfant à charge.

(19) 65 % à l'usine de Newcastle.

charge directement (par le système du tiers payant) 85 % des dépenses médicales et pharmaceutiques de la totalité de la population résidant sur le sol australien. Ce régime est financé par le budget fédéral. Ce choix très récent peut faire réfléchir ceux qui s'interrogent sur le financement de notre sécurité sociale.

Aux Etats-Unis, à l'exception d'un minimum légal de faible niveau (20), le système des retraites est totalement privé. Peu de syndicats gèrent eux-mêmes les fonds de retraite : les « teamsters », avec les abus souvent cités, les syndicats du personnel de la confection new yorkaise, parce qu'il est beaucoup plus regroupé et puissant que les employeurs. Et les dirigeants des syndicats ne souhaitent pas développer une activité dans ce domaine, malgré les fonds qui seraient ainsi mis à leur disposition.

Un dirigeant de « Steelworkers Union » nous a bien précisé que c'était le rôle des financiers et qu'il ne tenait pas à prendre de « risques » dans ce domaine. La conséquence de la privatisation du système est son extraordinaire éclatement.

Un salarié a d'extrêmes difficultés à faire liquider l'ensemble de ses droits à pension s'il a appartenu à plusieurs entreprises. Une loi récente, présentée par notre interlocuteur (21) comme un progrès considérable, a donné au travailleur un droit de propriété sur ses cotisations, ce qui lui permet au minimum d'en récupérer le montant, au moment de son départ en retraite, auprès des divers fonds où son employeur et lui-même ont pu cotiser. Une pression s'exerce pour une amélioration, mais on est loin du système français de transfert intégral des droits d'une entreprise à une autre.

De la même façon, l'assurance santé est privée, sauf, depuis peu, pour les travailleurs de plus de 65 ans où existe un système fédéral. La plupart des conventions collectives comportent des clauses sur l'assurance santé, parfois très avantageuses (soins gratuits dans le secteur automobile de Detroit par exemple).

L'aide au chômage est mixte :

D'une part une indemnité financée par les employeurs est versée par l'Etat fédéral et les Etats pendant 20 à 36 semaines. L'indemnité s'établit entre 50 et 66 % du salaire antérieur. Les conditions d'attribution de ces indemnités sont sévères (c'est pourquoi la proportion des chômeurs qui la reçoivent ne dépasse guère 50 %) et elles sont versées après de longs délais d'attente. Les conventions collectives ont également prévu des mesures d'aide aux chômeurs, financées par des fonds de chômage, mais ceux-ci peuvent s'assécher, comme dans l'automobile au cours de la crise des années 1974-1975 et alors les garanties disparaissent... L'indemnisation du chômage partiel est pratiquement inconnue,

---

(20) Qui varie entre 120 et 300 dollars US par mois.

(21) Monsieur Butsika, directeur de la formation du syndicat des travailleurs de l'acier.



les syndicats préférant d'ailleurs largement le licenciement collectif avec priorité de réembauche à la baisse uniforme des horaires.

Les systèmes européens sont trop connus pour qu'on les développe ici. Il faut souligner cependant le haut niveau de garantie qu'on trouve en République Fédérale d'Allemagne où la gestion de la plupart des risques est confiée à des caisses mutuelles (allocation chômage pouvant atteindre 80 % du salaire plafonné ; garantie de versement des salaires et indemnité en cas de faillite ; allocation maladie de 65 à 75 % du salaire pendant 78 semaines ; pension de retraite atteignant 60 % du salaire).

En Italie, les retraites sont élevées : 80 % du meilleur salaire dans les cinq années qui précèdent le départ avec un minimum de 56.000 liras. L'âge de la retraite est de 60 ans pour les hommes et de 55 ans pour les femmes. Il existe également une disposition très avantageuse pour la population active féminine : les femmes salariées peuvent être absentes pendant les six premiers mois après la naissance de leur enfant, avec obligation de réembauche, ainsi que pendant les maladies de celui-ci jusqu'à ce qu'il ait atteint l'âge de 3 ans. Cette législation particulièrement avantageuse explique peut-être en partie les réticences des employeurs devant l'emploi des femmes dont le taux d'activité est relativement faible (19,5 %).

Enfin, le chômage partiel est très bien couvert par la Caisse de Compensation des Gains (Cassa Integrazione Guadagni) qui assure 80 % de la rémunération pour les heures de travail perdues, jusqu'au plafond prévu par les conventions, mais en tout cas jamais au-delà de 44 heures hebdomadaires ; cette allocation peut être versée pendant une période allant jusqu'à neuf mois. Elle est financée par une cotisation des entreprises, majorée quand celles-ci utilisent du personnel en chômage partiel.

En revanche, l'aide publique aux chômeurs est très limitée (800 liras par jour). Cependant, en cas de chômage technologique ou de licenciement économique, certains travailleurs perçoivent une indemnité quotidienne correspondant aux deux tiers de leur rémunération effective, pendant un maximum de 180 jours. Pour la financer, les entreprises (autres que celles du bâtiment qui ont un régime particulier) versent une contribution supplémentaire de 0,3 % des rémunérations. En outre, les entreprises qui effectuent des licenciements pourvoient directement, pendant 30 jours, à ce traitement spécial, ceci pour dissuader de licencier trop facilement. Cette mesure et l'opposition des syndicats expliquent que le chômage ne se soit pas tellement accru entre mai 1974 et mai 1975 (+ 5,5 % seulement).

Par suite, les entreprises préfèrent recourir au chômage partiel, qui s'est ainsi multiplié par dix, d'avril 1974 à avril 1975. Ces dernières indications mettent en lumière une caractéristique des systèmes de protection sociale de tous les pays d'économie libérale, particulièrement ceux où les systèmes de protection conventionnels sont beaucoup plus développés que les systèmes légaux (Australie, Etats-Unis, Italie par exemple). A côté d'une main-d'œuvre utilisée par les grandes entreprises, disposant d'emplois fixes et de garanties importantes, se trouvent des populations

« marginales » aux emplois intermittents et beaucoup moins bien protégées. A l'intérieur même de la main-d'œuvre occupée à temps plein, un clivage se crée entre les anciens, bénéficiant souvent des postes les plus qualifiés protégés par des règles d'ancienneté de plus en plus contraignantes, et les jeunes, plus vulnérables, et disposant de moins d'avantages.

Cette situation évoquée maintes fois dans ce rapport porte en elle le problème extrêmement grave de l'insertion sociale, économique et politique de cette main-d'œuvre...

Plus que toutes les autres, celle-ci est dépourvue de moyens et de pouvoirs pour se faire entendre... sauf à prendre le chemin de la violence.

### 1.2.3. — LA GARANTIE INDIVIDUELLE DE L'EMPLOI :

C'est un aspect essentiel de la situation du salarié auquel il est très attaché. L'emploi procure à celui qui l'exerce à la fois une rémunération et un statut social ; le travail est un moyen majeur d'insertion sociale. Enfin, la garantie de l'emploi est aussi une condition de la combativité des travailleurs.

Mais la possibilité de licencier un salarié est aussi une des prérogatives centrales de l'employeur, liée à son pouvoir disciplinaire et à sa responsabilité dans l'organisation de l'entreprise. Dans les pays visités, elle n'est pas contestée dans son principe (22). Mais des limites, parfois très strictes, ont été fixées à ses conditions d'exercice, notamment à travers l'intervention du pouvoir judiciaire.

Aux Etats-Unis, la procédure d'arbitrage pour le règlement des conflits individuels (« grievance procedure ») et le système judiciaire, assurent, du fait de leur fonctionnement même une assez bonne protection au salarié. L'arbitre ou le juge, disposant en effet de larges possibilités d'enquêtes, peuvent demander des justifications à l'employeur, si la situation paraît le réclamer.

En Italie, les limites du congédiement sont fixées par la loi du 15 juillet 1966, précisée par le Statut du Travailleur. Le licenciement ne peut avoir lieu que pour une « juste cause » ou pour un « motif justifié », à l'égard des travailleurs qualifiés, des employés ou des ouvriers, pour les contrats à durée déterminée. Il ne peut être effectué qu'après l'achèvement de la période d'essai et, en tout cas, qu'après six mois de travail dans l'entreprise intéressée. On considère comme un motif de renvoi « justifié » un « inaccomplissement grave » des engagements contractuels ou l'existence de motifs liés à l'activité productive, à l'organisation du travail et à son fonctionnement régulier. Quant à la « juste cause », elle est définie par le Code Civil en termes généraux, comme celle « qui ne

---

(22) A l'inverse de ce qui peut se passer en Suède à propos des débats sur la réforme de l'article 32 de la loi sur les relations industrielles.

permet pas de poursuivre, même provisoirement, les rapports de travail », cela se référant en particulier à la confiance qui doit régner dans ces rapports. Aux termes du « Statut du droit des travailleurs », lorsque le licenciement a été déclaré nul par le magistrat, à défaut de « juste cause » ou de « motif justifié », le travailleur doit être réintégré dans son poste de travail. En outre, il doit percevoir une indemnité correspondant au moins à cinq mensualités en plus de la rémunération normale pendant le temps allant de la date de la sentence qui a déclaré l'illégalité du renvoi à la date où son poste lui est restitué.

La République Fédérale d'Allemagne présente peut-être le système le plus complet de protection du travailleur face aux licenciements. La loi sur les entreprises, en vigueur depuis le 15 janvier 1972, interdit, en effet, tout licenciement abusif, toute réduction de salaire ou rétrogradation sans motif justifié. Personne ne peut être congédié sans consultation du conseil d'entreprise. Si celui-ci refuse le licenciement, le Tribunal du travail peut être appelé à trancher le litige entre les représentants du personnel et l'employeur. C'est donc à celui-ci qu'appartient la charge de la preuve du bien-fondé de sa demande. Jusqu'à la décision finale, il est tenu de conserver le salarié dans son emploi et de le rémunérer.

Aux Etats-Unis, en Italie ou en République Fédérale d'Allemagne, la situation du travailleur est donc dans ce domaine sensiblement plus favorable qu'en France.

#### 1.2.4. — LE POUVOIR DU TRAVAILLEUR :

Le travailleur apporte à l'entreprise la contribution de sa compétence et de son effort en contrepartie d'une rémunération. L'objectif et le cadre de son travail sont définis par l'employeur. Cette conception de l'entreprise a longtemps prévalu, mais depuis quelque temps elle est battue en brèche parce que l'atelier est un élément du cadre de la vie quotidienne du travailleur et parce que les décisions de l'employeur intéressent directement le travailleur dans son intégrité physique, son emploi et ses possibilités de développement.

C'est pourquoi les salariés, individuellement et collectivement, ont cherché à exprimer leur avis et progressivement à disposer d'un certain pouvoir.

##### 1.2.4-1 — Les possibilités d'expression du travailleur :

C'est un sujet de grande actualité dans notre pays, mais qui suscite à l'étranger un intérêt très variable. Aux Etats-Unis, on n'imagine pas d'autre canal d'expression des salariés, que celui des syndicats. Seules quelques politiques d'entreprise cherchent à encourager l'information du personnel, notamment par le journal et les panneaux d'entreprise

et à favoriser la remontée de réactions, par la formule (bien limitée) des boîtes à idées.

En Italie au contraire l'expression du salarié a été le moteur et le support de la transformation syndicale. Et dans les moyennes et grandes entreprises, les possibilités, aujourd'hui, sont considérables.

La représentation des salariés est organisée pour favoriser l'expression de chacun, car elle s'appuie sur la structure de travail : « le groupe homogène », constitué par les salariés employés à des tâches analogues ou étroitement liées dans le processus de production.

Leur nombre peut donc varier et les groupes peuvent rassembler de quelques ouvriers à quelques centaines. Ces groupes informels, nés pendant le « mai rampant » de 1968-1969, ne sont pas reconnus par la loi. Mais les délégués de ces groupes, constitués en conseils d'usines, sont les représentants effectifs des travailleurs. Révocables sur simple décision du « groupe homogène » qui a une grande latitude pour se réunir puisqu'il s'appuie sur la structure de travail, ces délégués sont les interprètes directs des aspirations et réactions des salariés. L'action syndicale s'en est trouvée transformée : partant de la base, les revendications ouvrières se sont localisées sur les conditions de travail et sur les possibilités d'expression et de contrôle.

En Yougoslavie enfin, les possibilités d'expression des travailleurs sont, en principe, illimitées. Elles sont développées au sein des « organisations élémentaires de travail associé », structures où, de façon comparable à l'Italie, un nombre variable de travailleurs accomplit des tâches similaires ou complémentaires. Par exemple le combinat sidérurgique de Smederevo, qui regroupe 6.300 salariés, comprend 16 organisations élémentaires de travail associé et 4 communautés de travail. La plus petite rassemble 150 personnes ; la plus grande 200.

En fait souvent ces structures semblent avoir pour objet principal de ratifier des orientations conçues à un niveau plus élevé. Mais la masse d'informations que le travailleur reçoit en leur sein, le statut que lui donne la constitution yougoslave, la liberté avec laquelle il peut faire valoir ses réactions et la possibilité dont il dispose de révoquer à tout instant ses délégués en font un agent sollicité et écouté de l'entreprise et non pas le pion d'une organisation. La situation yougoslave montre la difficulté de dissocier l'expression directe, de celle transmise par le canal de représentants.

#### **1.2.4-2 — Les pouvoirs de la représentation du personnel :**

De façon traditionnelle, la revendication du travailleur s'exprime principalement à travers des représentants élus ou désignés par les syndicats. Il serait fastidieux de passer en revue l'ensemble de leurs pouvoirs dans les différents pays visités. Nous essayerons en revanche de signaler les traits les plus saillants.

Une première opposition très marquée peut être trouvée entre les pays européens d'une part, les Etats-Unis et l'Australie de l'autre. Dans ces derniers la représentation des salariés est assurée exclusivement par les syndicats ; il n'existe pas d'autre structure d'entreprise ou d'établissement.

L'introduction du syndicat aux Etats-Unis (23) est liée à des règles très strictes, en contrepartie desquelles celui-ci a un monopole de représentation. Dans les entreprises — nombreuses puisque seulement le quart des salariés américains sont syndiqués — où il est absent, il n'y a nulle présence organisée, a fortiori nul pouvoir des travailleurs.

Dans ce pays les actions d'amélioration des conditions de travail et les conditions de contrôle des syndicats sont négociées dans les conventions collectives, les conflits d'interprétation étant soumis à la procédure générale d'arbitrage. La négociation des changements de cadence est habituelle. En revanche, un nombre limité de conventions prévoit la création de comités de sécurité.

En Europe, les institutions internes à l'entreprise jouent un rôle très actif. Ainsi, en Italie, l'activité des conseils d'entreprise, très importante, est le résultat d'une évolution progressive venue de la base et est peu précisée par les textes. Le statut du droit des travailleurs (20 mai 1970) reconnaît bien que « par l'intermédiaire de leurs représentants, les ouvriers ont le droit de contrôler l'application des normes pour la prévention des accidents et maladies professionnels et de promouvoir la recherche, l'élaboration et la mise en pratique de toutes mesures en vue de protéger leur santé et leur intégrité physique ». Mais leur pouvoir dépend du rapport de forces dans l'entreprise, aujourd'hui favorable. Il se porte surtout sur les problèmes d'améliorations des conditions de travail, de classifications, de salaires au rendement et de mobilité des salariés. Ainsi chez Fiat, sur la base d'un accord de 1971 ont été constitués des « comités d'ambiance » composés de huit ouvriers. Ceux-ci doivent, avec l'aide des techniciens et des services compétents de l'entreprise, procéder à la recherche systématique des postes dangereux et dépister tout ce qui peut nuire directement à la santé des travailleurs : bruit, intensité de la lumière, circulation et volume d'air, vibrations, gaz, fumées... Les mesures sont effectuées par le laboratoire central de la société, mais les ouvriers peuvent faire intervenir, s'ils le souhaitent, des services spécialisés extérieurs à l'entreprise.

Les syndicats ont une activité d'animation de ces conseils, d'appui et de formation des militants. La plupart des représentants du personnel sont délégués syndicaux.

En Yougoslavie enfin, il semble que les conseils ouvriers et les syndicats soient deux structures relativement disjointes, les premiers étant considérés comme les responsables de l'entreprise, fondement de la légitimité de l'autorité qui est toujours exercée par délégation, les seconds ayant plus spécifiquement la charge traditionnelle dans les systèmes socia-

---

(23) Cf. en annexe.

listes, de veiller à la défense des intérêts des salariés et surtout de le mobiliser sur les objectifs de l'entreprise et de l'Etat.

Le pouvoir des représentants du personnel — élus ou désignés — dépend d'abord des compétences juridiques qui leur sont reconnues. En Allemagne Fédérale, la loi reconnaît un pouvoir de co-décision relativement large au conseil d'entreprise, sous réserve du respect des normes légales et de celles issues des conventions collectives. Il porte notamment sur l'organisation du temps de travail et du temps de congé, le contrôle des rendements et surtout sur les règles d'embauche et de licenciement. En outre le conseil d'entreprise est de plus en plus largement associé à l'élaboration des mesures relatives à la protection de l'intégrité physique du salarié.

Dans l'entreprise Bayer à Leverkusen, par exemple, le conseil collabore activement aux efforts de la direction pour améliorer la sécurité et notamment pour éviter le contact avec les produits dangereux.

Mais dans ce pays la représentation des salariés s'exprime par un autre canal, spécifique, celui de la « Mitbestimmung ». Il n'entre pas dans l'objet de ce rapport d'en décrire le mécanisme par le détail. Nous sommes arrivés en Allemagne au moment où l'interminable débat sur l'élargissement de la cogestion était sur le point de prendre fin. Le projet définitif prévoit, dans toutes les sociétés de plus de 2.000 personnes une représentation égale des représentants des syndicats et des actionnaires au Conseil de surveillance. Mais il ne s'agit que d'une égalité formelle, des mécanismes divers donnant, en cas de litige, une voix prépondérante aux représentants des employeurs. A travers cette nouvelle cogestion, les syndicats allemands qui fourniront, dans les faits, l'essentiel des membres salariés du conseil de surveillance, n'obtiendront pas, comme ils l'avaient peut-être souhaité, un pouvoir direct sur la stratégie et l'activité des grandes entreprises allemandes, mais, en tout cas, une information extrêmement riche qui, convenablement centralisée et exploitée, confortera leur puissance.

En Yougoslavie, le problème se pose dans d'autres termes. Le conseil ouvrier détient en principe tous les pouvoirs. C'est lui qui désigne les dirigeants de l'entreprise, approuve les orientations et les budgets de l'entreprise, décide de l'affectation des ressources. Le système autogestionnaire s'accompagne cependant de garde-fous multiples : par exemple le directeur de l'usine est élu, mais sur une liste de trois noms où les candidats n'accèdent qu'après examens et concours ; la distribution des revenus est assurée par les travailleurs, mais à condition qu'aient été assurés au préalable les réserves pour le financement des investissements, la protection sociale, les impôts.

De toute façon, la définition de frontières de compétences ou d'autorité entre la direction et les représentants des salariés n'a pas de sens. L'entreprise n'est pas une structure de conflits de pouvoirs. Ceux-ci ont lieu ailleurs, notamment au sein de la ligue des communistes.

Le conseil ouvrier fonde la légitimité du pouvoir, mais il ne l'exerce pas au sens traditionnel du terme. Il n'a d'ailleurs pas de personnel perma-

ment, et ses séances se passent en dehors des heures de travail. Une telle situation l'empêche, évidemment, de jouer un réel rôle d'intervention. Ce type de possibilités dépend en effet non seulement des capacités juridiques, mais aussi des moyens, et, à cet égard, la situation des syndicats et des conseils d'entreprise des pays que nous avons visités est très différente de celle de la France.

Dans un seul domaine, les délégués français et étrangers nous ont paru avoir des « ressources » comparables, celui de la protection devant le licenciement. Dans tous les cas elle est très bien assurée. Aux Etats-Unis, sans système légal, le délégué syndical bénéficie conventionnellement de la clause de « super-seniority ». Premier sur la liste d'ancienneté, quelle que soit son ancienneté effective, compte tenu du caractère absolu de ce critère aux Etats-Unis, il sera licencié en dernier.

En Allemagne Fédérale les règles du licenciement sont celles du droit commun, mais celles-ci sont tellement restrictives ! Et de plus, la loi de 1972 sur les conseils d'entreprises précise que « leurs membres ne devront subir aucun préjudice... du fait de leurs fonctions... également... en ce qui concerne leur promotion professionnelle ». Cette disposition générale, mais dotée d'une portée pratique du fait du souci de légalité des habitants et de la puissance syndicale, est d'un particulier intérêt. La même loi dispose également qu'« il est interdit de gêner les membres du conseil d'entreprise ». Mais comment transposer ceci, de façon opérationnelle, en France !

A la lecture des textes, et plus encore à l'examen de leur application — car l'ordonnance de 1945 sur les comités d'entreprise français représente une extraordinaire ambition — on mesure une certaine distance entre le pouvoir effectif de la représentation du personnel dans les pays visités d'une part et dans le nôtre d'autre part.

Ceci se perçoit d'abord dans les facilités données par l'entreprise aux représentants du personnel pour exercer leur mission.

Il semble que ceux-ci disposent, en moyenne, au moins dans les entreprises d'une certaine taille, de plus de temps rémunéré pour l'accomplissement de leur activité, et surtout, ils peuvent plus facilement désigner des permanents.

En Italie et en Allemagne, les membres de conseils d'entreprise peuvent consulter des experts et sont plus formés que dans notre pays. La D.G.B. allemande et notamment l'I.G. Metall ont lancé des programmes de formation très importants de leurs membres, en particulier à l'ergonomie, dont ils font aujourd'hui « un cheval de bataille ». En Italie les syndicats ont obtenu une franchise de 150 heures par an pour la formation des militants ouvriers, qui met en œuvre une pédagogie active très nouvelle à l'intérieur de véritables « universités ouvrières ».

Dans ces pays, comme aux Etats-Unis, le nombre de permanents syndicaux dans l'usine est plus élevé, et ceux-ci peuvent s'appuyer sur des organisations très puissantes qui peuvent mettre à leur disposition, à la fois des conseillers et des négociateurs aussi compétents que ceux

de l'employeur et, en cas de conflit notamment, des fonds qui permettent aux salariés de « tenir » aussi longtemps, voire plus, que l'employeur. Le pouvoir des salariés en est renforcé — mais le risque existe aussi que les syndicats devenus puissants et progressivement dominés par des « spécialistes » soient, à terme, des appareils pesants et lointains. C'est, souvent, le cas aux Etats-Unis où le syndicat semble accepté non pas tant parce qu'il exprime le pouvoir des travailleurs, mais parce qu'il obtient de bons résultats.

Une exception à cette situation peut être trouvée en Italie qui réussit la performance de réaliser simultanément une très grande démocratie dans la désignation et l'activité des représentants du personnel (en quatre ans, dans la métallurgie, le taux de rotation des cadres d'usine a été de 90 % et celui de l'ensemble des cadres syndicaux de 50 %) et un taux de syndiqués parmi les élus de 99 % (alors que celui de la population ouvrière est de 30 à 40 %).

Au terme de cette revue, plus impressionniste que systématique, à travers laquelle nous nous sommes efforcés de décrire quelques aspects de la condition du travail et de la situation du travailleur il apparaît difficile, et en définitive un peu vain d'essayer de porter un jugement de valeur. Difficile parce que cette analyse n'a été ni assez globale ni assez précise et que, de toute façon, les échelles de comparaison adéquates aux situations de l'ensemble des pays visités ne sont pas aisées à établir — mais vain aussi peut-être, car deux résultats de niveau comparable d'un pays à un autre peuvent avoir une signification et une portée bien différentes : selon qu'il s'agisse d'un plafond déjà ancien, ou d'un progrès par rapport au passé (par exemple le système d'assurance maladie australien est de portée limitée par rapport aux réalisations européennes, mais il est perçu comme une évolution considérable) — selon aussi les systèmes de valeurs et les systèmes sociaux (on a déjà souligné ainsi les limites des comparaisons internationales de salaires).

Un indicateur (24) de la qualité de la situation offerte au salarié peut être trouvé peut-être, dans ses réactions explicites ou implicites face à celle-ci. C'est ce que nous allons essayer de montrer dans le chapitre suivant.

### 1.3. — LES SIGNES DE CONTESTATION DE LA SITUATION

Malgré des améliorations incontestables, au-delà de la diversité considérable des situations dans les pays, les secteurs et les types d'activité, le travailleur mensuel se trouve, nous l'avons vu, dans une situation défavorisée par rapport aux autres catégories de la population. Cette

---

(24) Qu'il faut bien sûr également manier avec beaucoup de prudence.



situation, qui n'est pas nouvelle, est en revanche plus contestée que par le passé. Les signes de cette remise en cause sont à la fois explicites et implicites.

### 1.3.1. — LES SIGNES EXPLICITES :

Les demandes syndicales d'amélioration des conditions de travail ne sont pas nouvelles : il y a toujours eu des revendications portant sur le bruit, la chaleur, le rythme de travail, mais elles étaient limitées. En effet, dans la plupart des cas, elles venaient en complément d'une revendication salariale.

A l'exception de cas très graves — accélération soudaine des cadences, accidents du travail — elles ne constituaient qu'un objectif de lutte secondaire. Ceci est si vrai que, jusqu'à un passé récent, la plupart des problèmes concernant le bruit, l'éclairage, la charge du travail, le travail posté, étaient résolus par l'attribution d'une prime. Cette « solution », qui est un règle générale chez Ford, est largement répandue dans les pays industrialisés.

Les explications de cet état de fait peuvent être trouvées à plusieurs niveaux. Il est clair, tout d'abord, que ces revendications de type qualitatif n'ont été soulevées qu'une fois atteint un niveau minimal de rémunération. Mais également les demandes sur l'environnement et la charge de travail, et plus encore sur l'organisation du travail et les structures hiérarchiques, sont plus difficiles à formuler, de manière à rassembler et mobiliser une grande masse de salariés. Elles sont enfin plus délicates à négocier dans la mesure où elles ne peuvent toujours aboutir à un accord explicite (sur les problèmes du comportement hiérarchique par exemple) et surtout elles touchent parfois à des domaines considérés, a priori, comme non négociables, car ils font partie des prérogatives de l'employeur.

Une évolution très sensible s'amorce, en France et en Italie bien sûr, mais aussi en République Fédérale d'Allemagne. Aux Etats-Unis ou en Australie, elle semble moins nette.

En France, le conflit des ouvriers spécialisés du Mans en 1971 a posé de façon très spectaculaire le problème d'ensemble du travail et des travailleurs non qualifiés.

A un syndicaliste qui proclamait « Pour un ordinateur, on va faire un bâtiment insonorisé, sans poussière, sans courant d'air, sans fumée et climatisé. Est-ce qu'on a les mêmes égards pour les ouvriers ?... Pour les O.S. la promotion n'existe pas. Pourquoi les O.S. ne pourraient-ils pas devenir P 1 ? Pourquoi se retrouveraient-ils au balai quand ils sont vieux ? » Aux grévistes qui dénonçaient, à travers les revendications salariales, non seulement les mauvaises conditions physiques mais aussi psychologiques des O.S., le président-directeur général de Renault ne pouvait que répondre : « Le problème des O.S. est un problème très général qui ne peut être résolu ni rapidement, ni globalement. Il soulève, en effet, des questions touchant aussi bien l'organisation du travail, les

investissements que les réactions individuelles et collectives devant les travaux de grandes séries. »

Ce même cheminement, qui amène les conditions du travail au premier plan des revendications, se retrouve par exemple dans une grève à « La Redoute » à Roubaix, au cours de laquelle les ouvrières réunies dans une salle de la ville, pour discuter de leurs revendications salariales, en vinrent très vite à contester à travers le rôle « des petits chefs », le principe de la hiérarchie et de l'organisation du travail.

En Italie en 1966, lors de la reconduction des contrats d'entreprise, les ouvriers de la métallurgie demandèrent (en vain) le droit d'enquêter sur les conditions de travail et de les contrôler. En 1969, au cours de l' « automne chaud », les mouvements ouvriers, menés essentiellement par les jeunes du Sud, émigrés au Nord, exprimèrent la révolte contre la situation faite aux travailleurs, tant en ville (école, habitat, transport) qu'à l'usine. Et depuis la revendication, notamment dans la métallurgie du Nord, sur la protection de l'intégrité physique, le changement de l'organisation du travail et le développement du contrôle ouvrier, n'a cessé de s'amplifier. En Allemagne, enfin, le D.G.B. et notamment l'I.G. Metall ont mis « l'humanisation du travail » au premier plan de leurs revendications.

Aux Etats-Unis, en revanche, une telle contestation est encore le fait de secteurs spécifiques : le syndicat de l'automobile U.A.W. qui vit encore sur l'héritage idéologique des frères Reuter, ou des minorités raciales ; telle la réaction des Noirs de Detroit récemment immigrés du Sud et confrontés aux difficiles conditions de vie et de travail d'une des plus grandes villes industrielles des Etats-Unis.

La remise en cause globale de l'organisation se focalise, en général, autour de trois problèmes qui y sont, de fait, intimement liés :

- le salaire au rendement,
- les cadences imposées,
- les qualifications.

Cette contestation explicite des conditions de travail et de la situation du travail s'accroît à mesure que les signes d'une mise en cause implicite deviennent plus patents.

### 1.3.2. — LA CONTESTATION IMPLICITE :

La mise en cause des conditions du travail industriel s'exprime aussi à travers les réactions de la main-d'œuvre à l'égard de son travail. Il n'existe pas d'indicateur unique infaillible et tous ceux qu'on peut imaginer traduisent un comportement global personnel tant à l'égard de son travail que de ses conditions de vie. En revanche, la convergence

d'un certain nombre de données laisse pressentir une dégradation sensible de l'attitude du personnel à l'égard de son travail. Cette situation concerne l'ensemble des pays industrialisés. On considérera notamment l'évolution de l'absentéisme, du taux de rotation et de la qualité des produits fabriqués.

En Grande-Bretagne, une enquête (25) révèle qu'en avril 1970 sur 72.000 hommes et 17.000 femmes interrogés, 16 % des hommes et 24 % des femmes avaient subi des retenues de salaire pour absence. Sur ces retenues, 4 % et 6 % respectivement étaient dues à un absentéisme volontaire, et 6 % et 7,2 % respectivement à des maladies et accidents du travail. Parallèlement, le Ministère de la Santé et de la Sécurité Sociale signale que le nombre de journées de travail perdues pour des personnes absentes moins de six mois, correspond à une perte de 3 % du temps de travail. Néanmoins, le Dr Taylor (26), à l'aide d'enquêtes privées, précise que pour les travailleurs masculins, ce chiffre serait de 7 % et pour les travailleurs féminins 6 % (respectivement 2,1 % et 3,4 % pour les employés).

En Italie, il est difficile d'obtenir des données au niveau national. Toutefois, les grandes entreprises ont mené des enquêtes approfondies sur la question : chez Fiat (27), en 1974, l'absentéisme pour maladie était de 11 % (5,6 % en 1964) et l'absentéisme pour fait de grève était de 2,7 % — alors qu'il était inexistant en 1964 et qu'il avait atteint 6,6 % en 1969. Par ailleurs Italsider (28) signalait des difficultés de recrutement pour la sidérurgie dans les secteurs où les conditions de travail sont mauvaises. Au sein du groupe, l'absentéisme s'élevait en 1974 à 210 heures par an et par homme à l'établissement de Gênes qui est vétuste et à 150 heures par an et par homme à l'établissement de Novi.

Aux Etats-Unis, selon un représentant de l'U.A.W. (29), l'absentéisme se serait accru en 1970, 1971 et 1972 pour atteindre 8 à 10 %, avec des pointes de 12 % les lundis et vendredis. Le taux de rotation était très bas à Pittsburgh (5 à 7 %) au moment de notre visite car le chômage était élevé ; mais à Chicago où le marché de l'emploi est plus ouvert, il atteignait sur les mêmes postes 20 à 30 %. La crise masque donc un peu les signes de cette contestation, mais ne fait pas disparaître ses ressorts. Dès la reprise, elle risque de se manifester avec vigueur et de menacer alors sérieusement l'efficacité des entreprises.

---

(25) Bulletin d'Information n° 4 : Absentéisme (C.I.O.) Department of Employment Industrial relations division. Avril 1971. Réimpression et mise à jour juillet 1974.

(26) Pr. P.J. Taylor : Délibération à la conférence PERA 1970.

(27) Table ronde de la Mission chez Fiat à Turin le 10 octobre 1975 avec le Dr Ronnetti, responsable de la formation des cadres moyens, le Dr Racco, de la Direction des relations industrielles et M. Pesusso.

(28) M. Vessozo - Italsider.

(29) United Automobiles Workers : M. Connole, responsable à la Division Chrysler.

En Allemagne Fédérale, le Centre de Productivité de Francfort estime que la réduction de l'absentéisme volontaire permettrait d'accroître la productivité de 3 à 4 % au minimum. En Australie, la Compagnie Broken-Hill Proprietors Ltd (B.H.P.), principale société minière et sidérurgique du pays, l'évaluait, en 1973, à l'équivalent de 2.000 travailleurs par an (sur un effectif de 62.000), soit 3 % de perte correspondante. En Yougoslavie, enfin, le problème n'est pas analysé de la même façon, mais les absences pour maladie donnent lieu à vérification par une « commission de contrôle ouvrier » (30). Et dans les combinats que nous avons visités, notamment à Smederevo (Sidérurgie), on nous a parlé du taux élevé aux postes les plus pénibles et des difficultés d'y recruter de la main-d'œuvre.

L'analyse de ces réactions diffuses met en lumière des comportements de fuite devant le travail ouvrier de la part de la main-d'œuvre notamment des jeunes. Sans doute la crise économique a mis en lumière l'attachement des salariés à leur emploi, ce qui n'est pas étonnant, tant il joue un rôle dominant dans l'insertion sociale. La crainte du chômage a, on nous l'a souligné particulièrement aux Etats-Unis mais aussi en Allemagne et en Italie, stabilisé l'absentéisme et plus encore le taux de rotation. Mais, si le travail reste très largement accepté en tant que tel, ce sont les conditions dans lesquelles il s'exerce qui sont remises en question. Et, à côté de ceux qui demeurent (hygiène, sécurité, pénibilité...), deux nouveaux problèmes majeurs émergent semble-t-il aujourd'hui dans tous les pays visités, dont la main-d'œuvre possède la caractéristique commune d'un niveau de formation, d'information, d'ouverture, beaucoup plus élevé qu'auparavant :

- l'organisation hiérarchique,
- l'absence, fréquente, de possibilités de progression professionnelle.

La solution de ces problèmes représente, à notre avis, un enjeu d'une importance considérable. Mais il n'est pas sûr que tous nos interlocuteurs, parmi les employeurs, les syndicats ou les pouvoirs publics l'aient saisi. Dans le pays où ces questions sont soulevées avec la plus grande virulence et la meilleure perspicacité, un responsable de la Société Alfa Roméo (31) nous a expliqué que, voici quelque temps, la politique de cette firme était l'embauche des jeunes, afin d'éviter ces problèmes !...

Mais pour tenter de percevoir les voies et les ressorts du changement, il est nécessaire d'analyser au préalable les comportements des différentes parties en présence.

---

(30) Entreprise Energo Invest - Sarajevo.

(31) M. Baldi.

Tableau 1

**Accidents mortels dans les industries manufacturières**  
(Source : Bureau International du Travail - Annuaire Statistique)

Pays	1964	1968	1971	1972	1973
France (1) .....	—	0,11	0,12	0,12	—
Italie (2) .....	0,19	0,10	0,09	—	—
R.F.A. (2) .....	0,19	0,16	0,19	0,18	0,17
Yougoslavie (3) .....	0,09	0,11	0,11	0,10	0,09
Etats-Unis (4) .....	0,03	0,03	0,04	0,04	—
Grande-Bretagne (3) (5) .....	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04

- (1) Accidents indemnisés pour 1.000 personnes occupées (effectif moyen).  
 (2) Accidents indemnisés pour 1.000 années-hommes de 300 jours.  
 (3) Accidents signalés pour 1.000 personnes occupées (effectif moyen).  
 (4) Accidents signalés pour 1.000.000 d'heures-hommes effectuées.  
 (5) Irlande du Nord exclue.

Tableau 2

**Durée hebdomadaire du travail  
dans quelques industries manufacturières**  
(Source : Annuaire des statistiques du travail du B.I.T.)

Pays	1964	1968	1972	1973	1974
France (a) .....	46,1	45,3	44,0	43,6 (1)	43,1
R.F.A. (b) .....	43,6	43,0	42,7	42,8 (2)	—
Italie (a) (3) .....	7,92	7,92 (4)	7,78	7,80	—
Royaume-Uni (a)					
— Hommes .....	46,9	45,8	44,1 (5)	44,7	—
— Femmes .....	39,3	38,2	37,7 (5)	37,5	—
Yougoslavie (b) (6) ...	206	188	183	183	—
Etats-Unis (b) .....	40,7	40,7	40,6	40,7	40,4
Australie (b) (7)					
— Hommes .....	43,4	43,7	43,2	—	—
— Femmes .....	39,7	39,3	39,6	—	—
U.R.S.S. (a) (8) .....	40,4	40,5	40,6	40,6	—

- (a) Heures réellement effectuées.  
 (b) Heures rémunérées.  
 (1) A partir de décembre 1972, série révisée.  
 (2) Plan d'échantillonnage révisé.  
 (3) Par jour.  
 (4) Partie de la série élargie à partir de 1965.  
 (5) Nouvelle classification industrielle.  
 (6) Par mois.  
 (7) Employés compris et adultes seulement.  
 (8) Employés compris et industries extractives incluses.

## DEUXIEME PARTIE

### 2. LES STRATEGIES DES DIFFERENTES PARTIES

#### 2.1. — LES EMPLOYEURS

L'employeur est responsable du personnel qu'il emploie. C'est également lui qui décide en dernier ressort, avec l'aide et l'appui de l'encadrement, du choix des investissements, des objectifs de production et de l'organisation du travail, éléments qui déterminent de façon majeure les conditions de travail des salariés.

C'est lui qui, dans tous les sens du terme, est responsable, en définitive, de la situation offerte au salarié : l'analyse de son comportement est donc déterminante pour la compréhension de celle-ci.

C'est pourquoi les incontestables améliorations de la condition du travailleur s'appuient d'abord sur les initiatives de l'employeur. La marge de liberté est toutefois étroite et on ne peut prétendre que cette question constitue pour les employeurs une préoccupation stratégique. Leur réserve s'explique notamment par la crainte de dépenses qui affecteraient la rentabilité de l'entreprise. Pourtant ce comportement se modifie peu à peu, en particulier à travers les expériences de restructuration des tâches.

##### 2.1.1. — LE PROGRES TECHNIQUE ET L'ENRICHISSEMENT GLOBAL ONT BENEFICIE AUX TRAVAILLEURS :

Malgré les insuffisances notées dans la première partie, la situation du travailleur a changé depuis cinquante ans et, à bien des égards, s'est améliorée. Le pouvoir d'achat s'est sensiblement accru dans tous les pays visités, en particulier pour les travailleurs stables. Les salariés ont donc bénéficié de l'accroissement de la productivité. De même, la sécurité, l'environnement physique et la pénibilité ont connu une évolution très favorable.

Il suffit, pour s'en convaincre, de comparer deux établissements ayant la même activité et appartenant à la même société, mais d'âge différent. Ainsi le contraste est grand entre l'aciérie de Tarente d'Italsider qui a commencé à fonctionner dans les années 60, et celle de Gênes, beaucoup plus ancienne. De même, au Combinat de la Sodaso, il nous a été montré à la fois un atelier-musée et les installations nouvelles : on prend alors la mesure de l'évolution des conditions de travail. Au moins pour ces grands équipements, la comparaison des conditions physiques de travail entre les différents pays tient davantage à l'âge des établissements qu'au système social ou à la nature du management.

Chacune des entreprises que nous avons visitées s'est appliquée à nous montrer ses réalisations dans le domaine social.

Les responsables de United Steel insistaient sur les hauts salaires, les dirigeants yougoslaves sur les installations sociales (cantines, salles de repos) attribuées au personnel ; la Fiat ou Renault sur les efforts accomplis pour diminuer la pénibilité ; l'A.T.T. ou P.P.G. sur les initiatives en matière de communication dans l'entreprise ; Olivetti mettait l'accent sur l'enrichissement des tâches, etc.

Mais, mise à part peut-être la Yougoslavie, où toute la conception de l'entreprise est fondée, selon ce qui nous a été dit, sur la prise en compte des besoins et la participation étroite des salariés, et quelques cas particuliers dont nous parlerons plus bas, il nous a semblé que l'amélioration de la condition du travailleur n'était pas une variable stratégique pour l'entreprise, mais apparaissait plutôt comme une retombée des évolutions techniques, d'une situation économique florissante ou des luttes sociales. Tout au plus, notamment en Italie ou aux Etats-Unis, il nous est apparu que la préoccupation d'un « bon climat social » était souvent ressentie comme nécessaire, pour éviter les aléas qu'entraîne la contestation du personnel. Aux Etats-Unis, nos interlocuteurs patronaux l'assimilaient souvent à l'absence de syndicats et citaient en exemple Hewlett Packard, Texas Instruments, Procter and Gamble qui, en anticipant sur les revendications de la main-d'œuvre, avaient réussi à « s'en débarrasser ».

Le caractère souvent accessoire des préoccupations relatives aux conditions de travail est encore mis en évidence par les difficultés d'application que rencontrent certaines réformes.

Ainsi, la « Safety Law » de 1970 s'est heurtée, aux Etats-Unis, à une certaine résistance de la part des milieux industriels. Et bon nombre estime encore que le développement des normes élaborées par l'O.S.H.A. est trop rapide : le débat très actuel sur le niveau maximum de bruit à tolérer (90 ou 85 décibels) en est une claire illustration. De façon plus ponctuelle, lors d'une visite d'usine sur la côte ouest, un ingénieur a protesté devant nous contre l'intervention d'un inspecteur du travail qui avait demandé des transformations à ses yeux inutiles, car elles prévenaient des risques très improbables. Et non loin de là se trouvaient des machines à commande individuelle sans protection.

De même, à l'image de la réticence de certains chefs d'entreprise français devant les comités d'entreprise (moins de 20.000 fonctionnent alors qu'il devrait y en avoir 35.000) et les sections syndicales, un nombre croissant d'employeurs américains estiment que la création d'un syndicat dans leur firme constitue la preuve d'un échec. Des séminaires de formation sont d'ailleurs organisés pour leur permettre d'éviter de telles situations : la publicité en est suggestive : « He had no union — I have — Why ? What's bad I did ! »

#### 2.1.2. — PENDANT LONGTEMPS, L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL N'A PAS FAIT PARTIE DE LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE :

L'entreprise c'est, avant tout, un ensemble d'hommes et de biens d'équipements organisés en vue de produire et de vendre ses produits. Pendant très longtemps, l'optimisation des facteurs de production ne s'est appuyée que sur l'amélioration des techniques des machines et de leurs méthodes d'utilisation.

Peu à peu s'est introduite la dimension commerciale et, au moins dans les grandes unités, la dimension prospective (recherche, planification économique).

Les services du personnel avaient pour mission de gérer les embauches et les salaires et d'éviter les conflits sociaux, parfois de veiller à l'application de la réglementation du travail.

Ainsi, l'amélioration des conditions de travail n'était pas présente au moment des choix stratégiques de l'entreprise : choix des produits, décisions de développement, choix des investissements, politiques de développement.

Cette situation est encore largement présente actuellement. La preuve peut notamment en être apportée dans l'analyse de la conception des implantations. Ainsi, un industriel australien, qui avait reçu une machine à emballer d'origine allemande, s'est étonné de son niveau de bruit, en fonctionnement. Il n'avait pas examiné cet aspect des choses au moment de la commande.

De même aux Etats-Unis, nous avons rencontré un ingénieur de la construction électrique tout fier de nous montrer une chaîne de micro-montage où le rythme des ouvrières était imposé par la vitesse d'un tapis roulant. A ses yeux il s'agissait d'un progrès dans la production, puisque l'équilibrage des opérations avait été réalisé scientifiquement, que moins de temps paraissait perdu. L'accroissement des contraintes pour le personnel n'intervenait pas dans son analyse. Et les risques de réaction, les pertes de productivité liées à une organisation trop rigide lui échappaient aussi.



Plus profondément, il nous a semblé, à travers les conversations que nous avons pu avoir, que, comme en France, la plupart des ingénieurs de conception ne se souciaient guère de la « qualité » des postes de travail qu'ils réalisaient par leurs plans (1).

Une évolution se dessine peu à peu, mais bien lentement ; plus rapidement, semble-t-il en R.F.A. où l'ergonomie s'est assez largement développée et où l'amélioration des conditions de travail s'appuie surtout sur le développement d'un système de normes, langage assez familier aux hommes de méthodes.

De la même façon le plus souvent, les processus de production et les définitions de postes sont élaborés sans la participation des travailleurs concernés, de telle sorte qu'en général le système imposé est imparfait (car il n'intègre pas toutes les variables nécessaires) ou mal compris et la productivité s'en ressent.

En Yougoslavie, la consultation et la participation des salariés sont la règle à tous les niveaux de décision. Mais il ne semble pas que cela conduise à une approche sensiblement différente de la conception des bâtiments et des équipements. Et d'ailleurs, les firmes yougoslaves ont largement fait appel à l'ingénierie étrangère, notamment française (Electro-Invest à Alstom, par exemple) et ont importé la plupart de leurs machines. L'objectif, dans le domaine des conditions de travail, c'est le respect des normes légales. On ne peut donc parler là d'une variable stratégique.

A l'inverse, la situation est tout autre en matière de sécurité de l'emploi, où les entreprises acceptent de bon gré l'impossibilité, de fait, de licencier.

Cela les conduit à des stratégies de développement interne, externe, voire, à l'intérieur d'un conglomérat (Electro-Invest à Sarajevo, Sodaso).

### 2.1.3. — LES LIMITES DE L'INITIATIVE DE L'EMPLOYEUR :

Toutes sont plus ou moins déterminées par la crainte de l'employeur de mettre en péril, directement ou indirectement, sa capacité concurrentielle par des initiatives trop audacieuses en matière de conditions de travail.

#### 2.1.3-1 — La crainte du coût :

La transformation des conditions de travail se révèle assez souvent coûteuse, tout au moins dans un premier temps.

Dans le domaine de la sécurité, l'adoption de nouvelles normes peut contraindre à remplacer des matériels considérés désormais comme

---

(1) A l'exception des questions de sécurité, surtout dans les branches où les risques sont considérables.

inadaptés alors qu'ils pourraient physiquement demeurer en service ; pour le moins, ces équipements devront faire l'objet de travaux d'adaptation — insonorisation, pose de grilles de protection, etc. — qui demanderont un nombre souvent élevé d'heures de travail et imposeront parfois de les laisser pour un temps inutilisés. L'entretien d'importants services de sécurité ou d'équipes de recherche spécialisées constitue également une charge de même que la « désorganisation » qui peut résulter des contrôles médicaux ou autres.

L'assurance de la stabilité de l'emploi, constamment revendiquée par les travailleurs, se traduit par une perte de souplesse et par l'obligation de conserver en période de récession une main-d'œuvre pléthorique : les responsables des firmes nationalisées se plaignent ainsi fréquemment de subir de ce fait un handicap par rapport à leurs concurrents du secteur privé, notamment aux U.S.A. ou en Grande-Bretagne.

La réduction des hiérarchies de salaires ne se traduit jamais, sauf exceptions rares, par un alignement sur les situations les moins favorisées ; par là, dans la mesure où la direction entend malgré tout ne pas heurter de front les travailleurs les plus qualifiés et la maîtrise, elle débouche fréquemment sur un accroissement complémentaire de la charge salariale totale.

La transformation des postes de travail dans le sens d'une plus grande autonomie des salariés impose souvent — tout au moins dans un premier temps — des dépenses nouvelles : frais de formation des opérateurs et de l'encadrement, constitution de stocks tampons nécessaires en cas de rupture de la chaîne, pertes de temps suscitées par la mise en place du nouveau système, acquisition de matériels nouveaux ; de plus, elle conduit fréquemment à des revendications telles que de nouvelles classifications et le refus de revenir, en cas de besoin, à la formule ancienne ; l'échec de la réforme n'est lui-même pas rare, comme le constatent les responsables du National Quality of Work Center de Washington, et les multiples réorganisations contradictoires qu'il impose — sans parler des traces qu'il laisse dans les esprits — peuvent se traduire par un manque à gagner non négligeable.

Enfin, l'octroi de temps libres payés comme heures de travail aux représentants du personnel — élus, délégués syndicaux —, la diffusion de documents à l'intention des salariés comme la tenue de sessions d'information constituent pour la firme autant de charges sans contrepartie immédiate.

#### **2.1.3-2 — La crainte du changement pour lui-même :**

« On sait ce que l'on perd, on ne sait pas ce que l'on gagne. »

Quels que soient les défauts du taylorisme, ce système a permis un développement considérable de la productivité et demeure celui qu'employeurs et salariés maîtrisent — et de loin — le mieux. Dès lors, la plupart des firmes, aussi habituées soient-elles à l'adaptation perma-

nente de leur action sur les plans commercial, technique ou financier, redoutent-elles une évolution autre que quantitative dans le domaine social. Les services de méthodes et d'ingénierie hésitent à remettre en cause leur « know how » au nom d'un objectif qu'ils considèrent peu clair et non unanimement accepté.

La perte d'autonomie des directions résultant de l'adoption de normes de sécurité ou de rendement, de garanties d'emploi nouvelles tout comme la redistribution du pouvoir qu'impose au niveau de l'atelier l'enrichissement des tâches ou, à l'échelle de l'entreprise, les différentes formules d'association des travailleurs et de leurs représentants à la gestion inquiètent d'autant plus qu'une fois le mouvement lancé, il est difficile de dire jusqu'où il ira. Et les hésitations patronales sont amplifiées par la méfiance éprouvée souvent à l'égard de leurs interlocuteurs.

Les craintes de la direction en matière de réorganisation des tâches enfin sont renforcées par les inquiétudes ressenties par les personnels d'encadrement qui s'interrogent sur leur avenir et se sentent rarement préparés à adopter un nouveau style de commandement, voire à se cantonner dans les fonctions de pur conseil.

La prise en compte de l'amélioration des conditions de travail dès la conception d'un ensemble industriel n'est d'ailleurs pas aisée au niveau des grands processus intégrés. Devant le train de laminoirs d'Italsider, la raffinerie de Port Marghera ou la chaîne de Chrysler à Detroit par exemple, nous avons mesuré la dimension des investissements intellectuels nécessaires pour renouveler ces processus dans la double perspective du maintien de la rentabilité et de la satisfaction des besoins du personnel.

Italsider, avec l'aide de l'Institut Arpes, le tente. Il s'agit là d'un effort symptomatique des évolutions qui se dessinent.

#### 2.1.4. — LES SIGNES ET LES RAISONS DU CHANGEMENT :

Si on met à part le cas de la Yougoslavie, où la prise en compte de la situation du travailleurs dans les choix des entreprises est la conséquence du système socio-politique — ce qui d'ailleurs n'exclut ni les tâtonnements, ni les difficultés — quelques signes manifestent une évolution profonde des employeurs, au moins dans les grandes entreprises, particulièrement touchées par les réactions de la main-d'œuvre à l'égard du travail industriel.

On en a la confirmation, d'abord, dans les *organigrammes*. La fonction « personnel » remonte vers le sommet. Et le directeur du personnel ou des relations sociales, industrielles ou humaines selon le cas, appartient de plus en plus souvent aux comités de direction des entreprises.

*L'évolution apparaît également dans les procédures.*

Dans un nombre croissant de grandes entreprises, on envisage une planification sociale, qui, à l'instar du domaine économique, s'efforce de définir des objectifs et des cheminements. Les interactions entre les deux processus économique et social (qui ne sont d'ailleurs pas vraiment dissociables) sont progressivement mises en valeur. Parallèlement, des bilans sociaux, ensembles d'indicateurs de la situation des salariés ou bilans des effets de l'entreprise sur les salariés et l'environnement sont conçus notamment pour favoriser le suivi des plans.

*Le changement apparaît enfin dans les politiques :*

Pour certaines entreprises visitées, l'amélioration de la condition du travail, ou au moins certains de ses aspects constitue un élément de la stratégie de l'entreprise. Ainsi, en République Fédérale Allemande, les démarches de restructuration des tâches de Bosch et Mercedes manifestent la préoccupation au sein de ces firmes, d'une stratégie globale de transformation du travail.

Aux Etats-Unis, comme l'a souligné devant nous M. Malcom Gillette, « Director of work organisation » de A.T.T., on insiste plutôt sur la nécessité de motiver le personnel à travers une transformation profonde de l'organisation du travail. Selon notre interlocuteur, les secteurs du montage électrique et électronique (A.T.T., Texas Instruments, Hewlett Packard...) (2) et les banques notamment sont sensibles à cette approche globale, alors que la sidérurgie et l'automobile en particulier y restent encore fermées. Ainsi l'accord collectif conclu en 1973 entre la firme Chrysler et l'U.A.W. qui mettait l'accent sur l'intérêt de l'amélioration de l'environnement et du contenu du travail pour accroître tout à la fois la satisfaction du personnel et l'efficacité de l'entreprise est resté lettre morte, de l'avis même des responsables des deux parties rencontrées à Detroit.

Chez Fiat, l'orientation retenue de privilégier l'automatisation des processus de production tire, en partie, sa source de la volonté politique d'éliminer les postes les plus pénibles. A Italsider, la conception de l'aciérie en création dans le Sud s'appuie sur la confrontation des données techniques, des exigences économiques et des caractéristiques et aspirations de la main-d'œuvre locale.

Chez Olivetti, la formation de groupes autonomes et l'accroissement de qualifications qui en est résulté sont la résultante d'une stratégie qui a mêlé les objectifs économiques (adaptation du produit à un marché plus évolutif) et sociaux (liés à la tradition socialiste des dirigeants d'Olivetti).

---

(2) Mais l'exemple de G.T.E.-Lenkurt, montre, à l'inverse, qu'il ne s'agit pas d'une situation générale.

*Les raisons d'une telle évolution peuvent être trouvées à partir des trois exemples italiens présentés ci-dessus.*

Les entreprises commencent à prendre conscience des coûts et surtout des aléas que font peser sur elles les tensions inévitables lorsque les postes de travail, c'est-à-dire leurs caractéristiques physiques, et l'organisation du travail ne sont plus adaptées aux individus qui les tiennent. C'est ce qui pousse Fiat à inscrire la réduction de la pénibilité des tâches parmi ses objectifs prioritaires. C'est ce qui conduit Italsider à prendre en compte avec tant de soin les comportements de la main-d'œuvre : si l'aciérie de Tarente a, selon l'un de nos interlocuteurs, tant de difficultés à atteindre l'objectif de production de dix millions de tonnes d'acier par an, c'est parce que, pour cette usine, de telles données n'avaient pas été suffisamment considérées.

L'exemple d'Olivetti montre que des politiques de recherche de la rentabilité et d'amélioration des conditions de travail peuvent se rejoindre. La nécessité de mettre en œuvre à la fin des années 60 une nouvelle politique de produits (nombreux, complexes, évolutifs) et le souci de répondre aux aspirations d'une main-d'œuvre formée (souhaitant des tâches plus riches et une meilleure qualification), véhiculée par un syndicat fort, ont trouvé un terrain de cohérence dans la formation d'îlots de production responsables de tâches variées et complexes (fabrication, gestion de production, contrôle, retouches) (4).

Mais cela n'a été possible que parce que les objectifs économiques et sociaux ont été pris en compte, chacun explicitement, et dès la conception du produit et des installations. La volonté de la direction d'étendre à toute l'entreprise, y compris les employés, cette transformation du travail qui touche actuellement deux mille ouvriers, illustre bien qu'il s'agit là d'une stratégie globale de la firme.

## 2.2. — LES POUVOIRS PUBLICS

### 2.2.1. — L'INTERVENTION TRADITIONNELLE : LA REGLEMENTATION DE LA NEGOCIATION COLLECTIVE :

L'intervention publique dépend largement du système socio-politique en vigueur. Elle est largement présente en Yougoslavie, où la constitution décrit, avec une grande précision, les principes et les règles de « l'organisation du travail associé » et où la ligue des communistes est omniprésente, dans l'appareil d'Etat, dans les syndicats, dans les structures de direction et de participation des entreprises.

---

(4) Voir annexe Italie.

Dans les pays à tradition libérale très marquée, notamment parmi ceux que nous avons visités, la R.F.A. et surtout l'Australie et les Etats-Unis, la fonction première et longtemps principale de l'Etat a été de régler, parfois minutieusement, les conditions de la négociation collective et du règlement des conflits ; la détermination des éléments de la situation du travailleur étant laissée à l'initiative des employeurs ou à la concertation des partenaires sociaux.

Ainsi l'Australie connaît un système original de conciliation et d'arbitrage obligatoire (5) qui évite les conflits durs et les grèves longues. Il repose sur une double institution : la Commission Fédérale de Conciliation et d'Arbitrage et la Cour Industrielle du Commonwealth Australien dont l'autonomie est réelle vis-à-vis des divers partenaires sociaux. Dès l'apparition d'un conflit, collectif ou individuel, la Commission Fédérale recherche avec les parties en présence un terrain de conciliation. Si celle-ci n'aboutit pas, le conflit sera réglé par arbitrage de la Commission et l'application en sera suivie par la Cour Industrielle. Instituée en 1904, ce système fonctionne depuis avec une efficacité assez remarquable ; il est accepté par l'ensemble des parties.

Plus complet et plus complexe, le système légal des relations sociales américain (6) issu pour l'essentiel de la « Taft Hatley (Labor Relation - Act 1947) ». « Landrim Griffin (Management TC - Act 1956) » illustre bien le mode traditionnel d'intervention de l'Etat dans un pays libéral.

Les conditions de fonctionnement du syndicat sont très étroitement fixées, les modes et les temps d'élection, les conditions de représentativité et d'affiliation définis très précisément. De même, le champ de la négociation collective et ses conditions d'application sont réglementés. La procédure de résolution des conflits individuels et collectifs est très précise et obligatoire (« Grievance procedure »). L'exercice du droit de grève est enfermé dans des limites strictes.

Au sommet de cet édifice, le National Labor Board (N.L.R.B.), sorte de magistrature sociale suprême, veille au fonctionnement de l'ensemble du dispositif.

Parallèlement, il n'existe pas de Code du Travail aux U.S.A. et jusqu'à une période récente (1970), il n'y avait pas de lois fédérales en matière de sécurité ; il n'y en a toujours pas dans les domaines de l'assurance maladie ou des congés payés. De même, en Australie, la protection sociale légale, on l'a vu, est très peu développée.

Mais il s'agit là d'exemples extrêmes et d'ailleurs, en évolution rapide au moins pour ce qui concerne les Etats-Unis.

---

(5) Voir annexe.

(6) Voir annexe.

## 2.2.2. — LE DEVELOPPEMENT DU ROLE DE L'ETAT :

L'intervention de l'Etat peut se concevoir de trois façons : l'obligation, l'incitation, l'exemple. Notre voyage nous a montré le développement, sous ces trois formes, de l'intervention des pouvoirs publics.

### 2.2.2-1 — La création d'obligations de plus en plus larges :

Dans tous les pays visités, sauf peut-être l'Australie, un secteur particulier fait l'objet d'une intervention importante des pouvoirs publics : l'hygiène et la sécurité. Cela correspond sans doute à la prise de conscience générale de la nécessité d'assurer des conditions minimales de protection de l'intégrité physique des salariés.

Aux Etats-Unis, la promulgation en 1970 du « Williams Steiger occupational safety and health act », qui couvre soixante-dix millions de salariés a comblé un vide législatif quasi-total puisqu'il n'existait que des textes fragmentaires ne protégeant que certains salariés (marins et dockers, mineurs, ouvriers du bâtiment) dans certains Etats (en 1970, huit d'entre eux n'avaient aucun programme). Cette loi crée un office public, « l'occupational safety and health administration » (OSHA) chargé de promulguer et de faire respecter les standards. Les études qui conduisent à l'élaboration de ces normes sont essentiellement faites par le NIOSH (National Institute for occupational safety and health), laboratoire (analogue à l'I.N.R.S. français) dont nous avons visité les installations à Cincinnati.

Mais c'est sans doute l'Allemagne Fédérale qui offre l'exemple le plus net du développement et de l'intervention publique en matière d'hygiène et de sécurité. Outre l'action, comparable à celle de nos caisses régionales d'assurance maladie, des associations mutuelles professionnelles, personnes morales de droit public, gérées de façon paritaire et soumises au contrôle de l'Etat, l'intervention publique s'est développée sensiblement ces dernières années.

La loi allemande sur l'organisation des entreprises de 1971 qui spécifie notamment dans son article 90 que « l'employeur et le conseil d'entreprise devraient tenir compte des connaissances scientifiques acquises dans le domaine du travail en ce qui concerne l'organisation du travail sur le plan humain... » fixe un cadre général d'obligation de l'entreprise. Elle précise d'ailleurs : « Lorsque des charges particulières sont imposées aux travailleurs par des modifications apportées aux postes, au déroulement des opérations ou au milieu de travail qui, manifestement, ne correspondent pas aux connaissances scientifiques acquises dans le domaine du travail en ce qui concerne l'organisation équitable du travail sur le plan humain, le conseil d'entreprise pourra exiger l'adoption de mesures appropriées en vue de l'élimination, de l'atténuation ou d'une compensation desdites charges. Si un accord se révèle impossible, l'organisme de conciliation tranchera la question. La décision dudit organisme tiendra lieu d'accord entre l'employeur et le conseil d'entreprise. »

L'obligation, pour les entreprises, depuis 1973, d'engager des médecins du travail, des ingénieurs de sécurité et des spécialistes de la protection de l'homme au travail (7) choisis d'un commun accord avec le conseil d'entreprise et surtout les moyens que les syndicats consacrent à la recherche et à la formation dans ce domaine permettent à ces textes de ne pas rester des discours généraux sans application pratique.

L'Etat est allé plus loin, puisqu'il développe un système de plus en plus dense de normes. Il s'agit d'une part, de réglementations, assez habituelles, concernant des situations particulièrement dangereuses (du fait des conditions physiques — haute pression, rayonnement — ou chimiques — produits toxiques —), mais aussi de normes portant sur les conditions matérielles de travail : un arrêté relatif au bruit et à l'éclairage a été pris en mars 1975. D'autres sont en préparation qui portent sur l'aménagement de l'espace et des locaux de repos. Enfin, le programme de recherche lancé par les ministères du Travail et de l'Industrie sur les questions d'environnement et d'organisation du travail doit notamment conduire à l'élaboration de nouvelles normes dans ces matières.

Le respect de ces obligations repose sur une Inspection des fabriques qui, à la différence de ce qui se passe en France, est spécialisée dans le domaine du travail et possède une compétence à dominante technique, mais surtout sur la puissance de l'appareil syndical (8).

En effet, c'est de lui que dépend en définitive la protection du travailleur. Là où il est très présent, la réglementation publique donne un support efficace à son action. Mais quand il est absent, la situation est souvent dégradée. Aux Etats-Unis, les inspecteurs de l'O.S.H.A. n'interviennent pratiquement que sur demande des salariés car ils sont peu nombreux et les délais de réponse sont parfois très longs (101 jours en 1973 à Chicago). Quand le syndicat est absent de l'entreprise, la protection du travailleur n'est pas, dans ce contexte, assurée. De même, en Italie, les travailleurs à domicile, par définition, non organisés, au nombre de 1.300.000, ne sont pratiquement pas protégés en matière d'hygiène et de sécurité.

Si ces terrains sont les cadres privilégiés du développement de l'action réglementaire des pouvoirs publics, celle-ci voit peu à peu son champ d'intervention s'élargir, notamment en matière de rémunération (même aux Etats-Unis, où il existe un salaire minimum de 2,1 dollars par heure) et des conditions de licenciement (préavis, indemnités).

Enfin, les pouvoirs publics ne se limitent pas à obliger ou à interdire, mais peu à peu à inciter et, plus lentement, à donner l'exemple.

---

(7) Dans l'industrie chimique, il faut un médecin pour 3.000 salariés ; dans la sidérurgie, l'ingénieur de sécurité pour 600 ouvriers.

(8) Sans qu'il soit facile de comparer les effectifs et les activités, les champs de compétence n'étant pas les mêmes, il ne semble pas que la densité des contrôles soit plus grande en R.F.A. qu'en France.



### 2.2.2-2 — L'action incitatrice :

L'amélioration des conditions de sécurité et de travail doit s'adapter, dans ses moyens, à la diversité des situations d'entreprise et aux changements technologiques. La mise en œuvre de normes, aussi évolutives soient-elles, comme aux Etats-Unis ou en R.F.A., ne remplace pas l'initiative de l'entreprise. Certains Etats se sont donc appliqués à l'encourager. Indirectement d'abord : ils ont ainsi financé des recherches en matière d'amélioration des conditions de travail.

La plupart des pays visités ont senti la nécessité de développer des instituts analogues à l'I.N.R.S., dont l'objet est à la fois d'effectuer des recherches sur la prévention des risques professionnels, de les diffuser et de participer à la formation dans ce domaine.

En R.F.A., il s'agit du « Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Unfallforschung » (B.A.U.) créé en 1972.

Aux Etats-Unis, le N.I.O.S.H. a déjà été cité.

En Yougoslavie, l'Institut de documentation pour la sécurité du travail, à Nis, possède un statut de faculté. Elle forme des spécialistes capables d'établir à tout moment un diagnostic général en matière d'hygiène et de sécurité. L'objectif est moins de former des techniciens seulement préoccupés du danger créé par les machines, par exemple, que de préparer les responsables à considérer toutes les questions qui concourent à la sécurité.

Ces différents organismes dépendent directement de l'Etat et non pas, comme l'I.N.R.S. d'une caisse de prévoyance sociale.

Cela permet peut-être une liaison plus directe avec la puissance publique et des possibilités pour celle-ci de tirer plus immédiatement et plus directement parti de leurs travaux.

A côté de ces instituts, certains Etats sont en train de financer des programmes de recherche spécifique dans les domaines des conditions de travail. Le plus remarquable est le programme allemand (9), d'un montant de 234 millions de DM, qui vise, par des études dans les domaines de la physiologie du travail, de la technologie, de la psychologie et de la sociologie du travail à permettre une meilleure adaptation des postes de travail, des implantations industrielles, des équipements et de l'organisation du travail à l'homme. On doit aussi mentionner le programme du ministre de la santé américain qui a conduit au rapport « Work in America », remarquable synthèse des problèmes de la situation du travail aux Etats-Unis.

---

(9) Déjà cité.

L'incitation des pouvoirs publics est parfois plus directe, soit sous la forme de concours en « matière grise », comme au Royaume-Uni où a été créé en décembre 1974 le « Work research Unit » qui fournit une assistance technique à des entreprises pour les aider à résoudre des problèmes de recomposition des tâches et de transformation du travail ; et même d'aides financières comme aux Pays-Bas où un fonds a été mis sur pied, qui vise à encourager les initiatives *exemplaires* prises par des entreprises sélectionnées par un comité où figurent des inspecteurs du travail et des représentants du patronat et des syndicats. Mais ces initiatives sont rares (10) et laissent parfois nos interlocuteurs réticents (en R.F.A. et aux Etats-Unis notamment). En ces matières, la France semble faire figure de pionnier et doit faire ses preuves.

### 2.2.2-3 — L'exemple :

Dans tous les pays visités, le secteur public tient une certaine importance et celle-ci va croissant. La crédibilité des objectifs gouvernementaux est bien sûr renforcée quand l'administration donne l'exemple de la transformation des conditions de travail. C'est un principe souvent affirmé, notamment dans notre pays, mais nous n'en avons trouvé guère d'applications. Ainsi, l'Australie a procédé dans l'administration fédérale à la mise en place d'horaires flexibles et dans les douanes et la police à une redistribution du travail en groupes autonomes.

Si ces initiatives ne sont pas plus développées, c'est sans doute à cause à la fois de la rigidité de l'organisation de la fonction publique et des réticences de l'Etat à se laisser engager dans un processus dont il n'aurait la maîtrise ni du déroulement, ni de la diffusion. Mais c'est peut-être aussi, pour l'administration proprement dite, la difficulté d'adapter des formes d'organisation du travail qui conduisent à une redistribution du pouvoir, à la nécessité de sauvegarder la subordination démocratique de l'administration au pouvoir politique.

## 2.3. — LES SYNDICATS

La raison d'être du mouvement syndical, c'est la prise en charge des aspirations et des revendications des salariés qu'ils représentent. Mais l'efficacité de cette prise en charge dépendra de leur puissance, c'est-à-dire notamment de leurs capacités de développement et d'adaptation. Et les formes et les objectifs de leur action ne sont pas autonomes et ne peuvent s'expliquer seulement, semble-t-il, par la condition du travail mais aussi par la diversité des systèmes socio-politiques.

---

(10) C'est pourquoi, à titre exceptionnel, nous avons cité un pays que nous n'avons pas visité.

### 2.3.1. — LA PRISE EN CHARGE PAR LES SYNDICATS DES REVENDICATIONS DES TRAVAILLEURS :

En Italie comme en Australie, aux U.S.A. comme en Allemagne, les organisations syndicales restent les éléments moteurs de la revendication ouvrière. Les philosophies sont diverses, les voies parfois divergentes, mais tous les syndicats ou presque ont pour dénominateur commun d'être « irremplaçables ». Leur disparition conduit à l'exploitation, au paternalisme ou aux actions sauvages plus ou moins aventuristes. Même dans un pays socialiste où ses fonctions sont différentes, le syndicat reste le représentant des travailleurs et le porte-parole de leurs revendications.

Partout, le combat syndical s'est d'abord concentré sur la question des salaires. La rémunération des travailleurs constitue le premier niveau de revendications. Mais alors que dans certains pays européens, les syndicats ont tendance à ne plus considérer les augmentations salariales comme la priorité des priorités, en Australie ou aux Etats-Unis, ils en font encore l'un de leurs tout premiers objectifs. Toutes les organisations ont ensuite élargi leurs préoccupations à la protection de l'intégrité physique des travailleurs. Enfin, dans certains pays européens, la condition de travail est comprise de manière plus extensive encore, puisqu'elle englobe l'organisation du travail et touche à l'exercice du pouvoir dans l'entreprise. En France, en Italie ou en Allemagne, les modes actuels de répartition du pouvoir sont soumis aux critiques et aux revendications des organisations ouvrières. Quant à la Yougoslavie, elle présente une expérience autogestionnaire originale qui modifie radicalement les conditions et les objectifs de l'intervention syndicale.

#### 2.3.1-1 — Les revendications salariales :

L'obtention d'un revenu meilleur emprunte des voies diverses. En Italie, les syndicats demandent non seulement des augmentations de salaires (qui sont souvent uniformes), mais aussi un écrasement des qualifications, la suppression des distinctions ouvriers-employés, réformes qui tendent à améliorer en priorité le sort des plus défavorisés et à réduire l'échelle des salaires. Dans cette perspective, ils ont notamment obtenu en 1973 l'adoption d'une grille unique de classification du manœuvre au cadre.

L'originalité de l'action des syndicats italiens apparaît déjà à ce niveau, dans la mesure où ces actions remettent en cause la structure des revenus au sein des entreprises et donc, implicitement celle de l'organisation du travail et de la hiérarchie.

En Allemagne Fédérale, la revendication salariale, sans être absente des préoccupations des syndicats allemands, a cessé d'être l'objectif premier. En effet, le travailleur d'Outre-Rhin est en général bien rémunéré (un sondage récent indique que 72 % des ouvriers étaient satisfaits de leurs salaires).

Aux Etats-Unis, la philosophie syndicale à l'égard des revenus salariaux est fort différente de celle qui prédomine en Europe. Les Trade Unions, dépourvus d'idéologie (11), si ce n'est celle d'un consensus sans faille avec les institutions et la société globale, portent tous leurs efforts sur l'obtention de meilleurs gains pour ceux qu'ils représentent. Un seul mot résume l'état d'esprit de la majorité des syndicalistes américains : « More ». La lutte syndicale — toujours tendue, parfois violente — est pour l'essentiel tournée vers l'augmentation des salaires. L'argent semble être devenu l'étalon unique de mesure de toutes les valeurs. Obtenir plus est l'objet central des conventions collectives et des grèves qui accompagnent souvent leur renouvellement. L'existence d'une nuisance appelle une prime plus naturellement que sa suppression. Toutes les difficultés, ou en tout cas la plupart, semblent pouvoir être résolues par la voie des augmentations de salaires. Cette croyance peut sans doute trouver quelque réalité, tant il est vrai que l'aisance relative du travailleur américain lui permet d'obtenir un statut social meilleur que celui de l'ouvrier européen et notamment français.

De même, les syndicats américains se montrent réservés à l'égard de la réorganisation du travail dans la mesure où ils craignent qu'un changement profond n'entraîne une baisse de la productivité et corrélativement des profits, donc des salaires. Le refus de « tuer la poule aux œufs d'or » justifie leur inaction : plutôt que de contester la chaîne et l'assujettissement qu'elle entraîne, les syndicats préfèrent discuter des cadences ou des horaires, des qualifications ou des temps de repos en relation étroite avec les revenus qui y sont liés.

A la manière des syndicats américains, les Trade Unions australiens accordent une priorité absolue aux salaires. Les résultats qu'ils ont obtenus ont été spectaculaires au point que le gouvernement travailliste a été forcé de faire voter l'indexation des salaires sur le coût de la vie pour tenter de freiner leur hausse !

Les augmentations successives se sont accélérées depuis les années 1967-1968 et semblent ne pas tenir compte d'une situation économique pourtant de plus en plus difficile. Ainsi, en 1974, le taux d'augmentation moyen annuel des salaires était de 28 % et atteignait même 40 % pour certaines professions, alors que le taux d'inflation ne dépassait pas 16 %.

Cette flambée des salaires est due en grande partie au mode d'organisation des syndicats australiens et au système d'arbitrage obligatoire.

La multiplicité des petits syndicats de métiers pousse à la surenchère. Il y a en effet près de trois cents syndicats, très corporatistes, regroupés dans trois confédérations disposant de très peu de pouvoirs. Il était, dans ces conditions, impossible d'élaborer un projet d'ensemble, une

---

(11) A l'exception de l'U.A.W., marquée encore par les personnalités socialistes des frères Reuter.

stratégie commune en matière de condition du travail. Chaque syndicat s'est cantonné dans les lutte salariales à l'intérieur d'un système bien rôdé : celui de l'arbitrage de conflits par des commissions.

En s'appuyant sur les résultats obtenus dans d'autres branches, le syndicat faisait monter d'un cran le barreau de « l'échelle de perroquet » sur lequel ses successeurs prenaient à leur tour appui.

### 2.3.1-2 — Les revendications de la protection de l'intégrité physique :

L'amélioration de l'hygiène et de la sécurité constitue un autre objectif important de l'action syndicale. Bien que de notables progrès aient été accomplis dans tous les secteurs, la permanence des accidents du travail et des maladies professionnelles justifie le maintien de la pression ouvrière en ce domaine.

Ce sont la R.F.A. et l'Italie qui offrent l'exemple de la revendication la plus développée.

En R.F.A., les syndicats effectuent leurs propres recherches dans le domaine de la sécurité et des nuisances physiques du travail et s'appuient sur leur résultat pour demander l'inscription de normes dans les conventions collectives et dans la législation nationale. La foi commune des deux parties dans les vertus de la science rend plus facile le consensus avec les employeurs sur les niveaux à respecter.

Les syndicats allemands développent également de façon massive la formation de leurs militants à la physiologie du travail et à l'ergonomie. Une brochure rassemblant sous forme simplifiée les principaux résultats opérationnels dans ce domaine « Menschen-gerechte Arbeitsgestaltung » a été diffusée à des centaines de milliers d'exemplaires par les syndicats. Enfin, à travers les conseils d'entreprise et les comités de sécurité, les syndicats allemands participent quotidiennement aux actions de prévention en concertation avec le patronat et avec l'appui d'experts.

Dans l'entreprise Bayer de Leverkusen, par exemple, les actions menées sont les suivantes : arrêt de la fabrication des produits cancérogènes, traitement des eaux résiduelles, instructions de sécurité en langues étrangères, formation et perfectionnement du travailleur, qui lui permet un diagnostic plus rapide des incidents.

En Italie, également, la protection de la santé des travailleurs est une des principales lignes de revendication du mouvement syndical, sans doute à la fois parce qu'elle touche l'intégrité et le développement de l'individu auquel le syndicalisme italien est très sensible et à cause, probablement, de la carence relative des pouvoirs publics.

L'originalité des actions apparaît à la fois dans la philosophie des revendications et dans leur mode d'expression. Les organisations ouvrières

ont en effet défendu un principe repris d'ailleurs depuis dans notre pays : « La santé ne se paie pas » (12). Alors qu'aux U.S.A. et en Australie, notamment, mais aussi ailleurs, les travaux pénibles ou dangereux donnent en général lieu à des compensations diverses (salaires, primes, repos, vacances, droit à la retraite), les syndicats italiens ont refusé pour l'avenir ce type de correctifs. L'amélioration de l'hygiène et de la sécurité doit, selon eux, passer par l'adaptation du lieu ou du poste de travail, par la transformation de la machine. De premiers résultats ont été obtenus sur la base des actions engagées en ce sens : chez Fiat, par exemple, les emplois de soudeurs ont été remplacés sur la ligne par des robots. Ce nouveau thème revendicatif conduit également à contester les classifications traditionnelles en matière de maladies professionnelles. Il apparaît notamment que le lien entre les conditions de travail et les maladies nerveuses est difficile à établir et qu'il n'est pas, en tout état de cause, pris en compte par la loi ou les organismes nationaux d'assurances. Dans ces conditions, les ouvriers pratiquent eux-mêmes au sein du groupe homogène de travail, ce que M. Trentin, leader de la F.L.M. (Federazione Lavoratori Metalmeccanici) appelle la « Validation consensuelle » des maladies qui les frappent. Il s'agit pour eux, compte tenu des conditions particulières de travail dans lesquelles ils sont placés, de déterminer in concreto quelles sont les maladies qui peuvent y être contractées. Une grande différence apparaît là avec le comportement des syndicats de République Fédérale d'Allemagne. Ici la science n'est qu'un support éventuel de la lutte, la « conscience des travailleurs » étant l'élément déterminant de l'action.

L'originalité de l'action des syndicats italiens tient encore aux voies qu'empruntent leurs revendications, chaque fois que cela est possible, en fonction des rapports de force au sein de l'entreprise et des accords passés avec la direction.

Ainsi, chez Fiat, sur la base d'un accord de 1971, ont été constitués des comités d'ambiance composés de huit ouvriers. Ceux-ci doivent, avec l'aide des techniciens et des services ad hoc de l'entreprise, procéder à la recherche systématique des postes dangereux et dépister tout ce qui peut, de façon générale, nuire à la santé des travailleurs : bruit, intensité de la lumière, volume d'air, vibrations, gaz, fumées, etc. Les mesures sont effectuées par le laboratoire central de la firme, mais les ouvriers peuvent faire intervenir, s'ils le souhaitent, des services spécialisés extérieurs à l'entreprise.

Les situations rencontrées en Italie et en R.F.A. semblent bien préfigurer les orientations du mouvement syndical au moins en Europe, dont la stratégie, dans ces domaines, de plus en plus, se fonde sur :

- le développement des études scientifiques sur la charge de travail et les atteintes à la santé physique et morale du travailleur dans une perspective préventive et non plus seulement curative,

---

(12) Cf. la brochure de la C.F.D.T. des Pays de la Loire largement diffusée : « La santé n'est pas à vendre ».

- le développement des attributions et des moyens mis à la disposition des travailleurs pour contrôler leurs conditions de travail,
- le refus d'accepter toute compensation sous forme de primes.

Aux Etats-Unis, l'évolution n'est sans doute pas aussi nette. La tendance à traiter les problèmes de danger et de nuisances par des primes, subsiste aussi bien du côté patronal que du côté syndical. Et si les dispositions en matière d'hygiène et de sécurité se développent dans les conventions collectives, les chercheurs de l'« Institute of Environmental Health » de Cincinnati ont mis l'accent sur la difficulté des syndicats américains de s'engager résolument dans ce domaine. La loi de 1970 sur la sécurité qui marque un progrès considérable en matière de protection de la santé est cependant le résultat de leur pression. A l'U.A.W. nous avons senti un intérêt pour ces problèmes, plus appuyé semble-t-il que dans les syndicats de l'A.F.L.C.I.O. que nous avons rencontrés, où une stratégie claire sur ces questions ne nous est pas apparue.

### 2.3.1-3 — Les revendications sur l'organisation du travail et la stratégie industrielle :

Traditionnellement, la mobilisation des organisations syndicales ne mettait pas l'accent sur l'organisation de la production; elle proposait dans ce domaine des correctifs partiels :

- durée de travail (temps de la journée, puis de la semaine et de l'année),
- congés (hebdomadaires, annuels et même journaliers),
- âge de la retraite, médecine du travail, protection sociale, etc.

En effet, pour les syndicats le problème essentiel se situait au niveau de la possession de l'appareil de production ou de la répartition des bénéfices de l'entreprise en fonction de leur idéologie. Ceci explique que les manifestations collectives de refus du système de production (système aussi bien technique que social : hiérarchie, contenu des tâches) n'aient pas été, à l'origine, le fait des syndicats. Elles ont d'abord été déclenchées et parfois conduites par des éléments non syndiqués (jeunes, travailleurs immigrés, ouvrières ou employées).

Aux Etats-Unis et en Allemagne, ces manifestations sont restées limitées et n'ont pas débordé un appareil syndical, au demeurant puissamment organisé.

En Italie, la situation a été différente. En 1969, de grandes grèves sauvages ont été lancées la plupart du temps par de jeunes ouvriers récemment venus du Sud. M. Trentin, maintenant responsable de la F.L.M. (13) que nous avons rencontré à Rome, déclarait, il y a trois ans :

---

(13) Syndicat unifié de la métallurgie.

« Notre chemin de Damas a été une grève sauvage qui nous a pris au dépourvu en juin 1969 à Turin : des ouvriers occupèrent toutes les mairies de la province. Ils ne demandaient pas une augmentation de salaire, mais la reconnaissance de leur droit à une existence plus digne. »

Les syndicats ont donc été confrontés, sous la pression des travailleurs, à un problème nouveau d'abord parce qu'il touchait en priorité certains travailleurs non syndiqués et ceci remettait donc en cause la structure de l'organisation syndicale, ensuite parce qu'il abordait tout à la fois les salaires, la sécurité, la hiérarchie, le pouvoir dans l'entreprise..., et ceci touchait à l'idéologie même du syndicat.

Aujourd'hui les syndicats italiens se trouvent donc porteurs principalement de revendications « qualitatives ». Ils incitent à la mise en place de groupes autonomes, qui développent à leurs yeux « l'autonomie et la conscience des travailleurs », à condition de pouvoir en contrôler le déroulement et notamment de veiller au respect de conditions qu'ils considèrent comme nécessaires (baisse de la charge de travail, accroissement des qualifications).

Dans la métallurgie où ils sont les plus riches et les plus forts parce qu'unis, ils demandent même de pouvoir contrôler l'ensemble de la stratégie industrielle de l'entreprise : localisation et choix des investissements, emploi de la main-d'œuvre (mobilité, chômage partiel...). Et l'accord de Fiat de 1974, renouvelé en 1975, leur a donné largement satisfaction : l'entreprise a ainsi pris des engagements en matière de chômage total et partiel (aucun licenciement collectif en 1976 et pas de chômage partiel jusqu'à l'été 1976 sauf le pont de Noël), de mobilité de main-d'œuvre, d'embauche et d'investissements dans le Sud et de diversification d'activités.

Bien que M. Agnelli, Président de la Cofindustria et de Fiat, minimise la portée de cet accord et que les membres de l'organisation patronale italienne, que nous avons rencontrés affirment que « la constitution italienne garantit l'autorité du chef d'entreprise », la négociation qui s'est déroulée dans la première société italienne manifeste que, dans ce pays, l'entreprise est devenue le théâtre d'un véritable conflit de pouvoirs.

En R.F.A., la revendication des syndicats aborde aussi les problèmes d'organisation du travail, mais dans un contexte tout autre, où l'autorité du chef d'entreprise n'est pas remise en cause et où la séparation entre le terrain d'action syndicale et le champ de l'activité politique est clairement établie, à la différence de l'Italie où la carence de l'Etat et des partis appelle des syndicats forts à prendre la relève.

La volonté d'être présent dans les choix stratégiques de l'entreprise s'est d'abord exprimée dans la demande de la D.G.B. de la réalisation d'une véritable « cogestion paritaire ». C'est un thème sur lequel les syndicats allemands ont fait porter, pendant de longues années (au moins depuis l'arrivée au pouvoir du S.P.D.) beaucoup d'efforts. L'aboutissement



demeure modeste (cf. 1.2.4) et ils s'attachent à trouver d'autres voies. Dans le cadre traditionnel de la négociation, et avec le souci réciproque de la recherche du consensus, les syndicats allemands commencent à intervenir ainsi dans les domaines suivants :

— L'aménagement du temps de travail :

- limitation du travail de nuit,
- réduction du travail posté (plus de 50 % chez Bayer),
- allongement des pauses pour les travaux pénibles.

Les syndicats considèrent que, dans tous ces domaines, les sursalaires ne constituent pas une solution satisfaisante.

— Le contenu et la valorisation du travail ; en particulier les propositions du syndicat D.G.B. sont les suivantes :

- au niveau des qualifications : faire en sorte que le travailleur ait plusieurs activités possibles,
- maintenir élevée la capacité du travailleur en matière d'apprentissage, de formation et de qualification,
- donner un minimum d'autonomie au niveau du travail. Tout poste de travail doit permettre un minimum de contact social, ce qui suppose donc une réorganisation des postes de travail.

Ces mesures ne doivent pas évidemment s'accompagner de réduction de salaires, licenciements ou augmentation des cadences. En outre, les syndicats demandent à être informés et consultés pour toute mesure de rationalisation de la production.

Une application de ces orientations se trouve dans l'accord de la métallurgie du Bade-Wurstenberg, conclu en 1973 et qui prévoit notamment :

- des temps de pause spécifiques pour les travailleurs à la chaîne,
- la possibilité de s'absenter de la chaîne à tout moment pour des raisons personnelles,
- la réorganisation du travail, selon les connaissances en vigueur, pour diminuer la monotonie, par la valorisation des tâches,
- l'accord du conseil d'entreprise pour appliquer l'horaire réduit (chômage partiel).

Les syndicats collaborent aux démarches patronales de restructuration des tâches.

Ainsi certaines expériences ont lieu, sous l'égide du patronat, qui conduisent à former des groupes de travail de trente à quarante personnes (par exemple chez Bosch). Tous les projets, élaborés par l'Institut

patronal pour la Science du Travail Appliqué, sont visés par une commission paritaire patronat/syndicats.

Chez Siemens, les syndicats participent aux travaux de groupes interdisciplinaires (technique, médical, social, psychologique) qui étudient la possibilité de créer des équipes autonomes qui seraient reliées par un terminal d'ordinateur à la planification de la production.

En Yougoslavie enfin, les syndicats sont présents institutionnellement dans les choix stratégiques de l'entreprise. Mais leur intervention s'effectue dans un contexte et un cadre radicalement différent, qu'il faut maintenant préciser.

#### 2.3.1-4 — La spécificité du syndicat yougoslave :

La spécificité du syndicat yougoslave interdit d'y voir d'abord un porte-parole des revendications salariales des travailleurs. S'il ne peut rester indifférent à cette question, du moins doit-il, dans le cadre de l'autogestion, jouer un rôle plus « pédagogique » que ses homologues des pays capitalistes. C'est ainsi qu'il doit veiller à ce que la répartition des revenus soit effectuée selon les résultats du travail. Il doit également prémunir les ouvriers de la tentation d'une distribution intégrale des profits sous forme de salaires. Les revenus personnels ne doivent pas amputer les fonds nécessaires au financement des investissements ou aux besoins généraux de la société. Ainsi que le rappelle l'article 19 de la Constitution yougoslave du 21 février 1974 : « Les ouvriers de l'organisation élémentaire de travail associé répartissent le revenu entre leur consommation individuelle et collective, l'élargissement de la base matérielle du travail associé et les réserves. Lors de la répartition, les ouvriers affectent à la consommation individuelle et collective globale la fraction du revenu proportionnelle à l'apport qu'ils ont fourni à la réalisation du revenu par leur travail et aux investissements de moyens sociaux sous forme de travail passé. » Le syndicat doit donc persuader les organisations autogérées, et en particulier celles bénéficiant de conditions économiques favorables, d'éviter l'égoïsme et le partage intégral des revenus, au mépris des règles élémentaires de bonne gestion et de solidarité.

De même, en matière d'hygiène et de sécurité, le syndicat veille au respect des consignes individuelles par chacun, autant qu'il propose des actions pour améliorer les postes de travail.

De façon générale, le syndicat reprend largement à son compte les objectifs de la firme et s'efforce de les faire partager par chacun. Il s'agit d'une situation, bien différente de la nôtre, qui fait du syndicat un élément du pouvoir institutionnel. Il est intéressant de constater, à cet égard, que l'autogestion ne l'a en aucune façon remis en cause dans son fonctionnement comme dans son existence.

L'exemple yougoslave met clairement en lumière l'influence du système institutionnel sur le choix des terrains d'action et les modes de prise en

charge par les syndicats des intérêts des salariés. Les autres pays visités nous en apportent des preuves convergentes.

Mais l'efficacité de l'intervention syndicale dépend aussi de la puissance de ceux-ci et de leurs possibilités de contrôler l'emploi.

### 2.3.2. — LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT SYNDICAL :

L'efficacité de l'intervention des syndicats dans la prise en charge des revendications des salariés dépend de leur puissance et de leur organisation. Mais elle est liée aussi à la situation du marché de l'emploi, car celle-ci pèse à la fois sur la combativité des salariés et sur le comportement des entrepreneurs. Ces deux points seront successivement analysés.

#### 2.3.2-1 — La puissance des syndicats :

Tous les pays visités, notamment la R.F.A., l'Italie et les Etats-Unis, nous ont montré des syndicats puissants. Leurs budgets sont très importants et leurs fonds de réserve considérables. Ce sont de véritables puissances financières. Plus que des chiffres — le budget de l'ensemble des syndicats de la D.G.B. dépasse 2 milliards DM ; le budget de l'U.A.W. approche 200 millions \$ — une anecdote américaine exprime bien la situation : à Pittsburgh, les deux buildings les plus « remarquables » sont celui de l'U.S. Steel, le plus grand, et celui du « Steelworkersunion », le plus beau, où IBM occupe d'ailleurs quelques bureaux en location !...

Grâce à cette richesse, les syndicats peuvent recruter du personnel de grande qualité, à la fois pour assister leurs mandants et pour développer leur organisation.

Une différence importante existe cependant, de ce point de vue, entre les syndicats américains et italiens, les allemands étant, semble-t-il, dans une position intermédiaire.

Aux Etats-Unis le syndicat est une organisation privée qui doit obtenir des résultats face à l'employeur, en terme d'accroissement de salaire, de diminution de la durée du travail, de vacances, de retraite et accessoirement sur d'autres thèmes. L'affiche géante des « teamsters » qui domine l'entrée de San Francisco résume bien la situation : « rejoignez les teamsters : 1975, la meilleure progression ; les meilleurs résultats ! » Pour atteindre ces objectifs, les syndicats s'efforcent de disposer de financiers, d'organiseurs et de négociateurs très qualifiés qui viennent des universités et des milieux d'affaires !

En Italie, la situation est différente. Sans doute, il nous a été souligné que B. Trentin était un universitaire. Mais l'histoire du développement des syndicats les a rendus indissociables de l'organisation des travail-

leurs de l'atelier et de l'entreprise. En 1969, en effet, pendant le « mai rampant », des grèves sauvages ont éclaté dans les grandes entreprises du Nord, menées le plus souvent par de jeunes immigrés du Sud, non syndiqués.

Les syndicats, à l'époque lourdes machines bureaucratiques mobilisées surtout par des problèmes d'organisation interne ou par une concurrence réciproque, se sont avérés incapables, dans leurs structures du moment fondées sur les problèmes (rémunération, emploi...), de prendre en compte les revendications de la base pour laquelle l'unité logique d'action était l'établissement ou l'atelier.

C'est de celui-ci qu'a émergé la nouvelle forme, extra-légale, de représentation du personnel, sur laquelle aujourd'hui le syndicat s'appuie exclusivement. Le délégué d'atelier est presque toujours membre du syndicat, mais il est constamment confronté à ses camarades et révoquable à tout moment par eux.

Le syndicat italien offre ainsi un séduisant et inhabituel mélange de démocratie et de puissance.

La puissance matérielle ne suffit cependant pas pour maintenir une pression sur l'employeur, sauf peut-être quand elle est très considérable comme en R.F.A. Celle-ci dépend en définitive du marché du travail. C'est pourquoi les syndicats se sont efforcés de contrôler l'emploi.

#### **2.3.2-2 — Le contrôle de l'emploi et ses limites :**

Les syndicats se sont toujours efforcés d'accroître leur maîtrise de l'emploi. En effet, celle-ci accroît le pouvoir des travailleurs sur le marché du travail et leur permet d'être en position de force lors des négociations et des conflits.

Outre la protection individuelle (14) qui influe sur le comportement personnel du salarié, les syndicats se sont attachés à exercer un contrôle sur l'emploi, à la fois au niveau de l'entreprise, de la branche et de l'ensemble de l'économie. Mais une telle démarche trouve en elle-même ses limites.

##### **2.3.2-2.1 — Les tentatives de maîtrise collective de l'emploi :**

Ces tentatives se traduisent dans les efforts des syndicats à la fois pour contrôler la mobilité de la main-d'œuvre et limiter les licenciements. Si les objectifs présentent des analogies, les démarches sont différentes.

---

(14) Voir partie 1, paragraphe 1.2.4.

Aux Etats-Unis, tout est réglé par la règle de la seniority (15) qui protège de façon quasi-absolue contre la mutation, le déclassement ou le licenciement celui qui dispose d'une certaine ancienneté. Le chômage partiel est ignoré, mais le licencié possède une priorité d'embauche. Les syndicats ne s'opposent pas en général, au niveau de l'entreprise, à un licenciement, car son refus nuirait à la productivité et donc aux salaires. Ils mènent en revanche des actions ou des campagnes vigoureuses pour maintenir ou améliorer le niveau d'activité des firmes où leurs mandants sont salariés. Les représentants de l'A.F.L.C.I.O. à Washington ont ainsi plaidé vigoureusement pour une baisse des taux d'intérêt, alors que le syndicat de l'acier critiquait par d'énormes affiches à l'entrée de Pittsburg les importations américaines d'acier. Pour éviter des achats de précaution à l'étranger, avant négociation des conventions collectives dans ce secteur, marquée traditionnellement par de grandes grèves, ce syndicat a même signé, à titre expérimental il est vrai, une clause de non recours à la grève à l'occasion du prochain renouvellement (1976) !

En Italie, à l'inverse, les syndicats s'efforcent de limiter les licenciements, le cas échéant par un recours massif au chômage partiel. Ils négocient, comme nous l'a dit M. Trentin, la mobilité entre établissements en contrepartie de créations d'emploi (16). A l'intérieur d'une entreprise, ils s'opposent à un changement de postes sans leur accord. Ils s'efforcent même de contrôler l'emploi des sous-traitants en demandant parfois leur intégration dans l'entreprise et en exigeant d'être mis au courant de tout accord de sous-traitance.

L'ensemble de ces pratiques confèrent à certains salariés des garanties, mais secrètent en même temps des réactions des entrepreneurs qui ne sont pas favorables à l'ensemble des travailleurs.

#### 2.3.2-2.2 — *Les limites du contrôle de l'emploi :*

L'amélioration des protections accordées aux travailleurs augmente sensiblement les rigidités d'emploi de la main-d'œuvre. Dans certaines entreprises, la quasi-impossibilité de licencier, les coûts de formation élevés, la croissance des charges sociales ont conduit les employeurs à limiter leur main-d'œuvre au strict nécessaire, en s'efforçant de s'attacher les ouvriers très qualifiés pour lesquels la formation est très onéreuse. Il s'est ainsi développé un marché secondaire de l'emploi essentiellement formé d'ouvriers peu qualifiés, donc facilement remplaçables et longtemps peu revendicatifs du fait de l'instabilité de leur position. Ils sont employés comme travailleurs temporaires (17), intérimaires, à domicile ou dans de petites entreprises de sous-traitance.

---

(15) Ancienneté.

(16) Cf. Accord Fiat.

(17) Le développement de contrat à durée déterminée pour le personnel non qualifié est significatif à cet égard.

Ainsi, en Italie, en l'absence de contrôle des autorités publiques, le travail à domicile a pris des proportions inquiétantes : il occupe entre 1,1 et 1,6 million de personnes, dont seulement 70.000 sont enregistrées et dont les salaires sont en moyenne inférieurs de 50 % à ce qu'ils seraient en usine. Très souvent les machines sont la propriété du travailleur qui doit les amortir et celui-ci ne bénéficie pas d'assurance maladie et accident ni de pension, et travaille dans des conditions souvent éprouvantes, sans aucun contrôle des organisations d'Etat ni protection des syndicats. C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles ceux-ci se soucient de l'industrialisation du Sud où s'est le plus développé ce phénomène.

Aux Etats-Unis également, les économistes ont mis en lumière l'existence de deux marchés du travail caractérisés par des types d'emploi — et donc de main-d'œuvre — nettement différenciés. Les emplois du marché « primaire » offrent stabilité, bon niveau de rémunération et conditions de travail satisfaisantes, mais ils sont réservés au personnel ayant souvent bénéficié d'une formation professionnelle et de promotions hiérarchiques à l'intérieur même de l'entreprise, selon des critères d'ancienneté : il s'agit donc d'un marché relativement fermé. Par contre, « les emplois dans le marché secondaire se distinguent par le fait que par rapport aux emplois du marché primaire, ils n'offrent que de bas salaires, de mauvaises conditions de travail, peu de chances d'avancement ; ils ne relèvent pas d'une série cohérente de règlements de travail ou des procédures officielles de réclamations, ils présentent une grande instabilité et n'offrent qu'une faible sécurité d'emploi. Le problème des travailleurs de la classe inférieure est qu'ils restent confinés dans le marché secondaire » (18). Le professeur Piore que nous avons rencontré à Boston souligne également que ce secteur n'est pas seulement composé de travailleurs de la classe inférieure qui cherchent à s'élever et à acquérir les avantages du marché primaire ; il comprend également des jeunes qui travaillent à temps partiel pour financer leurs études et leurs loisirs. Il intègre encore les immigrés, qui comptent retourner dans leur pays natal après avoir économisé suffisamment d'argent.

Certains travaux offerts sur le marché secondaire sont de courte durée : emplois saisonniers dans l'agriculture, dans les hôtels, les restaurants ; d'autres sont permanents mais adaptés à une main-d'œuvre transitoire : emplois domestiques dans les hôpitaux.

Il y a dans le développement de ce marché secondaire du travail dans des pays aussi différents que l'Italie et les Etats-Unis un problème que ni les syndicats, ni les pouvoirs publics ne peuvent éluder. Le renforcement de la protection légale et conventionnelle ne doit pas avoir pour conséquence la croissance des discriminations entre les salariés.

---

(18) Communication du Pr Michael Joseph Piore, Institut de Technologie du Massachusetts, à la conférence internationale sur la qualité de la vie. 24-29 septembre 1972. Traduction de l'UIMN.

## TROISIEME PARTIE

### 3. QUELQUES PERSPECTIVES POUR LA FRANCE

La condition du travail se trouve au confluent de facteurs techniques, économiques, sociaux, voire politiques et il n'est pas facile de tirer les leçons d'une situation étrangère, tant les contextes sont divers et les relations entre les différentes variables complexes.

De façon préalable, il semble possible cependant de tirer de notre voyage une double leçon.

L'évolution de la condition du travail est une nécessité dans les sociétés industrielles contemporaines. Dans tous les pays visités nous avons senti des phénomènes de rejet, des tensions, que la crise rendait parfois moins apparents (aux Etats-Unis par exemple, mais pas en Italie) mais qui semblaient à terme pouvoir mettre en cause le fonctionnement du système productif. Un signe particulier de cette mutation peut être trouvé dans l'évolution sensible de la stratégie et des thèmes d'action syndicale dans les pays étudiés, notamment en Europe. L'intérêt croissant que portent à ces problèmes les employeurs et les pouvoirs publics est un indice convergent.

Les problèmes soulevés en France, à travers diverses approches, amélioration des conditions de travail, revalorisation du travail manuel, réforme de l'entreprise, ne sont donc, à l'évidence, ni superficiels, ni spécifiques, ni transitoires. C'est une première certitude que nous tirons de notre voyage à l'étranger et qui revêt une importance fondamentale.

La deuxième tient à la complexité du problème. Il n'y a pas un paramètre déterminant de façon privilégiée la condition du travailleur. La satisfaction au travail n'est pas univoque. Elle est la résultante d'un ensemble de facteurs qui s'enchevêtrent et interagissent : sécurité ; environnement physique ; pénibilité ; durée du travail ; organisation du travail et du temps de travail ; relations hiérarchiques ; possibilités de formation, d'expression ; statut social ; sécurité de l'emploi. Les politiques d'entre-

prise doivent prendre en compte l'ensemble de ces données parce que leurs décisions d'exploitation ont souvent une incidence sur la plupart d'entre elles et parce que toutes influent sur la situation du travailleur. L'ouvrier américain, souvent dépeint comme intéressé exclusivement par l'argent, est également très sensible au système de protection individuelle contre l'arbitraire que représente la « grievances procedures », et également à la sécurité du travail. Le syndicat italien mêle l'ensemble des problèmes dans une stratégie globale, que ce soit au niveau de l'atelier ou au plan national.

Une transformation de la condition du travail dans notre pays devra donc s'appuyer sur un ensemble de politiques qui touchent aussi bien à la rémunération, au respect de normes d'hygiène et de sécurité, à la recherche technique, aux pouvoirs des salariés, à la structure de l'entreprise, à la formation et à la promotion... Ce qu'il convient donc de trouver c'est le fil directeur d'une stratégie.

C'est ce que nous nous efforcerons de faire dans cette partie, en nous appuyant sur les initiatives étrangères que notre voyage nous a permis de découvrir, tout en n'oubliant pas les caractères spécifiques du contexte français. Après avoir fixé les objectifs, nous essaierons de proposer des voies de mise en œuvre. Il s'agira d'ailleurs plus de discuter les principales alternatives que de choisir « la meilleure », toute stratégie dans ce domaine devant être, en définitive, mixte.

### **3.1. — LES OBJECTIFS D'UNE STRATEGIE D'AMELIORATION DES CONDITIONS DU TRAVAIL :**

Dans tous les pays visités, un consensus se dégage entre les différentes parties en présence pour protéger l'intégrité physique du travailleur, notamment en abaissant les risques d'accidents et de maladies liés au travail. C'est une inégalité qui frappe spécifiquement les travailleurs manuels. C'est une condition de l'efficacité des autres actions car quelle peut être la portée d'un développement de l'autonomie ou de la responsabilité d'un travailleur, de l'intérêt de sa tâche si, à l'occasion de son travail, il est gravement, régulièrement et directement menacé dans sa santé ? C'est un domaine d'action prioritaire. Il n'est pas neuf. Il n'est pas spécifique de la France. Il doit être poursuivi avec vigueur.

Mais un autre problème doit être, dans notre pays, traité en profondeur : l'amélioration des rémunérations des travailleurs manuels, particulièrement des non-qualifiés. Cette orientation semble également préalable, à la fois parce que la France est dans une situation très défavorable par rapport aux pays qui lui sont comparables au plan du dynamisme et du niveau de développement industriel et parce qu'elle est, comme la précédente, une condition de la crédibilité des pouvoirs publics et des parties sociales d'améliorer la situation du travailleur.

Mais ces actions ne conserveront qu'une portée limitée si elles ne sont pas mises en œuvre dans la perspective d'une transformation profonde du contenu du travail.



La restructuration des tâches ouvre des voies dans ce domaine, mais à condition qu'elle s'intègre dans une stratégie globale de l'entreprise qui, en définitive, pèse sur les choix des produits et des technologies, de l'organisation et des structures.

### 3.1.1. — LA NECESSITE D'AMELIORER LES REMUNERATIONS DES TRAVAILLEURS NON QUALIFIES :

#### 3.1.1-1 — Améliorer les bas salaires :

Les éléments statistiques rassemblés à l'occasion de la mission et les informations ponctuelles recueillies ont mis en lumière le décalage sensible de la rémunération de l'ouvrier d'industrie français, notamment le non-qualifié, par rapport à celle pratiquée dans l'ensemble des pays de développement comparable. Or la rémunération est le premier élément du statut. Dans une société où la quantité et la qualité des produits consommés est un instrument de valorisation sociale, la disposition d'un pouvoir d'achat suffisant est une condition presque nécessaire de reconnaissance sociale. Une trop grande différence de revenus entre les manuels, et surtout les non-qualifiés, et les autres a favorisé dans notre pays les ségrégations dans l'habitat, la consommation, les loisirs... qui ont cristallisé des hiérarchies de statut. A l'étranger, la situation est différente. Les différences de mode de vie sont beaucoup moins tranchées entre l'ouvrier et les autres catégories de population. La remise en cause de cette ségrégation dans la vie quotidienne passe par l'amélioration des rémunérations les plus basses.

La poursuite d'un tel objectif implique d'abord que l'évolution des bas salaires soit plus rapide que celle des autres. C'est la politique menée en France depuis 1968 à travers le S.M.I.C. Les résultats en sont restés limités, tant les mécanismes de diffusion des hausses tout le long de l'échelle hiérarchique sont forts dans notre pays. Et dans une période de crise économique, où l'objectif prioritaire est la réduction des coûts et où tout processus générateur d'inflation est à éviter, l'action dans ce domaine risque de conduire à des résultats encore plus minces. Seule la mise en œuvre d'une indexation de la masse salariale globale sur les prix, avec des hausses de salaires différenciées selon les catégories, comme c'est le cas en Italie et, à un moindre degré encore, en Australie, pourrait contribuer à cet objectif. Une telle proposition a sa logique : elle privilégie l'indexation du minimum vital. Les résistances des différentes catégories socio-professionnelles seraient cependant sans doute importantes. Elles seraient mieux acceptées si une telle initiative se situait dans le cadre d'une politique globale des revenus.

Ces démarches ne seraient cependant pas suffisantes si n'était pas remise en cause ce qui fonde, en définitive, la hiérarchie des salaires, celle des classifications.

### 3.1.1-2 — Améliorer les classifications :

Si, à l'étranger, les salaires des manuels sont beaucoup plus proches de ceux des autres catégories de salariés, c'est que les échelles de classification sont beaucoup plus ramassées. Cette situation tient, bien sûr, au contexte social. Mais il serait intéressant de savoir sur quelles bases elle s'appuie : différences dans le choix des critères d'évaluation des postes d'un pays à l'autre, ou dans leur pondération, ou dans les méthodes d'analyse.

En tout état de cause il est nécessaire d'envisager, en France, une hausse et un élargissement des grilles de classification des travailleurs manuels. Une telle démarche pourrait déboucher, comme dans la métallurgie italienne, sur une grille unique, au moins pour les non-cadres, qui favoriserait les cheminements à travers les différentes fonctions. Mais notre pays ne semble pas prêt à accepter, pour l'instant, ce modèle. L'objectif prioritaire semble être l'amélioration de la grille des travailleurs manuels. Il est de la responsabilité principale des partenaires sociaux. L'U.I.M.M. a ouvert la voie, timidement selon certains, en proposant en 1974 une nouvelle grille la classification. Un tel effort doit être amplifié, mais dans ce domaine les moyens de l'Etat sont minces, sauf à remettre en cause le principe établi depuis 1950 de la libre négociation des salaires. De toute façon, une évolution profonde des classifications ouvrières n'est possible durablement que si elle s'appuie sur une évolution des qualifications. Et dans ce domaine, les pouvoirs publics peuvent avoir un rôle important à jouer.

### 3.1.1-3 — Améliorer les qualifications :

L'amélioration de la qualification se situe au confluent du changement du niveau de formation et de l'aptitude d'intervention des travailleurs manuels et de l'évolution du contenu du travail. C'est un enjeu considérable, qui sera développé quand nous considérerons la restructuration des tâches. Quelques remarques préalables sont cependant nécessaires. L'amélioration de la qualification correspond à une évolution de la main-d'œuvre française. Un personnel plus formé, même sur le plan général, plus irrigué par les torrents d'information que déversent les mass média, possède, sur son travail, une capacité de réaction et d'intervention plus vaste, notamment face aux aléas, indépendamment de tout élargissement de fonction. Ce changement est en lui-même une amélioration de qualification.

L'observation de l'étranger, et notamment les réflexions que nous suggère la situation allemande, montre, à l'évidence, que l'amélioration de la qualification n'implique pas, au moins dans une première étape, des expériences aussi spectaculaires que limitées, mais l'analyse précise des aptitudes du travailleur et la définition d'une organisation du travail en conséquence. En France, la ligne hiérarchique s'est sensiblement alourdie par rapport à notre voisin d'Outre-Rhin. Un dégraissage pro-

gressif appellerait une amélioration des qualifications, sans que soient remis en cause, automatiquement, les principes traditionnels d'organisation du travail.

D'autres voies qui ne remettent pas non plus en cause ces principes ont été défendues au cours de notre voyage.

En Italie, M. Trentin, secrétaire général de la F.L.M., a nettement lié l'objectif d'amélioration de la qualification à une stratégie industrielle globale qui privilégierait les fabrications de biens à haute valeur ajoutée, « les usines clef en main » notamment, qui incorporent un grand volume de matière grise. Mais l'énoncé même de cette stratégie en montre les limites : l'Italie ne peut « vivre » seulement de la vente de ce type de biens. Les produits à haute valeur ajoutée représentent une part limitée du commerce mondial. La concurrence est dure entre les producteurs et certains créneaux sont déjà bien occupés (biens d'équipements complexes, par la R.F.A. par exemple). Le développement massif pour l'exportation de « productions nobles » implique une puissance économique et politique qui permette de dominer le marché. S'il est souhaitable que le « redéploiement industriel » s'effectue vers ce type de fabrications, une telle évolution, pour notre pays, comme pour l'Italie d'ailleurs, risque de trouver rapidement ses limites.

Les sociétés automobiles que nous avons visitées (Fiat, Chrysler et Ford) ont mis l'accent sur l'intérêt qu'elles portaient à l'automatisation pour supprimer ou limiter les tâches les plus pénibles, salissantes ou monotones. La stratégie de la société Fiat dans ce domaine semble notamment s'appuyer beaucoup plus sur de telles évolutions technologiques que sur une organisation du travail en îlots, dont il a été beaucoup parlé, et qu'elle semble avoir pratiquement abandonné. Mais là aussi, des limites apparaissent. Pour porteuse d'espoir que soit cette voie, elle ne peut prétendre apporter une réponse globale et suffisante, au moins à moyen terme. L'automatisation de la peinture et de la soudure, il est vrai réalisée de façon très remarquable, ne supprime ou ne transforme que quelques dizaines, voire quelques centaines de postes, alors que le groupe Fiat comprend 200.000 personnes (1). L'automatisation des opérations de montage n'est en général pas possible techniquement et, en tout cas, pas rentable. L'automatisation intégrale des opérations d'usinage reste très rare. Elle est le plus souvent partielle (machines à commande numérique) et entraîne en général une déqualification. General Motors a construit vers les années 60 l'usine d'automobiles la plus automatisée au monde... et n'a jamais recommencé. Et même si elle était techniquement possible, économiquement rentable pour la firme, l'automatisation exige une telle accumulation de capital qu'elle ne pourrait être que progressive.

Toutes ces voies ont leur intérêt mais aussi leurs limites. Elles ne s'opposent pas et sont plutôt complémentaires. Elles ne suffiront pas d'elles-

---

(1) Environ la moitié dans l'automobile.

mêmes à faire évoluer massivement la qualification du travail pour l'adapter aux nouvelles caractéristiques de la main-d'œuvre des pays industriels. Dans ces conditions il convient de s'interroger sur les perspectives et les enjeux de la restructuration des tâches.

### 3.1.2. — PERSPECTIVES ET ENJEUX DE LA RESTRUCTURATION DES TACHES :

Tous les pays visités, sauf la Yougoslavie, présentent des expériences de restructuration des tâches. Il ne s'agit donc pas d'initiatives spécifiques à une région ou un contexte, mais au contraire de transformations qui suscitent intérêt et attention dans tous les pays industriels, au moins ceux d'économie libérale.

#### 3.1.2-1 — L'objet :

L'objet des démarches de restructuration des tâches est de transformer le contenu et l'organisation du travail pour donner à l'opérateur plus de variété, plus d'intelligence, plus d'autonomie, voire plus de possibilités d'expression, de participation et de pouvoir dans son travail. On distingue habituellement trois types de démarche : l'élargissement des tâches, l'enrichissement des tâches et la formation de groupes de production plus ou moins autonomes. Mais, et cela importe autant, sinon plus, pour apprécier la qualité du changement, le contenu de ces formes nouvelles d'organisation dépend largement du processus de leur introduction.

L'élargissement des tâches consiste à regrouper plusieurs opérations d'exécution, auparavant réparties en plusieurs postes, de telle façon que les opérateurs réalisent des ensembles ou sous-ensembles complets. Les tâches sont ainsi plus variées, mais la qualification d'ensemble reste faible. Un effort assez lourd de mémorisation est demandé au salarié, sans que ses facultés créatrices soient sensiblement stimulées. En définitive, ces démarches se révèlent positives, plus dans la mesure où elles permettent un allègement des contraintes d'enchaînement, que par l'accroissement d'intérêt du travail qu'elles secrètent.

L'enjeu de l'enrichissement des tâches se trouve, au contraire, dans cet objectif. Il s'agit de confier à l'opérateur d'exécution de nouvelles tâches qui sollicitent ses capacités de réflexion et d'innovation, par exemple dans la préparation du travail, le réglage ou l'entretien des machines, le contrôle de la qualité des produits...

Mais une telle évolution trouve rapidement ses limites dans le fait que de nombreuses fonctions — notamment celles qui touchent à l'organisation du travail et à la gestion de la production — ne s'appliquent pas à un unique poste de travail et ne peuvent donc être transférées à un opérateur individuel, mais seulement à un groupe. Les groupes de production, parfois appelés aussi semi-autonomes, voire, improprement, autonomes, rassemblent un ensemble limité de salariés d'exécution

dont les tâches ont été enrichies, notamment par l'apport de fonctions *collectives*, c'est-à-dire intéressant le groupe : répartition du travail, gestion des approvisionnements et des produits finis, voire embauche ou remerciement du personnel.

Ces différents changements peuvent être introduits de façon plus ou moins unilatérale par les directions. On rencontre tous les cas de figure, depuis des expériences réalisées à l'insu du personnel et présentées comme de simples mesures de réorganisation, des modifications imposées autoritairement, jusqu'au projet élaboré presque complètement par les intéressés. Plus le projet vise à accroître l'autonomie et la responsabilité du salarié, plus la participation de celui-ci à la conception et au processus de changement est nécessaire. Le fonctionnement de la nouvelle organisation est profondément marqué par son mode d'introduction. L'association du personnel à l'élaboration d'un changement qui le concerne est, d'ailleurs, en définitive, l'évolution la plus significative de l'organisation du travail.

### 3.1.2-2 — La situation actuelle :

Notre voyage nous a donné la possibilité d'étudier de nombreuses initiatives étrangères [Olivetti (2), Daimler Bentz (2), A.T.T., Bosch...] dont certaines seront présentées en annexe. C'est à la lumière de celles-ci et des informations directes dont nous disposons sur la situation française qu'il est possible de faire un premier diagnostic.

#### 3.1.2-2.1 — *Un nombre croissant d'expériences, concernant un volume encore limité de salariés :*

C'est probablement en Scandinavie que les initiatives de restructuration des tâches sont les plus nombreuses. En Suède, un rapport, publié en 1974 par la S.A.F. (3), fait le bilan de cinq cents expériences réalisées en cinq ans. Dans les autres pays, le nombre des expériences est plus réduit, même s'il va croissant. En Australie, on parle de quatre sociétés ayant réalisé des expériences en 1969 et de dix à trente en 1975. En République Fédérale d'Allemagne, le travail en groupe et les expériences de restructuration des tâches sont surtout le fait de quelques très grandes entreprises bien connues ; c'est également le cas en Italie et au Royaume-Uni. En France, enfin, le nombre d'expériences approfondies dépasse probablement sensiblement la centaine. Mais, ne sont concernés dans la plupart des cas qu'un atelier ou une partie d'atelier. En Allemagne Occidentale, moins de mille personnes seraient touchées par le travail en groupe, dont, par exemple, 17 seulement sur les 70.000 employés de la Mercedes-Daimler-Benz. En France, on peut estimer ce nombre entre 3 et 10.000 personnes. On nous a cité le chiffre de

---

(2) Cf. annexes.

(3) Fédération suédoise des employeurs.

4.000 pour les Etats-Unis ; et à aucune de nos visites nous n'avons de fait eu connaissance d'initiatives de grande ampleur. Les expériences les plus célèbres ne touchent que quelques dizaines, voire quelques centaines d'ouvriers (70 dans l'expérience réalisée à Topeka par la General Foods, 120 dans l'expérience de Texas Instruments, 50 dans celle de Mosanto Chemical à Pasadena, 460 chez Donnely Mirrors). L'expérience canadienne Alcan concernait 47 salariés sur les 60.000 du groupe.

La durée de ces expériences est parfois présentée comme limitée : on n'engage pas une transformation en la présentant comme définitive, on agit d'une manière « expérimentale », en voulant se réserver la possibilité d'un retour en arrière. Dans son rapport écrit en 1972, « Recherches en vue d'une organisation plus humaine du travail industriel », M. Delamotte notait à propos de l'entreprise Philips : « Le changement est présenté au départ comme une expérience qui n'engage nullement l'avenir et qui peut être suspendue à tout moment. Toutes les précautions sont prises d'ailleurs pour que cet éventuel retour à la situation antérieure puisse s'effectuer sans poser trop de problèmes : en particulier la classification des participants volontaires n'est pas modifiée » (4).

Une telle approche est cependant un peu théorique dans la mesure où la restructuration des tâches est, qu'on le veuille ou non, une dynamique dont on ne peut faire l'hypothèse que l'on en contrôlera à coup sûr le développement.

Les limites dans la dimension de ces initiatives obligent à s'interroger sur les possibilités de leur extension.

#### 3.1.2-2.2 — Une incertitude devant la généralisation de ces expériences :

Sans doute la plupart des expériences sont d'une ancienneté trop limitée (une à quelques années en général) pour qu'on puisse en tirer des leçons définitives quant aux possibilités de généralisation. Force est cependant de constater que celle-ci reste très peu développée. Ni aux Etats-Unis, ni en R.F.A., pas même en Italie (peut-être à l'exception d'Olivetti) on n'a pu nous présenter une usine dont les principes d'organisation étaient la conséquence d'une démarche globale de restructuration des tâches.

L'évaluation des possibilités d'extension à l'intérieur des entreprises et de la diffusion entre elles, de ces démarches est, cependant, une donnée capitale pour en mesurer la portée. Deux types d'incertitudes nous sont apparues à cet égard lors de notre voyage, et qui semblent pouvoir être transposées au cas de notre pays.

---

(4) Cette remarque ne vaut évidemment que pour l'entreprise et l'expérience à propos desquelles elle a été faite : dans bien d'autres cas, la classification des ouvriers se trouve modifiée à la suite du changement apporté dans l'organisation de leur travail.

### 3.1.2-2.2.1 — *Des résultats incertains:*

Le plus souvent, les expériences de restructuration des tâches ne se sont pas traduites par des pertes de production ; bien au contraire dans la plupart des cas rencontrés ou évoqués au cours de notre voyage (Olivetti, Daimler-Benz, Bosch, A.T.T., Texas Instruments, Hewlett Packard...), il a été mis l'accent sur l'amélioration des résultats à la suite de la nouvelle organisation. Seule la décision de Fiat de renoncer aux « îlots de production » nous apporte la preuve qu'une telle évolution n'est pas automatique.

Mais il convient de toute façon d'interpréter avec prudence ces résultats. Les nombreux sceptiques sur l'efficacité de la restructuration des tâches, rencontrés aux Etats-Unis dans les syndicats (5) et parmi les employeurs, ont insisté sur l'effet « Hawthorne », selon lequel c'est le caractère de nouveauté qui provoque l'accroissement de productivité et non le contenu du changement. Et surtout, dans la mesure où aucune organisation ne fonctionne globalement selon ces principes il n'est pas aisé de mesurer l'évolution des possibilités de régulation, voire de « contrôle » de la production. C'est probablement de là que viennent les hésitations des employeurs, car pour eux, ce facteur conditionne à terme l'évolution de la productivité. Cette incertitude sur les résultats est d'autant plus grande que les démarches des protagonistes de telles évolutions ne sont pas sans ambiguïté ni contradiction.

### 3.1.2-2.2.2 — *Des démarches ambiguës :*

Malcolm Gilette, Labor relations director de A.T.T., une des plus grandes firmes de matériel et services téléphoniques du monde, et Bruno Trentin, secrétaire général de la puissante fédération des syndicats de la métallurgie d'Italie, se sont tous les deux prononcés devant nous en faveur de la restructuration des tâches. Mais leurs stratégies sont profondément contradictoires.

Pour beaucoup de nos interlocuteurs américains, en effet, l'enrichissement des tâches est, peut-être, la seule stratégie réaliste pour prévenir l'organisation de la main-d'œuvre en syndicats, dans les entreprises où celui-ci est absent, tout en permettant d'espérer des gains de productivité. Et de citer en exemple Texas Instruments et Hewlett Packard, firmes en pointe dans ces domaines, qui ont de très bons résultats, un personnel satisfait et pas de syndicat !

Pour Bruno Trentin, en revanche, et la position de la C.F.D.T. française est probablement assez proche, le développement de l'autonomie des salariés à travers la restructuration des tâches peut être le point de départ d'un processus de prise de contrôle par ceux-ci des conditions de leur travail.

---

(5) Mis à part l'U.A.W.

Entre ces deux points de vue extrêmes, il y a place pour toutes les stratégies : le professeur Lutz, rencontré à Munich, nous décrivait ainsi les motivations des employeurs de R.F.A., qui mettent en œuvre de telles démarches :

- anticipation d'une pression future et éventuelle des syndicats,
- réaction contre la fiabilité décroissante des systèmes traditionnels de production,
- difficultés de recrutement de certaines catégories de main-d'œuvre, en particulier d'ouvriers hautement qualifiés.

A Olivetti nous avons noté le rôle qu'a joué dans le changement d'organisation, l'évolution du marché et la nécessité, en conséquence, de modifier le produit.

Moyen de concilier l'indispensable amélioration de rentabilité des entreprises et l'intérêt légitime des travailleurs ; simple adaptation de l'organisation du travail à l'évolution de la main-d'œuvre ; stratégie de meilleure intégration du personnel aux objectifs de la firme ; ou amorce d'un processus d'autogestion ? Au stade où elles se trouvent actuellement les expériences de restructuration des tâches en France ou ailleurs peuvent être un peu tout cela. Mais à mesure qu'elles se développent, dans leur ampleur et leur durée, la voie qu'elles suivent doit être précisée. C'est à cette condition qu'elles entraîneront peut-être un changement profond de la situation du travailleur. C'est ce que nous essayons de préciser maintenant pour notre pays.

### 3.1.2-2.3 — *Les conditions nécessaires de développement :*

Tout processus d'évolution de l'organisation du travail doit être adapté à la diversité des situations d'entreprise. Il n'existe pas de solutions miracles, d'une efficacité automatique. Certaines règles générales peuvent cependant être dégagées de nos échanges avec les promoteurs et théoriciens d'expériences en Grande-Bretagne, en Italie et aux Etats-Unis.

— La restructuration des tâches est une tentative pour adapter l'organisation du travail, fruit traditionnel des caractéristiques technologiques et économiques de l'appareil de production aux comportements et aspirations de la main-d'œuvre. Toute initiative dans ce domaine doit donc respecter et même assurer certaines exigences auxquelles le personnel est particulièrement attaché : protection de l'intégrité physique, notamment à travers une limitation des facteurs d'accidents et de pénibilité ; amélioration de la classification correspondant au développement des interventions.

— Les choix quotidiens des concepteurs d'usines et des ingénieurs de méthodes pèsent, actuellement, plus sur les conditions de travail que les expériences tentées un peu partout. La restructuration des tâches ne se généralisera que si elle s'appuie sur des *méthodes* dont pourront s'imprégner ingénieurs et organisateurs.



— L'entreprise est un lieu de conflits d'intérêts (6), donc de pouvoirs. La restructuration des tâches peut à terme modifier l'équilibre entre les différentes parties en présence. Mais pour que le processus puisse être amorcé, il est nécessaire que celles-ci et notamment l'encadrement et les syndicats reçoivent des *garanties* :

- pour l'encadrement, garanties d'emploi, de statut et de qualité du travail,
- pour les syndicats, garanties d'exercice de leurs droits ; maintien des « avantages acquis » pour le personnel.

— La restructuration des tâches est une tentative de changement de l'organisation du travail pour mieux utiliser les capacités de la main-d'œuvre. Un tel processus ne sera susceptible de se développer que si le personnel est associé à l'élaboration et à la mise en œuvre du changement, ce qui implique notamment que ses possibilités *d'expression* habituelles soient sensiblement accrues.

A la lumière des expériences rencontrées ou connues, une telle évolution semble être compatible avec les exigences économiques des sociétés industrielles avancées. Ou bien elle conduira en France à un changement des rapports sociaux dans l'entreprise, ou bien elle avortera. En effet, elle doit associer :

- le maintien d'une capacité de régulation, en tout cas à terme, de la production par le chef d'entreprise.
- le développement de possibilités d'expression et d'intervention de salariés sur les conditions et le contenu de leur travail.
- le maintien d'un pouvoir syndical de défense des intérêts des salariés (rémunération, durée du travail notamment).

Dans cette triple exigence se trouvent contenues les conditions et l'obligation d'une évolution de l'organisation de la production et de la répartition des pouvoirs dans l'entreprise. C'est là un processus de réforme de l'entreprise qui peut conduire à la fois à plus de démocratie et plus d'efficacité.

Mais il ne suffit pas de fixer les objectifs, encore faut-il s'interroger sur les conditions de mise en œuvre.

### 3.2. — LA MISE EN ŒUVRE DE L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL :

La transformation de la condition du travail s'effectue d'abord dans l'entreprise, l'usine et l'atelier. Elle est en définitive le fruit des initiatives

---

(6) Ce qui n'exclut pas les convergences d'intérêt. Sauf, peut-être, la Yougoslavie.

et des luttes des différentes parties en présence, direction, encadrement, salariés, représentation du personnel... L'action des pouvoirs publics vise à rendre obligatoire, encourager ou organiser ces efforts. Les pays visités nous donnent l'exemple de pondérations différentes de ces trois canaux. Nous essayons d'en tirer quelques leçons pour notre pays.

### 3.2.1. — L'ACTION NORMATIVE :

C'est la R.F.A. qui nous a offert l'exemple le plus net de l'utilisation de normes comme ressort de la transformation des conditions de travail. Et il est séduisant, de fait, de pouvoir quantifier des objectifs et des échéances. C'est même une condition d'une meilleure efficacité face à des décideurs et des concepteurs d'usines qui raisonnent le plus souvent de la sorte.

Une telle voie dans notre pays pose cependant trois problèmes :

- En R.F.A., personne ne conteste « l'objectivité » de la science et du scientifique. Les résultats d'une expertise sont acceptés par tous. Il suffit de rappeler les discussions à propos de l'évaluation « d'une charge normale de travail » à l'occasion de la négociation française sur les conditions de travail, pour mesurer la réticence des syndicats français — à l'instar de leurs homologues italiens (7) — de se laisser « enfermer » par les résultats de l'analyse d'un spécialiste.
- Le développement de normes implique un contrôle serré et approfondi. Le problème de la compétence technique de l'inspection du travail, comme des militants syndicaux est ainsi posé. Une telle compétence est également nécessaire pour que la norme soit suffisamment évolutive.
- Enfin, mais cela n'est pas propre à notre pays, la norme n'est pas toujours adaptée à la diversité des situations, sauf à être, trop souvent, peu contraignante. Dans le domaine de l'organisation du travail notamment, elles trouvent rapidement leurs limites.

Malgré ces difficultés, le développement progressif de normes est nécessaire dans notre pays en matière de sécurité, d'hygiène et d'environnement physique de travail : c'est en effet la seule façon de protéger dans tous les cas, l'intégrité physique des salariés ; c'est un langage indispensable pour s'adresser aux ingénieurs et techniciens qui élaborent les produits, les procédés, les équipements et les implantations. Dans cette perspective, les initiatives suivantes pourraient être prises :

- accroître l'intervention des laboratoires *publics* pour des expertises sur le terrain.

---

(7) Qui ont cependant mis sur pied un laboratoire d'analyses.

- développer massivement la formation technique des salariés et des militants syndicaux. Favoriser comme en R.F.A. ou en Italie la création de laboratoires syndicaux.
- accroître le rôle, en matière de conditions de travail, du médecin du travail, expert privilégié, présent dans l'entreprise.
- adapter les normes à la diversité des branches, en mêlant le plus possible patronat et syndicats à leur élaboration.

### 3.2.2. — L'INCITATION :

Les nouvelles formes d'organisation du travail représentent un pari qui n'est pas toujours très bien adapté à la logique traditionnelle des choix des entreprises. En effet elles ne se justifient économiquement que par des considérations de type macroscopique (adaptation à l'évolution de la main-d'œuvre) et de long terme (nécessité pour l'entreprise de disposer, à terme du facteur de production main-d'œuvre). Elles mettent en cause certains principes (l'organisation hiérarchique) et certaines méthodes (la réduction en opérations élémentaires) que l'entreprise a longuement expérimentés et sur lesquels elle fonde sa solidité. Ce n'est pas, dans une première étape, en tout cas, en multipliant les obligations, qu'on favorisera l'innovation dans ces domaines.

Quelles peuvent alors être les formes d'incitation adaptées à notre pays, qui dispose à travers l'A.N.A.C.T. (8) et le F.A.C.T. (9) de deux moyens d'intervention privilégiés :

- Informer et sensibiliser les entreprises :

Dans les pays visités, comme en France, la plupart des hommes d'entreprises connaissent Volvo. Mais le contenu et les conditions de développement de cette expérience et a fortiori des autres restent en général très mal connus. La connaissance actuelle, qui procède plus du goût de l'exotisme que du souci d'un savoir opérationnel, ne peut déboucher sur des initiatives. Il est nécessaire donc d'organiser auprès de tous ceux qui ont une responsabilité dans l'entreprise, dirigeants, cadres, Ingénieurs, responsables de C.E. notamment, une diffusion massive d'informations sur les contraintes, les possibilités, les enjeux de la restructuration des tâches et des processus de changement qu'elle amorce. L'A.N.A.C.T., avec l'appui du plus grand nombre possible de relais professionnels, doit développer considérablement son activité dans ce domaine.

---

(8) Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.

(9) Fonds national pour l'amélioration des conditions de travail.

● **Elaborer des méthodes de diagnostic et de changement :**

La transformation de l'organisation du travail dépassera le cadre d'expériences de laboratoires quand son développement sera sous-tendu par la mise en œuvre de méthodes de diagnostic de situation et de changement. Ces dernières devront concerner autant l'organisation que les équipements.

Un effort de recherche et de synthèse, très appuyé sur l'expérience du terrain, doit être mise en œuvre. Dans ce domaine aussi l'A.N.A.C.T. peut jouer un rôle privilégié, avec le concours d'instituts de recherche et de praticiens.

● **Aider à l'innovation dans les entreprises :**

C'est en définitive dans l'atelier et l'entreprise qu'on mesurera l'intérêt et la portée de la restructuration des tâches. Pour y favoriser l'innovation deux voies complémentaires sont possibles :

- fournir une assistance en matière grise,
- prendre en charge une partie du risque financier que constitue toute innovation.

Une telle intervention publique dans l'entreprise n'aura de sens, mais aussi en définitive d'efficacité que si :

- elle respecte et favorise l'action des deux partenaires institutionnels de l'entreprise : direction et représentation du personnel.
- elle débouche sur une analyse et une diffusion des résultats de l'expérience.

Enfin ces actions d'incitation verront leur efficacité accrue si l'Etat employeur donne l'exemple.

Pour nécessaire qu'elle soit, cette voie risque cependant d'être fort lente. L'exemple ne se diffuse que lentement et l'incitation ne s'adresse qu'à celui qui veut bien l'accepter. De même que la mise en œuvre et le respect de normes passent par l'existence d'une représentation du personnel puissante et compétente pour s'assurer de leur application, de même les initiatives et l'innovation ne se développent que dans la mesure où elles sont appelées par la pression de la main-d'œuvre et de ses médiateurs.

**3.2.3. — L'ACCROISSEMENT DE L'INTERVENTION DU PERSONNEL ET DE SES REPRESENTANTS :**

Notre conviction, peut-être préalable au voyage, mais en tout cas, pas démentie par lui, c'est que la transformation de la condition du travail ne sera possible dans notre pays que si elle est prise en charge par le personnel et ses représentants. Il s'agit d'abord de comportements et de conscience individuels. Mais l'organisation institutionnelle a également son importance. Quelques orientations peuvent, dans ces conditions être suggérées :

● Le développement de l'expression des salariés, conditions nécessaires de l'amélioration des conditions du travail n'est possible que si ceux-ci ont conscience que leurs intérêts (salaire, durée du travail, charge de travail, sécurité, emploi) sont défendus. C'est le rôle des syndicats qu'il convient de préserver voire d'encourager.

● L'amélioration des « éléments quantitatifs de la condition du travail » qu'il convient de poursuivre en priorité (salaire des non-qualifiés, conditions physiques du travail) repose largement sur la négociation collective dont il importe d'améliorer l'efficacité. Il n'est pas question que les pouvoirs publics y interviennent directement, autrement que par la fixation de normes.

En revanche la présence, de part et d'autre de la table de négociation, d'interlocuteurs forts et compétents permet à la fois d'éviter la surenchère et d'améliorer l'application des accords. Ceci implique, pour les syndicats, que le monopole dont ils disposent au premier tour ne soit pas remis en cause, et que les moyens qui leur sont donnés pour améliorer la formation de leurs membres soient sensiblement accrus et, sans doute, leur utilisation mieux contrôlée. Mais une telle évolution n'est souhaitable que si le syndicat reste étroitement solidaire de sa base, et ne devienne pas un appareil à l'américaine, ce qui implique un renforcement de la capacité d'intervention des salariés dans l'entreprise.

● L'intervention des salariés sur le contenu et les conditions de leur travail est, cela a été souligné, une condition essentielle de l'amélioration de leur situation. Pour la renforcer, il convient de rendre plus actifs les comités d'entreprise et leurs commissions spécialisées dans ces domaines, non pas surtout en élargissant leurs compétences juridiques qui sont importantes dans ces domaines, mais en leur donnant les moyens de travailler (informations, possibilités de consulter des experts, temps à leur disposition).

Mais il convient peut-être aussi de modifier les règles de désignation des membres de ces commissions, afin de laisser une plus large place à la représentation d'atelier. Mais une telle évolution doit être menée avec prudence et souci d'équilibre compte tenu des réticences de chacun des partenaires sociaux.

Elle ne trouvera d'ailleurs sa véritable portée, que si les possibilités d'expression des salariés sont sensiblement accrues, ce qui passe d'abord par une transformation des relations et comportements hiérarchiques, et aussi par un allègement des contraintes qui pèsent sur ceux-ci.



## CONCLUSION

Transformer la condition du travail est une tâche d'une considérable ampleur. C'est en même temps un processus qui ne peut se concevoir dans l'abstrait, ni dans le secret, car il est le produit du jeu incessant et obstiné des forces sociales. C'est enfin un enjeu d'une portée peut-être essentielle, car il touche aux ressorts du système productif, à la relation entre l'homme et son travail, à l'insertion sociale de l'individu.

Dans ces conditions l'intervention des pouvoirs publics est indispensable, car il s'agit d'évolutions qui engagent le devenir de la société, et de choix immédiatement nécessaires, mais dont les conséquences ne sont souvent perceptibles que dans le long terme.

En même temps elle est particulièrement difficile parce que les changements ne doivent pas concerner seulement les structures générales qui encadrent l'activité des entreprises, mais la vie quotidienne à l'intérieur de celles-ci, les comportements de chacun au dedans et au dehors, l'équilibre sans cesse ajusté des possibilités d'expression et des pouvoirs au sein de chaque collectivité humaine.

Elle doit fixer les objectifs, tracer les voies, mais en même temps laisser à chaque atelier, établissement et entreprise la capacité d'innover et de s'adapter à la diversité des situations.

Enfin une évolution de la condition du travail ne sera possible que si, implicitement ou explicitement, se dégage un consensus, au moins provisoire, sur des objectifs prioritaires.

Le chemin de l'intervention des pouvoirs publics est donc particulièrement étroit. Dans notre pays où chacun se voit facilement accusé d'arrière-pensées il est nécessaire que l'Etat affirme d'abord sa crédibilité dans ce domaine.

Celle-ci ne sera établie qu'à partir d'initiatives limitées, mais exerçant une influence en profondeur. La volonté de transformation doit être sans faille, et

s'appliquer discrètement, mais sans discontinuité, à tous les moments de l'action publique. C'est dans la reconnaissance de l'efficacité de cette intervention, à la fois du point de vue du fonctionnement économique de la firme et du bien-être de ceux qui y travaillent que s'affirmera et sera reconnue progressivement la crédibilité de l'Etat et que se dégagera le consensus nécessaire.

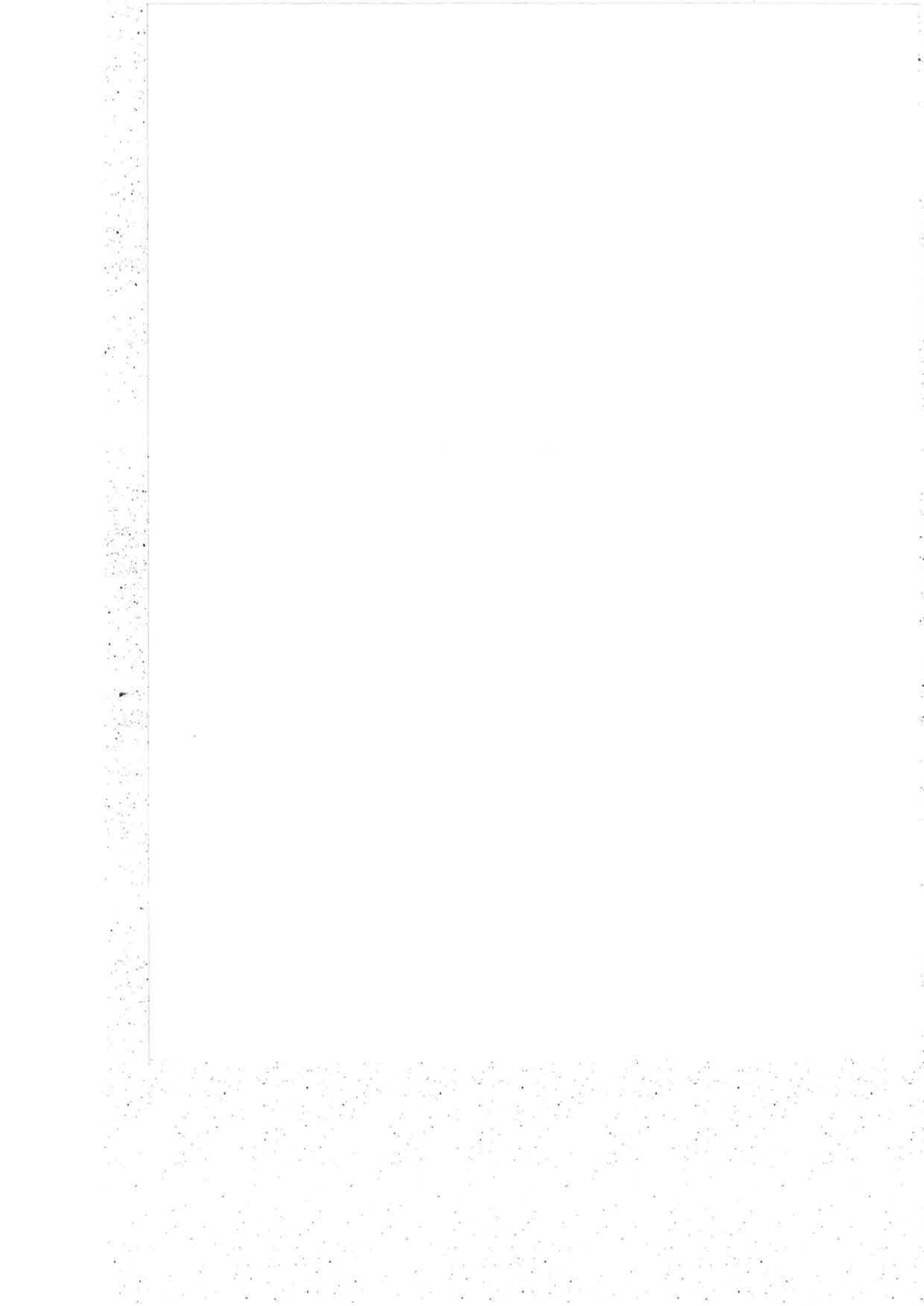
L'action ne concerne pas bien sûr seulement l'entreprise. Mais c'est au cœur de celle-ci que se situe l'enjeu et que celui-ci sera gagné.

C'est probablement là un des terrains majeurs de transformation des prochaines années. Notre voyage nous a montré que c'était nécessaire, mais aussi que c'était possible.

Il nous a préparé à vivre plus activement et plus consciemment ce changement profond de la société française.



## ÉTUDES SPÉCIFIQUES



## QUELQUES ASPECTS DU SYNDICALISME AMERICAIN

Le Syndicat américain est souvent cité comme l'exemple type de l'interlocuteur social réaliste, efficace et conscient des problèmes de l'entreprise, qui ne s'embarrasse pas de conflits idéologiques ; ses revendications étant tournées uniquement vers l'amélioration de la situation de ses adhérents, tout en respectant le système économique de l'entreprise. Enfin, il serait « fair-play » dans la négociation et respecterait scrupuleusement les engagements pris. Cette attitude s'expliquerait à la fois par le haut niveau de conscience industrielle des Américains et par le pragmatisme anglo-saxon, enfin par tout ce qui fait la traditionnelle efficacité américaine. Ce langage souvent tenu par les dirigeants de Sociétés françaises est souvent complété du regret que la même situation ne puisse être trouvée en France. Mais cela est bien sûr impossible, dit-on, du fait même des mentalités si différentes sur le vieux continent.

L'élément essentiel de cette explication est l'idéologie conservatrice et libérale (au sens économique) de la société américaine, et la prépondérance accordée aux aspects matériels (salaires), qui correspondent aux aspirations profondes des Américains (un très important leader syndicaliste nous a défini le bonheur comme le fait d'avoir assez d'argent pour vivre selon les critères de la société où l'on se trouve). Il serait même inutile d'insister sur ce fait (bien connu de tous les intellectuels européens prompts à la critique du système social d'Outre-Atlantique) si l'on ne devait souligner la prédominance de cette idéologie dans les propos de tous les acteurs de la scène sociale, syndicats ou dirigeants d'entreprises que nous avons rencontrés. Seuls quelques universitaires ont des préoccupations différentes. Et ceci va bien sûr dans le sens de l'explication par l'idéologie dominante.

Cette explication nous paraît néanmoins insuffisante : nous pensons que le syndicalisme américain est un bon exemple d'étroite corrélation avec un système institutionnel, et de la pesanteur que celui-ci introduit dans le dialogue social. Le libéralisme américain a secrété des institutions sociales qui sont contraignantes et limitatives. Instituées pour traiter de certains conflits, ces institutions sont devenues la logique des interlocuteurs du monde du travail : les problèmes qui ne peuvent être pris en charge dans cette logique sont ignorés. Cette attitude ne doit pas paraître comme délibérée mais il semble que certaines questions ne peuvent venir à l'esprit des gens « sérieux » qui s'occupent des problèmes du travail.

## I — LE CADRE INSTITUTIONNEL

il n'existe pas aux Etats-Unis de code du travail au sens français mais quelques lois régissant le travail : l'essentiel porte sur l'organisation des syndicats dans l'entreprise et la réglementation relative à la négociation collective. La philosophie générale est celle de la non-intervention de l'Etat dans les relations du travail.

On peut même parler de vacuité législative en matière sociale où aucune garantie générale, par exemple en matière d'assurance maladie ou de congé payé, n'est prévue par la loi (1). Celle-ci, par contre, précise avec minutie les modalités de désignation du syndicat représentatif, le processus de la négociation et le champ d'application des conventions collectives. L'application de cette réglementation est étroitement contrôlée par un organisme d'état, le « National Labour Relation Board » (N.L.R.B.) sorte de juridiction suprême en matière de conflits sociaux dont la jurisprudence est aussi volumineuse qu'incontestée. En simplifiant, on peut dégager les grands traits suivants des institutions sociales américaines :

- le syndicat en tant qu'organe de négociation avec les employeurs n'existe qu'au niveau de l'entreprise. Les centrales syndicales ne constituent qu'un appareil de soutien, à vrai dire très puissant, mais sans pouvoir de négociation propre. Il est fait interdiction aux syndicats d'employer leurs fonds à des usages politiques (2) ;
- la notion de syndicat représentatif est définie au niveau de l'entreprise et la loi n'en reconnaît, à de rares exceptions près, qu'un seul dans une même entreprise : ce syndicat représentatif doit être désigné par la majorité des salariés au terme d'une élection dont l'organisation est très strictement réglementée (intervention du N.L.R.B.) ; la participation aux élections professionnelles est très forte (supérieur à 90 % en moyenne) ;
- l'affiliation à ce syndicat est alors en général obligatoire pour tous les salariés de l'entreprise : c'est le système de l'« Union Shop ». L'obligation se limite d'ailleurs au paiement de la cotisation syndicale à l'exception de toute activité militante. Cette obligation n'existe que dans 31 Etats ;
- le pouvoir de négociation collective est défini et protégé par la loi : en sont les sujets obligatoires les salaires et avantages sociaux (« fringe benefits », c'est-à-dire assurance maladie, retraite, congés payés) et les conditions de travail au sens le plus étroit (organisation du poste de travail, cadence, etc.) ;
- l'application de la convention collective est sanctionnée par la loi. En particulier, tout conflit individuel ou collectif fait l'objet d'une procédure de résolution (« grievance procedure ») très précise et obligatoire (cette procédure est graduelle en partant du niveau de l'atelier jusqu'à la décision prononcée par le N.L.R.B. : à chaque niveau les représentants du syndicat et de l'entreprise amenés à négocier sont des personnes connues désignées par avance ; le recours à l'arbitrage d'un homme de loi est par ailleurs des plus courants) ;

(1) Une certaine évolution est néanmoins constatée en matière de législation du travail dans le sens du développement de l'intervention de l'état fédéral et des garanties générales prévues par la loi : ainsi, la loi O.S.H.A. (Occupational Safety and Health Act 1971) qui définit des normes précises pour l'hygiène et la sécurité, celle sur l'emploi des minorités et des femmes (Equal Employment Opportunity Act 1972), la loi sur les pensions de retraite (1975), et celle sur le salaire minimum.

(2) La non-participation des syndicats à la vie politique doit être nuancée en fonction des usages américains. Le « lobbying » de la A.F.L.-C.I.O. est très puissant et s'exerce parfois en faveur des mesures sans lien direct avec le syndicalisme au sens strict (Civil Rights Act, Empeachment du Président Nixon, définition d'une politique économique interventionniste pour surmonter la crise, soutien apporté au syndicalisme anticommuniste à l'extérieur).

- le droit de grève n'est pas affirmé comme un droit intangible (comme par exemple en France où il est défini par la Constitution) mais au contraire la grève n'est légale que dans un nombre limité de cas. Il est très tentant de faire un parallèle entre la France et les U.S.A. sur ce plan : dans notre pays le droit de grève est constitutionnel et presque sans limite ; alors que la situation inverse prévaut aux U.S.A. (définition de la grève légale « grievance procedure » et intervention du N.L.R.B.).

L'essentiel de cette réglementation est issue de la Loi « Taft Hatley » (Labor Relation Act 1947) et de la Loi « Landrin Griffin » (Management of Trade Union Act 1956). Pour compléter ce tableau on peut remarquer que le syndicalisme américain ne touche que vingt millions de salariés sur une population active salariée de quatre vingts millions.

Du côté des employeurs, toute forme d'organisation collective, en ce qui concerne les relations avec les salariés, est absente, conformément aux principes du libéralisme économique. Le fait syndical est de plus ouvertement contesté par la plupart d'entre eux. Un syndicat n'est même pas considéré comme un mal nécessaire mais comme la conséquence nuisible des aléas de la vie économique et sociale (des organismes spécialisés vendent aux dirigeants d'entreprise des cycles de formation sur le thème : « quelles erreurs de gestion faites-vous pour qu'un syndicat s'organise dans votre entreprise ? »).

## II — LES CONSEQUENCES SUR LES RELATIONS DU TRAVAIL

Nous distinguerons deux types de conséquences du système institutionnel américain sur les relations du travail : celles immédiates qui découlent directement de celui-ci ; et d'autre part, un certain nombre de tendances fortes que l'on peut observer dans les relations sociales américaines : nous n'affirmons pas que le système institutionnel en est le seul responsable mais il nous paraît les renforcer. Nous pensons même que certaines de ces tendances conduisent à des situations de blocage que les institutions ne peuvent résoudre.

### a) Les conséquences immédiates

Elles peuvent être résumées sous la forme du constat suivant :

- la richesse et la puissance des appareils syndicaux, qui sont dans une situation de monopole dans les entreprises où ils sont implantés ;
- un syndicalisme essentiellement professionnel au moins à l'origine : les salariés d'un même secteur ont tendance à s'affilier au même syndicat ;
- la limitation du champ de l'action syndicale à l'entreprise ; les accords au niveau des branches n'existent pas en général (et de toute façon il n'existe pas d'organisation patronale compétente). La sidérurgie présente cependant une exception notable ;
- le caractère très matériel des revendications syndicales : les avantages immédiats ainsi recueillis satisfont tous les salariés. Cela peut être qualifié de stratégie électorale. Un syndicat peut toujours craindre d'être supplanté par un autre et donc disparaître de l'entreprise ;
- des relations syndicats/employeurs très réglées : l'essentiel en est constitué par la négociation des nouveaux contrats collectifs, à l'expiration du contrat en cours, soit en général tous les trois ans, seule période où la vie de l'entreprise se voit agitée. Les conflits pendant la période intermédiaire devraient être pris en charge sans heurts dans la structure ainsi mise en place. Ceci se voit parfois violemment infirmé dans la réalité.

**b) Les tendances profondes :**

1) La notion de dualité du marché du travail est très connue, qui oppose les emplois présentant des caractéristiques et des garanties satisfaisantes, à ceux dangereux ou ingrats, mal rémunérés ou instables dont les titulaires sont exclus du système de protection sociale. Cela correspond à une véritable dichotomie de la population active dont la fraction défavorisée a fort peu de chance de passer un jour dans l'autre.

Le système américain est particulièrement susceptible de favoriser cette dualité. Si l'essentiel des garanties des travailleurs doit être apporté par la voie de la convention collective, il est essentiel qu'un syndicat puisse prendre en charge les intérêts des salariés d'une négociation. Or, le barrage que constitue l'élection à la majorité du syndicat représentatif est extrêmement fort. 75 % de la main-d'œuvre salariée appartiennent à des entreprises où il n'existe pas de syndicat, c'est-à-dire d'interlocuteur légalement accrédité pour négocier avec l'employeur.

Cette minorité défavorisée est employée le plus souvent dans des entreprises marginales où aucun syndicat représentatif (au sens institutionnel américain) ne saurait apparaître. Or, aucune centrale syndicale ne peut prendre en charge les intérêts des salariés d'une entreprise où elle n'est pas implantée car elle n'en a pas le pouvoir. Le syndicalisme d'entreprise impose de jouer la partie syndicale là où les chances sont réelles et donc de se désintéresser de parties perdues d'avance où l'on gaspillerait ses forces. Ce n'est pas non plus le syndicat de métier qui s'intéressera à cette main-d'œuvre non qualifiée. Or, les syndicats américains sont les deux à la fois.

Il faut souligner qu'une évolution importante est en train de se produire avec des lois comme celle portant sur l'emploi des minorités (Equal Employment Opportunity Act) mais cela remet en cause le principe de la non-intervention de l'Etat.

Ce recours de l'Etat auquel nous sommes habitués en France, de façon excessive diraient certains, ne trouve guère de soutien aux Etats-Unis. Les dirigeants d'entreprise sont bien sûr unanimes à rejeter l'intervention de l'Etat qui ne peut se traduire que par de nouvelles contraintes (le tollé soulevé par la loi O.S.H.A. évoquée ci-dessus, qui justement innove en généralisant les normes minimales relatives à la sécurité du travail, est très révélateur à cet égard). Les syndicats eux-mêmes sont fort peu empressés à voir l'Etat entrer sur la scène sociale : leur liberté d'action en matière de négociation collective, très bien assurée par la réglementation en vigueur, en serait réduite d'autant.

Les acteurs de la scène sociale s'accordent pour confiner l'Etat dans son rôle d'arbitre mais par là même les syndicats acceptent de n'avoir à traiter que d'une fraction de la population active. La logique de ce système ne peut que renforcer la dualité du marché du travail.

2) Au niveau de l'entreprise, l'action des syndicats américains tend à rendre plus rigide la force de travail. Si l'on admet l'idée que toute stratégie syndicale passe par la maîtrise de l'emploi, il faut se rappeler qu'elle ne peut s'exercer aux Etats-Unis qu'au niveau de l'entreprise.

L'action du syndicat a donc pour but la définition précise de tous les postes de travail de l'entreprise (dont l'évaluation et, corrélativement, le taux de salaire sont ensuite négociés avec l'employeur). Tout changement dans la définition de ces postes, toute mutation d'un salarié doivent faire l'objet d'une négociation avec le syndicat.

Pour faire accepter les choix correspondants aux salariés, il faut un critère objectif ; celui retenu (l'ancienneté du salarié dans l'entreprise) doit paraître très naturel. Il sécurise et privilégie les plus anciens électeurs du syndicat.

Par ailleurs, l'ensemble des garanties sociales définies par convention collective dépend à des degrés divers de l'ancienneté : par exemple, la durée des congés annuels peut

varier de une à cinq semaines dans la même entreprise. Là aussi, ce critère doit paraître raisonnable si l'on considère que ces garanties sociales sont de la responsabilité financière de l'entreprise et ne sont assurées que dans la mesure où celle-ci peut en assurer le financement (les grosses entreprises sont souvent leur propre assureur pour les accidents du travail et indemnités versées en cas de maladie) : il paraît donc normal de privilégier là aussi les plus anciens salariés de l'entreprise.

Mais l'ancienneté se perd à l'occasion du licenciement (à l'exception de « lay off », licenciement collectif pour raison économique avec priorité à la réembauche et maintien de l'ancienneté acquise) ou lorsque le salarié quitte l'entreprise. C'est donc un frein très puissant à la mobilité professionnelle. La célèbre mobilité des Américains doit être considérée avec beaucoup de circonspection, pour les ouvriers tout au moins.

Par ailleurs, le système de l'ancienneté peut créer des exclus : ceux dont l'activité a subi des aléas sont parmi les derniers embauchés et donc les premiers à perdre leur emploi en cas de contraction du personnel (1), et perdent tout espoir d'acquérir cette ancienneté qui apporte la sécurité et les avantages.

Les syndicats sont les plus ardents défenseurs de ce système de l'ancienneté qui encore une fois stabilise leur électorat. Le syndicalisme d'entreprise à l'américaine est un frein à la mobilité inter-entreprise en créant et confortant des noyaux de main-d'œuvre stable (on retrouve la dualité du marché du travail mais ici au terme d'une action positive qui concerne les plus favorisés). Il s'exerce aussi contre la mobilité interne de l'entreprise ; les salaires et avantages sont liés au poste de travail, ceci découlant de la négociation collective. Or, ni les syndicats ni les employeurs ne voudraient remettre en cause le principe. Les reclassements ou mutations du personnel au sein même de l'entreprise (sauf dans le cas de promotions) sont donc très difficiles.

La main-d'œuvre acquiert donc une assez grande rigidité. Celle-là est néanmoins contrebalancée par la très grande latitude laissée aux employeurs dans le domaine de l'emploi. Les licenciements collectifs massifs suivis assez souvent d'une réembauche quelques mois plus tard, sont très bien acceptés. Cela montre néanmoins la limite de la maîtrise de l'emploi que cette stratégie confère aux syndicats américains.

3) Le dernier point que nous aborderons est celui de la nature des revendications.

Les syndicats américains sont considérés, à juste titre, comme très réalistes et ne s'embarassent pas de grandes idées sociales ou politiques, pour concentrer leurs efforts sur les problèmes des salaires et avantages sociaux ainsi que des conditions de travail (sécurité). De plus, le système de contrats pluri-annuels avec l'employeur (d'une durée maximum légale de trois ans, qui est généralement adoptée) facilite la tâche de gestion et de prévision de l'entreprise et permet à celle-ci d'accorder en retour de substantiels avantages aux salariés. Le dialogue social américain serait donc plus clair, mettant les interlocuteurs dans l'obligation d'assumer leurs responsabilités.

On doit faire néanmoins une première remarque au sujet de l'efficacité de cette stratégie réaliste des syndicats américains. Il est certain que le salarié américain employé dans une grande entreprise et depuis assez longtemps, jouit d'une situation matérielle enviable par rapport à son homologue européen. Néanmoins cette situation dépend considérablement de son ancienneté, et, en moyenne, les salariés américains, même dans les grandes entreprises, ne bénéficient pas de garanties sociales attirantes (sauf peut-être en ce qui concerne les salaires et encore est-il arbitraire de comparer sans précautions des montants nominaux dans des contextes fort différents). Enfin, il est à souligner que les syndicats américains n'ont sans doute pas su s'adapter au contexte, nouveau dans ce pays, de

---

(1) Le système de l'ancienneté prévoit que tout salarié menacé de licenciement par suite de la disparition de son emploi peut toujours demander à prendre le poste d'un autre salarié d'ancienneté inférieure et de qualification égale ou moindre.

l'inflation. Les salaires réels ont stagné et même régressé depuis la fin des années 60. Or, cela n'est pas seulement vrai en moyenne pour l'ensemble des salariés ; les syndicats sont les premiers à reconnaître cet état de fait pour leurs propres membres.

Cette politique « réaliste » ne peut donc se prévaloir seulement de succès. Les indices de blocage existent dans ce pays (par exemple le sabotage sur les chaînes de montage d'automobiles), même si la contestation semble moins répandue chez les ouvriers américains que dans les pays européens en général. Malgré ces blocages les syndicats américains se refusent à soulever toute revendication en ce qui concerne par exemple la répartition des pouvoirs dans l'entreprise, les conditions de travail en dehors des problèmes d'hygiène et de sécurité. Au contraire, leurs dirigeants rejettent toute analyse en ce domaine comme le fait d'intellectuels rêveurs. Il faut noter l'exception du syndicat de l'industrie automobile (United Automobile Workers) qui a collaboré activement à différentes expériences.

Ce refus d'aborder les problèmes idéologiques peut apparaître comme une conséquence du statut syndical. L'unicité du syndicat dans l'entreprise est un frein à la controverse idéologique ; l'ouvrir serait sûrement créer le risque de divisions au sein de l'électorat. Les syndicats américains doivent de plus défendre les intérêts de catégories assez diverses au sein d'une même entreprise ; en particulier il existe une tendance générale à voir les ouvriers qualifiés souhaiter quitter le syndicat pour fonder leur propre syndicat (cela est généralement interdit par le N.L.R.B.). Il faudrait ajouter aussi que les problèmes raciaux sont toujours sous-jacents. Toutes ces raisons n'incitent guère les syndicats à quitter le terrain plus neutre des revendications salariales.

Le réalisme des syndicats américains a donc des raisons historiques mais s'explique aussi par la structure même de la société américaine.

### CONCLUSION

Le système institutionnel américain qui régit la vie syndicale nous apparaît être fondé sur deux choix :

- la reconnaissance du syndicat représentatif au seul niveau de l'entreprise. Il instaure un barrage à l'implantation syndicale par la règle de l'élection à la majorité absolue (avec pour corollaire l'unicité et l'affiliation obligatoire) ;
- la prépondérance accordée à la voie de la convention collective aux dépens de la voie légale et réglementaire.

Ces institutions ont incontestablement l'avantage d'éviter aux syndicats de se concurrencer par une surenchère idéologique et de les obliger à assumer leur responsabilité d'interlocuteur du patronat dans les conflits salariaux. Elles constituent aussi un frein au morcellement du mouvement syndical, ce qui pourrait apparaître comme un grand risque lorsque le rattachement à une tendance idéologique ne peut plus jouer son rôle unificateur. Néanmoins, nous avons vu qu'elles créent certaines distorsions au niveau du marché du travail et de l'entreprise sans permettre aux syndicats de prendre en charge l'ensemble des intérêts des salariés et en particulier de s'adapter à des besoins nouveaux.

Notre propos a été de montrer, sur l'exemple américain, l'importance des institutions mises en place pour la gestion des relations du travail. Elles conditionnent en effet non seulement le climat social qui résulte de la manière dont les conflits sont pris en compte et résolus, mais aussi la capacité d'adaptation du système à une situation en évolution avec pour but d'éviter la création de blocages.

\*  
\*\*



## LES CONFLITS DE POUVOIR AU SEIN DE L'ENTREPRISE

### Les exemples italien et yougoslave

Les profondes différences des systèmes économiques, sociaux et politiques italien et yougoslave interdisent toute assimilation entre les conflits de pouvoir qui se manifestent dans les unités de production de ces pays. En Italie, les conflits au sein de l'entreprise sont perçus et voulus comme l'expression de la lutte des classes en système capitaliste et s'intègrent dans une perspective plus générale de transformation de la société. En Yougoslavie, la dictature du prolétariat, que réalise l'autogestion, s'accompagne de tensions et de contradictions entre les organisations de base et les structures verticales qui assurent l'harmonisation et la coordination entre les cellules autogérées.

1. L'Italie constitue depuis six ans un vaste laboratoire social dont aucune expérience ne peut laisser l'observateur français indifférent tant est proche de nous ce pays, aussi bien dans ses structures économiques et sociales que dans son comportement politique ou ses traditions culturelles.

C'est d'ailleurs le mai français de 1968 qui, par contagion, est devenu le « mai rampant » au-delà des Alpes. A compter de cette période 1968-1969, la situation au sein des entreprises italiennes évolue de façon radicale. Les patrons ne sont plus « seuls maîtres à bord » et certaines entreprises semblent autant de « bateaux ivres » impossibles à contrôler. Pourtant le patronat italien, par la voie de la Confindustria, sa confédération, continue de proclamer l'entière autorité du chef d'entreprise et ne craint pas d'invoquer l'article 41 de la Constitution italienne qui garantit que « l'initiative économique privée est libre ». Seuls quelques grands patrons, tel Umberto Agnelli, acceptent, à demi-mots, de reconnaître que le temps du patron de droit divin est révolu. Les syndicats, pour leur part, ne s'embarrassent pas d'arguments légaux ou constitutionnels. S'ils se refusent encore à toute idée de cogestion ou de participation, force est de constater que dans de nombreuses grandes entreprises, toute décision importante est le fruit d'une négociation entre la direction et les syndicats. Comment est-on arrivé à un tel partage du pouvoir alors que les syndicats étaient quasiment sans influence de 1950 à 1960 et faibles jusqu'en 1968 ?

Progressivement, une partie des attributions considérées comme d'essence patronale a fait l'objet de discussions entre les directions et les syndicats sous la pression de ces derniers, au point qu'aujourd'hui tout est négociable. Les premiers éléments de ce transfert de pouvoirs sont apparus vers 1971 dans les conventions collectives, notamment celle du groupe Fiat. Cet accord du 19 juin 1971 prévoit la constitution de plusieurs comités permettant aux salariés de participer à la définition des méthodes de travail, des horaires, au contrôle de la salubrité, au système de promotion du personnel. La tâche des repré-

sentants ouvriers devait être facilitée par un crédit d'heures important (un million d'heures annuelles) et par une information systématique de la part des dirigeants de Fiat. Depuis cet accord, le déclin de l'autorité patronale n'a pas cessé de s'accroître : en 1974, les syndicats de Fiat obtenaient un droit de regard sur la production et les stocks afin de vérifier que le chômage partiel ou l'absence d'embauche étaient bien justifiés par la situation de l'entreprise. En 1975, la fédération unitaire de la métallurgie (F.L.M.) va plus loin encore et présente une plate-forme revendicative radicale. Ce programme, qui vise essentiellement à contrôler l'importance et la localisation des investissements, les modalités de la production et le produit lui-même, se présente véritablement comme une nouvelle charte des travailleurs. Chaque paragraphe de cette plate-forme commence par les mots « Diritto del consiglio di fabbrica » et revendique « le droit pour le conseil ouvrier » de contrôler en fait l'ensemble de la marche de l'entreprise. Le contraste, à ce niveau, est saisissant par référence aux accords français récents, tel l'accord-cadre du 17 mars 1975 sur l'amélioration des conditions de travail (1).

« L'ipotesi di piattaforma rivendicativa », qui a reçu un début de réalisation avec l'accord Fiat de novembre 1975 ne laisse intacte aucune prérogative du chef d'entreprise : les conseils ouvriers et les syndicats territoriaux exigent le droit à la négociation pour les investissements (localisation, conséquences sur l'emploi et les qualifications, conditions de travail, problèmes de santé et pollution), la décentralisation des activités, l'emploi, la recherche de l'égalité entre employés et ouvriers. Ils cherchent encore à infléchir le mode de production (« l'autre façon de construire une voiture ») notamment à l'occasion des investissements nouveaux : la direction des grandes entreprises doit soumettre à négociation l'ensemble de ses projets, depuis l'architecture industrielle jusqu'à l'organisation du travail.

Enfin, le pouvoir ouvrier accentue davantage sa pression en occupant une surface politique laissée vacante par la division des partis et la carence du pouvoir politique. Les syndicats ne se préoccupent plus seulement des conditions de travail, mais ils prennent en charge désormais, et de manière effective, la situation du travailleur dans l'ensemble de sa vie sociale. Partant de la contestation de la structure de production en Italie (technologie rudimentaire, faible valeur ajoutée, produits de grande consommation destinés à l'exportation), les syndicats exigent la fin de la « monoculture automobile » et la reconversion des entreprises. Par exemple, les syndicats demandent que la production de véhicules individuels soit progressivement remplacée par celle de moyens de transport collectifs. Mais pour appuyer ce type de revendications de manière utile, les organisations ouvrières sont conduites à élargir leur action et à se tourner vers les Pouvoirs publics, seuls responsables d'un plan de transports publics. Et ce qui est vrai pour les transports l'est également en matière de santé, d'éducation, etc. Ils tendent donc à suppléer les partis et à exercer un rôle moteur dans la vie politique, en particulier au niveau régional. Le programme des syndicats devient peu à peu un véritable programme de gouvernement de la classe ouvrière, plus radical que celui des partis politiques obligés de composer avec un recrutement social hétérogène.

2. Le système autogestionnaire yougoslave n'offre point a priori de conflits, tant la machine paraît bien huilée. Pourtant, la pratique de l'autogestion n'est pas exempte de contradictions : les multiples révisions du système l'attestent et les responsables eux-

---

(1) Les paragraphes commencent de la manière suivante, par exemple : « Dans toute la mesure où cela est techniquement possible et considéré comme opportun par les intéressés... (art. 5) » ; « Il est souhaitable d'expérimenter... (art. 8) » ;

mêmes ne cachent pas que les imperfections sont encore nombreuses. Les dirigeants du pays n'ont d'ailleurs cessé de proclamer qu'ils n'ont pas cherché à échapper à des modèles stéréotypés pour tenter, à leur tour, d'en imposer un autre. Au sens plein du terme, l'autogestion yougoslave, entamée dans les années 50, est une expérience que l'on ne peut comprendre, selon le professeur Djordjević, qu'en intégrant le sens de la durée (2). La dernière mouture constitutionnelle du 21 février 1974 illustre cette évolution constante de l'ensemble socio-politique yougoslave.

Les conflits au sein des unités autogérées sont susceptibles d'apparaître à deux niveaux : entre les échelons de direction et d'exécution d'une part ; entre l'organisation autogestionnaire de l'entreprise et les structures verticales d'autre part (syndicat et Ligue des communistes).

a) Le premier type de tension au sein des unités de production tient d'abord au maintien de la distinction entre organes de direction et organes d'exécution dans un système qui tend à remettre la gestion entre les mains de tous et à effacer les hiérarchies. Toutefois, cet objectif n'est guère réalisable dans le court terme, car l'organisation interne de l'entreprise est elle-même liée à la technologie utilisée. Or, cette technologie, le plus souvent importée des pays capitalistes ou en tout cas inspiré par eux, se prête mal à l'organisation autogestionnaire. Il est certain, par exemple, que l'extrême division du travail définie par le taylorisme, la parcellisation des tâches, impliquent une césure profonde entre les ouvriers chargés d'une production très partielle et les organes de gestion et de direction. Les modes de production secrètent une distinction dirigeants-dirigés que les structures socio-politiques ne peuvent abattre. Au mieux, est-il possible, par le biais du contrôle ouvrier, d'atténuer ce qu'a d'implacable dans un régime capitaliste l'opposition entre ceux qui dirigent et ceux qui exécutent.

En outre, le contrôle ouvrier de l'organisation autogestionnaire ne saurait constituer la panacée dans cette période transitoire où l'économie yougoslave, parant au plus pressé, utilise les technologies et les modes de production conçus pour d'autres systèmes. Les organes de contrôle peuvent eux-mêmes être détournés de leur objectif, la maîtrise de la gestion de l'appareil productif : chaque « association élémentaire de travail associé », c'est-à-dire la structure où des ouvriers assurent une production de nature homogène, désigne des délégués qui représentent les ouvriers au sein du conseil. Les ouvriers désignent également des représentants au conseil central d'usine. Il est évident que la tendance naturelle est d'élire ceux qui paraissent les plus compétents techniquement et intellectuellement : ceci explique la forte proportion de « cadres » qui siègent dans les conseils. Mais, du même coup, les organes qui avaient pour tâche de contrôler la gestion de l'entreprise et d'empêcher la constitution d'un appareil bureaucratique risquent de secréter à leur tour les éléments d'une nouvelle classe dirigeante. C'est précisément pour éviter de retomber dans les errements tant dénoncés de l'Union Soviétique que la Constitution yougoslave du 21 février 1974 multiplie les garde-fous : selon l'article 102, la durée du mandat des délégués ne peut excéder deux ans, nul ne peut être élu deux fois consécutives et aucun délégué assumant des fonctions de direction, à quelque niveau que ce soit, ne peut être élu au conseil ouvrier.

De même, l'évolution des conditions de nomination des dirigeants d'entreprise manifeste la volonté de bannir au sommet toute tentation d'autoritarisme ou de bureaucratisation. Alors que de 1950 à 1953, le directeur d'entreprise était un fonctionnaire public, il a ensuite été recruté par « concours public » (3). Actuellement, les candidats à la direction doivent

(2) J. Djordjević, professeur associé à l'Université de Paris I, directeur du département de Sciences politiques de Belgrade : « Autogestion et continuité révolutionnaire ». « Le Monde Diplomatique », septembre 1975.

(3) C'est-à-dire par publication d'annonces dans la presse qu'un poste de directeur est vacant et qu'il est fait appel à des candidatures.

d'abord faire la preuve de leur compétence technique (examens, expérience) avant d'être choisis sur une liste de trois noms par les organes collégiaux de l'entreprise. Aux autres niveaux de direction, l'emprise des conseils s'est également renforcée. Au lieu que les cadres soient désignés par le directeur, comme à l'origine, ils le sont aujourd'hui soit par voie de concours public, soit par promotion interne. Les éléments de la direction, au moins dans les entreprises où l'autogestion est menée de façon satisfaisante, ont désormais tendance à se considérer d'abord comme l'émanation des travailleurs. Dans d'autres hypothèses, l'appareil directionnel se comporte au contraire à la manière d'un état-major de type occidental. Ainsi, après avoir exorcisé les démons de la bureaucratisation de type soviétique, le système yougoslave doit faire front à des pratiques gestionnaires qui, sous prétexte d'efficacité, de technologie, de rationalité, tendent à concentrer le pouvoir décisionnel au sein d'un état-major réduit (4).

**b) Au conflit agents de direction - agents d'exécution, qui résulte de l'organisation du mode de production au sein de l'entreprise, s'ajoutent les tensions éventuelles entre la cellule autogérée et les structures verticales que sont le syndicat et la Ligue des communistes.**

Le système autogestionnaire n'est viable qu'à la condition d'une cohérence minimale entre les diverses unités autogérées. Cette harmonisation doit résulter d'une élaboration démocratique des différents plans tant au niveau des entreprises qu'à l'échelon local, régional, national. En fait, ainsi que nous le déclarait récemment M. Ljubisa Adamovic, professeur à la Faculté de Sciences économiques de l'université de Belgrade, la Yougoslavie n'a pas encore trouvé de solution miracle à la conciliation de la planification, qui suppose des choix et de l'autogestion, qui peut susciter l'égoïsme des régions ou des secteurs les plus favorisés. Depuis l'origine, l'expérience yougoslave oscille entre deux pôles : tantôt la planification a tendance à être définie de manière autoritaire par le pouvoir politique et répercutée par le blais du syndicat et de la Ligue des communistes, tantôt le marché, qui a seulement pour rôle de corriger ce que pourraient avoir de trop rigide les décisions de l'autorité centrale, joue un rôle moteur par trop décisif. Dans les deux cas, le risque est le même, celui de vider le socialisme autogestionnaire de sa signification propre.

Mais surtout, cette situation est riche de conflits potentiels entre les organisations autogérées et les structures verticales (syndicat, Ligue) chargées de jouer le rôle de courroies de transmission entre l'autorité politique centrale et les diverses cellules économiques. Il peut d'abord paraître contradictoire de faire subsister un appareil syndical alors que les ouvriers sont déjà représentés par les conseils ouvriers. Les syndicats italiens l'ont bien compris, qui n'ont réussi à garder le contrôle de la classe ouvrière qu'en se glissant dans l'organisation spontanée du « consiglio di fabbrica ». En Yougoslavie, l'évolution a été de même nature. Le syndicat ne peut résoudre la contradiction née de la double représentation des travailleurs qu'en gardant le contrôle des unités de travail et de leur représentation. « La pratique, écrit Aser Deleon dans son ouvrage « Conseils ouvriers et syndicats », a montré que la classe ouvrière avait besoin à la fois des organes de l'autogestion ouvrière et de son organisation de masse, les syndicats... Les organes syndicaux assument désormais leurs anciennes fonctions, mais aussi des fonctions nouvelles et modifiées... Plus les ouvriers prenaient directement leurs décisions, plus l'activité des syndicats devenait complexe et délicate. A mesure que les fonctions de l'appareil d'Etat se réduisaient dans le domaine économique, les tâches des syndicats s'étendaient puisque aussi bien les ouvriers réglaient désormais eux-mêmes les problèmes économiques et sociaux. On peut dire que les tâches des syndicats devenaient à la fois plus simples et plus complexes, que leur rôle était de plus en plus un rôle politique et qu'il consistait

---

(4) Cf. José Goricar : L'autogestion ouvrière en Yougoslavie. « Autogestion », n° 2, 1967.  
Cf. Olivier Corpet : Le socialisme yougoslave entre la bureaucratie et l'autogestion. « Autogestion », n° 30-31.

de moins en moins à négocier (5). Il s'agit en effet pour le syndicat de faire comprendre et admettre que l'autogestion ne se confond pas avec l'autarcie et que le développement arrêté dans telle ou telle entreprise ne peut ignorer les unités du même secteur ou les plans des communautés socio-politiques (à l'échelon local, régional et fédéral). L'article 74 de la nouvelle Constitution yougoslave, qui rappelle ces objectifs et l'obligation « de prendre dans ce but les mesures et dispositions nécessaires », reste muet sur les moyens d'y parvenir. En fait, ce rôle de contrôleur et de guide revient au syndicat et à la Ligue des communistes. « L'action organisée des forces socialistes doit permettre aux ouvriers associés de maîtriser partout les conditions, les moyens et les résultats de leur travail. Sinon, on risque de favoriser l'apparition de diverses déviations — propriété de groupe, technocrates et managers, étatisme, etc. (6).

Il est significatif qu'en Yougoslavie toute table ronde sur le fonctionnement de l'autogestion dans l'entreprise rassemble, outre le directeur ou son représentant, le président du conseil ouvrier, le délégué du syndicat, celui de la Ligue et éventuellement divers experts assumant des fonctions d'encadrement. Le dénominateur commun entre les représentants de l'appareil dirigeant est qu'en général ils appartiennent tous à la Ligue. Par exemple à Nis, dans l'entreprise « Industria Electronica » alors que 1 600 ouvriers seulement sur 13 000 sont membres du parti, la plupart des délégués ouvriers en sont des militants. D'autre part, les risques de conflits entre syndicat et parti sont quasiment nuls car il y a confusion presque complète entre les membres des deux organisations. Le rôle de la Ligue, sans être aussi autoritaire que par le passé, reste déterminant puisque l'autogestion, mode de gestion et de contrôle des travailleurs au sein de l'entreprise, constitue en même temps l'idéologie du parti (7). L'élimination des conflits se réalise en conséquence par l'appartenance des dirigeants des autres structures au parti, « avant-garde de la classe ouvrière ». Pourtant, les risques sont grands qu'un tel système ne dissimule, sous l'apparence d'une unanimité trompeuse, des conflits d'autant plus violents qu'ils sont contenus. N'y a-t-il pas danger de tensions d'autant plus fortes que la confusion entre hiérarchie politico-syndicale et hiérarchie de l'entreprise est à peu près totale ? Sans doute. Mais le système yougoslave fait preuve d'une grande souplesse d'adaptation en organisant une véritable rotation des cadres entre ces différentes structures. On espère ainsi empêcher la rigidité et la bureaucratisation et promouvoir une véritable et confiante collaboration par une meilleure connaissance réciproque des problèmes à tous les niveaux. L'objectif est de mieux faire accepter les directives de la planification aux dirigeants de l'entreprise et de rendre plus sensibles les planificateurs aux problèmes de l'organisation autogérée en réalisant une grande mobilité géographique et fonctionnelle.

Ces divers éléments contribuent à donner à l'autogestion yougoslave des traits spécifiques qui interdisent d'y voir un « modèle ».

\*  
\*\*

---

(5) Aser Deleon : Conseils ouvriers et syndicats, Belgrade 1964.

(6) Avant-propos à la Constitution du 21 février 1974, Belgrade 1974, p. 23.

(7) Voir Budislau Soskic : La Ligue des communistes de Yougoslavie dans le système d'autogestion socialiste, Belgrade.

## PEUT-ON HUMANISER LE TRAVAIL A LA CHAÎNE ?

En France, comme dans tout pays possédant des structures et des relations économiques de type libéral, la survie de l'entreprise est liée à sa rentabilité.

Toute entreprise doit donc se fixer comme objectif prioritaire la recherche de la productivité, tant dans la conception de l'outil de production, que dans son utilisation. L'inobservation de cette règle entraîne des charges pour la collectivité, soit sous forme de soutien au chômage en cas de cessation de l'activité, soit sous forme de subventions directes ou indirectes accordées à l'entreprise.

Plus que jamais décrié par notre société post-industrielle, le travail à la chaîne reste à ce jour, et pour de nombreux secteurs de l'industrie, la seule adéquation possible entre la demande et la capacité de fabrication (mesurée en capital immobilisé). La croissance du pouvoir d'achat, le développement des marchés et le coût grandissant des installations ne sont pas faits pour élargir le choix des procédés ; l'automation intégrale pose des problèmes techniques et financiers considérables, et ne peut en tout état de cause être envisagée dans tous les domaines.

Il n'en reste pas moins que le travail à la chaîne est la source de nuisances très graves pour l'organisme humain, et qu'un effort de réflexion doit être accompli pour l'adapter aux aspirations légitimes des travailleurs.

De nombreuses améliorations extérieures à la chaîne elle-même peuvent être apportées, c'est le but des divers équipements de protection, des études ergonomiques des postes de travail, etc. Mais les problèmes de fond, tel celui des cadences, demeurent avec toutes les conséquences négatives que l'on peut sans erreur leur attribuer.

Peut-on à la fois respecter la nécessité de la productivité et atténuer le caractère coercitif du travail à la chaîne ? A l'industriel chargé d'effectuer un choix d'investissement, il faut moins donner une réponse globale qu'une méthode d'investigation susceptible de s'intégrer ou du moins de venir compléter le calcul économique traditionnel.

## I — ADAPTER LE TRAVAIL A LA CHAÎNE A L'HOMME

On peut sommairement classer les nuisances du travail à la chaîne en deux catégories :

- d'ordre physique et nerveux : charge excessive de certains groupes musculaires restreints (main, avant-bras, etc.), tension nerveuse, abrutissement ;
- d'ordre psychologique : anonymat du travailleur, manque de communication, isolement, sensation d'asservissement à la machine.

Lors de la conception d'une installation de fabrication, deux objectifs essentiels devront donc être poursuivis :

- réduire la dépendance directe homme-machine pour briser le rôle de métro-  
nome de cette dernière ;
- sortir du schéma linéaire traditionnel pour rendre possibles les commu-  
nications.

Trop souvent, peut-être en raison de la publicité faite autour de quelques réalisations spectaculaires, il est considéré que le respect de ces principes est fondamentalement incompatible avec le travail à la chaîne et qu'un type d'organisation diamétralement opposé doit être recherché. Devant les incertitudes de toutes sortes planant sur un tel bouleversement des méthodes éprouvées, et compte tenu des capitaux considérables mis en jeu dans le cadre d'une réforme de cette envergure, l'industriel choisira la voie de la sécurité.

Si l'on ajoute que, très souvent une modification partielle du système existant est considérée comme irréalisable, on comprend que les perspectives d'évolution soient très limitées.

Le programme de recherches mené actuellement en République Fédérale d'Allemagne a le mérite de viser à la mise au point d'une technique d'analyse universelle pour le démembrément progressif des chaînes rigides de production. Financé en partie (15 millions de marks) par l'Etat Fédéral, il consiste en la mise en application, notamment au sein de la firme BOSCH (électro-ménager, accessoires auto, matériels électriques, etc.), des conclusions dégagées par des équipes de chercheurs pluridisciplinaires, et en la mesure des résultats obtenus. Très pragmatique, il peut apporter, à son échéance en 1977, des solutions efficaces à certains problèmes rencontrés dans de nombreux secteurs d'activité. Précisons que tous les résultats en seront rendus publics et leur utilisation libre.

### 1) Supériorité du travail en groupe

Pour sortir du travail à la chaîne, trois grandes catégories de réformes sont actuellement pratiquées : le passage au travail individuel, la constitution de stocks-tampons et l'organisation de groupes autonomes.

Dans la pratique, la première solution conduit à créer, pour assurer l'approvisionnement du travailleur en pièces détachées nécessaires à la réalisation d'un cycle d'opérations allongé, des postes de travail complexes où l'opérateur, entouré d'appareillages divers, ressent un isolement accentué. Malgré les avantages pécuniaires non négligeables qu'il comporte, il est difficile de trouver des volontaires pour ce type de poste.

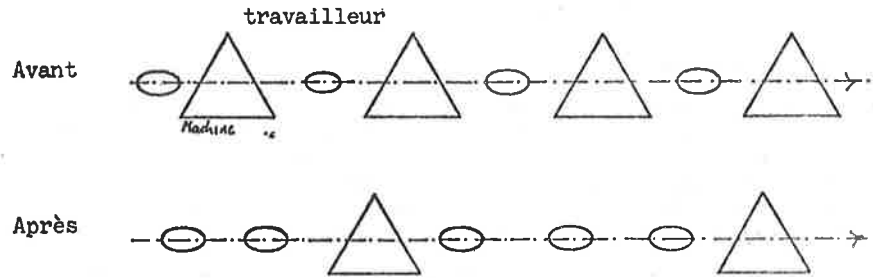
Séduisant par sa simplicité, le principe du stock-tampon, en réduisant fortement la dépendance entre ouvriers, est également générateur d'un tel sentiment d'isolement que la chaîne classique est souvent préférée.

Il reste la solution des groupes autonomes. A condition de ne pas être composés de trop nombreux ouvriers, d'offrir un nombre d'opérations assez élevé et, surtout, de regrouper des postes de travail indépendants, ils constituent une amélioration sensible des contraintes psychologiques subies par le travailleur, notamment en facilitant les communications.

## 2) Intensification de l'automatisation

Les postes aboutissant à la robotisation du travailleur doivent être supprimés et remplacés par la machine. C'est une évidence pour des considérations humanitaires ; c'est une possibilité sur le plan technique, mais cela reste souvent, malheureusement, au stade de la simple hypothèse pour des raisons financières. Par ailleurs, il reste des opérations qui ne peuvent être réalisées que manuellement.

Dans ce cas, la pénibilité du poste peut être très atténuée en supprimant l'asservissement homme-machine, c'est-à-dire en regroupant en amont et en aval de l'outil toutes les opérations manuelles du cycle.

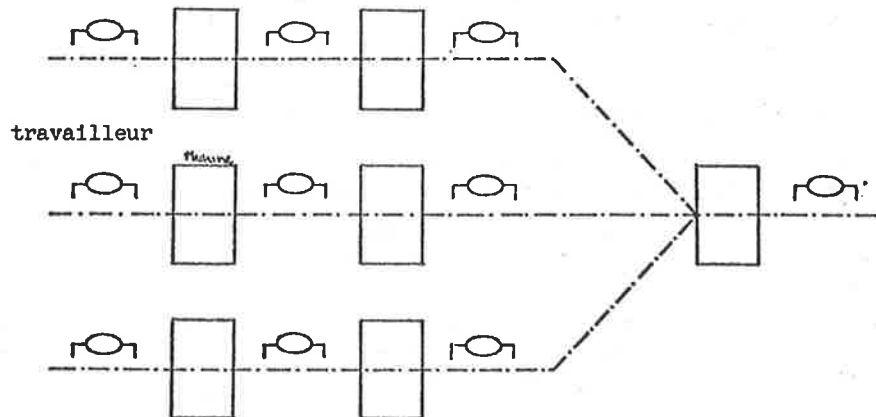


A nouveau, et par un cheminement différent, nous retrouvons la structure de groupe. Il reste à effectuer la synthèse de ces deux idées, pour tendre vers une combinaison représentant un progrès réel sur tous les plans.

## 3) Analyse quantitative et qualitative

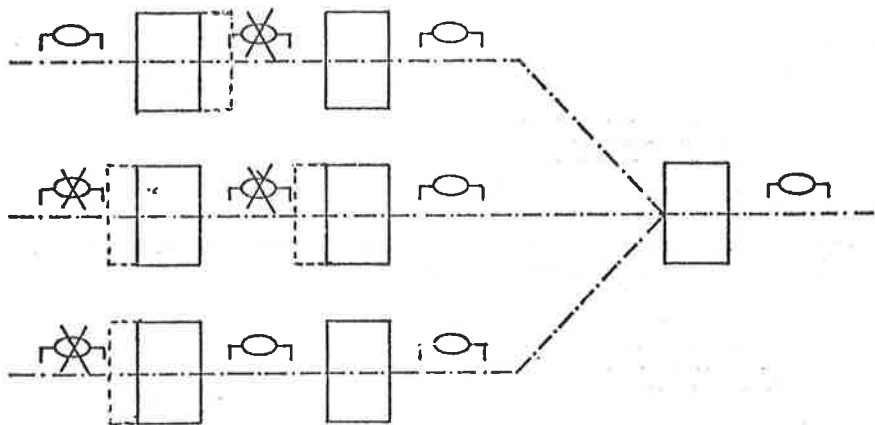
Lors de l'étude d'une chaîne, le schéma fondamental du cycle de fabrication est appréhendé, tant en fonction des problèmes psychologiques que des possibilités de mécanisation.

A partir de là, il sera tenté de déterminer plus précisément la constitution des groupes de travail. Supposons, par exemple, le schéma de base suivant, appliqué dans l'élaboration d'un produit quelconque :

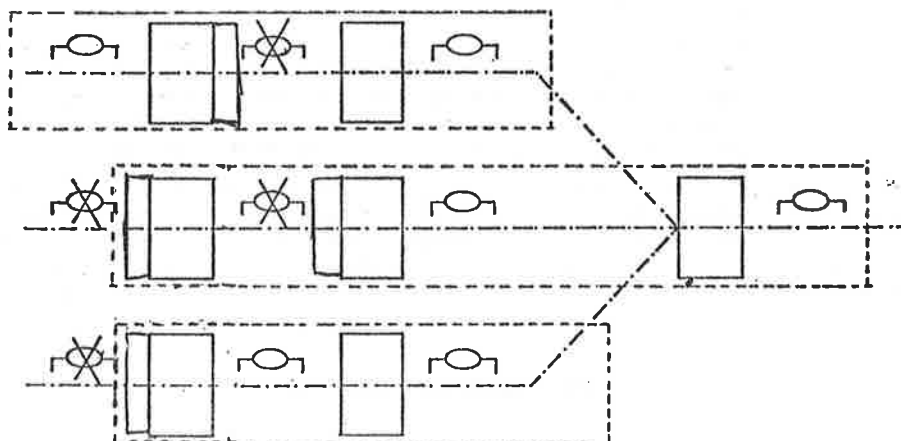




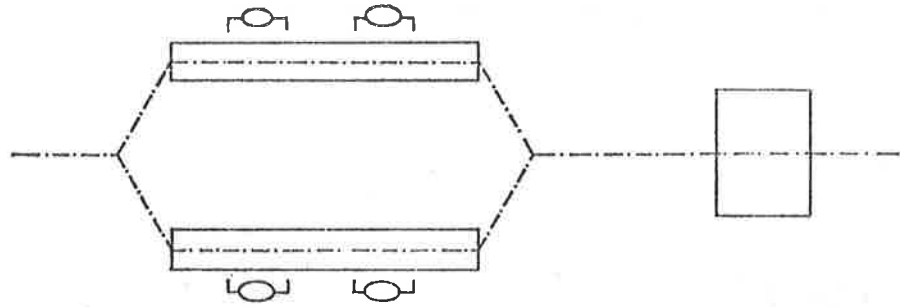
Dans un premier temps, l'automatisation sera appliquée dans tous les cas où elle est envisageable techniquement, en supprimant des postes de travail.



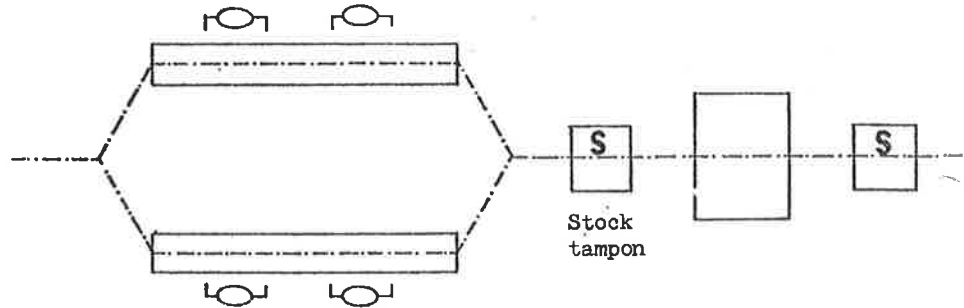
Ensuite, les groupes seront constitués selon des critères économiques bien sûr (liés essentiellement aux techniques de rémunération à envisager), mais également en prenant en considération des critères non quantifiables, introduits sous forme d'un coefficient par exemple degré de facilité de communication, largeur de l'éventail des tâches, souplesse (pour le travailleur et pour l'entreprise), indépendance technique des postes, etc. Le schéma final pourrait être le suivant :



Démunie de son caractère linéaire, la chaîne apparaîtra en définitive comme une combinaison de modules, variantes du schéma ci-dessous :



A ce stade, et si le produit le permet par ses caractéristiques physiques (volume, poids), il est possible d'introduire des stocks-tampons :



Ce type de structure combine à l'évidence la dissociation homme-machine, sur laquelle repose l'atténuation du problème des cadences, et la constitution de groupes de travail disposant d'une marge de manœuvre double :

- celle due au stock-tampon réel, d'une part ;
- celle due à un stock-tampon virtuel, d'autre part, qui est constitué par les plages communes d'intervention des différents opérateurs, pouvant faire varier leur contribution dans une production globale constante. Des moyens d'appréciation visuelle directs et très simples permettent au groupe de mesurer son rythme de travail, au vu du stock-entrée par exemple.

En outre, il est possible d'inclure d'autres types d'organisation du travail tels que poste individuel ou mini-chaînes de type classique, qui demeurent recherchés par certains travailleurs, réfractaires aux structures plus complexes. Loin de porter atteinte au fonctionnement du module groupe-machine décrit plus haut, cette variété permet d'améliorer l'ambiance générale et d'offrir aux ouvriers la possibilité d'élargir leurs qualifications.

## II — ESSAI D'ANALYSE DES COÛTS

### 1) Une augmentation prévisible des prix de revient

Les progrès apportés par l'application de ces méthodes, en matière de condition du travail, sont indiscutables. Mais leur coût peut être estimé, au niveau de l'investissement seul, de 20 à 30 % supérieur au coût d'une installation « classique ». Cette différence provient

des convoyeurs supplémentaires, des stocks-tampons, de l'aménagement de postes de travail polyvalents et de l'augmentation des surfaces nécessaires. (1)

De plus, les frais de personnel subissent la contrepartie des sollicitations plus grandes des travailleurs et des efforts nécessaires dans le domaine de la formation.

Pour compenser ces charges, trois facteurs positifs ont pu être relevés avec certitude dans l'état actuel d'avancement des travaux :

- suppression de certains postes de travail accessoires à la chaîne : c'est le cas de l'équipier volant et, parfois, des mécaniciens et des agents d'entretien, cette tâche étant effectuée volontairement par le groupe intéressé ;
- sensible augmentation du coefficient d'utilisation de l'appareil productif, dont la souplesse permet d'absorber temps de pause, arrêts techniques partiels, changements d'équipes et même horaires libres ;
- diminution des rejets au stade du contrôle de la qualité du fait de la meilleure répartition des responsabilités.

Par contre, l'importance des facteurs externes rend aléatoire toute conclusion en matière d'absentéisme ou de rotation du personnel ; on a pu observer, tout au plus, qu'ils n'étaient pas plus mauvais qu'auparavant.

Malgré tout, les avantages directs ne semblent pas pouvoir provoquer un choix tranché, le poids des amortissements supplémentaires étant considérable.

## 2) Nécessité de critères d'appréciation actualisés

Les cas où l'investissement supplémentaire est réduit existent, mais sont rares ; il en est ainsi dans le cadre de simples modifications d'agencement, ou dans la constitution de stocks-tampons de valeur extrêmement faible.

Dans la majorité des hypothèses, pour rapprocher les variations des paramètres cités plus haut, on utilisera un calcul économique traditionnel.

Lorsque la fabrication est programmée sur six mois, ces paramètres sont suffisamment prévisibles pour que la méthode soit justifiée.

Par contre, lorsqu'il s'agit d'un investissement plus important, et c'est en général le cas de l'automatisation, le calcul couvre une période bien plus longue, en rapport avec la durée d'amortissement des installations. En comparaison de la chaîne classique, la structure préconisée présente des avantages de capacité d'adaptation, de flexibilité qui, s'ils sont difficilement quantifiables, sont néanmoins réels. Le principal de ces avantages est sans doute la possibilité de réduire le personnel employé à une fabrication donnée en cas de chute du marché ; la sous-utilisation de l'équipement est la même que dans le système traditionnel, mais celui-ci y ajoute obligatoirement le chômage technique (l'utilisation d'un effectif partiel est impossible en raison de l'alternance homme-machine).

Or, pour un projet étudié aujourd'hui, qui peut prétendre avec certitude ce que seront, dans les délais d'amortissement, le marché du produit, les techniques nouvelles de fabrication, et également, les attentes du travailleur dont l'entreprise a besoin pour exécuter son programme ? En période de crises économiques, la flexibilité est un atout précieux.

---

(1) Dans le programme Bosch, 50 % de l'augmentation des coûts est prise en charge par l'Etat fédéral.

L'entreprise se trouve à la jonction de deux marchés : celui du produit et celui du travail. Pendant trop longtemps, elle a uniquement consacré ses capacités à la satisfaction des exigences du marché de la consommation.

L'effet nécessaire à la fabrication était ensuite imposé au travailleur selon des critères purement économiques.

Il faut aujourd'hui rééquilibrer cette situation en tenant compte des exigences et des capacités du marché du travail. Pour différentes raisons, le travailleur sélectionnera avec toujours plus de soin les tâches qu'il acceptera d'exécuter, ou au contraire qu'il rejettera ; de ce fait, le produit devra également être étudié en fonction de la possibilité d'adoption, pour sa fabrication, d'un schéma flexible.

On peut même estimer que poser le problème de la rentabilité des méthodes d'organisation du travail nouvelles, portant sur les productions industrielles de conception ancienne, rend les comparaisons difficiles, sinon inutiles et vides de sens. Il est évident qu'un produit demandant de nombreuses opérations manuelles sera un produit beaucoup plus cher dans un processus automatisé. Pour maintenir sa productivité, l'industrie devra affiner au maximum les méthodes de production au niveau des éléments non quantifiables, et innover pour réduire les dépenses d'équipement. Pour trouver le point d'équilibre, de nombreuses études de cas et expériences seront nécessaires, suivies d'une large diffusion.

\*  
\*\*

## LE TRAVAIL POSTE OU TRAVAIL PAR EQUIPES SUCCESSIVES

### Son extension

#### Les compensations accordées aux travailleurs

Selon la définition donnée dans un rapport de l'I.N.R.S. établi avec le concours de M. J. Carpentier (1), « le travail par équipes successives est un mode d'organisation du temps de travail qui permet d'augmenter la durée d'une production ou bien d'en assurer la continuité. Il est effectué selon divers systèmes dans lesquels des travailleurs groupés en équipes se succèdent sur un même lieu d'activité. Parmi ces systèmes, celui des « 3 x 8 », ou travail par trois équipes alternatives, de plus en plus répandu, justifie un examen sérieux des conséquences qu'il peut avoir sur la vie des entreprises (production, sécurité...) et sur la vie des individus (santé, rapports sociaux...) ».

Le travail par équipes successives permet aux établissements de fonctionner plus de 40 heures par semaine. Il est utilisé selon trois grands types d'organisation :

- 1) le système discontinu en deux équipes avec interruption du travail en fin de journée et en fin de semaine (2 x 8), par exemple la première équipe travaillant de 6 à 14 heures et la deuxième de 14 à 22 heures ;
- 2) le système semi-continu en trois équipes avec interruption du travail en fin de semaine (3 x 8 semi-continu) ;
- 3) le système continu où la production est assurée 24 heures sur 24 tous les jours de la semaine, y compris dimanche et jours fériés, ce système supposant au moins trois équipes en activité et une équipe au repos, ou parfois deux (3 x 8 continu, ou 4 x 8 ou 5 x 8).

Du point de vue de l'économie nationale, ce type d'organisation du travail comporte des aspects positifs évidents. Il réduit le montant moyen du capital nécessaire pour produire une unité donnée, permettant ainsi un même taux d'expansion à taux d'épargne et d'investissement inférieur, ou une plus rapide progression de l'économie nationale à taux d'épargne constant. Il permet un amortissement plus rapide et donc un changement plus rapide des biens d'équipement, favorisant ainsi le progrès technique et l'augmentation de la productivité. Par ailleurs, il présente des avantages comme celui de l'utilisation de l'énergie ou des transports publics en dehors des heures de pointe. Les aspects négatifs du travail par équipes sont également bien connus, qu'il s'agisse de la difficulté qu'ont les travail-

---

(1) « Le travail par équipes successives : problèmes soulevés par les 3 x 8 ». Brochure INRS, 1974.

leurs postés à participer aux activités sociales ou du coût nécessaire pour adapter les transports, les commerces, les activités de loisirs aux horaires de ces travailleurs.

Du point de vue de l'entreprise, les avantages sont l'accélération de la rotation du capital, l'amortissement plus rapide des immeubles et des équipements de production, la possibilité de profiter du progrès technique, la réduction des coûts de démarrage et d'arrêt de la production. Les inconvénients du système sont la nécessité de recruter et de former un personnel supplémentaire, l'augmentation des rémunérations, un coût accru des services (cantine, services médicaux, transports...).

Deux exemples (2) portant l'un sur une usine de textile, l'autre sur une usine de fabrication de machines peuvent traduire la diminution de coût permise par le travail posté. En prenant pour base 100 l'entreprise fonctionnant en 3 x 8, on obtient les indices de coût suivants :

	Textile	Fabrication de machines
Entreprises en semi-continu (3 x 8) .....	100	100
Entreprises en 2 x 8 .....	109	106
Entreprises en journée normale .....	145	144

La différence entre les prix de revient en journée normale et les coûts en travail posté apparaît très nette. Le faible écart lui-même peut constituer un atout non négligeable sur un marché concurrentiel.

En ce qui concerne le travailleur lui-même, les avantages les plus souvent cités par les travailleurs en équipes (3) sont, par ordre d'importance :

- la meilleure rémunération (44 %) ;
- la plus grande liberté de temps (43 %),

alors que les désavantages sont :

- les effets sur la vie sociale (25 %) ;
- l'irrégularité des heures de sommeil (16 %) ;
- l'irrégularité des heures de repos (14 %) ;
- le fait de travailler la nuit (13 %) ;
- les effets sur la santé (10 %) ;
- le fait de travailler les dimanches et jours fériés (8 %).

De nombreuses études ont été faites sur les effets du travail posté sur la santé des travailleurs. Elles montrent qu'il semble y avoir quelques effets sur le sommeil et sur la digestion. Par contre, elles ne semblent révéler aucun effet à plus long terme sur la mortalité. (4)

L'une des plus importantes enquêtes effectuées sur la santé des travailleurs en équipes est due à Aanousen (Norvège). Elle portait sur 350 personnes comprenant des travailleurs

(2) Source : Armin Villiger, *Entwicklung und Soziale Probleme der industriellen Schichtarbeit, ins besondere in der Schweiz* (Winthertur, Verlag Haus Schellenbert, 1967), cité par Marc Maurice : « Le travail par équipe » (BIT, 1971).

(3) Source : Syndicats Britanniques, 1973 (National Board for Prices and Incomes : « Hours of work, overtime and shift-working », décembre 1970. Report n° 161), brochure « Overtime and Shift-working, a grade for negotiators - TUC ».

(4) Cf. l'étude des syndicats britanniques, TUC, Centenary Institute of Occupational Health, publiée au « British Journal of Industrial Medicine », mai 1972.

de jour, des travailleurs en 3 x 8 en activité et d'anciens travailleurs en équipe mutés pour intolérance à ce type de travail. En pourcentage de l'effectif de chacune de ces catégories, la fréquence des troubles était la suivante (5) :

	Travailleurs de jour	Travailleurs en 3 x 8	Anciens 3 x 8 mutés
Troubles gastriques .....	7,5	6,0	19,0
Ulcères .....	6,6	10,0	32,5
Troubles intestinaux .....	11,6	10,2	10,6
Troubles nerveux .....	13,0	10,0	32,5
Affections cardiaques .....	2,6	1,1	0,9

Des résultats de cette étude, il ressort que les travailleurs actuellement en équipes ne semblent pas se caractériser par une pathologie particulière, sauf peut-être en ce qui concerne les ulcères gastriques. Seuls les travailleurs mutés pour intolérance au travail par équipes ont plus de troubles que les travailleurs de jour. Encore convient-il de manipuler avec prudence des statistiques qui ne permettent pas de savoir si les problèmes de santé de ces derniers sont la conséquence de la période durant laquelle ils ont travaillé en équipe ou si le groupe qu'ils constituent n'était pas à l'origine de santé plus fragile.

Une étude (6) effectuée au laboratoire de physiologie appliquée de la Faculté de médecine de Strasbourg par F. Andlauer et B. Rutz a mis en évidence les effets du poste de nuit sur les accidents du travail. L'enquête portait sur la répartition en pourcentage entre les postes des effectifs (en heures de travail) de la production et des accidents dans une entreprise de métallurgie :

	Matin	Soir	Nuit
Effectifs .....	33,45	33,31	33,22
Production .....	33,07	34,09	32,82
Accidents .....	36,21	37,99	25,79

Contrairement à la production qui varie peu, les accidents du travail se révèlent beaucoup moins fréquents au cours de poste de nuit qu'au cours du reste de la journée. Mais ce résultat doit être nuancé par la proportion plus élevée d'accidents graves du poste de nuit (35 % contre 32,5 % pour les autres postes). Les accidents du travail nocturnes apparaîtraient ainsi plus rares mais plus sérieux.

En ce qui concerne l'absentéisme, enfin, la plupart des études — Wyatt et Marriott, Thüs-Evensen, etc. — ne permettent pas de dégager clairement des variations de taux liées au travail par équipes.

Le travail par équipes successives n'est pas, aujourd'hui, limité aux seules industries dont le processus de production exige un fonctionnement continu de l'usine. Le souci de

(5) Source : A. Aanousen : « Medical problems of shift work », *Industrial Medicine and Surgery*, n° 29, cité par Marc Maurice : « Le travail par équipes » (BIT 1971).

(6) P. Andlauer et L. Fourre : « Aspects ergonomiques du travail en équipes alternantes » (Strasbourg, Centre d'études de physiologie appliquée du travail, 1962), cité dans Marc Maurice : « Le travail par équipes » (BIT, 1971).

rentabiliser un matériel de plus en plus coûteux et dont l'obsolescence est rapide, a conduit quantité d'entrepreneurs à organiser le travail dans leurs ateliers selon ce système. Cela explique l'extension du travail posté dans la plupart des pays et notamment en France, comme en témoignent les chiffres suivants :

#### FRANCE

##### Pourcentage des ouvriers travaillant par équipes dans quelques branches d'activité

(Source : enquêtes du Ministère du Travail)

Branches	Années	
	1957	1974
— Production des métaux .....	28	77,2
— Première transformation des métaux .....	14,7	29,7
— Mécanique générale .....	9,9	17,6
— Construction de machines .....	7,7	39,3
— Construction électrique .....	8,6	21,6
— Verre, céramique, matériaux de construction .....	15,3	38,4
— Industrie chimique, caoutchouc .....	14,5	40,2
— Industries agricoles et alimentaires .....	10,5	21,6
— Industrie textile .....	34	50,2
— Papier carton .....	22,2	52,6
— Industrie polygraphique .....	7,8	33,8
— Industries de transformation (excepté le bâtiment) .....	14,3	31,3
<b>TOUTES ACTIVITES .....</b>	<b>10,3</b>	<b>21,9</b>

#### ROYAUME-UNI - 1970

(pourcentages)

Par branches d'activité	Par qualification	
— Production des métaux .....	46,6	
— Industrie chimique, caoutchouc .....	40,8	
— Industrie textile .....	27,7	
— Verre, céramique, matériaux de construction .....	25,9	
— Industries agricoles et alimentaires ..	25,1	
— Mécanique .....	22,3	
— Papier carton .....	21,4	
— Première transformation des métaux ..	20,9	
	— Ouvriers qualifiés .....	17,2
	— Ouvriers semi-qualifiés ..	31,6
	— Ouvriers non qualifiés ..	21,7

En ce qui concerne le Royaume-Uni, dans une brochure éditée par les syndicats en 1973 (7), on pouvait lire : « Le travail par équipes augmente à un taux rapide. La proportion

(7) « Overtime and shift-working - A guide for negotiators », TUC, 1973.



de travailleurs manuels adultes travaillant à plein temps par équipes dans les industries manufacturières est passée de 12,5 % en 1958 à 25 % en 1968. En 1970, la proportion est montée à 32 %. Si on inclut les travailleurs non manuels dans les statistiques alors on peut dire qu'en 1972, plus d'un tiers de la main-d'œuvre totale du Royaume-Uni pratique le travail par équipes ».

Dans un autre document britannique de la même année, émanant cette fois d'une source officielle (8), on pouvait lire : « Quant à l'avenir, il n'y a pas de doute que le travail par équipes continuera à augmenter, peut-être même à un taux plus rapide qu'à l'heure actuelle. (...) A un séminaire de la Société Industrielle en 1972, le docteur William Colrhoun, chef du Medical Research Council's Applied Psychology Unit, estimait qu'en l'an 2000, 70 % de la population active du Royaume-Uni travaillerait par équipes. Il faut s'attendre à deux équipes travaillant chacune 7 heures par jour, les firmes produisant environ 70 heures par semaine au lieu de la moyenne actuelle de 44 heures ».

Rien dans les études quantitatives ou qualitatives faites en France ne vient contredire pour notre pays, l'évolution prévisible au Royaume-Uni. Il y aura très vraisemblablement dans l'avenir une continuation de l'accroissement du nombre des travailleurs travaillant par équipes, notamment dans le secteur tertiaire et parmi les femmes : employés de grands magasins, d'établissements de spectacle, de restaurants, d'entreprises de transport, opérateurs et programmeurs de calculateurs électroniques, etc.

Comme l'ont écrit M. et C. Monteil (9) : « Comme tout phénomène de changement, celui-ci suscite des résistances et l'on met généralement davantage l'accent sur les inconvénients qu'il occasionne que sur ses effets positifs ». Si l'on s'accorde pour dire que le travail par équipes touchera de plus en plus de personnes, il s'agit donc de tenter d'en préserver les effets positifs et de lutter contre les inconvénients qu'il occasionne. A cet égard, le type de travail par équipes qui soulève le plus de problème est évidemment le système continu. On a déjà parlé des effets qu'occasionne ce type d'organisation du travail sur la santé des ouvriers (faute d'appétit, difficulté de digestion, difficultés du sommeil), de même que sur leur vie privée et leur vie sociale, bien qu'on doive souscrire à cette observation de M. et C. Monteil : « Lorsque l'on envisage les conséquences de ce mode de travail dans les différents domaines de la vie des individus, il faut bien reconnaître que l'on trouve beaucoup plus de prises de position, de rationalisation et de jugements stéréotypés que d'opinions ou de conclusions émanant d'études scientifiques ». L'enquête réalisée par ces auteurs montre du reste que « selon les individus, le travail en équipes pouvait présenter un inconvénient ou un avantage pour la vie familiale et la vie sociale ».

En second lieu, un certain nombre de « compensations » peuvent être données aux travailleurs. C'est également dans certains cas une nécessité car si, jusqu'à présent les employeurs ont trouvé sans difficultés des travailleurs pour effectuer les tâches les plus pénibles en 3 x 8, du fait de la forte immigration de main-d'œuvre étrangère, cela ne saurait constituer une solution durable.

Il y a deux grands types de compensation possibles :

- bonifications de salaires ;
- réduction du temps de travail.

Jusqu'à ces dernières années et dans certains pays encore, les syndicats n'ont revendiqué que des augmentations de salaires ou de primes. Petit à petit, les modalités ont

---

(8) « Shiftworking some problems areas », Central Information Service of the Department of Employment (Industrial Relations Division), novembre 1973.

(9) « Vie quotidienne et horaire de travail, enquête psychosociologique sur le travail en équipes successives », Universités de Paris, Institut de Sciences sociales du travail, centre de recherches, 1965.

changé (cf. le slogan des syndicats italiens : « la santé ne se paye pas ») et les syndicats revendiquent de plus en plus des compensations sous forme de réduction de la durée du travail.

En Australie, les compensations sont presque exclusivement financières. Cependant, l'âge de la retraite est moins élevé pour certains travailleurs et la durée des congés plus élevée : ainsi, les travailleurs postés dans la métallurgie bénéficient de cinq semaines de congé payé annuel au lieu de quatre.

En République Fédérale d'Allemagne, les compensations sont également presque exclusivement financières. On peut noter à cet égard que certaines des primes accordées aux travailleurs ne sont pas soumises à l'impôt sur le revenu ; il en est ainsi pour les primes perçues pour le travail le dimanche et les jours fériés. Dans l'automobile, une convention collective a été signée dans le Bade Wurtemberg en automne 1973, qui prévoit des pauses pour les travailleurs travaillant à la chaîne (5 minutes par heure de travail) ainsi que d'autres avantages pour certaines catégories de travailleurs : âge de la retraite plus tôt, durée du congé annuel plus long. Il faut s'attendre de la part des syndicats ouest-allemands à une multiplication des revendications de ce genre car il s'agit actuellement d'une des priorités de la politique du D.G.B. qui s'oriente vers la substitution aux primes, dans le cas du travail posté de nuit, d'allongement de la durée des pauses, de l'augmentation du congé annuel, ainsi que de la limitation de la durée du travail posté à sept à 10 ans au cours d'une vie professionnelle.

En Yougoslavie, les compensations financières existent, mais les compensations en réduction du temps de travail sont nombreuses :

- dans la journée (pauses : demi-heure pour les travailleurs postés, plusieurs pauses lorsqu'il s'agit de travaux très pénibles).
- dans l'année (sept jours de congé supplémentaires pour les travailleurs postés).
- dans la vie du travail (pour certaines professions, un an de travail est compté par 15, 16 ou 18 mois suivant les cas).

En Italie, les syndicats réclament des horaires de 36 h 30 — et 36 heures dans le Sud du pays — pour les travailleurs postés.

Aux Etats-Unis, les principales compensations demeurent d'ordre financier : ainsi le syndicat des « Machinists and Aerospace Workers » a-t-il obtenu des salaires supérieurs de 10 % pour le travail en deux équipes et de 15 % pour le travail en trois.

En France, un tournant a été pris en 1975 : ainsi, l'Assemblée Nationale a voté au mois de décembre un texte prévoyant une retraite anticipée pour certains travailleurs manuels, mais ce texte est très restrictif.

D'autre part, l'accord sur les conditions de travail conclu, en mars 1975, entre le C.N.P.F. et certains syndicats prévoit dans ses articles 12, 13 et 14 des dispositions intéressantes : Article 12 :

— § 2 « Les conventions collectives doivent comporter, dans les branches qui ont recours au travail posté, des clauses définissant les normes minimales des avantages pécuniaires et des compensations d'autre nature accordées aux salariés travaillant en continu (10), telles

---

(10) « Ceux qui appartiennent à des équipes successives fonctionnant par rotation 24 heures sur 24, sans interruption la nuit, le dimanche et les jours fériés, qu'il y ait ou non arrêt pendant les congés payés » (définition donnée par l'article 11 de l'accord).

que : attribution de repos compensateurs, de congés supplémentaires, d'une retraite anticipée ou toute autre mesure de redistribution ou de réduction du temps de travail. »

— § 4 « Les salariés occupant dans une entreprise un poste en continu depuis cinq ans et ayant, durant leur vie professionnelle, travaillé en continu pendant vingt ans consécutifs ou non, bénéficieront dans cette entreprise, compte tenu de leurs aptitudes, d'une priorité d'emploi à un poste vacant non continu (11). »

— § 6 « Les salariés travaillant en continu ou en semi-continu bénéficieront de deux visites médicales par an, assorties des examens complémentaires que le médecin du travail jugerait nécessaires. »

L'article 13 de l'accord prévoit la possibilité d'une retraite anticipée pour les travailleurs ayant travaillé en continu pendant vingt ans. L'article 14 envisage que des études soient entreprises sur les conditions de transports, de loisirs et de logement des travailleurs postés.

En fait, peu de décisions concrètes ont été prises dans cet accord, ce qui explique que ni la C.G.T., ni la C.F.D.T. n'ont accepté de le signer. Il faut attendre la conclusion d'accords par branches pour se rendre compte des progrès réels qui pourront toucher la vie des travailleurs. A cet égard, nombre des revendications exprimées en 1974 par la C.G.T. sont dignes d'intérêt :

- limitation de la durée hebdomadaire de travail à 36 heures pour les travailleurs postés en continu ou en semi-continu,
- cinq semaines de congé payé pour ces mêmes travailleurs (de même d'ailleurs que pour ceux qui effectuent des tâches pénibles, insalubres ou dangereuses),
- fixation de l'âge de la retraite à 55 ans pour les travailleurs ayant travaillé pendant quinze ans en travail posté continu ou pendant vingt ans en semi-continu (de même que pour ceux effectuant des tâches pénibles et insalubres),
- prise en charge par l'employeur du coût de l'insonorisation d'une pièce dans le logement des salariés travaillant de nuit,
- fixation d'un âge limite minimum et maximum pour le travail de nuit, suivant les branches professionnelles,
- limitation à une durée donnée du nombre d'années pendant lesquelles un travailleur peut travailler en poste continu et semi-continu, et préparation de sa reconversion un an avant l'atteinte de cette limite.

Ces revendications ne paraissent pas exagérées : si le travail posté doit continuer à se développer, comme il est vraisemblable, il est indispensable que de telles revendications soient prises en compte, afin de préserver la santé des travailleurs.

---

(11) Cf. une disposition du même type dans l'accord d'entreprise biennal de la SAVIEM en 1975, article 19 : « Le personnel aide de service, agent de fabrication ou agent de service âgé de 55 ans ou plus, travaillant en double équipe ou en équipe de nuit, sera, s'il la demande, admis à travailler en horaire normal. »

## **LES NEGOCIATIONS SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL ENTRE LE C.N.P.F. ET LES SYNDICATS**

A propos des conditions de travail se développent, à l'heure actuelle, de nouvelles stratégies patronales et syndicales comme le montre par exemple la négociation menée à ce sujet de février 1973 à mars 1975 en France.

### **1. L'APPROCHE DU PROBLEME**

#### **1.1. Le patronat cherche à devancer les syndicats et les Pouvoirs publics.**

Alors que pendant très longtemps la stratégie patronale à propos des conditions de travail a essentiellement consisté à aborder ce problème par le biais des salaires (primes de rendement, de travail posté, etc.), à la suite de la grève des O.S. de Renault en mai 1971 au Mans, le C.N.P.F. a voulu analyser tout de suite le phénomène afin d'élaborer une nouvelle stratégie. Ceci s'est donc traduit, d'une part, par la publication dès novembre 1971 d'une brochure « autocritique » : « Le problème des O.S. », puis par le rapport présenté par M. Bataille aux assises de Marseille les 24 et 25 octobre 1972. La promotion en décembre 1972 de M. François Ceyrac à la présidence du C.N.P.F. et son remplacement à la commission sociale par M. Yvon Chotard, a permis à celui-ci d'adresser le 13 février 1973 aux cinq principaux syndicats de salariés, une lettre pour les inviter à un « échange de vues » sur les conditions de travail, Ceci concrétisait la nouvelle stratégie patronale qui consistait, dans le contexte politique du moment, à impliquer tous les agents économiques et sociaux sur ce problème. En effet, au-delà de la résolution de la crise du système de production et de la suppression de ses conséquences néfastes (turn-over, absentéisme, difficultés de recrutement...) il s'agissait, d'une part, d'obliger les responsables d'entreprise à sortir de leur immobilisme, d'autre part, d'impliquer les syndicats par le système de la concertation. Par ailleurs, le C.N.P.F. en entamant cette consultation rapidement souhaitait ne pas renouveler l'expérience malheureuse de la loi de juillet 1971 sur la formation professionnelle venue trop tôt pour les entreprises : il s'agissait donc également de devancer les Pouvoirs publics un utilisant de manière préférentielle la voie contractuelle.

#### **1.2. Les syndicats élaborent rapidement des stratégies parfois divergentes.**

De leur côté, les syndicats qui s'étaient parfois fait dépasser par les mouvements « spontanés », souvent inspirés par des slogans « gauchistes » et par l'analyse rapidement

proposée par le patronat (1), ont entrepris aussitôt un effort de réflexion sur le problème, qui se concrétise par la publication d'un certain nombre de propositions présentées ici dans l'ordre chronologique :

- C.G.T. : Position et propositions de la C.G.T. pour des conditions de travail plus humaines en rapport avec notre temps (2).
- C.F.D.T. : Les conditions de travail des ouvriers spécialisés et des travailleurs postés (3) ; halte au rendement ; santé à vendre (4).
- F.O. (5) et la C.G.C. (6) quant à elles, entament une réflexion de manière plus tardive.

Pourtant, les syndicats avaient été surpris par l'initiative patronale bien que celle-ci n'ait été en fait qu'un prolongement de la politique contractuelle du C.N.P.F. (cf. négociations sur le chômage partiel en 1968, sur la sécurité de l'emploi en 1969, sur la mensualisation et la formation professionnelle en 1970, sur la pré-retraite). Si la C.G.C. et la C.F.T.C. acceptent immédiatement de participer à la réunion, la C.G.T. se montre plus réservée et exige même que ces rencontres « donnent lieu à de véritables négociations » ; quant à la C.F.D.T., elle doute de telles négociations au sommet et renvoie « l'étude des problèmes et la recherche des solutions sur les lieux de travail (7) ». Les syndicats déjà divisés dans leurs positions à l'égard de la rencontre, ont des avis encore plus divers sur le problème des conditions de travail.

Ainsi, pour la C.G.T., la lutte doit porter essentiellement sur les salaires, les conditions de travail n'étant qu'un objectif secondaire. Son approche des conditions de travail s'articule donc en deux niveaux : d'une part **une opposition ferme à toute tentative d'enrichissement des tâches**, d'autre part, **l'attente de propositions réelles** et concrètes d'amélioration des conditions de travail, en particulier sur les plus coûteuses pour le Patronat.

La C.F.D.T. par contre place les conditions de travail au premier plan de son programme de lutte au congrès de Nantes (juin 1973) et axe alors son action vers la **lutte contre des cadences**, vers le **rejet du salaire au rendement**, mais aussi vers la modification de l'organisation du travail dans la mesure où celle-ci peut apporter des changements favorables à l'instauration d'un futur « socialisme autogestionnaire ».

Force Ouvrière propose une approche pragmatique des conditions de travail et insiste surtout sur l'hygiène, la sécurité et la médecine du travail en proposant des mesures concrètes.

La C.F.T.C. n'a pas de doctrine arrêtée, quant à la C.G.C. elle souligne les problèmes rencontrés par les cadres et la maîtrise dans toutes les tentatives de réorganisation du travail.

## 2. LA NEGOCIATION

### 2.1. Ce qu'en attendent les partenaires sociaux.

Pour le C.N.P.F., cette rencontre doit essentiellement permettre une concertation entre les partenaires et n'a pas comme objectif la signature d'un accord-cadre, qui risquerait de lier

(1) Le problème des O.S., C.N.P.F., 1971.

(2) « Le Peuple », n° 887, février 1972.

(3) C.F.D.T. : supplément au bulletin du militant, n° 359, juillet 1972.

(4) C.F.D.T. : supplément au C.F.D.T., Action n° 7, avril 1973.

(5) « F.O. Magazine », n° 74, juillet-août 1973.

(6) « Le Creuset », n° 637, 19 mai 1973.

(7) Réponse de M. Edmond Maire.

de manière trop contraignante le Patronat: « ces négociations ont pour but de dégager des orientations communes devant inspirer les négociations qui, de toute façon, devront se faire au niveau des organisations professionnelles et des entreprises ». (8)

Par contre, pour la C.G.T., il doit s'agir d'une **négociation** menée au niveau interprofessionnel, afin justement de contraindre le C.N.P.F. à donner des réponses concrètes. « Nous sommes prêts à aboutir à un accord national si celui-ci assure aux travailleurs des droits et des garanties suffisants. » (9)

F.O. ne souhaite d'accord national que sur des problèmes limités et concrets (hygiène, sécurité, santé, environnement, méthodes de commandement) et elle renvoie les autres négociations au niveau de la profession ou de l'entreprise selon le cas.

La C.F.D.T. attend peu de résultats d'une telle rencontre et entend situer les revendications à la base: « Nous sommes sans grande illusion sur le contenu des négociations. Résultat de l'action des travailleurs, les actuelles discussions nationales, dont nous pouvons prévoir les limites, doivent inciter les travailleurs au développement des luttes et aux négociations dans les entreprises et les branches professionnelles. » (10)

La C.F.T.C. souhaite dégager des orientations et des recommandations pour les fédérations professionnelles, la C.G.C. désire seulement des orientations et quelques exemples de solutions.

## 2.2. Le déroulement de la négociation.

Les positions des partenaires sociaux sont diverses; néanmoins, à la première réunion réelle, un accord de principe est fait sur le calendrier des réunions qui s'intitulent désormais des « **négociations** », pour satisfaire à la demande des syndicats.

Dès le départ, les partenaires souhaitent se donner le temps pour que les orientations soient mûrement réfléchies. En effet, le Patronat a besoin de temps pour homogénéiser ses positions, et les syndicats souhaitent aller au fond des problèmes étudiés. La négociation se déroule selon les trois étapes prévues par le Patronat: phase préparatoire réservée à des rencontres bilatérales, échange de vue pour discuter les propositions des divers partenaires, rédaction d'un compromis; mais les délais sont beaucoup plus longs que prévus, les rencontres se déroulant à un rythme qui n'excède jamais trois rencontres mensuelles, les discussions se poursuivent pendant deux ans, la conclusion en étant sans cesse repoussée de mai 1973 à l'automne 1973, puis à mars 1974, enfin à mai 1974, pour n'intervenir qu'en mars 1975.

Cette lenteur s'explique par la méthode de travail adoptée, mais aussi par l'action des négociateurs. En effet, les syndicats tiennent à analyser chaque point en détail, en en référant à leurs adhérents. Ainsi, par exemple, la C.G.T. élabore à chaque rencontre des notes techniques détaillées soumises aux fédérations concernées, et la C.F.D.T. mène des enquêtes spécifiques et sectorielles (11) et des analyses globales. De plus, les négociateurs sont assez peu disponibles, car ils sont retenus par d'autres négociations, ou par d'autres événements sociaux: problème d'emploi chez Lip, Rateau... élections prési-

---

(8) Jean Neidinger, « Les Echos », 14 mai 1973.

(9) Déclaration à « La Nation », 15 avril 1973.

(10) Michel Le Tron, Syndicalisme C.F.D.T., 3 mai 1973.

(11) Etudes du B.R.A.E.C. (Bureau de Recherches et d'Action Economiques).

dentielles. Enfin, si les syndicats peuvent présenter des revendications assez rapidement, le C.N.P.F. a des difficultés pour rédiger un compromis.

### 2.3. La modification du contexte social et politique.

Parallèlement à la négociation et venant la concurrencer, un certain nombre d'événements modifient les conditions de travail.

— Les conflits sur les conditions de travail se poursuivent (grève des presses de Billancourt en mars 1973 chez Renault) et s'étendent même à d'autres magasins (Nouvelles Galeries, Mammouths...) en mai 1973, des banques en février 1974, des P.T.T., etc.

— Des entreprises multiplient les expériences et les autres organisations patronales font des propositions : par exemple Entreprise et Progrès suggère plutôt des améliorations portant sur les horaires (horaires souples) et le Centre des Jeunes Dirigeants fait des propositions sur onze points en juillet 1973 (humanisation des relations de travail, suppression du salaire au rendement, révision des classifications, remplacement de l'inspection du travail, etc.).

— Les Pouvoirs publics intensifient leur action en votant la loi du 27 décembre 1973 (12) et en développant des expériences à la régie Renault. Il faut souligner les réticences à cette action directe du Gouvernement : le C.N.P.F. entend poursuivre sa politique contractuelle et les syndicats préfèrent cette voie qui leur semble plus souple ; en effet une loi ne pourrait traiter que de quelques points et serait limitée à la fixation de seuils pour une longue période, dans un domaine où tout évolue rapidement. Néanmoins, les syndicats sont tout à fait favorables aux groupes d'étude créés par le Gouvernement, ils participent très activement, par exemple, à la commission Sudreau.

### 2.4. Le résultat : mi-échec, mi-succès.

Les résultats de la négociation, d'une part ne reçoivent pas l'adhésion de l'ensemble des participants, d'autre part, n'arrivent pas au moment le plus opportun.

Ainsi, ni la C.G.T., ni la C.F.D.T. ne signent en mars 1975 le compromis élaboré à partir du texte du C.N.P.F. de juin 1974. Néanmoins, un rapprochement des positions est à noter. La C.F.D.T. note par exemple la reconnaissance par le Patronat de la pénibilité des travaux postés.

Par ailleurs, les intérêts des partenaires évoluent dans le temps. Ainsi, dans l'ordre de priorité des salariés, l'emploi et le maintien du pouvoir d'achat devancent les conditions de travail, et les entreprises s'inquiètent du coût des mesures proposées dans une conjoncture qui est difficile.

Néanmoins, si la négociation n'aboutit pas à un franc succès, un certain nombre d'orientations sont définies sur les six points suivants (les quatre premiers proposés par le C.N.P.F., le cinquième par la C.G.C. et le sixième par la C.F.D.T.) :

---

(12) Cette loi, présentée par MM. Christian Poncelet et Edgar Faure, traite essentiellement de quatre points :

- le rôle du Comité d'Entreprise et d'une Commission Spéciale sur l'Organisation du Travail ;
- la création de l'A.N.P.A.C.T. (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) ;
- l'élargissement des compétences des Comités d'Hygiène et de Sécurité ;
- l'aménagement du temps de travail.

- l'organisation du travail ;
- l'aménagement du temps de travail ;
- la rémunération du travail ;
- l'hygiène et la sécurité ;
- le rôle du personnel d'encadrement ;
- l'expression des salariés.

et qui servent de base aux négociations dans les entreprises ou les branches puisque c'est là seulement que pourra se régler le problème des conditions de travail.

Depuis mars 1975, les négociations ont été entamées dans un certain nombre de branches, et il semble, déjà, que les conséquences de l'accord soient très importantes et portent sur des modifications intéressantes.

## TITRE PREMIER

### ORGANISATION DU TRAVAIL

**Article premier.** — Les normes de travail ne doivent pas conduire à un rythme de travail, à une intensité d'effort musculaire ou intellectuel, à une tension nerveuse imposant une fatigue excessive.

Aussi la charge de travail supportée par les salariés doit-elle être compatible avec les exigences de leur santé physique et morale.

Le respect de ces exigences est une condition nécessaire au développement de la personnalité des salariés.

Toute mesure appropriée devra être prise, après consultation du médecin du travail et du comité d'entreprise ou d'établissement — ou à défaut des délégués du personnel — ainsi que des délégués syndicaux, dans le cas où les normes ne répondraient pas aux principes définis ci-dessus.

**Art. 2.** — L'établissement des normes de travail doit tenir compte des considérations suivantes :

- le volume de travail, le nombre de pièces à produire, le nombre d'opérations à effectuer, le nombre de machines ou d'appareils à conduire ou surveiller, la vitesse de la chaîne, le rythme de fonctionnement de la machine, doivent correspondre à un effort normal ;
- les effectifs doivent être suffisants pour éviter toute charge excessive de travail, eu égard notamment au remplacement des absents ;
- dans tous les cas où le travail est effectué à des cadences ou à un rythme imposés collectivement ou individuellement, les gammes d'opérations doivent prévoir des temps de repos non récupérables ;



- dans les cas où la nature du travail le nécessite pour permettre l'utilisation réelle des temps de repos (travaux en ligne ou assimilés), les effectifs doivent comprendre le nombre approprié de remplaçants.

Les mesures prises dans le cadre de ces principes ne doivent pas entraîner une diminution de salaires.

**Art. 3.** — Le problème de la charge de travail doit être abordé dans un esprit d'objectivité s'appuyant sur des techniques de mesure du travail tenant compte du principe de comptabilité avec la santé des travailleurs.

Une norme de production est considérée comme objective lorsque celle-ci ayant été établie par une méthode de mesure adéquate, deux mesures échelonnées dans le temps conduisent au même résultat, toutes choses égales par ailleurs.

Les délégués du personnel et les délégués syndicaux sont habilités à présenter toutes observations relatives à la charge de travail.

Au cas où une divergence d'appréciation de la charge de travail dans une entreprise ou un établissement subsisterait, tout particulièrement en cas d'introduction de nouvelles méthodes de travail, les parties intéressées, à la demande de l'une d'entre elles, pourront avoir recours à une expertise technique ou à toute procédure qui serait prévue à cet effet par la convention collective applicable dans la branche professionnelle considérée.

**Art. 4.** — Eu égard, en particulier, à l'évolution du niveau général des connaissances et à l'évolution des techniques, il doit être plus complètement répondu aux besoins intellectuels et psychologiques des salariés dans l'accomplissement de leur travail.

Les méthodes d'organisation du travail ne sauraient être immuables ; les modifications qui leur sont apportées doivent tendre à diminuer, voire à supprimer, la pénibilité des tâches ou les inconvénients tenant à leur parcellisation ou à leur répétitivité, à élever le degré de qualification du travail et par conséquent l'intérêt de celui-ci, à accroître la part d'initiative et de responsabilité de chacun.

Il apparaît indispensable d'engager à cette fin un travail permanent de recherche, d'étude et d'expérimentation que les professions favoriseront.

Outre leur personnel technique concerné, les entreprises devront faire participer les médecins du travail aux études qu'elles entreprennent, notamment au sujet de l'organisation des postes de travail, ainsi que leurs spécialistes compétents. Le comité d'entreprise ou d'établissement et sa commission spéciale prévue par la loi du 27 décembre 1973, le comité d'hygiène et de sécurité, les délégués syndicaux seront informés et consultés sur les recherches, études et réalisations. Ils seront notamment consultés sur les prévisions d'utilisation de la part des investissements affectée à l'amélioration de conditions de travail et recevront par la suite toutes informations leur permettant de suivre les résultats de cette utilisation.

**Art. 5.** — Dans toute la mesure où cela est techniquement possible et considéré comme opportun par les intéressés, il est souhaitable de parvenir à un élargissement des tâches entraînant un allongement des cycles opératoires.

Il est également souhaitable qu'un effort particulier soit engagé en matière d'enrichissement des tâches, notamment par l'addition aux tâches d'exécution de responsabilités de préparation et de contrôle.

Sous la réserve des contraintes techniques, il apparaît que la constitution d'équipes dotées d'une certaine autonomie est de nature à faire participer les salariés à l'organisation de

leur travail et à accroître leur capacité d'initiative. Le comité d'entreprise ou d'établissement, ou, à défaut, les délégués du personnel, ainsi que les délégués syndicaux doivent être consultés sur le principe de la constitution de telles équipes.

**Art. 6.** — Les différentes actions de restructuration des tâches prévues à l'article 5 devront être mises en œuvre dans le respect des principes énoncés aux articles premier, 2 et 3 sur les normes et les charges de travail. Elles ne pourront conduire à une diminution des salaires des catégories intéressées, ni à leur déclassement. Il devra être tenu compte dans les salaires et, le cas échéant, dans la classification, des accroissements de qualification pouvant résulter de l'enrichissement et de l'élargissement des tâches.

L'introduction de ces nouvelles méthodes d'organisation du travail doit faciliter le déroulement de la carrière et l'avenir professionnel des personnels concernés.

**Art. 7.** — La modification des méthodes de travail nécessite dans de nombreux cas un effort de formation postulant souvent une mise à jour ou un accroissement des connaissances de base.

Une attention particulière doit être apportée à la formation du personnel sans qualification, à l'égard des handicapés physiques.

L'application de l'Accord du 9 juillet 1970 devra résoudre les problèmes posés à ce sujet.

Les cours d'alphabétisation destinés au personnel immigré seront considérés comme des stages de formation entraînant l'application de l'Accord du 9 juillet 1970. Lorsqu'ils pourront être organisés au sein de l'entreprise, le comité d'entreprise ou d'établissement, ou, à défaut, les délégués du personnel, ainsi que les délégués syndicaux seront consultés sur leur organisation et leurs programmes.

Le délai de franchise prévu par l'Accord du 9 juillet 1970 ne sera pas opposable au salarié ayant suivi un stage ayant pour objet l'acquisition des connaissances de base nécessaires à l'accomplissement d'un stage de formation professionnelle.

## TITRE II

### AMENAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL

**Art. 8.** — Il est souhaitable d'expérimenter et d'instaurer des horaires dits flexibles dans tous les cas où cela se révèle possible et où cela correspond à un désir du personnel, sous réserve que, conformément à la loi du 27 décembre 1973, le comité d'entreprise ou d'établissement, — ou, à défaut, les délégués du personnel — n'y soient pas opposés, que les délégués syndicaux aient été consultés et que les modalités d'application aient été préalablement définies d'une façon claire.

Cet aménagement des horaires de travail ne doit, ni avoir pour conséquence un alourdissement de la charge, individuelle ou collective, ni faire obstacle à l'application de la législation, notamment en ce qui concerne l'exercice du droit syndical.

Il ne peut en aucun cas dispenser les employeurs de la mise en œuvre de mesures tendant à la réduction progressive de la durée du travail en vue d'aboutir à la semaine de 40 heures, conformément aux engagements pris, en 1968, lors des négociations dites « de Grenelle ». Des démarches communes seront effectuées auprès des Pouvoirs publics pour leur demander de préciser les conditions dans lesquelles, en cas d'horaire flexible, les droits à

l'indemnisation, au titre des accidents de trajet, sont reconnus et pour que toutes garanties soient données à ce sujet.

**Art. 9.** — Le travail à temps partiel peut être de mesure à faciliter l'insertion, la réinsertion ou le maintien au travail de certaines catégories de personnes.

Il est donc souhaitable que les entreprises qui le peuvent, aménagent des horaires de travail réduits, dans le cadre des textes qui les réglementent et notamment de la loi du 27 décembre 1973.

En tout état de cause, l'intervention du travail à temps partiel ne doit pas faire obstacle à l'application de la législation, notamment en ce qui concerne l'exercice du droit syndical. Il ne peut d'aucune manière provoquer des discriminations, en particulier dans le domaine des rémunérations. Il ne doit pas non plus négliger la qualification, la promotion et la formation professionnelle.

**Art. 10.** — Les femmes enceintes bénéficieront d'aménagements d'horaires de travail qui seront définis par branche professionnelle.

**Art. 11.** — Les parties signataires conviennent de considérer, en ce qui concerne l'application des dispositions du présent titre :

- comme travailleurs postés en continu ceux qui appartiennent à des équipes successives fonctionnant par rotation 24 heures sur 24, sans interruption la nuit, le dimanche et les jours fériés, qu'il y ait ou non arrêt pendant les congés payés ;
- comme travailleurs postés en semi-continu, ceux qui appartiennent à des équipes fonctionnant dans les mêmes conditions mais avec arrêt hebdomadaire.

Elles constatent que, dans de nombreux cas, des impératifs techniques ont pour conséquence le maintien du travail posté en continu et semi-continu. Le C.N.P.F. souligne que des impératifs économiques rendent également nécessaire le recours à cette forme de travail, mais s'associe aux Organisations syndicales de salariés pour recommander — compte tenu des contraintes qu'il impose — que l'on s'efforce de ne pas en développer l'usage, mais de le restreindre.

**Art. 12.** — L'instauration ou l'extension du travail posté en continu ou semi-continu ne peut intervenir qu'après consultation du comité d'entreprise ou d'établissement, dans les conditions fixés par la loi du 27 décembre 1973, — ou, à défaut, des délégués du personnel — ainsi que les délégués syndicaux. La situation des chantiers temporaires au regard de ces dispositions sera examinée paritairement au niveau de chacune des branches professionnelles concernées.

Les conventions collectives doivent comporter, dans les branches qui ont recours au travail posté, des clauses définissant les normes minimales des avantages pécuniaires et des compensations d'autre nature accordées aux salariés travaillant en continu, telles que attribution de repos compensateurs, de congés supplémentaires, d'une retraite anticipée ou toute autre mesure de redistribution ou de réduction du temps de travail.

Les branches professionnelles inciteront les employeurs à rechercher, avec les représentants du personnel, les systèmes les mieux adaptés de rotation des équipes dans le travail continu.

Les salariés occupant dans une entreprise un poste en continu depuis cinq ans et ayant, durant leur vie professionnelle travaillé en continu pendant vingt ans consécutifs ou non,

bénéficieront, dans cette entreprise, compte tenu de leurs aptitudes, d'une priorité d'emploi à un poste vacant non continu.

Pour le travail en semi-continu, les branches professionnelles intéressées étudieront les adaptations éventuelles des mesures ci-dessus indiquées pour le travail en continu et recommanderont notamment que l'arrêt hebdomadaire soit, si possible, fixé le dimanche. Les salariés travaillant en continu ou en semi-continu bénéficieront de deux visites médicales par an, assorties des examens complémentaires que le médecin du travail jugerait nécessaires.

Des mesures seront prises de nature à faciliter l'exercice des fonctions des délégués du personnel, et notamment leurs relations avec les salariés travaillant en continu ou semi-continu, par l'assouplissement des conditions dans lesquelles titulaires ou suppléants exercent leurs fonctions. Il en sera de même pour les délégués syndicaux.

**Art. 13.** — Les Organisations soussignées s'engagent à faire une démarche commune auprès des Pouvoirs publics afin d'obtenir que les salariés, ayant travaillé en continu pendant vingt ans, consécutifs ou non, puissent, alors même qu'ils ne travaillent plus en continu ou ont quitté l'entreprise, bénéficier sur leur demande, en raison des conditions particulières dans lesquelles ils se trouvent placés, des dispositions législatives prévues en cas de départ en retraite entre soixante et soixante-cinq ans par suite d'incapacité. L'application d'un régime intermédiaire pour les salariés ayant travaillé en continu pendant au moins seize ans, mais moins de vingt ans, sera également sollicitée, ainsi que des dispositions particulières aux salariés ayant travaillé en semi-continu.

**Art. 14.** — Dans les zones géographiques où sont implantées des entreprises travaillant en continu ou en semi-continu, les commissions paritaires de l'emploi effectueront, en liaison avec les organismes compétents (offices H.L.M., C.I.L., communes et autres collectivités publiques, etc.), des études sur les conditions de transports et de loisirs des travailleurs postés, ainsi que sur leurs conditions d'habitation afin de promouvoir des solutions facilitant leurs repos de jour.

**Art. 15.** — Le travail posté en deux équipes successives doit faire l'objet de dispositions dans les conventions collectives.

Les professions examineront également les modalités selon lesquelles les horaires d'équivalence prévus par les décrets pris en application à l'article L 212-2 du Code du Travail devraient être revus.

### TITRE III

#### REMUNERATION DU TRAVAIL AU RENDEMENT

**Art. 16.** — On entend par salaire au rendement une rémunération fonction d'une mesure du travail effectué par un travailleur ou une équipe, mesure définie selon des normes préalablement établies par l'entreprise.

**Art. 17.** — Les changements de la technologie, de nouvelles méthodes d'organisation du travail, les modifications intervenues dans les capacités et les aspirations des hommes ont conduit à réduire sensiblement depuis un certain nombre d'années le champ d'appli-

cation du salaire au rendement. C'est ainsi, en particulier, que des primes et compléments de rémunération collectifs sont venus se substituer au salaire individuel au rendement ou que cette forme de rémunération a disparu dans un certain nombre de cas.

Les parties contractantes estiment souhaitables de favoriser cette évolution pour tendre à limiter l'importance des éléments de la rémunération liés au rendement ou à les supprimer, par exemple en les intégrant.

A cette fin, des études devront être entreprises dans les branches professionnelles et, le cas échéant, dans les entreprises sur les méthodes de rémunération (rendement et autres) de manière à en dégager des formules répondant aux changements dans les conditions de travail et dans les aspirations des travailleurs et tenant compte de la nécessité du contrôle de la production.

Un effort de diffusion devra permettre une meilleure connaissance des expériences faites en cette matière et de l'appréciation qu'on peut porter à leur égard.

En outre, dans l'immédiat, les conventions collectives professionnelles devront prévoir des dispositions visant, en particulier, à éviter toute variation excessive de la rémunération au rendement — dont la part garantie devra constituer l'essentiel — et à assurer, en tout état de cause, des gains supérieurs aux salaires minimaux résultant des barèmes négociés dans le cadre des conventions collectives. Ces salaires minimaux doivent être en relation avec les niveaux de salaires pratiqués dans la branche.

Les dispositions sus-visées devront également permettre le contrôle, par les intéressés, du fonctionnement du système et aboutir à une clarification de la feuille de paye.

**Art. 18.** — Avant l'introduction d'un nouveau système de rémunération au rendement, se substituant à un système précédemment en vigueur, le comité d'entreprise ou d'établissement ou la commission spéciale, prévue par la loi du 27 décembre 1973 — ou, à défaut de comité d'entreprise ou d'établissement, les délégués du personnel — ainsi que les délégués syndicaux sont obligatoirement consultés. Ils examinent avec la direction les données relatives à ladite rémunération.

Les salariés intéressés devront, d'autre part, être tenus au courant des intentions de l'entreprise et les caractéristiques du système devront leur être préalablement expliquées. Une période d'essai est notamment recommandée permettant toutes les adaptations nécessaires avant l'adoption définitive du système.

La révision des données techniques de la rémunération au rendement ne doit intervenir que lors d'un changement dans la tâche, dans la méthode de travail, dans l'équipement ou pour la correction d'erreurs manifestes d'évaluation.

La documentation concernant les données de la rémunération au rendement (étude de temps...) devra être tenue à la disposition des intéressés.

**Art. 19.** — Les modalités d'application du présent titre doivent faire l'objet des précisions nécessaires dans les conventions collectives, sans pour autant institutionnaliser la rémunération au rendement.

## TITRE IV

### HYGIENE, SECURITE ET PREVENTION

**Art. 20.** — Le développement de la sécurité des travailleurs, élément essentiel de l'amélioration des conditions de travail, doit être au centre de tous les problèmes de production et d'organisation du travail.

Dès le stade de la conception et des études, qu'il s'agisse des machines, des produits et procédés de fabrication ou des installations, la sécurité doit être intégrée dans lesdits problèmes et bénéficier de tous les apports du progrès technique et scientifique. Priorité doit être donnée aux impératifs de protection.

C'est en mettant en œuvre des moyens positifs, tels que ceux énumérés aux articles ci-après, et notamment en associant — conformément aux principes posés dans le préambule du présent accord — les travailleurs et leurs représentants aux actions de prévention, que le développement de la sécurité sera assuré.

**Art. 21.** — La promotion de la sécurité relève de la direction de l'entreprise au niveau le plus élevé.

Chaque représentant de la hiérarchie, quel que soit son rang, assume une responsabilité de sécurité pour le secteur qui lui est confié, ce qui ne fait pas disparaître pour autant les responsabilités majeures de la direction, qui demeurent fondamentales.

**Art. 22.** — Il est souhaitable que, chaque fois que les effectifs et la nature des travaux le justifient, soit créé un service de sécurité, dont la participation aux actions de prévention ne peut :

- ni décharger la hiérarchie de ses responsabilités en la matière ;
- ni empiéter sur les prérogatives des comités d'hygiène et de sécurité.

Organe de caractère technique, placé sous la responsabilité exclusive de l'employeur, le service de sécurité doit avoir un rôle fonctionnel et le partage des tâches entre lui et les autres services doit être clairement défini.

**Art. 23.** — La coopération des travailleurs et de leurs représentants aux actions de prévention doit concerner à la fois la préparation des interventions et leur mise en œuvre.

Les comités d'hygiène et de sécurité ont, à cet égard, un rôle primordial à jouer même si, les comités d'entreprise ou d'établissement et la commission spéciale prévue par la loi du 27 décembre 1973, les délégués du personnel et les délégués syndicaux doivent également être, selon les cas, informés ou consultés.

Les entreprises visées doivent assurer le meilleur fonctionnement d'ensemble des comités d'hygiène et de sécurité compte tenu notamment des modifications apportées par le décret du 1<sup>er</sup> avril 1974.

En outre, afin de permettre aux organisations syndicales de participer plus étroitement aux actions de prévention, chaque organisation syndicale aura la faculté, dans les établissements occupant plus de 300 salariés de désigner parmi le personnel un représentant assistant avec voix consultative aux réunions du comité d'hygiène et de sécurité.

**Art. 24.** — Les médecins du travail ont une tâche essentielle à remplir en matière d'hygiène et de sécurité — en particulier sur tous les points concernant l'adaptation du travail à l'homme — et doivent être associés à toutes instances chargées de la sécurité et des conditions de travail. Les chefs d'entreprise, comme les responsables des services médicaux interentreprises, leur faciliteront au maximum l'accomplissement des missions qui leurs sont confiées dans ce domaine par l'article D 241-21 du Code du Travail et leur permettront d'y consacrer le temps qu'elles requièrent notamment en ce qui concerne la visite des installations.

Il est rappelé, que le chef d'entreprise doit tenir le médecin du travail au courant des produits employés dans son établissement et de leur composition et que le médecin est obligatoirement consulté pour l'élaboration de toute nouvelle technique de production (fabrication, manutention, transports...) et tenu informé des modifications apportées à l'appareillage et à l'équipement.

L'indépendance du médecin du travail, dans l'exercice de son art, doit être respectée en toutes circonstances.

Les responsables des services médicaux autonomes et des services médicaux interentreprises s'efforceront de donner toutes facilités à leurs médecins pour qu'ils tiennent à jour et perfectionnent leurs connaissances, notamment dans le cadre de la formation permanente.

Les parties signataires effectueront des démarches auprès des Pouvoirs publics en vue d'un élargissement et d'une adaptation de la formation initiale des médecins du travail.

**Art. 25.** — En raison de l'importance déterminante que peut revêtir, dans certains cas, l'intervention rapide des premiers soins aux blessés, les entreprises prendront toutes mesures utiles en vue d'une organisation efficace des premiers secours.

**Art. 26.** — La formation en matière de sécurité doit, à tous les niveaux, être réalisée comme une partie intégrante de la formation professionnelle et de la formation permanente. En outre, les membres des comités d'hygiène et de sécurité bénéficieront d'une formation appropriée.

**Art. 27.** — Les parties signataires engagent les entreprises à étudier tous les risques inhérents à leur secteur d'activité et à prendre des dispositions efficaces tendant à améliorer :

- l'environnement physique du travail (température, éclairage, aération, bruit, poussière, vibration...) tant pour ceux qui vivent à l'intérieur de l'usine que, le cas échéant, pour ceux qui vivent aux alentours ;
- l'aménagement des postes de travail (pour lequel doivent notamment être appliqués les principes définis au titre 1<sup>er</sup> sur l'organisation du travail) ;
- l'aménagement des lieux de travail et de leurs annexes (accès, sanitaires, vestiaires, restaurants de personnel, éventuellement salles de repos...).

Elles incitent les entreprises à rechercher dans ces aménagements ce qui peut faciliter l'emploi des accidentés du travail et permettre que les dispositions légales relatives à l'emploi des handicapés physiques trouvent leur pleine application.

Elles soulignent l'aide que l'organisme peut apporter dans de tels domaines et l'intérêt qu'il y a à confier l'étude des projets d'une certaine importance à des équipes pluridisciplinaires animées par la hiérarchie de l'entreprise qui assurera toutes liaisons utiles avec les représentants du personnel.

En cas de création ou d'extension d'une unité permanente de production, le comité d'entreprise ou d'établissement ou la commission spéciale prévue par la loi du 27 décem-

bre 1973 doit être consulté sur l'aménagement des locaux au stade de l'élaboration du projet et au cours de sa réalisation.

**Art. 28.** — Là où existent des nuisances particulières, tout doit être mis en œuvre pour parvenir à la disparition des effets nocifs qu'elles présentent.

Les conditions d'utilisation de certains produits, qu'il s'agisse de produits déjà en usage ou de produits nouveaux, posent des problèmes difficiles qui nécessitent un examen approfondi, afin de parvenir, malgré ces obstacles, à une protection plus efficace des travailleurs et des consommateurs. Des études en ce sens pourront être demandées par chaque branche professionnelle intéressée à des organismes techniques compétents, comme par exemple, l'I.N.R.S., et les chefs d'entreprise s'efforceront de recueillir toutes informations de nature à permettre la diminution et la suppression des risques encourus.

**Art. 29.** — Conformément à l'article 7 de la loi du 3 janvier 1972, les salariés appartenant à une entreprise de travail temporaire sont régis, pendant la durée de chacune de leur mission, par les règles applicables, en matière d'hygiène et de sécurité, dans l'entreprise où ils sont envoyés. L'observation de ces règles est à la charge de l'entreprise utilisatrice. Il en est de même, en ce qui concerne la médecine du travail, dans la mesure où l'activité exercée au service de l'utilisateur nécessite une surveillance médicale spéciale au sens de la réglementation relative à la médecine du travail.

**Art. 30.** — L'abondance et la complexité de la réglementation sur l'hygiène et la sécurité ne facilitant pas l'application des dispositions qu'elle contient et qui doivent être rigoureusement observées, il apparaît nécessaire que, soit directement, soit avec l'aide de l'Institut National de Recherche et de Sécurité (I.N.R.S.), soit par tout autre moyen, les professions et les entreprises s'attachent à diffuser et à vulgariser cette réglementation.

## TITRE V

### ROLE DE L'ENCADREMENT

**Art. 31.** — Le rôle de l'encadrement — qu'il soit assumé par des cadres ou par des agents de maîtrise — est un élément essentiel de l'organisation des entreprises et de la mise en œuvre effective du présent accord.

Il doit s'adapter à l'évolution des techniques de production et de gestion, des conditions de travail, des niveaux culturels et des rapports humains dans l'entreprise. En raison de cette évolution, il est nécessaire de développer les fonctions de coordination, d'animation et de conseil.

**Art. 32.** — Le personnel d'encadrement qui, de par ses fonctions, exerce un commandement sur d'autres salariés, doit bénéficier en priorité de la formation polyvalente adéquate, notamment en ce qui concerne les aspects humains des conditions de travail.



**Art. 33.** — Le bon exercice de la fonction d'encadrement suppose :

- que les pouvoirs de ceux qui détiennent l'autorité soient déterminés de façon claire, notamment à l'égard des services fonctionnels, et leur permettent d'exercer réellement l'autorité qui leur est dévolue ;
- qu'il soit pratiqué une délégation de pouvoirs suffisante ;
- que soient en rapport les responsabilités et les délégations de pouvoirs ;
- que le personnel d'encadrement dispose d'une information spécifique, aussi bien sur la marche générale de l'entreprise et notamment sur ses projets à moyen et à long terme, que sur les problèmes techniques, et soit appelé à exprimer son point de vue.

Il importe également, en vue d'assurer l'information complète du personnel, de créer les conditions propres à éviter les interférences entre les circuits hiérarchiques d'information, d'une part, et ceux des représentants du personnel, et notamment du comité d'entreprise, d'autre part.

**Art. 34.** — Les charges et les horaires de travail du personnel d'encadrement doivent être compatibles avec leurs aspirations et leurs responsabilités familiales, culturelles, sociales, syndicales et civiles .

Malgré les contraintes d'horaires auxquelles il est parfois astreint, le personnel d'encadrement doit, comme toutes les autres catégories de salariés, bénéficier — éventuellement selon des modalités appropriées — des mesures prises en application d'une politique de réduction progressive de la durée du travail à 40 heures par semaine.

En aucun cas, la création d'horaires dits « flexibles » ne pourra aboutir à un allongement des horaires du personnel d'encadrement.

**Art. 35.** — Les directions d'entreprise doivent, dans le cadre des dispositions légales et conventionnelles en vigueur, et notamment de l'Avenant du 30 avril 1971 à l'Accord du 9 juillet 1970, laisser au personnel d'encadrement la possibilité effective de participer à des sessions de formation professionnelle et de remplir des fonctions d'enseignement, sans qu'il en résulte une charge anormale de travail à son retour.

Il est rappelé que l'article 3 de l'Avenant du 30 avril 1971 précité, dispose que « lorsque les salariés visés par l'Avenant bénéficient d'une autorisation d'absence pour formation, les directions des entreprises ou des établissements prennent, en accord avec les intéressés et compte tenu de la durée du stage et de ses modalités, les dispositions qui seraient nécessaires pour l'aménagement de leurs charges de travail. En cas de désaccord, les délégués du personnel du collège auquel appartient l'intéressé ont qualité pour présenter ses réclamations en ce domaine ».

**Art. 36.** — Les conditions de déplacement du personnel d'encadrement, à l'intérieur comme à l'extérieur du pays, seront obligatoirement réglées par les conventions collectives au niveau des branches professionnelles.

Ces conventions régleront également les conditions de mutation du personnel d'encadrement en tenant compte des incidences de la mobilité géographique spécifique à ce personnel.

Toutes dispositions seront prises par les directions pour encourager la mobilité volontaire, notamment par une publicité concernant les postes à pourvoir.

## **LA RECHERCHE DE PARAMETRES DANS L'EVALUATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL**

Le statut de science n'est bien souvent réservé qu'aux disciplines aptes à traduire, par des facteurs quantitatifs, les phénomènes qui sont l'objet de leurs investigations.

L'étude des conditions du travail n'y a pas échappé et nous proposons dans cette note d'examiner deux tentatives normatives : l'une relative aux paramètres de la qualité de la vie du travail, l'autre consacrée à la mesure de la satisfaction au travail.

### **I — LES PARAMETRES DE LA QUALITE DE LA VIE AU TRAVAIL**

(d'après le Professeur James C. Taylor)

La théorie qui suit a été élaborée par le Professeur J.-C. Taylor et son équipe à l'Université de Californie à Los Angeles. L'idée de base avait été de préciser le concept de la qualité de la vie au travail afin d'élaborer une grille d'analyse sur les différents écrits relatifs au sujet.

Historiquement, la notion de qualité de la vie au travail n'incluait que les questions de salaires, horaires et conditions physiques au travail. Les paramètres restent bien entendu inclus dans n'importe quelle définition. Mais de plus en plus, la recherche portant sur les « relations humaines » au travail a conduit à envisager les problèmes d'aliénation devant le travail et l'ensemble des conséquences (personnelles, sociales et politiques) extérieures au travail proprement dit.

#### **a) LES PARAMETRES DE LA QUALITE DE LA VIE AU TRAVAIL :**

Les paramètres que le Professeur Taylor propose de retenir sont au nombre de onze. La liste en est la suivante :

- 1° Alimentation.
- 2° Hygiène et sécurité.
- 3° Sécurité de l'emploi.
- 4° Estime personnelle.

- 5° Valorisation personnelle :
  - acquisition de connaissances ;
  - utilisation d'une compétence préalable.
- 6° Environnement du travail :
  - physique ;
  - social.
- 7° Possibilité de contrôle et de pouvoir de décision.
- 8° Confinement dans l'organisation.
- 9° Perspectives de développement de carrière.
- 10° Activités extérieures au travail :
  - consommation ;
  - créativité ;
  - implication dans les communautés de citoyens.
- 11° Logement et famille.

Ces éléments sont ceux suivant lesquels un poste de travail donné peut être évalué.

**b) LES VARIABLES CAUSALES :**

Le Professeur Taylor donne ensuite la liste des variables qui conditionnent les paramètres précédents, elles dépendent de dix groupes :

**A) Caractéristiques de l'organisation.**

— Méthodes :

- climat général ;
- répartition des fonctions ;
- formalisation de la politique générale et des règles.

— Structures :

- hiérarchie ;
- pouvoir de base ;
- interdépendance des unités ;
- structure de récompense ;
- caractéristiques démographiques ;
- centralisation - décentralisation.

**B) Caractéristiques professionnelles du travail lui-même.**

- horaires ;
- circulation de l'information ;
- mobilité ;
- exigences et contraintes particulières.

**C) Nature de l'encadrement.**

**D) Travail de groupe.**

**E) Statuts de prestige.**

**F) Formation.**

**G) Technologie.**

**H) Possibilités de changement :**

- Dans le travail ;
- dans l'organisation ;
- dans la technologie ;
- dans l'environnement.

**I) Caractéristiques individuelles :**

- âge ;
- sexe ;
- race ;
- responsabilités familiales ;
- traditions culturelles ;
- expériences et compétences personnelles ;
- éducation ;
- revenu.

**J) Pouvoir de décision.**

**c) METHODOLOGIE PROPOSEE :**

La méthodologie envisagée par le Professeur Taylor consiste à examiner la sensibilité de ces onze paramètres principaux à des variations des variables causales explicitées précédemment. Il s'agit donc d'une tentative d'analyse explicative qui a d'ailleurs été appliquée à une compilation bibliographique d'ouvrages sur les conditions de travail.

Nous allons maintenant examiner une approche beaucoup plus quantitative et normative sur la satisfaction au travail.

## **II — MESURES DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL**

(d'après J. Richard Hackman et Greg R. Oldham - 1974)

Cette théorie a été mise au point à l'Université de Yale, au département des Sciences Administratives.

Le schéma de la figure 1 résume les relations proposées. Les résultats personnels et professionnels (motivation au travail, qualité de la production, satisfaction au travail, absentéisme et turn over réduits) sont obtenus par la réalisation de trois « états psychologiques » (valeur significative du travail, responsabilité sur la qualité de la production et connaissance effective des résultats).

Ces trois états psychologiques indispensables pour que les résultats précédents soient obtenus dépendent eux-mêmes de cinq « dimensions centrales du travail ». La valeur significative du travail résulte de la variété des compétences nécessaires, de la spécificité et du contenu de la tâche.

L'autonomie permet la responsabilité sur la qualité de la production. Le feed back ou circulation de l'information en retour autorise une connaissance des résultats effectifs.

Hackman et Oldham sont allés encore plus loin et ont proposé un indice de motivation potentielle (1) calculé de la manière suivante (chacune des dimensions étant elle-même repérée par un nombre de 1 à 7).

$$\text{Indice de motivation potentielle} = \frac{1}{3} \times \text{Variété des compétences} + \text{spécificité de la tâche} + \text{contenu de la tâche} - \text{autonomie} - \text{feed back}$$

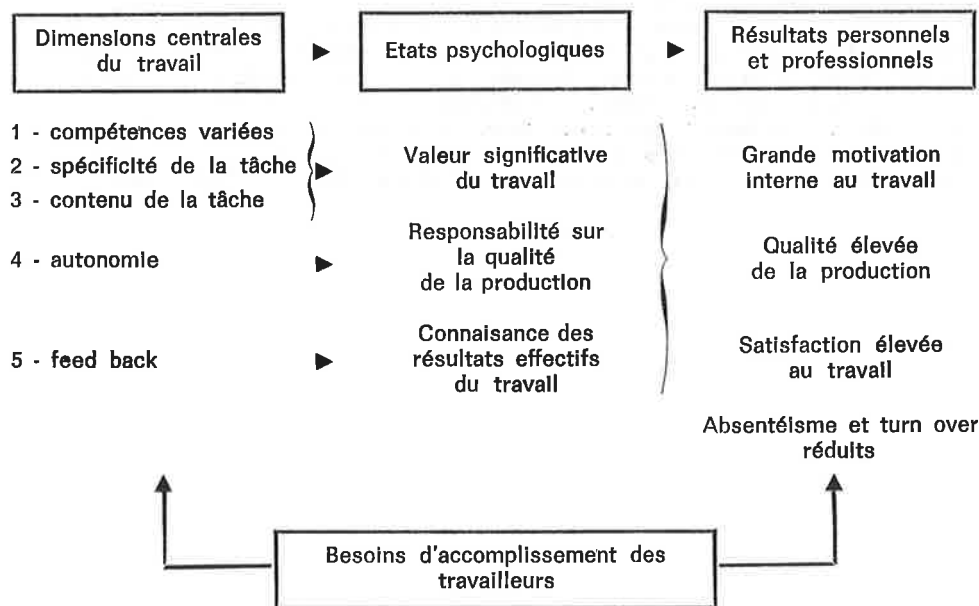


figure 1

Ils ajoutent cependant que les besoins d'accomplissement personnel propres à chaque individu modèrent ou accentuent les résultats de cette arithmétique. Cette méthode a été expérimentée avec plusieurs objectifs :

- comparer les appréciations des ouvriers sur leur travail avec celle de la maîtrise ou d'observation extérieure sous la forme de questionnaires traduits en information numérique ;
- comparer entre eux deux types de tâches ;
- mettre en évidence les problèmes et les difficultés actuelles d'une organisation donnée du travail.

(1) M.P.S. en anglais : « Motivating Potential Score ».

### III — LES PROMESSES ET LES LIMITES DES METHODES D'EVALUATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Indéniablement, l'apport de méthodes analogues aux deux que nous venons rapidement de décrire, consiste en une meilleure décomposition et analyse des problèmes. Ce souci est certainement indispensable pour une meilleure compréhension de la nature profonde des problèmes qui peuvent se poser dans l'organisation du travail.

Une telle approche cependant ne saurait à elle seule se substituer à toutes les autres et il faut certainement se garder de succomber à la fascination des chiffres et aux facilités procurées par le traitement informatique de données quantifiées très nombreuses, car fondamentalement les paramètres de la qualité de la vie ou de la satisfaction au travail ne sont quantifiables que par convention et l'introduction si utile de nombres reste superficielle. Aussi, nous pensons que ces recherches sont utiles dans la mesure où elles peuvent procurer des outils, mais qu'il faudra veiller à ce que ces outils restent bien des instruments d'investigation et ne se substituent pas eux-mêmes à l'objet de recherche.

## **LES MINORITES ET LES CATEGORIES PARTICULIERES DE TRAVAILLEURS EN R.F.A.**

Les efforts du Gouvernement fédéral social-démocrate ont fait avancer considérablement la législation sociale allemande pendant les dernières années.

Deux lois surtout ont des conséquences importantes sur la condition du travail des minorités.

La première, qui protège les personnes handicapées, tend à faciliter leur insertion dans le monde du travail. La seconde intitulée « la nouvelle loi sur l'organisation des entreprises en République Fédérale Allemande » assure à toutes les minorités une représentation suffisante dans le système allemand de cogestion.

Ainsi, les travailleurs étrangers, les jeunes, les femmes ou les handicapés font l'objet de protections légales particulières qui s'ajoutent aux mesures prises antérieurement par certaines entreprises.

### **A) Les étrangers**

Les travailleurs étrangers, très nombreux dans certains secteurs en R.F.A., disposent désormais des mêmes droits que les ouvriers allemands. Auparavant, ils bénéficiaient, certes, des mêmes avantages sociaux que les nationaux et pouvaient participer aux élections des conseils d'entreprise à la différence de leurs homologues en France. Mais, seuls les travailleurs provenant de la Communauté Economique Européenne étaient, comme les Allemands, éligibles à ces conseils.

La nouvelle loi sur l'organisation des entreprises comble aujourd'hui une lacune, elle ne pose aucune condition de nationalité en matière d'éligibilité et de droit de vote. Ainsi, l'article 7 se limite à cette phrase : « Ont le droit de vote, tous les travailleurs âgés de 18 ans révolus. » De plus, l'article suivant stipule que sont éligibles toutes les personnes ayant le droit de vote et ayant travaillé pour l'entreprise depuis plus de six mois....

Il y a donc, par rapport à la législation française, un progrès important dont les conséquences ne se sont pas fait attendre :

- dans l'entreprise « Mannesman » où 2 200 Turcs travaillent parmi les 10 000 ouvriers de l'usine de Düsseldorf, le Conseil d'entreprise de trente-trois membres compte trois Turcs ;
- chez « Mercedes », on regrette que le Comité d'établissement ne compte que 20 % d'étrangers, alors que ces derniers représentent 60 % des ouvriers de l'usine de Stuttgart.

Ces améliorations importantes viennent s'ajouter à toutes les mesures particulières que certaines entreprises avaient déjà prises pour faciliter l'insertion des deux millions de travailleurs étrangers.

— Dans bien des usines, comme celle de Bayer à Leverkusen, les instructions et les notes de services sont rédigées en plusieurs langues : yougoslave, grec, italien, espagnol...

— De plus, de nombreux cours d'allemand sont organisés gratuitement, mais le plus souvent en dehors des heures de travail.

— La formation professionnelle très largement dispensée l'est parfois en langue étrangère, surtout pour la formation de base et la formation à la sécurité. Elle a permis à de nombreux travailleurs étrangers de progresser et de gravir quelques échelons dans la hiérarchie des grandes entreprises où, aujourd'hui, une proportion non négligeable des contremaîtres sont étrangers.

## **B) Les jeunes**

On vient de voir que les moins de 18 ans n'avaient pas le droit de vote dans l'entreprise. En effet, ils ne participent pas à l'élection du Conseil d'entreprise (Betriebsrat). Toutefois, ils peuvent obtenir une représentation spéciale, dès que l'entreprise compte plus de cinq jeunes. La nouvelle loi sur l'organisation des entreprises (titre III) prévoit ainsi la création d'une « délégation des jeunes travailleurs » :

- « Ont le droit de vote, tous les travailleurs âgés de moins de 18 ans » (sans conditions de nationalité) ;
- « Sont éligibles tous les travailleurs n'ayant pas atteint l'âge de 24 ans. »

Cette délégation s'occupe des besoins particuliers des jeunes travailleurs, et peut, après en avoir informé le Conseil d'entreprise, tenir des réunions auxquelles peut participer un membre de ce Conseil. Réciproquement, la délégation peut envoyer un représentant à toutes les réunions du Conseil d'entreprise. Lorsqu'il s'agit de questions intéressant particulièrement les jeunes, la délégation toute entière a le droit de prendre part aux délibérations portant sur ces points. Chacun de ses membres a alors droit de vote. La délégation jouit enfin de certaines prérogatives semblables à celles du Conseil d'entreprise ; ainsi, elle peut organiser des assemblées générales et des consultations des jeunes travailleurs pendant les heures de travail.

## **C) Les femmes**

La nouvelle loi sur l'organisation de l'entreprise a pris certaines mesures, pour assurer une représentation aussi complète que possible des femmes.

L'alinéa 2 de l'article 15 relatif à la composition des Conseils d'entreprises est ainsi rédigé :

« Les sexes seront représentés selon leur importance numérique. »

Cette phrase se retrouve dans le titre III, relatif à l'élection de la délégation de jeunes travailleurs.

Par suite, la représentation des femmes s'est améliorée, mais il est aujourd'hui trop tôt pour juger des effets de cette participation accrue des travailleuses aux Conseils d'entreprises.



#### **D) Les handicapés**

Les mesures législatives concernant les handicapés sont beaucoup plus complètes que les précédentes ; elles ne se contentent pas, en effet, d'aborder le problème de leur représentativité au sein du Conseil d'entreprise, mais tendent à faciliter leur insertion sur le marché du travail. Ainsi, la loi relative aux handicapés, votée en 1974, prévoit que toutes les entreprises, employant plus de 16 personnes, doivent employer au minimum 6 % d'handicapés. Si cela n'est pas possible, pour des raisons techniques ou si l'employeur refuse, celui-ci est contraint de payer 110 DM par mois et par emploi non attribué à un handicapé.

Par ailleurs, grâce à cette contribution, les pouvoirs publics peuvent subventionner certains « ateliers protégés », spécialement aménagés pour faciliter l'emploi des handicapés : le nombre de ces ateliers homologués est aujourd'hui de 120, répartis dans des branches très diverses, allant du jouet pour enfant au matériel électronique. La plupart des grandes entreprises font des efforts dans le même sens : Siemens, par exemple, a mis au point à Berlin, un important atelier pour aveugles.

Les pouvoirs publics interviennent donc directement dans la protection des handicapés, par des subventions, mais aussi par d'autres moyens :

1. les marchés publics sont passés de préférence avec ces « ateliers protégés » ;
2. le licenciement des handicapés est rendu plus difficile par la nécessité de l'accord préalable de l'inspection du travail ;
3. les handicapés bénéficient d'un congé annuel supplémentaire (six jours par an).

Par ailleurs, la nouvelle loi sur l'organisation des entreprises prévoit leur représentation au Conseil d'entreprise « Betriebsrat ».

L'article 32 est ainsi rédigé :

- « Le délégué des diminués physique (§ 13 de la loi sur les diminués physiques) pourra participer à toutes les réunions du Conseil d'entreprise avec « voix consultative. »

#### **E) Les différentes parties de l'entreprise**

Ce dernier exemple montre bien combien les pouvoirs publics allemands ont eu la préoccupation d'assurer une représentation aussi complète que possible à toutes les catégories de personnel.

Ainsi, l'article 20, qui définit les attributions générales des Conseils d'entreprises, prévoit l'insertion de toutes les minorités au sein de l'entreprise.

Les quatre derniers alinéas de cet article sont ainsi rédigés :

Le Conseil d'entreprise a les attributions générales suivantes :

4. promouvoir l'intégration des grands invalides et d'autres personnes ayant particulièrement besoin d'assistance ;
5. préparer et mener à bien l'élection de la délégation des jeunes travailleurs et collaborer étroitement avec celle-ci, en vue de défendre les intérêts des jeunes travailleurs ; il peut demander à la délégation des jeunes travailleurs de lui soumettre des propositions et de lui faire connaître sa position ;

6. encourager l'occupation de travailleurs d'un certain âge dans l'entreprise ;
7. encourager l'intégration des travailleurs étrangers dans l'entreprise et promouvoir une bonne entente entre ceux-ci et les travailleurs allemands.

Enfin, la loi reste très souple sur les représentants de certaines catégories de personnels ou de certains ateliers, à l'intérieur d'une même entreprise.

Il est en effet possible, par convention collective (Art. 3) de mettre en place des représentations supplémentaires pour les travailleurs de l'entreprise exerçant des emplois, ou occupés dans des domaines déterminés (catégories de travail), lorsque pareille mesure, eu égard à la situation des entreprises couvertes par la convention collective, est « dans l'intérêt d'une organisation rationnelle de la collaboration entre le Conseil d'entreprise et les travailleurs ».

Des conventions collectives peuvent également prévoir des dispositions réglementaires dérogeant aux dispositions classiques sur la subordination des parties d'entreprises à l'entreprise principale et des entreprises annexes lorsque pareille mesure facilite l'établissement de représentation des travailleurs.

Toute représentation établie par voie de convention collective a les attributions et les obligations d'un Conseil d'entreprise.

La très grande souplesse du système de représentation des travailleurs, la multiplication des niveaux de représentation permettent ainsi de donner à la cogestion allemande une efficacité remarquable. L'écueil important que constitue souvent la trop grande distance qui sépare le représentant de sa base a pu ainsi être évité.

\*  
\*\*

## LE SYSTEME AUSTRALIEN DE CONCILIATION ET D'ARBITRAGE

### I — DESCRIPTION DU SYSTEME

L'Australie est une fédération dont les pouvoirs sont répartis en conséquence entre le Gouvernement Fédéral et les Gouvernements des Etats. Il en est ainsi du pouvoir de résolution des conflits industriels.

Néanmoins, la Constitution du Commonwealth Australien a réservé certains pouvoirs à la Fédération ; c'est le cas pour une partie de la réglementation relative à la conciliation et à l'arbitrage.

#### A) Le Pouvoir de Conciliation et d'Arbitrage

La constitution australienne, dans sa section 51, paragraphe 35, accorde aux Autorités Fédérales le pouvoir d'édicter des lois pour la prévention et la résolution des conflits qui s'étendent au-delà des limites de l'un quelconque des Etats, au moyen de la conciliation et de l'arbitrage. Ce pouvoir a été garanti et étendu sans cesse pour la Haute Cour d'Australie. La première loi date du 15 décembre 1904 : cinquante-six amendements et compléments avaient été votés à la date du 29 octobre 1974.

Les limites de ce pouvoir peuvent brièvement être décrites comme suit :

- le Gouvernement ne peut agir que dans le cadre d'un mécanisme conçu pour la conciliation et l'arbitrage ;
- cet arbitrage et cette conciliation ne peuvent être assurés que dans le cas de conflits (ouverts ou latents) qui dépassent les limites d'un Etat ;
- le conflit doit être réel et de nature industrielle ;
- les pouvoirs d'arbitrage et de conciliation sont réservés à la mise au point de compromis entre des parties opposées et ne peuvent avoir d'application générale, à l'exception des Territoires du Commonwealth dans lesquels le Gouvernement exerce un pouvoir absolu (c'est-à-dire dans les deux Territoires du continent australien qui n'ont pas le caractère d'Etat) ;
- le Gouvernement ne peut pas étendre la compétence des tribunaux au-delà de la définition ainsi prévue par la constitution ;
- le Gouvernement n'a pas le droit de légiférer pour régler les conflits industriels.

## B) Les buts du système

Les principaux buts du système, tels qu'ils étaient prévus par l'article 2 de la première loi de Conciliation et d'Arbitrage en 1904, sont les suivants :

- a) promouvoir la compréhension mutuelle au sein de l'entreprise ;
- b) encourager et fournir les moyens pour la conciliation en vue d'accords amiables, afin de prévenir ou de résoudre les conflits industriels ;
- c) donner des moyens de prévention et de résolution des conflits industriels non résolus à l'amiable, y compris les conflits latents, imminents et probables, avec le maximum de diligence et le minimum de bureaucratie ;
- d) veiller à l'observation et à l'exécution des accords et des décisions pris pour la prévention ou la résolution des conflits ;
- e) encourager l'organisation de syndicats d'employeurs et de salariés ;
- f) encourager le contrôle démocratique des syndicats ainsi officialisés et la participation de leurs membres.

Ces objectifs, définis en 1904, sont toujours officiellement en vigueur mais certains d'entre eux ont perdu de leur utilité, depuis que le système est entré dans les mœurs.

## C) Les tribunaux

Dans l'état actuel de la législation australienne, deux tribunaux sont chargés du fonctionnement du système :

- la Commission de Conciliation et d'Arbitrage du Commonwealth, chargée de la définition des conditions d'emploi ;
- la Cour Industrielle du Commonwealth, chargée de l'application ou de l'interprétation des ordres et des décisions de la Commission.

Toutefois, bien que leur création n'ait pas été prévue par la loi de 1904, d'autres tribunaux spécialisés sont soumis aux règles fixées par cette loi :

- **Le Tribunal de l'Industrie Minière** : créé en 1946 au niveau fédéral en même temps que dans l'Etat des Nouvelles Galles du Sud, ce tribunal a pour rôle de résoudre les conflits au niveau fédéral ainsi qu'à l'intérieur de l'Etat des Nouvelles Galles du Sud, entre la Fédération Australienne des Employés des Mines et les employeurs de l'industrie minière.  
Les décisions de ce tribunal ne peuvent être frappées d'appel devant la Commission de Conciliation et d'Arbitrage, mais elles peuvent être interprétées par la Cour Industrielle.
- **L'Autorité Australienne de l'Industrie des Dockers** qui contrôle certains conflits industriels propres aux activités des dockers et qui a été créée par la loi de l'Industrie des Dockers.
- **L'Arbitre du Service Public Australien**. Par la loi sur l'Arbitrage dans le Service Public (1920-1969), des pouvoirs sont conférés à un Arbitre pour régler les problèmes de salaires, d'horaires et de conditions de travail dans l'Administration. Cet arbitre est désigné par le Gouvernement pour une durée de sept ans. En 1952 toutefois, un amendement a permis de se rapporter à la Haute Cour pour les cas d'intérêt général et pour faire appel contre les décisions de l'Arbitre.

- **Au niveau des Etats**, des tribunaux spéciaux ont été créés pour traiter des problèmes de salaires et des conditions d'emploi pour les propres employés des Etats : le Conseil du Service Public des Nouvelles Galles du Sud, le Tribunal du Service Public de Tasmanie ou l'Arbitre du Service Public d'Australie Occidentale.

#### **D) La Commission Fédérale de Conciliation et d'Arbitrage**

L'objet de la Commission est d'éviter et de résoudre tout conflit industriel dont l'ampleur peut dépasser les limites d'un des Etats, au moyen de la conciliation ou de l'arbitrage.

Les décisions de la Commission sont prises à la majorité des membres siégeant, la voix du membre le plus élevé en grade étant prépondérante en cas d'égalité de répartition des voix.

La loi prévoit que la Commission est composée d'un Président, de deux Vice-Présidents au minimum, d'un Commissaire Principal et d'au moins cinq Commissaires, les effectifs pouvant varier en fonction des nécessités. En fait, en 1975, il y avait huit Vice-Présidents et vingt-quatre Commissaires.

Le Président doit avoir été avocat ou avoué pendant au moins cinq ans et garde ses fonctions jusqu'à ce qu'il parte en retraite ou atteigne l'âge de soixante-cinq ans. Les Vice-Présidents sont, eux aussi, inamovibles et doivent avoir la même qualification ou avoir acquis une expérience de haut niveau dans le domaine de l'industrie, du commerce, des relations individuelles ou au service du Gouvernement ou avoir obtenu, au moins depuis cinq ans, un diplôme universitaire ou une qualification identique de même valeur. Ceux des Vice-Présidents qui ont les qualifications légales appropriées ont le titre de « juge », les autres ont le titre de Vice-Président.

Aucune qualification particulière n'est requise pour les Commissaires qui sont eux aussi désignés jusqu'à leur départ en retraite, au plus tard à l'âge de soixante-cinq ans.

— En général, le pouvoir de décision de la Commission peut être exercé par un simple Commissaire mais, lorsqu'il s'agit de prendre une décision ou de confirmer un accord :

- qui modifie l'horaire de travail dans l'industrie ;
- ou qui modifie la rémunération de base ou les principes sur lesquels elle est calculée ;
- ou qui apporte une modification quelconque au système des congés payés pour ancienneté ou des congés annuels ;
- ou qui fixe des normes de salaires à un niveau tel qu'ils peuvent influencer sur l'économie nationale ;

Il est alors nécessaire que l'affaire soit tranchée par la Commission en « session présentielle », c'est-à-dire avec au moins trois membres (Président ou Vice-Président) présents. Les Commissaires peuvent être (et en fait sont) spécialisés par le Président pour une industrie particulière ou pour un groupe d'industries et, dans la mesure du possible, s'occupent de tout conflit afférent. Le Président peut aussi désigner un membre de la Commission pour le règlement d'un conflit particulier. La répartition du travail des Commissaires est souvent organisée dans les faits par le Commissaire Principal.

— En outre, la Loi a institué une procédure d'appel à la demande d'une des parties dans le cas où l'affaire traitée est, en tout ou partie, d'une grande importance pour l'intérêt général. En ce cas, le Commissaire ne traite pas l'affaire et peut consulter le Président pour lui demander de la faire traiter par la Commission réunie en session plénière (« full bench »).

Dans ce cas, la Commission est constituée par trois membres au moins, désignés par le Président, l'un d'entre eux étant le Président ou le Vice-Président et un autre étant, si possible, le Commissaire concerné initialement par cette affaire.

D'autres procédures d'appels existent aussi à l'encontre des décisions déjà prises par des Commissaires si, de l'avis de la partie qui fait appel, le sujet est d'une importance telle qu'il est d'intérêt général et mérite d'être à nouveau examiné.

— Par ailleurs, la loi prévoit la désignation de conciliateurs. Ceux-ci peuvent être requis par les Commissaires ou par les parties pour les assister dans le but d'obtenir un règlement du conflit.

Le conciliateur n'a pas de pouvoir de décision, sauf si les parties en décident ainsi. En cas d'échec de la mission de conciliation qui lui est confiée, c'est au Commissaire que revient le pouvoir d'arbitrer, sur la base du rapport qui lui est fait par le conciliateur.

La loi a prévu également l'institution d'un Greffier Industriel ; celui-ci a la charge du Greffe Principal et, avec l'aide de greffiers adjoints, des Greffes de Districts.

Ce greffier détient des pouvoirs importants car il est responsable de l'enregistrement des syndicats ouvriers et patronaux, de la surveillance de leurs règles de fonctionnement et, dans certains cas, de diriger les élections des syndicats.

La loi prévoit en effet que les syndicats doivent être enregistrés et posséder la personnalité civile. C'est d'ailleurs exclusivement avec ces syndicats enregistrés et non pas avec leurs membres pris individuellement, que la Commission se réunit pour une conciliation ou un arbitrage ou pour interpréter une décision. Toutes les règles de cet enregistrement sont stipulées dans la loi. A la fin 1974, on comptait deux cent soixante-huit syndicats enregistrés, regroupant près de trois millions de membres, soit 55 % de la main-d'œuvre. Une fois l'affaire traitée par la Commission, et après la parution des modalités d'application, si une infraction ou une non-observation des termes de l'accord se perpétue, la Commission a le pouvoir de délivrer un certificat qui établit cet état de fait. Celui-ci est alors remis à la Cour Industrielle.

#### **E) La Cour Industrielle du Commonwealth Australien**

La Cour Industrielle est un organisme purement judiciaire, qui exerce ses pouvoirs pour l'application de la loi ou pour son interprétation.

Elle est saisie par une partie lorsqu'il y a infraction aux termes d'un accord ou d'une décision qui émane de la Commission de Conciliation et d'Arbitrage.

La Cour comprend un Juge Principal et, au maximum, neuf autres juges. En général, deux juges sont au moins requis pour les séances de la Cour mais, dans certains cas, un seul juge peut se charger de traiter des affaires spécifiques.

La Cour a pour objet essentiel de traiter toutes les difficultés d'interprétation provenant de l'arbitrage, d'examiner les infractions aux accords, de donner les ordres nécessaires à l'application des accords, d'obliger les parties à cesser de contrevenir aux dispositions de la loi et d'examiner les problèmes d'éligibilité des membres des syndicats.

Cette Cour n'a donc pas de pouvoirs de conciliation ou d'arbitrage et exerce et contrôle l'application des décisions prises par la Commission.

#### **F) L'Organisation du Système dans les Etats**

En complément des structures fédérales prévues par la loi de conciliation et d'arbitrage (1904-1975), des structures ont été mises en place dans les Etats pour améliorer le système

général. Ces structures sont très différentes car elles sont liées à l'activité propre des Etats. On peut y trouver trois types principaux de Cours :

1. le système de type « tribunal » comparable au système fédéral. Ce système est en vigueur au Queensland et en Australie Occidentale ;
2. le système de type « négociation salariale » que l'on trouve en Tasmanie et dans l'Etat du Victoria ;
3. un système mixte que l'on trouve en Australie Méridionale et en Nouvelles Galles du Sud.

L'ensemble du système est finalement très varié, mais on constate néanmoins une prédominance du système fédéral.

En mai 1973, par exemple, la main-d'œuvre (environ 5,7 millions) régie par des accords fédéraux ou par des accords d'Etat était la suivante :

Tribunaux Fédéraux (dont 6,7 % par l'Arbitre du Service Public) . . . . .	40,1 %
Nouvelles Galles du Sud . . . . .	19,6 %
Victoria . . . . .	9,9 %
Queensland . . . . .	8,0 %
Australie Méridionale . . . . .	3,4 %
Australie Occidentale . . . . .	5,0 %
Tasmanie . . . . .	1,4 %
<b>TOTAL . . . . .</b>	<b>87,4 %</b>

Dans l'Etat des Nouvelles Galles du Sud, le système a été institué par la Loi d'Arbitrage Industriel (1940-1966) qui a donné les pouvoirs à la Commission Industrielle des Nouvelles Galles du Sud.

Celle-ci se compose de douze personnes et de sept Commissaires conciliateurs.

La Loi a aussi créé des Comités de conciliation pour les branches industrielles, composés à parts égales de représentants des employés et des employeurs avec un Commissaire contrôleur comme président. Le Comité examine tous les problèmes qui se posent dans la branche industrielle dans laquelle il est compétent.

Dans l'Etat de Victoria, le système a été institué par la loi du travail et de l'industrie (1958) qui a instauré des Tribunaux de Négociations Salariales qui couvrent chacun un secteur défini de l'industrie. Ces Tribunaux décident des salaires et des conditions de travail dans leur sphère d'opération. Il y a environ 240 tribunaux dans le Victoria.

Dans l'Etat du Queensland, le système a été institué par la Loi de Conciliation et d'Arbitrage et une Cour Industrielle a été créée selon la même structure que le système fédéral.

Dans l'Etat d'Australie Méridionale, le système a été institué par la Loi de Conciliation et d'Arbitrage Industriel de 1972 qui a créé les mêmes structures que celles que l'on trouve au niveau fédéral et dans l'Etat des Nouvelles Galles du Sud.

Dans l'Etat d'Australie Occidentale, la Loi d'Arbitrage Industriel (1912-1968) a instauré des Commissions industrielles identiques à la Commission Fédérale d'Arbitrage et de Conciliation et des Cours d'Appel Industrielles, dont le rôle est comparable à la Cour Fédérale Industrielle.

Dans l'Etat de Tasmanie, la structure est très simple et a été instituée par des Tribunaux de Salaires (1920) qui a créé des Tribunaux spécialisés, identiques à ceux du Victoria.

## II — FONCTIONNEMENT DU SYSTEME

### A) Fonctionnement théorique

Pour que le processus de conciliation et d'arbitrage soit utilisé, il est nécessaire qu'il y ait un conflit reconnu comme tel. Autrement dit, il faut qu'il y ait eu refus d'un certain nombre de réclamations sur les salaires ou les conditions de travail, communément appelées « cahier de doléances ». Celui-ci, présenté par les syndicats aux employeurs est traditionnellement établi de telle sorte que son refus soit assuré. Il en résulte un « conflit » qui peut être traité par la Commission.

Le cahier de doléances donne ainsi la limite supérieure en-deçà de laquelle tout arbitrage doit être effectué.

Les parties en présence, sont, dans un premier temps, invitées à trouver un terrain de conciliation, soit en privé, soit avec l'assistance d'un membre de la Commission. Si cette conciliation n'aboutit pas, le conflit sera réglé par arbitrage. Dans le cas où le membre de la Commission qui a assisté les parties s'y oppose, un autre membre est désigné.

A la fin du processus d'arbitrage, une décision est rédigée qui lie alors toutes les parties et qui est applicable sous le contrôle de la Cour Industrielle. Si un accord a été obtenu par la seule conciliation, un protocole d'accord est rédigé et ce texte lie de la même façon les parties qui doivent l'appliquer.

### B) Fonctionnement pratique

La Commission Fédérale de Conciliation et d'Arbitrage compte vingt-quatre Commissaires et huit Juges qui ne peuvent être démis que par les deux Chambres du Parlement ensemble. Commissaires et Juges acquièrent ainsi une très grande autonomie à l'égard des pouvoirs publics.

Chaque membre de la Commission est en charge d'un certain nombre de branches Industrielles ou sections de l'économie. Ainsi, le Commissaire Matthews, rencontré à Melbourne où il y est installé, avec onze autres de ses collègues, est en charge des secteurs suivants : Industrie du bois, Ciment, Meunerie, Papeterie, Transports, Ports, Viande, Municipalités, Architectes, etc.

En raison de la permanence de leurs fonctions et de leur spécialisation, les membres de la Commission arrivent donc à posséder une très grande connaissance des problèmes de leurs secteurs, ce qui est très apprécié des partenaires sociaux.

Un simple appel téléphonique de l'une des parties suffit pour obtenir l'intervention du Commissaire compétent dans un litige. Celui-ci acceptera d'intervenir même en dehors des domaines de compétence de la Commission si les parties s'engagent d'avance à accepter sa décision.

Dans 90 % des cas, le litige sera réglé par la procédure de la conciliation, c'est-à-dire par accord entre les parties, le Commissaire ayant permis le rapprochement des points de vue.

Dans la plupart des litiges, les syndicats occupent la position de demandeurs et les patrons celle de défendeurs. Les pouvoirs publics ne peuvent intervenir, pour donner leur avis, que conformément aux statuts de la Commission, ou à la demande du Commissaire. Mais cet avis ne lie pas ce dernier.



Les membres de la Commission de Conciliation et d'Arbitrage, en mesure d'intervenir dans les relations industrielles en échappant au contrôle des pouvoirs publics du fait de leur inamovibilité et de leur indépendance, disposent donc d'un pouvoir très important sur l'ensemble de la vie économique, notamment par leur rôle dans la détermination des salaires qui représente la plus grande partie de leur activité.

Celle-ci s'effectuait jusqu'ici à trois niveaux :

- la Commission de Conciliation et d'Arbitrage fixait d'abord, à l'occasion d'un « arrêt national » le montant de la hausse générale des salaires pour l'ensemble du secteur privé (1). Par exemple, en 1963 l'augmentation a été fixée à 2,5 % plus deux dollars par semaine (2) ;
- d'autres hausses intervenaient généralement au niveau des branches industrielles ;
- enfin, dans certaines industries, d'autres accords particuliers pouvaient donner lieu à des hausses de salaires supplémentaires.

Ces hausses successives s'étendaient très rapidement à l'ensemble de l'économie, selon le principe d'identité des salaires reconnu de longue date en Australie.

La division des syndicats australiens en syndicats de métiers, l'existence de « parités » analogues à celles que connaît le secteur public en France, jalousement surveillées par les syndicats, l'indépendance des membres de la Commission, font qu'un avantage important obtenu par un syndicat par la négociation ou par la grève, est rapidement étendu à l'ensemble du pays.

En 1974, la hausse des salaires a été ainsi en Australie la plus forte de tous les pays de l'O.C.D.E. : + 28 %, pour un taux d'inflation de l'ordre de 16 %. Pour 1975, les pouvoirs publics ont décidé de modifier la procédure actuelle afin de limiter les hausses de salaires. Désormais, le taux d'inflation est mesuré à l'aide d'un indice des prix de détail élaboré par l'A.B.S. (3), organisme indépendant des pouvoirs publics. Cet indice n'est pour l'instant pas contesté par les syndicats, qui reconnaissent n'avoir pas les moyens d'en proposer un autre, mais donne lieu à discussion au sein d'une Commission tripartite groupant l'A.B.S., les syndicats et les employeurs.

L'adaptation des salaires à l'inflation s'est effectuée en 1975 à la fin de chaque trimestre, l'ajustement pour la productivité (au moyen des premières évaluations de cette dernière, industrie par industrie) devant intervenir en fin d'année.

Les seules dérogations en principe admises à ces hausses de salaires concernent le rattrapage des secteurs les plus défavorisés (textile notamment), et les modifications importantes du travail.

\*  
\*\*

---

(1) Le système de détermination des salaires dans le secteur public relève de la compétence du « Public Service Board », qui joue un rôle analogue à celui de la Commission de Conciliation et d'Arbitrage, pour le secteur public.

(2) Depuis plusieurs années, les hausses de salaires en Australie combinent une part uniforme et une part proportionnelle. Ceci a conduit à un rétrécissement important de l'éventail des salaires de plus les tranches du barème de l'impôt progressif sur le revenu n'ont pas été réévaluées depuis longtemps et rendent encore plus étroit l'éventail des revenus.

(3) « Australian Bureau of Statistics ».

Le système sera reconduit s'il donne satisfaction, ce qui dépend, dans une large mesure, de la modération des syndicats et de l'acceptation générale du système (4).

Créé à l'origine en 1904 pour protéger les travailleurs contre la toute puissance des employeurs, le système australien de conciliation et d'arbitrage a connu une profonde évolution. Il a permis l'accroissement de la puissance des syndicats et de leur pouvoir de négociation.

Par ailleurs, la prospérité de l'Australie au cours des dernières années, a entraîné les syndicats, conscients de leur force, à négocier directement avec les employeurs en dehors du système de conciliation et d'arbitrage, avec l'espoir d'obtenir de meilleurs résultats. Le patronat n'est pas loin de penser qu'une telle attitude menace l'existence même de l'Institution de Conciliation et d'Arbitrage. Par ailleurs, devant cette désaffection des syndicats, il estime aussi que les membres de la Commission ont été tentés de se montrer plus généreux envers ceux des syndicats qui continuaient à s'en remettre à ses décisions, d'où une série de décisions coûteuses du point de vue patronal.

Les partenaires sociaux s'accordent cependant à reconnaître que le système a permis d'éviter non pas les grèves, qui sont aussi nombreuses en Australie que dans certains pays industrialisés du fait de la combativité des syndicats, mais leur prolongation : les conflits sont durs mais brefs.

Importé de Nouvelle-Zélande en Australie, ce système a fait école à Singapour. Les Canadiens l'ont jugé quant à eux « magnifique mais inexportable ». C'est également l'opinion des membres du groupe en ce qui concerne notre pays.

\*  
\*\*

---

(4) Les événements de novembre 1975 et le retour du « labour party » dans l'opposition placent dans ce domaine l'année 1976 sous le signe de l'incertitude.

## **DEUX INITIATIVES DE RESTRUCTURATION DES TACHES :**

### **DAIMLER BENZ ET OLIVETTI**

Les expériences de reconstruction du travail sont toutes relativement récentes. Les plus anciennes, qui sont souvent les plus connues, ne remontent guère à plus de quinze ou vingt ans. De celles qui ont été réalisées à l'American Telegraph and Telephone à celles de Volvo ou de Fiat, de celles de la General Foods à celles de Norks Hydro ou de Philips, elles présentent toutes des aspects particuliers et novateurs. Seront analysées ici deux expériences réalisées dans des usines qui ont été visitées, chez Mercedes-Benz en République Fédérale Allemande et chez Olivetti en Italie.

#### **1° Deux exemples :**

##### **La Société Daimler-Benz et la Société Olivetti.**

###### **a) LES EXPERIENCES REALISEES CHEZ DAIMLER-BENZ**

Les différents points de l'expérience réalisée chez Daimler-Benz sont les suivants :

— d'une part, là où le travail à la chaîne est resté en vigueur, on a parfois formé le personnel de manière à ce qu'il soit capable d'assumer tous les postes de la chaîne. Ceci permet une rotation des ouvriers et a entraîné, entre autre, une augmentation de la productivité. Toutefois, les ouvriers sont assez réticents pour changer de poste : même s'ils en ont la possibilité, ils préfèrent garder des postes identiques ;

— dans l'atelier de fabrication de boîtes de vitesses automatiques, où l'expérience est réalisée, le contrôle du travail est désormais effectué par l'opérateur lui-même qui vérifie le travail qu'il réalise, le contrôle statistique étant ensuite effectué par des contrôleurs spécialisés. Les travailleurs rémunérés au rendement sont, dans cet atelier, regroupés en groupes semi-autonomes. Ils élisent des représentants qui sont leurs porte-parole, ces porte-parole répartissent les bonus liés au rendement du groupe entre les différents membres de ce groupe.

L'entretien des machines est effectué par les opérateurs eux-mêmes, la supervision des machines étant assurée par l'ordinateur qui surveille les défauts de fabrication.

Les raisons de cette initiative sont les suivantes :

Lorsque les dirigeants de Mercedes-Benz ont voulu entreprendre la fabrication de boîtiers automatiques pour automobiles, ils se sont heurtés à un grave problème : l'absence de qualification de leur personnel. Il a donc fallu prévoir des processus de fabrication qui tiennent compte du fait qu'un grand nombre d'ouvriers seraient des ouvriers sans formation (le plus souvent des travailleurs immigrés). C'est donc un souci de qualité qui a

poussé Daimler-Benz à organiser l'usine de boîtes de vitesses automatiques sur le modèle qui vient d'être décrit.

L'organisation que Daimler-Benz appelle « organisation en groupes autonomes » présente certaines particularités. D'une part, la notion de groupe existe depuis longtemps chez Daimler-Benz, où le salaire au rendement est « socialisé » au niveau de « groupes » depuis une vingtaine d'années. Cela signifie que le rendement n'est pas évalué individu par individu, mais par « groupes » de personnes d'un nombre variable, et que l'ensemble des membres du « groupe » se partage le bonus éventuel.

Toutefois, lorsqu'on y trouve des productifs et des improductifs qui sont des personnes chargées de l'entretien ou de la réparation, certaines tensions naissent entre ces deux catégories de personnel, car les improductifs ont un salaire mensuel régulier, ce qui entraîne une certaine demande de la part des autres qui perçoivent un salaire horaire au rendement.

Ces groupes semi-autonomes ont, d'autre part, une organisation qui permet une discipline interne. En effet, les contrôles de qualité sont effectués au niveau du groupe, et seul un délégué, que le groupe a élu parmi ses membres, connaît les responsables des erreurs. Le groupe est donc chargé de s'autoréguler et d'apporter les corrections aux erreurs. Par contre, le groupe de travail dit semi-autonome a une assez faible liberté de sa production. Les objectifs de production sont fixés par jour et non pas par semaine, ce qui limite considérablement la liberté du groupe. Cependant, à l'intérieur d'une journée donnée, le groupe est libre de s'organiser comme il le veut.

Enfin, une dernière restriction est apportée à la notion de groupe autonome telle qu'on la conçoit chez Mercedes : les membres du groupe ne sont pas appelés à changer de poste — à l'intérieur d'un même groupe existent, en effet, des postes de qualification différente. Cependant, dans certains groupes, tous les membres ont la même qualification et le changement de poste est alors sans intérêt puisque tous les postes sont identiques.

En ce qui concerne les cycles d'opérations, Daimler-Benz a constaté que les cycles longs de plus de vingt minutes sont difficilement acceptés par les travailleurs. Quelques ouvriers très qualifiés font, cependant, le montage intégral de boîtes de vitesses en quarante minutes. Par contre, d'autres ouvriers, très qualifiés également, préfèrent couper eux-mêmes le cycle, de manière à ne pas avoir un travail qui dure trop longtemps.

Le représentant élu par les groupes est compétent pour les problèmes de discipline, le calcul du rendement du groupe, et le partage du bonus. C'est un ouvrier qui travaille comme ses compagnons, mais qui dispose de vingt minutes pour remplir son rôle de délégué.

Il faut enfin signaler que cette expérience n'est réalisée qu'au sein d'un seul atelier, aux effectifs réduits, et qu'il n'est pas envisagé de la généraliser ni même de l'étendre.

## **b) L'EXPERIENCE REALISEE CHEZ OLIVETTI**

### **1) Le cadre dans lequel s'est déroulée l'expérience**

#### **— Le cadre technique et social :**

En 1965, la production portait sur un petit nombre d'articles en très grande série avec les caractéristiques suivantes :

- technologie électromécanique ;
- durée de vie, dix à quinze ans ;

- demande Inconnue ;
- haute valeur ajoutée ;
- longue durée entre la conception et la mise en vente ;
- sur le plan humain, ouvriers de bas niveau scolaire ;
- situation syndicale calme (qualifiée de « sous-contrôle ») ;
- revendications concernant les salaires uniquement.

En 1975, la production portait sur un grand nombre d'articles diversifiés avec les caractéristiques suivantes :

- technologie électronique et conception modulaire ;
- durée de vie trois à quatre ans ;
- demande instable ;
- valeur ajoutée plus faible (composants plus chers) ;
- sur le plan humain, niveau scolaire plus élevé ;
- intérêt pour le contenu du travail entraînant des exigences qui ne se limitent pas au niveau des salaires.

— **Le cadre « Idéologique » :**

Le fondateur de cette société, M. Olivetti, est décrit comme protestant et socialiste : expression d'une culture industrielle minoritaire. Ainsi, l'entreprise aurait une longue tradition démocratique et de relation aisées avec les syndicats. Elle s'est, d'emblée, orientée vers l'exportation, en réaction contre le protectionnisme naturellement en vigueur en Italie à cette époque.

En ce qui concerne les relations avec les syndicats, dès 1948, un accord a institué un Conseil de Gestion qui a survécu jusqu'en 1972, époque à laquelle il était remplacé par le Conseil d'Entreprise. La moitié des membres de ce Conseil de Gestion était élue par le personnel, l'autre moitié par la direction. Ce Conseil donnait un cadre institutionnel aux libertés syndicales. Il était unique à cette époque en Italie.

La direction considère que lors de la promulgation des lois sociales de 1970 et 1973, 80 % des réformes sociales décidées par ces textes étaient déjà réalisées chez Olivetti.

La situation actuelle est donc née d'une longue évolution. C'est dans ce cadre que s'inscrit l'expérience de restructuration des tâches.

## 2) L'expérience des « îlots »

— **L'origine de l'expérience :**

En 1970, les syndicats faisaient part d'exigences pour une plus grande qualification du personnel. La direction considère que les raisons profondes de cette revendication étaient en fait la demande de salaires plus élevés.

En 1971, intervenait un accord avec le syndicat, qui instituait l'expérience des îlots.

— **La mise en place de l'expérience :**

1. Cette expérience est née de l'initiative de l'Entreprise mais a été placée sous le contrôle des syndicats. En effet, la direction considère qu'il ne peut y avoir de collaboration avec les syndicats. Ce n'est pas leur rôle (on nous a même dit que si une telle expérience avait été mise au point avec les syndicats, il aurait fallu créer un deuxième syndicat pour contrôler le premier !).

2. Il a été constitué un groupe d'études rassemblant toutes les fonctions de l'Entreprise : personnel, ingénieurs de production, service méthode, service contrôle. La composition de ce groupe a été fixée par la direction. Il comportait non seulement des techniciens, mais aussi des psychologues. Les syndicats n'étaient pas associés à ce groupe, mais le contact avec eux était constant, le résultat des travaux du groupe leur étant soumis toutes les semaines (ou au minimum tous les mois) et leurs suggestions étant recueillies. Selon la direction, il n'était pas question de faire appliquer une réforme qui aurait été refusée par les syndicats.

3. L'aspect technologique était aussi très important. Il s'agissait de mettre au point cette expérience pour un nouveau produit : une calculatrice électronique imprimante, de conception entièrement nouvelle, qui devait s'adapter à cette nouvelle organisation du travail. Cette calculatrice est composée de quatre modules indépendants dont la construction peut justement être réalisée séparément. Ces quatre modules sont ensuite assemblés pour obtenir la machine complète.

4. Les ouvriers participant à cette expérience étaient tous volontaires. Ils durent être soumis à un programme de formation professionnelle qui devait les adapter à ces nouveaux postes de travail qui comportaient des opérations beaucoup plus longues et beaucoup plus complexes que les postes qu'ils détenaient auparavant.

5. Cette expérience concerne actuellement deux mille personnes. Il s'agit d'ouvriers de tous âges, des deux sexes et de différents niveaux scolaires.

#### — Description de l'expérience :

- Les îlots : il s'agit de groupes de trente-cinq personnes réalisant entièrement le montage de la calculatrice imprimante.

- Le produit : le montage de cette calculatrice peut être divisé en quatre modules : le bloc imprimant, le clavier, l'unité de calcul, l'assemblage final. Chacun de ces quatre modules est réalisé par un ouvrier et un seul.

- Objectifs de travail : les objectifs de production sont fixés pour le groupe, dans son ensemble, et non plus individuellement. Ces objectifs sont d'autre part fixés pour une semaine et non plus pour une seule journée de travail.

- Le contrôle : ce groupe de trente-cinq personnes ou îlots assure aussi toutes les fonctions de contrôle du produit. En cas de défectuosité constatée, c'est ce même îlot qui assure la réparation du produit.

- Le chef de groupe : il est désigné par la direction. Il n'y a donc aucune innovation dans ce sens. Néanmoins, nous assure-t-on, il existe une longue tradition chez Olivetti de choisir une maîtrise qui soit bien acceptée par les ouvriers. D'après la direction, du fait que le groupe est autocontrôlé, le travail du chef de groupe est simplifié, cependant son rôle est déplacé car il doit résoudre certains problèmes humains. En particulier le rôle du chef de groupe peut être d'éviter le rejet, par le groupe, d'ouvriers moins habiles ou animés d'une moins bonne volonté.

- Les salaires : la structure des salaires est assez classique. Ils comportent une partie fixe et une partie variable qui est liée au niveau de production. Cette partie de salaire au rendement est elle-même garantie à 75 %.

L'ordre de grandeur pour les ouvriers est d'environ 180 000 liras/mois. Comparés aux salaires pratiqués dans les autres unités de la firme Olivetti sur les chaînes de montage classiques, ils représentent un supplément d'environ 15 000 liras mensuelles.

#### — Les conséquences de l'expérience :

Sur le plan du produit, la direction considère que l'expérience des îlots a amené un accroissement de la productivité.

Par ailleurs, le produit fabriqué se montre d'une excellente qualité, ainsi que le prouve le taux d'intervention après-vente pratiqué sur celui-ci, qui est six fois plus faible que pour les produits équivalents fabriqués antérieurement.

Sur le plan humain, en ce qui concerne d'abord les ouvriers, l'expérience a entraîné un accroissement de qualification de tout le groupe concerné. Selon la direction d'Olivetti, il est apparu un changement de mentalité de la part des ouvriers avec un sens plus développé de la responsabilité. En outre, le refus d'un retour en arrière semble assez généralisé. Ainsi, lorsque des ouvriers issus de ce groupe se voient proposer des postes sur une chaîne de montage classique, même avec des avantages pécuniaires en contrepartie, ils refusent.

Les syndicats ont, d'une manière générale, bien accepté cette expérience. Ils expriment néanmoins une réserve : la plus grande qualification qui a été ainsi donnée aux ouvriers est plus d'ordre humain et social que d'ordre technique. Cette plus grande qualification est donc peu exploitable dans d'autres entreprises. Enfin, la direction de l'Entreprise considère que cette expérience, très positive, soulève cependant quelques difficultés. En particulier, il devient impérial de généraliser cette nouvelle organisation du travail, pour ne point constituer une enclave de privilégiés au sein de la firme. De toute façon, le retour à l'ancienne organisation étant exclu, cette organisation du travail suppose des développements technologiques très importants et assez coûteux. Elle doit, de plus, être réétudiée pour chaque nouveau produit.

#### — La généralisation de l'expérience :

Il s'agit de généraliser cette organisation du travail à tous les produits fabriqués par la firme Olivetti. Cela pose des problèmes sur le plan technologique. Les nouveaux produits doivent être en effet étudiés suivant une conception modulaire qui est adaptée à cette organisation. De même, la généralisation à des produits plus anciens suppose que leur fabrication soit repensée : il faut diviser leur montage en séquences logiques et s'apparentent avec la conception modulaire des nouveaux produits, c'est le cas par exemple des machines à écrire.

Sur le plan humain, il faut aussi vaincre une certaine réticence du personnel. Il s'agit en effet de généraliser cette nouvelle organisation du travail à tout le personnel d'Olivetti, et non plus simplement à quelques volontaires. Les craintes exprimées par le personnel sont souvent celles de ne pas réussir, celles aussi d'avoir une plus grande fatigue due à l'effort intellectuel. La direction d'Olivetti a bon espoir de vaincre ces réticences grâce à son programme d'information et de formation professionnelle.

Les plans actuels prévoient la transformation totale de l'organisation du travail dans la firme Olivetti, dans les trois ans à venir. Actuellement, toutes les opérations mécaniques et électroniques ont été testées pour cette nouvelle organisation du travail.

Cette réforme de l'entreprise Olivetti ne concernera pas seulement les ouvriers des opérations de montage, mais aussi toutes les autres catégories d'ouvriers et aussi les employés. Grâce à cette nouvelle organisation, l'entreprise espère pouvoir éviter la « bureaucratization » de son administration.

## 2° Les principes qui sous-tendent les expériences

a) Fondées pour la plupart sur l'approche socio-technique, elles essayent de redéfinir le travail ouvrier de la manière suivante :

- le travail doit exiger de l'homme autre chose qu'une simple endurance et présenter un minimum de variété (ce qui ne veut pas forcément dire nouveauté) ;

- Il doit fournir à l'ouvrier des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement ;
- il doit permettre à l'exécutant une marge de décision personnelle ;
- il doit permettre à l'ouvrier de bénéficier d'une certaine estime dans la société ;
- Il faut que l'ouvrier puisse faire le lien entre son produit et la vie sociale, c'est-à-dire qu'il doit comprendre le but de son travail ;
- enfin, son travail ne doit pas lui laisser l'impression d'un avenir bouché, mais doit au contraire lui permettre d'envisager des promotions.

Au-delà de ces principes qui définissent le travail, les expériences de reconstruction du travail doivent donc redéfinir les tâches, ce qui conduit généralement à respecter tout ou partie des principes socio-techniques suivants, aux trois niveaux de l'individu, du groupe et de l'entreprise.

— **Au niveau de l'individu :**

- il faut rechercher la variété optimale des diverses opérations à l'intérieur de la même tâche ;
- la suite des opérations doit présenter une suite logique qui confère une unité à cette tâche ;
- l'optimisation de la durée de la tâche ;
- l'opérateur doit pouvoir participer à la détermination des normes (qualité ou quantité) auxquelles il est soumis ;
- il faut rendre l'opérateur responsable d'une partie de la préparation et de l'entretien nécessaires à l'accomplissement de sa tâche ;
- il faut concevoir la tâche d'un ouvrier comme regroupant un certain nombre d'efforts et de qualités, de façon à entraîner une certaine estime des autres ouvriers ;
- l'utilité de la tâche pour la Société doit enfin apparaître clairement au travailleur.

— **Au niveau du groupe :**

Deux principes essentiels doivent être respectés :

- tout d'abord, il s'agit de faciliter la constitution de groupes, soit en rapprochant les individus (rompre l'isolement de la chaîne), soit en permettant une rotation qui fasse prendre conscience au groupe de son unité et de la tâche globale qu'il réalise ;
- en second lieu, le groupe doit pouvoir participer à la définition des normes de production et doit prendre connaissance rapidement des résultats de son travail (en particulier par un contrôle de qualité).

— **Au niveau de l'entreprise :**

Enfin, il convient de tenir compte de ces règles :

- les communications et les informations doivent être organisées de telle sorte que les revendications ouvrières puissent être prises en compte dans la conception des nouvelles tâches ;



- des filières de promotion doivent être prévues et doivent recevoir l'agrément des travailleurs ;
- les rôles, les activités et le style de commandement des contremaîtres, des cadres et de l'état-major de l'entreprise doivent être repensés.

b) Tous les aspects de la condition du travailleur doivent être présents dans les expériences de restructuration des tâches, afin qu'elles mènent réellement à une amélioration des conditions du travail.

• Le premier point est, bien sûr, celui de la rémunération et des salaires : la diversification des tâches entraîne souvent une nouvelle qualification, d'autant plus que la productivité est souvent améliorée du fait de la mise en œuvre des expériences.

Sur le plan de la santé physique des ouvriers, la prise en compte des résultats des recherches ergonomiques permet de mieux adapter l'outil à l'homme : on réduit ainsi les fatigues, on diminue les gestes inutiles, on allège l'effort d'attention. De même, dans les groupes semi-autonomes, on parvient à adapter le rythme du travail aux différentes catégories d'ouvriers : les handicapés physiques comme les travailleurs âgés peuvent trouver des tâches qui leur permettent de ne pas être considérés comme des « sous-ouvriers » ou de ne pas se tuer à la tâche pour suivre les cadences.

• En ce qui concerne le problème de la promotion, la rotation des tâches et le surcroît de qualification augmentent les chances de promotion ou de nouvelle orientation : l'ouvrier n'a plus le sentiment d'être emprisonné à vie dans son emploi.

• Quant au contenu du travail, il est souvent plus important qu'une promotion et toutes les expériences qui placent l'autodétermination au premier rang définissent un travail plus riche, plus attrayant, où l'homme reprend conscience de son rôle et de sa responsabilité.

• Quant à l'information dans l'entreprise, en favorisant la prise de conscience de l'utilité de son travail, on place l'ouvrier dans un état de réceptivité plus grand, tout en développant son sens critique : l'information est mieux comprise et mieux transmise dans les deux sens.

• Quant aux relations dans le travail, on sait combien la chaîne est facteur d'isolement, et même d'agressivité : le travail en groupes semi-autonomes, la rotation, permettent de créer une cellule restreinte, où les contacts indispensables à la définition d'un travail attrayant sont réunis.

• Quant au problème de l'encadrement, en appliquant la direction participative ou l'enrichissement des tâches, on substitue progressivement à une relation hiérarchique de type militaire, un type de relations à base de compétence et de conseil.

• Quant au pouvoir dans l'entreprise, on dit qu'il commence où l'initiative existe. C'est bien là un des maîtres-mots des équipes semi-autonomes : ce pouvoir est peut-être encore mince, mais il constitue peut-être le début d'une modification fondamentale qui remet en cause la sacro-sainte technocratie.

c) Des résultats souvent décrits comme intéressants.

Selon les auteurs qui relatent des expériences de reconstruction des tâches, les résultats obtenus sont impressionnants dans de nombreux domaines :

- amélioration importante de la productivité ;
- amélioration importante de la qualité des produits ;
- réduction de la main-d'œuvre (ou des heures de travail supplémentaires) ;
- réduction des besoins d'espace ;

- amélioration importante de l'attitude des salariés vis-à-vis de leur travail ;
- réduction du gaspillage ;
- suppression du personnel de surveillance et de contrôle ;
- diminution très importante du turn over et de l'absentéisme ;
- participation plus active des ouvriers à la vie civique ou sociale ;
- diminution des tensions sociales et des journées de grève ;
- initiatives accrues de la part du personnel et nombreuses suggestions rentables.

Une telle énumération peut surprendre par sa variété, mais certains chiffres d'amélioration sont encore plus significatifs : la Société General Foods a vu le personnel de son usine de Topeka se réduire de 40 % ; en Norvège, une expérience dans une tréfilerie a dû être arrêtée car les gains de productivité des ouvriers spécialisés étaient tels que ceux-ci percevaient des salaires bien supérieurs à ceux des ouvriers professionnels et des agents de maîtrise des autres services. Chez Corning Glass, le taux des rebuts est passé de 23 % à 1 % en moins de six mois, pendant que l'absentéisme passait de 8 % à 1 %. A Texas Instruments, le turn over trimestriel du service de nettoyage est passé de 100 % à 10 %, avec plus de 45 % de réduction des effectifs pour un service très amélioré. A Norsk Hydro, en Norvège, la satisfaction exprimée par les ouvriers quant à l'intérêt de leur travail est passée en un an de 50 % à près de 100 %. A la Société Donnelly Mirrors Corporation, les gains de productivité ont entraîné une hausse des salaires (à prix constants) de 12 % en un an, les mises au rebut étant réduites de 75 %. A Texas Instruments encore, le temps moyen de montage d'un appareil est passé de 138 heures à 32 heures.

Ces chiffres semblent démontrer l'intérêt des méthodes de restructuration des tâches. Aussi, certains n'hésitent-ils pas à proclamer que la démarche ainsi entreprise doit devenir la priorité des priorités dans le domaine de l'amélioration des conditions de travail.

Or, cela n'est pas aussi évident que cela peut le paraître au premier abord. Il faut bien reconnaître, en effet, que les applications de cette démarche sont encore relativement peu nombreuses, que leur origine n'est pas toujours claire et pure, et que leurs résultats ne sont pas toujours aussi triomphants que ceux que l'on vient de citer.

# PRÉSENTATION DES PAYS VISITÉS

REPUBLIQUE FEDERALE D'ALLEMAGNE

AUSTRALIE

ETATS-UNIS

GRANDE-BRETAGNE

ITALIE

YOUGOSLAVIE

## RAPPORT REPUBLIQUE FEDERALE D'ALLEMAGNE

### Programme des rencontres

#### Lundi 6 octobre (Bonn)

— Entretien à l'Ambassade de France à Bonn Bad Godesberg, avec M. Jacques Morizet, Ministre Conseiller, au cours duquel est donnée une description d'ensemble des structures politiques du pays, ainsi que de la situation dans les domaines économique et social.

#### Lundi 6 octobre, après-midi et mardi 7, au matin (Bonn)

— Table ronde au Ministère du Travail présidée par M. Echterholter, Directeur.

Le statut du travailleur et le système juridique et légal organisant sa protection sont au centre des débats où interviennent, chacun dans leur spécialité, les nombreux collaborateurs de M. Echterholter.

#### Mardi 7 octobre, après-midi : Association des Employeurs Allemands (Cologne)

— Table ronde présidée par le Docteur Lindner, chef de la section politique sociale Internationale, avec la participation du Docteur Brockmann, de l'Institut « Fuer Angewandte Arbeitswissenschaften ».

Deux sujets essentiels ont été abordés : le transfert du pouvoir dans l'entreprise (extension de la cogestion paritaire), sujet important de préoccupation du patronat allemand et l'élaboration de normes inter-professionnelles de nuisance.

#### Mercredi 8 octobre

— Visite des usines Bayer à Leverkusen, sous la conduite de M. Appel.

Cette visite a été particulièrement axée sur la politique de l'entreprise : apprentissage, formation, intégration de la main-d'œuvre immigrée, équipements sociaux (logements, centres sportifs, etc.).

#### Jeudi 9 octobre (Düsseldorf)

— Entretien avec le Docteur Leminsky, animateur de l'Institut de recherches sociales du D.G.B. à Düsseldorf. L'entretien a été centré sur la position de la Confédération des syndicats allemands, sur le problème de l'amélioration des conditions de travail et sur la liste des revendications qu'ils présentent aujourd'hui dans ce domaine.

— Table ronde au Ministère du Travail du Land Nordrhein-Westfalen à Düsseldorf, avec la participation des représentants de l'inspection des fabriques et des associations mutuelles

professionnelles : débat sur les problèmes soulevés par les maladies professionnelles et les accidents du travail — moyens de prévention, de contrôle et éventuellement de sanction détenus par ces deux organismes.

#### **Vendredi 10 octobre**

— Visite de l'usine de Düsseldorf-Huckingen de l'entreprise Mannesmann AG (sidérurgie) et entretien consacré, d'une part aux systèmes de compensation des travaux les plus pénibles, d'autre part au fonctionnement de la cogestion paritaire (appliquée dans la sidérurgie et les mines).

#### **Lundi 13 octobre (Munich)**

— A l'Institut Werner von Siemens, entretien avec M. Turek, représentant du Conseil de Surveillance et Président du Conseil Consultatif ; le Docteur Menzei, de la Direction Centrale du Personnel ; le Docteur Grob, Direction Technique et Humanisation du Travail. Le débat a porté sur le programme d'expériences de restructuration des tâches et de réorganisation des groupes de travail, dans lequel l'Institut est engagé.

— Entretien avec M. le Professeur Lutz, Directeur de l'Institut de Recherches en Sciences Sociales, qui brosse un tableau du contexte économique-politique allemand, de ses perspectives et décrit, outre le fonctionnement de l'Institut, ses grands axes de recherches dans ce domaine.

#### **Mardi 14 octobre (Stuttgart)**

— Visite de l'usine Daimler-Benz à Stuttgart-Heldinger, sous la conduite de MM. Immo Deinhardt, Directeur ; Helmut Schmidt, Directeur responsable de la coordination des questions économiques et publiques ; et Heimau, Directeur des fabrications.

Discussion libre sur les motivations et les contraintes de l'entrepreneur après la visite d'un atelier de boîtes de vitesses automatiques où sont appliqués l'enrichissement des tâches, l'organisation en groupes autonomes et le contrôle ouvrier.

#### **Mercredi 15 octobre (Stuttgart)**

— Visite de l'usine Bosch à Feuerbach. La journée a été consacrée à l'étude d'expériences de réorganisation du travail et l'enrichissement des tâches menées dans le cadre d'un programme de recherche pluridisciplinaire financé par le Ministère Fédéral du Travail.

#### **Jeudi 16 octobre (Francfort)**

— Centre de Productivité de la R.F.A. (R.K.W.). Cet organisme est le cadre de dialogues entre syndicats et employeurs, représentés à parts égales dans son Comité de Direction, sur les problèmes économiques et sociaux.

#### **Vendredi 17 octobre**

— Visite de l'Université technique de Darmstadt et entretien avec le Docteur Luczak et ses collaborateurs à l'Institut des Sciences du Travail.

Cet Institut effectue des recherches pour l'élaboration de normes (pénibilité physique ou physiologique d'un poste de travail).

— Entretien avec M. Jaeger, responsable des Relations Sociales du syndicat IG Metall à Francfort. Après une présentation du syndicat lui-même et de ses rapports avec le D.G.B., les débats ont été orientés sur la position des dirigeants syndicaux vis-à-vis des pro-

blèmes posés par la condition du travail et sur la participation des syndicats à l'exercice du pouvoir dans l'entreprise par le jeu de la cogestion.

— Fin du séjour en Allemagne de l'Ouest.

## Observations générales

### A — SYSTEME SOCIOPOLITIQUE

La République Fédérale d'Allemagne est née le 23 mai 1949, sous la forme d'un Etat provisoire, régi par une constitution appelée Loi Fondamentale (Grundgesetz). L'unification politique des « Länder » rattachés au monde occidental : Bade, Bavière, Brême, Hambourg, Hesse, Basse Saxe, Rhénanie du Nord-Westphalie, Rhénanie, Palatinat, Schleswig Holstein, Bade Wurtemberg et Wurtemberg Hohenzollern, était réalisée au sein d'une fédération (Bund) dont les organes étaient situés à Bonn, nouvelle capitale. Malgré les dimensions restreintes de la région géographique ainsi définie (dimensions maximales : 800 km Nord-Sud, 300 km Est-Ouest), cette structure fédérative a maintenu jusqu'à nos jours une très grande autonomie aux Länder dans les domaines les plus variés.

Le Pouvoir Législatif est entre les mains de deux assemblées : le Bundestag et le Bundesrat.

Le Bundestag est l'Assemblée des députés. Les élections ont lieu tous les quatre ans selon une formule mixte vote direct - vote proportionnel. Chaque électeur vote en effet deux fois : la première fois pour un candidat, la deuxième fois pour une liste présentée par un parti. Outre les 248 élus directs, sont retenus un nombre égal de députés déclarés élus, au niveau de chaque Land, en fonction du nombre de voix recueillies par chaque parti. Un statut particulier est réservé à Berlin, représenté par vingt-deux députés (à voix consultative) du Parlement du Land Berlinoise désignés proportionnellement à la représentation des partis politiques dans ce Land.

Pour éviter un morcellement des partis, ou peut-être l'introduction de partis extrémistes, la Constitution interdit l'accès au Bundestag de toute liste ayant recueilli moins de 5 % des suffrages.

Le Bundesrat est la Chambre des Représentants des Länder. Le nombre de ces représentants est de trois par Land, quatre si la population du Land excède deux millions d'habitants, cinq si cette population est de plus de six millions d'habitants. Ils sont désignés et éventuellement rappelés par le Gouvernement de leur Land.

La Loi fondamentale définit deux domaines. Le premier concernant la Défense Nationale, la Monnaie, la Police, les Transports, la Poste, etc., est de la compétence exclusive du Bundestag, à moins que celui-ci ne délègue expressément au Bundesrat son pouvoir sur un point particulier. Toutes les lois n'entrant pas dans cette énumération sont de la compétence du Bundesrat qui ne peut cependant s'opposer à un texte voté au Bundestag. Enfin, le Bundestag a la possibilité de voter des Lois-Cadres applicables à l'ensemble des Länder quant à la situation des fonctionnaires, à la protection ou au contrôle de la presse et du cinéma et, ce qui est important pour l'application d'une politique de protection de l'environnement, à la protection de la nature et des paysages, aux villes et à l'urbanisme. Les lois sont votées par le Bundestag. Son Président est tenu de communiquer les projets au Bundesrat qui peut, dans un délai de quinze jours, demander la convocation d'une

Commission composée de représentants des deux Chambres, dont les recommandations doivent être appliquées dans la préparation d'un nouveau projet. En cas d'échec de cette procédure, le Bundesrat peut encore procéder à un vote d'opposition. Au cas où ce vote recueille la majorité absolue, il ne pourra être neutralisé au Bundestag que par un vote contraire à la majorité absolue (deux tiers des suffrages sont également nécessaires au Bundesrat) si la motion emporte deux tiers des suffrages au Bundestag.

Le Président de la République Fédérale est élu pour une durée de cinq ans (il est rééligible une fois) par un collège constitué des députés du Bundestag et d'un nombre égal de personnes élues à la proportionnelle par les grands électeurs dans chaque Land.

Le Président représente la Fédération à l'extérieur, accrédite et reçoit les ambassadeurs, nomme et démet les juges, les hauts fonctionnaires et les officiers. Néanmoins, tout accord avec l'étranger et toute décision concernant la défense sont soumis au vote du Bundestag. Le Président peut également être traduit devant un tribunal constitutionnel par le Bundestag ou le Bundesrat si les parlementaires estiment qu'il a trahi la Loi fondamentale ; il peut, le cas échéant, être démis de ses fonctions.

Le Pouvoir Exécutif est détenu par le Chancelier et les ministres fédéraux. Le Chancelier est élu par le Bundestag sur proposition du Président. Les ministres sont nommés par le Président sur proposition du Chancelier. La politique de la Fédération est définie dans ses grandes lignes par le Chancelier et précisée et appliquée par chacun des ministres dans la limite de ses compétences.

La censure du Gouvernement ne peut être votée par le Bundestag qu'à la condition qu'il élise en même temps à la majorité absolue un nouveau Chancelier, que le Président doit alors nommer en remplacement du précédent. Inversement, sur proposition du Chancelier, le Président peut dissoudre le Bundestag si ce dernier ne peut aboutir à un vote majoritaire pour un remplaçant.

Chaque Land possède une représentation des deux types de pouvoir : un Président, placé à la tête d'un gouvernement (Landespräsident et Landesregierung), et un Parlement (Landestag), qui sont élus selon les mêmes principes que ceux appliqués au niveau fédéral.

Sauf exception, les finances, l'éducation, la justice (dont le droit du travail) et l'administration générale sont du ressort des gouvernements des Länder.

La souplesse conférée par ce système à l'appareil politique allemand est très grande. L'autonomie laissée aux Gouvernements des Länder revêt une importance particulière au niveau de la réglementation économique et a permis une adaptation des textes aux caractéristiques de chaque région.

## B — EVOLUTION DEMOGRAPHIQUE

### I — L'EVOLUTION DE LA POPULATION

L'Allemagne Fédérale a aujourd'hui une densité de population supérieure à la Grande-Bretagne ; c'est un renversement opéré depuis la deuxième guerre (en 1952, les densités respectives de la R.F.A. et de la G.B. étaient de 205/km<sup>2</sup> et 208/km<sup>2</sup> ; en 1970, de 243/km<sup>2</sup> et 227/km<sup>2</sup>).



Le formidable accroissement de la population allemande de l'après-guerre (+ 12 millions) est fondamental pour la compréhension des phénomènes de la contraction de l'espace et de l'accroissement jumelé de la production et de la consommation.

Accroissement moyen annuel de la population  
(R.F.A. + Berlin-Ouest en milliers)

1946-1950	1950-1955	1955-1960	1960-1965	1965-1970
+ 950	+ 500	+ 600	+ 700	+ 400

A) **Les migrations de population.** Il faut opérer une distinction entre trois catégories d'immigrés.

Deux facteurs ont provoqué cette évolution :

**1. Les expulsés**

Il s'agit des Reichsdeutsche, vivant à l'intérieur de l'ex-Reich à l'Est de la ligne Oder-Neisse, et des Volksdeutsche, vivant dans les pays slaves et danubiens, chassés de l'Europe Centrale à la fin de la guerre. Leur apport est estimé à quelque 8,5 millions de personnes.

**2. Les réfugiés**

En provenance de l'Allemagne de l'Est (de 1945 à 1961), comprenant de nombreux jeunes et adultes, souvent munis d'une bonne qualification professionnelle, leur nombre est estimé à 3,5 millions environ.

**3. Les travailleurs immigrés (Gastarbeiter)**

Leur afflux a commencé surtout en 1961, compensant la suppression de l'immigration Est-allemande.

Le tableau ci-dessous met en relief leur poids important, préoccupant, affirment certains responsables, en raison de la crise actuelle qui les frappe de manière prioritaire.

	1961	1963	1965	1967	1969	1971
Travailleurs immigrés (en 1 000) .....	476	811	1 164	1 024	1 372	2 169
% dans la population active .....	2,3	3,6	5,5	4,9	6,4	10,0

**B) L'accroissement naturel**

Après l'explosion des naissances de l'immédiat après-guerre, un ralentissement de la natalité avait pu être observé jusqu'en 1955. Par la suite, l'amélioration des revenus et de la sécurité de l'emploi, ainsi que l'abaissement de l'âge du mariage, ont entraîné une reprise rapide jusqu'en 1967.

	1950	1953	1955	1960	1963	1966	1968
Taux de natalité .....	16,2	15,5	15,7	17,4	18,3	17,6	16,1
Taux de mortalité .....	10,5	11,2	11,1	11,6	11,7	11,5	12,2
Accroissement naturel .....	5,7	4,3	4,6	5,9	6,6	6,1	3,9

### C) Importance comparée de ces deux facteurs

De 1950 à 1969, l'accroissement naturel a été dominant dans l'augmentation globale de la population allemande : cette situation a été renversée en trois ans (1970-1972), du fait de la chute spectaculaire du taux de la natalité, l'immigration représentant alors 94 % de la croissance globale.

#### Variations de la population

Année	Total	Excédent des naissances sur les décès	Immigration
1950	+ 700	+ 284	+ 416
1955	+ 572	+ 238	+ 334
1960	+ 661	+ 326	+ 335
1965	+ 709	+ 367	+ 342
1969	+ 732	+ 159	+ 573
1971	+ 501	+ 48	+ 453
1972	+ 307	- 30	+ 337

### D) Evolution des classes d'âge

Le vieillissement est apparu en R.F.A. avec un certain retard sur le reste de l'Europe Occidentale, dû notamment à l'afflux des expulsés et des réfugiés. Ce qui était considéré comme un avantage devint dans les années 1960-1970 un véritable handicap, comme le montre le tableau ci-dessous.

	Composition par âge (en %)						Indice de vieillissement (60/70)	
	1951			1961			1951	1961
	0-19	20-59	60	0-19	20-59	60		
R.F.A. ....	30,8	55,3	13,9	28,8	55,1	16,1	450	558
France .....	30,0	55,3	16,1	32,5	50,7	16,8	536	518
C.E.E. ....	32,0	54,0	14,0	31,4	53,2	15,4	540	559

Ce vieillissement est bien sûr une des conséquences du conflit : l'accroissement sensible des charges pesant sur la population active est la cause principale du recours massif à la main-d'œuvre étrangère.

## II — LE PHENOMENE DE L'URBANISATION

Le développement industriel de l'Allemagne de l'Ouest repose sur la conjonction de deux facteurs géographiques essentiels : le gisement de charbon de la Ruhr et l'axe de communication exceptionnel constitué par le Rhin.

Une caractéristique de la population du pays est donc sa concentration sur la partie Ouest du territoire où la densité est d'environ 300 habitants/km<sup>2</sup> : on recense 57 villes de plus de 100 000 habitants en R.F.A., qui regroupent 35 % de la population globale.

Une autre particularité est que le nombre des villes moyennes est inférieur à celui des grandes villes ; on compte seulement neuf villes de 50 à 100 000 habitants pour dix de plus de 100 000.

Dans l'Allemagne Rhénane, les frontières entre la ville et la campagne se sont estompées. La densité du peuplement et des constructions est telle, que le phénomène urbain a cessé d'être ponctuel, pour éclater aux dimensions de la région urbaine (Stadtregion) qui associe plusieurs villes voisines par les relations du travail et des affaires.

La diffusion du peuplement et la décentralisation des activités provoquent une circulation intense. Les migrations quotidiennes du travail intéressent un salarié sur quatre ; 28 % des hommes et 17 % des femmes, soit 24 % de la population active, résident dans une commune différente de celle de leur lieu de travail .

A partir de ces mouvements migratoires, les instances de l'aménagement du territoire, afin de combattre les excès de la densification urbaine et industrielle, ont arrêté de manière officielle en 1968 les limites des vingt-quatre agglomérations (Verdichtungsraumen, littéralement : espace de condensation) les plus importantes.

En 1967, ces vingt-quatre agglomérations comptaient 26,2 millions d'habitants, soit 45,5 % de la population globale sur 6,6 % de la superficie du territoire.

## C — LA SITUATION ECONOMIQUE

### I — LA CROISSANCE

Après le miracle allemand de l'après-guerre, se dessinent à la fois un ralentissement progressif de l'accroissement du produit national brut et un mouvement pendulaire des résultats économiques, un intervalle de quatre ou cinq ans séparent les bonnes années (1955, 1960, 1964, 1968) des crises intermédiaires de gravité croissante.

Les statistiques permettent de constater la puissance de l'industrie allemande dans la production intérieure brute, qui représente près de 40 % de celle de la C.E.E.

### Origine de la production intérieure brute en pourcentage

	R.F.A.			FRANCE	
	1950	1964	1967	1950	1964
Agriculture .....	10,4	4,8	4,3	14,5	7,8
Industrie .....	49,4		49,9	46,9	47,7
Tertiaire .....	40,2	42,0	45,8	38,6	44,5

La part des différentes branches dans la production nationale est résumée dans le tableau ci-dessous :

	1950	1966
Industries de base .....	33,7	31,3
Biens d'équipement .....	18,6	28,4
Biens de consommation ..	29,1	26,0
Industries alimentaires ...	18,5	14,3
	100,0	100,0

Les secteurs en expansion sont : la chimie et les matières plastiques, la construction électrique, la mécanique et l'automobile, qui ont progressivement supplanté le charbon et l'acier.

## II — L'INVESTISSEMENT, BASE DE LA CROISSANCE

Entre 1950 et 1965, la part du P.N.B., absorbée par la formation du capital, est passée de 22,5 % à 27,9 % ; dans le même temps, la consommation privée est passée de 64,3 % à 56,9 %.

En d'autres termes, pour une dépense de consommation privée de 100 DM, l'investissement brut est passé de 35 DM à 50 DM.

Si l'on analyse sous cet angle la progression du P.N.B., on constate, d'abord, que le gonflement réel de la masse salariale est moins important qu'il le paraît en raison de la très forte progression des actifs salariés (passés de 14 à 22 millions) ; d'autre part, jusqu'en 1960, l'accroissement de la part du bénéfice non distribué des entreprises est supérieur à celui des salaires.

Le freinage de la consommation a été accentué par une politique soutenue d'incitation à l'épargne. La part prépondérante de l'épargne publique dans l'aide à l'investissement ressort des quelques chiffres ci-dessous :

Formation de l'épargne (en milliards de DM)

	1950	1958	1960	1964	1967
Entreprises .....	4,6	14,5	18,9	13,6	8,6
Pouvoirs Publics .....	3,2	12,9	22,9	29,9	18,5
Ménages .....	5,2	23,2	28,4	37,6	39,3
	<u>13,0</u>	<u>50,6</u>	<u>70,2</u>	<u>81,1</u>	<u>66,1</u>

Solde de financement des agents (en milliards de DM)

	1950	1958	1960	1964	1967
Entreprises .....	- 4,8	- 9,5	- 20,8	- 30,9	- 12,1
Pouvoirs Publics .....	+ 0,8	+ 3,7	+ 9,6	+ 4,6	- 8,4
Ménages .....	+ 2,0	+ 11,6	+ 15,1	+ 26,7	+ 30,7
Etranger .....	+ 2,1	- 3,8	- 3,9	- 0,5	- 10,2

IV — L'ENTREPRISE EN ALLEMAGNE

A) Statut juridique

Il existe en R.F.A. deux types principaux de sociétés de capitaux : la S.A.R.L. (Gesellschaft mit Beschruenkter Haffnong, Gmbh) et la S.A. (Aktiengesellschaft, A.G.) dont les organes de direction sont le conseil de surveillance et le directoire. La formule française du conseil d'administration, avec Président-Directeur Général et Directeur Général n'existe pas en droit des sociétés allemand.

La grande entreprise est le plus souvent une S.A. (17,2% du personnel employé dans le commerce et l'industrie), 551 d'entre elles emploient trois millions de salariés, à raison de mille ou plus chacune.

Sous des apparences de démocratie financière (capitalisme populaire chez Volkswagen, éparpillement du capital chez Bayer, etc.), il semble que dans la plupart des cas le pouvoir de leur gestion soit entre les mains de gros actionnaires et des banques.

Les S.A.R.L. peuvent également être de grande dimension : Bosch, Grunding, Raechling sont les plus connues. De même, nombreuses sont les affaires personnelles associées à de plus grandes entreprises par le système des Konzern.

Le Konzern est un groupe formé de plusieurs entreprises autonomes, dont la gestion, par le jeu des participations financières et des ententes personnelles, est centralisée au niveau d'une « entreprise-toit » (Dachgesellschaft). Cette structure offre à la fois l'avantage des organisations centralisées et la jouissance de certains privilèges fiscaux (Schachtelpri-

vileg). L'originalité essentielle du capitalisme allemand réside dans sa forte concentration verticale, combinée à une spécialisation poussée de la production.

### **B) Implantation géographique**

Les entreprises allemandes, à l'exception des industries de base, s'orientent actuellement vers une décentralisation de la production.

Une notion nouvelle est apparue entre celles d'établissement et d'entreprise : c'est l'exploitation (Betriebs), dénuée de personnalité juridique, unité technique et comptable, possédant des liens avec la fiscalité locale, et regroupant les différents établissements (Werke) d'une même entreprise (Unternehmen) répartis dans une ville. Cette distinction joue un rôle important, comme on le verra, dans la représentation du personnel au sein d'une entreprise.

### **C) Structure du capital**

La dimension et la complexité des entreprises sont telles que, d'une manière générale, les membres du comité de direction et les cadres ont des pouvoirs toujours plus étendus. Dans le cas où la propriété des capitaux est concentrée entre quelques mains, le rôle de ces technocrates est évidemment restreint, leur choix lui-même étant effectué par le conseil de surveillance.

Lorsque le capital est largement répandu dans le public, la liberté de manœuvre du directeur est bien plus grande, la seule limitation réelle pouvant être exercée par les banquiers qui rassemblent les mandats de tous leurs clients.

Malgré les difficultés d'investigation en ce domaine, la structure du capital des sociétés anonymes, publiée régulièrement par l'Office fédéral des statistiques, prouve que la propriété du capital est dans une phase de concentration.

A la fin de 1965, la propriété du capital des 2 500 S.A. (44,6 milliards de DM environ) se répartissait ainsi : 18,2 milliards sous forme de « paquets » ; 13,5 milliards dispersés ; 6,5 milliards à l'étranger, et 6,4 milliards entre les mains des pouvoirs publics.

## **D — LE TRAVAILLEUR ALLEMAND**

### **I — LA RÉGLEMENTATION DU TRAVAIL DANS L'ENTREPRISE**

Rappelons que si ce domaine est de la compétence des Länder, il peut y avoir des lois applicables à l'ensemble de la Fédération.

#### **A) La protection physique des travailleurs**

L'importance attachée à ce problème en R.F.A. est très grande. Deux actions sont menées parallèlement.

### a) L'établissement de normes

C'est sans doute la plus grande originalité de la R.F.A., dans le domaine de la condition du travail. Le programme de recherche sur l'humanisation du travail adopté par le Ministère du Travail et des Affaires Sociales donne la première place à cet objectif, considéré comme la base indispensable de toute action cohérente dans ce domaine.

Le champ de ces normes est très vaste : mesures des contraintes physiques et physiologiques observables sur une machine, dans un atelier, etc.

Leurs applications sont multiples :

- suppression des postes de travail situés en dessous des normes minimales ;
- action au niveau de la conception de l'outil de travail, par la réduction de la pénibilité ;
- accroissement de l'efficacité des lois, règlements et prescriptions de protection du travailleur ;
- contrôle plus aisé et plus précis des caractéristiques du poste de travail ;
- influence des pouvoirs publics pour l'amélioration des conditions de travail (par exemple : modulation de certaines subventions, ou avantages fiscaux, en fonction du respect des normes) ;
- moyen de discussion et base de valorisation des postes pour les conventions collectives, par l'intégration des normes dans le calcul du coefficient de base correspondant à un poste de travail donné.

### b) L'hygiène et la sécurité

Le nombre des accidents du travail tend à décroître, comme le montrent les statistiques ci-dessous, établies sur toutes les catégories de travailleurs (soit 27 millions d'actifs).

	1950	1955	1960	1965	1970	1971
Accidents et maladies du travail des déclarés (en 1 000) .....	1 382,4	2 476,1	3 028,4	2 938,1	2 673,3	2 586,7
dont :						
— % Accidents du travail .....	91,0	88,0	89,5	90,4	89,5	90,4
— % Accidents de trajet .....	6,3	9,9	9,4	8,7	9,5	8,6
— % Maladies professionnelles .....	2,7	2,1	1,1	0,9	1,0	1,0
Conséquences des accidents et maladies :						
— Décès .....	6,7	6,2	5,7	6,1	6,2	6,8
— Incapacité totale ...	1,4	0,9	0,9	0,6	0,6	0,6
— Incapacité partielle .	91,9	92,9	93,4	93,3	93,2	92,6

Comme dans d'autres pays industrialisés, le pourcentage d'accidents mortels est au contraire en progression ; en 1971, sur 2,31 millions d'accidents du travail proprement dits, il a fallu déplorer 4 400 morts.

Le coût des accidents connaît, quant à lui, une croissance encore plus nette ; le Bureau Fédéral des Statistiques estime qu'en 1971, le coût global des accidents du travail a été de l'ordre de dix milliards de DM, répartis à parts à peu près égales entre coût direct (soins, hospitalisations, indemnités, dégâts matériels) et indirect (pensions, réinsertion, nouvel apprentissage, etc.).

Une loi fédérale sur les médecins d'entreprise, les Ingénieurs et les autres spécialistes de la sécurité du travail a été promulguée le 12 décembre 1973 et est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> décembre 1974 ; ce texte a constitué un réel progrès en la matière, en édictant les obligations des entreprises dans ce domaine, les rapports du comité d'entreprise avec ces services, et le statut précis des médecins et ingénieurs spécialisés dans l'entreprise (obligations, droits et responsabilités).

En outre, des normes d'effectif minimum des services d'hygiène et de sécurité ont aussi été établies, en fonction du « danger » propre à chaque branche. Cette loi facilite les négociations ultérieures qui se limitent alors à la révision des éléments de calcul.

### **B) La formation professionnelle - Promotion du travailleur**

Des statistiques de 1964 tendent à démentir l'idée assez répandue selon laquelle la main-d'œuvre de l'Industrie allemande est, ou a été, d'un niveau de qualification supérieur à la moyenne générale. Ainsi, 41 % des ouvriers n'avaient aucune qualification au départ contre 13 % des employés et 14 % des fonctionnaires.

Depuis 1966, un effort de grande envergure a été entrepris pour élever la qualification de la main-d'œuvre. Motivée par les problèmes posés par l'absence de toute formation des immigrés, cette politique s'est vue progressivement prendre des proportions plus amples que celles prévues initialement. La formation est du reste essentiellement organisée au sein des grandes entreprises.

Quelques chiffres recueillis dans l'usine Bayer de Leverkusen, visitée par le groupe d'études, donnent une juste idée des moyens mis en œuvre :

- deux séries de cours sont dispensés parallèlement : 584 cours de perfectionnement, inclus dans le temps de travail sont destinés à accroître la connaissance des procédés de fabrication par les ouvriers ; 168 cours de formation visant à permettre la promotion interne du travailleur sont dispensés le soir ;
- les trois quarts du personnel de l'usine, soit 64 000 personnes, sont intéressés par ces cours ; en 1974, 17 000 participants ont été recensés. Le coût de l'action de perfectionnement seule a été de 7,3 millions de DM (dépense consacrée à l'apprentissage des jeunes : 45 millions de DM).

Les actions se sont traduites par une diminution sensible de l'absentéisme, ainsi que par un succès technique non négligeable, puisque un tiers des 3 700 cadres de l'usine sont issus de la formation interne.

Chez Mannesmann, deux filières permettent la promotion de la main-d'œuvre :

- d'une part, les cours de formation professionnelle donnés par la Chambre de Commerce et d'Industrie aux ouvriers de moins de 40 ans qui, après



deux ans d'études et un examen terminal, permettent d'accéder à une qualification supérieure ;

- d'autre part, le changement de qualification non sanctionné par un examen après cinq ans de présence dans l'entreprise permet à l'intéressé de percevoir une rémunération supérieure, sans pour autant changer de poste.

Les deux filières permettent d'accéder plus ou moins rapidement, mais avec une forte certitude, au niveau de connaître (contremaître d'industrie ou diplômé, selon la voie choisie). Généreux par leurs ambitions, ces programmes restent cependant en relation étroite avec l'entreprise qui les dispense, et la reconnaissance interprofessionnelle des qualifications acquises est un problème non négligeable.

### **C) La protection sociale du travailleur**

Deux organes, puissamment structurés et ayant un statut fédéral, protègent les travailleurs contre les manquements aux règlements en matière d'hygiène et de sécurité.

#### **a) Les Associations Mutuelles professionnelles**

Ce sont des organismes de prévention, d'assurance et de réintégration compétentes pour l'industrie, le commerce et l'artisanat ; elles se situent sur le même plan que l'assurance-accidents agricole et les organismes d'assurance particuliers (fédéral, régional, communal des chemins de fer, des postes, etc.).

Ces associations sont des personnes morales autonomes de droit public, soumises au contrôle de l'Etat ; couvrant quelque 1,6 million d'entreprises et plus de 20 millions d'assurés, elles sont classées par profession et comprennent des établissements d'une même branche d'activité ou d'activités semblables.

Les organes d'administration sont l'Assemblée des Représentants (organe législatif) et le Comité Directeur (exécutif). Ces organes sont constitués paritairement de représentants d'employeurs et de représentants d'employés. A la tête de l'administration de chaque association se trouve un gérant principal. L'ensemble des trent-cinq associations est regroupé au sein d'une Fédération des Associations Mutuelles Professionnelles dont le siège est à Bonn.

Est assurée, en vertu de la loi, toute personne qui se trouve sous contrat de travail, de formation, de service ou d'apprentissage, sans tenir compte du fait que l'entreprise où l'intéressé est employé ait ou non versé les cotisations à l'association mutuelle. A toute entreprise correspond une Association Mutuelle Professionnelle.

Les associations jouent un rôle primordial en matière de sécurité, en arrêtant des prescriptions de prévention mises au point dans des comités techniques spéciaux, en collaboration avec les utilisateurs et les fabricants des machines, etc., des employeurs, des Inspecteurs du Travail, des spécialistes scientifiques (Darmstadt). Ces prescriptions sont ensuite imposées à employeur et employé (mesures de protection individuelle), une collaboration étroite existe également avec l'Etat.

Pour diffuser l'information auprès des travailleurs, les associations procèdent à des publications et envoient dans les entreprises des contrôleurs de sécurité qui assistent et perfectionnent les préposés à la sécurité de l'entreprise (obligatoires pour toute entreprise de plus de vingt personnes, depuis la loi de 1963 sur la sécurité). La formation des responsables de sécurité est faite également dans un des douze centres d'enseignement des associations qui en supportent les charges financières.

Entre 1950 et 1969, les frais affectés à la prévention par les A.M.P. sont passés de 12 millions à 88 millions de deutch marks (ceci ne comprend pas le montant des mesures elles-mêmes qui est supporté par les employeurs).

Enfin, il est important d'ajouter que ces associations peuvent se retourner contre l'employeur ; elles peuvent de même infliger des amendes aux ouvriers qui ne respectent pas les consignes de sécurité.

#### b) L'Inspection des fabriques

C'est l'équivalent de l'Inspection du Travail en France. En 1974, son activité de contrôle se résumait de la manière suivante : 1 300 contrôleurs avaient effectué 166 000 inspections et relevé 454 000 infractions, qui ont abouti à 13 000 amendes.

Les infractions peuvent entraîner trois types de poursuites :

- s'il s'agit d'infractions mineures aux règlements de l'A.M.P., une amende d'avertissement de 20 DM au maximum est versée à cette même association ;
- s'il s'agit d'une infraction caractérisée à ces règlements, l'amende, toujours calculée par l'Association et payable à celle-ci, peut atteindre 100 000 DM ;
- s'il s'agit d'une infraction à un texte législatif ou encore de la non-observation d'une première recommandation faite par l'inspecteur, la faute devient délictuelle ; l'amende, fixée par l'inspecteur, est versée à l'administration fiscale (maximum 50 000 DM) ;
- enfin, dans tous les cas, s'il y a faute délictuelle accompagnée de la mise en danger d'un travailleur, ou a fortiori blessure ou mort d'un travailleur, la juridiction compétente est pénale ; la condamnation (amende ou peine de prison) ne peut être assortie d'un sursis.

## II — LA REPRESENTATION DES TRAVAILLEURS

### A) Le Syndicat

Il existe en R.F.A. trois confédérations syndicales : le D.B.B., syndicat des fonctionnaires ; le D.A.G., syndicat des employés ; et le D.G.B., syndicat de l'industrie, qui compte sept fois plus d'adhérents que les deux premiers réunis.

L'évolution globale des syndiqués de l'industrie est une progression régulière, comme le montre le tableau ci-dessous qui retrace l'évolution du nombre des adhérents au D.G.B. :

	Total	dont		
		Ouvriers (en %)	Employés (en %)	Salariés de l'Etat (en %)
1951 .....	6 379	83,3	10,6	6,1
1961 .....	5 912	80,6	11,3	8,1
1965 .....	6 574	78,4	12,7	8,9
1970 .....	6 713	75,8	14,7	9,5
1971 .....	6 869	75,0	15,5	9,5
1972 .....	6 986	74,5	16,3	9,4

Le D.G.B. regroupe seize syndicats professionnels, dont les plus importants sont :

- I.G. Metall (métallurgie, concerne 9 578 entreprises) ;
- I.G. Chemic, Papier, Keramik (chimie, concerne 2 159 entreprises) ;
- I.G. Bau, Steine, Erden (travaux publics, bâtiment : 5 161 entreprises) ;

les autres étant plus modestes.

Cette disproportion ne va pas sans créer des problèmes au niveau du D.G.B., les décisions de portée globale prises par la Fédération reflétant parfois l'intérêt d'un des groupes de pression majoritaire qui le composent (I.G. Metall ou Chemic, généralement). Un des éléments de la stratégie du D.G.B. est de développer sa propre puissance financière pour mieux préparer l'épreuve de force avec les grandes entreprises. A l'heure actuelle, le patrimoine du D.G.B. est le suivant :

— patrimoine technique (bâtiments d'administration, écoles, centres de repos, maisons d'éditions, etc.) .....	300 millions DM
— fonds de solidarité liquide .....	700 millions DM
— participation à des entreprises d'économie communautaire .....	500 millions DM
<b>TOTAL .....</b>	<b>1 500 millions DM</b>

Enfin, les syndicats allemands n'interviennent qu'exceptionnellement au niveau de l'entreprise, leur action s'exerçant à l'occasion des négociations tarifaires à l'échelon de la profession et, lors des introductions de réformes légales au niveau fédéral.

#### **B) Les organes de représentation au sein des Conseils des entreprises**

La loi de 1952 régissant l'organisation des entreprises (Betriebsverfassungsgesetz) a été complétée en 1972, afin d'accorder aux travailleurs immigrés le même droit d'éligibilité que leurs collègues allemands aux organes de représentation.

La création de Conseils est obligatoire pour toute entreprise occupant en permanence au moins cinq travailleurs ayant le droit de vote (dont trois sont éligibles).

Leur effectif va de une à trente et une personnes pour un nombre de travailleurs compris entre 7 000 et 9 000, chaque tranche supplémentaire de 3 000 travailleurs autorisant deux représentants supplémentaires.

Dans le cas où l'entreprise est décentralisée en plusieurs établissements autonomes, chacun procède à l'élection d'un conseil ; les conseils d'établissements désignent deux délégués qui forment le Conseil d'Entreprise et, de même, chaque conseil d'entreprise désigne deux représentants pour former le Conseil du Konzern, s'il y a lieu.

Tous les frais de fonctionnement des conseils sont supportés par l'employeur, qui est en outre, tenu de dégager un nombre légal de membres de leurs obligations professionnelles. A tous les niveaux, les conseils de plus de neuf membres désignent un Comité d'Entreprise plus restreint, chargé de l'expédition des affaires courantes (s'il y a moins de neuf membres, c'est au Président du conseil qu'incombe cette tâche).

Il convient de signaler que, pour les travailleurs âgés de 18 ans qui sont donc dépourvus du droit de vote, il existe un conseil distinct spécialisé dans les questions spécifiques des jeunes, mais placé sous l'autorité du Conseil de l'Entreprise (1).

---

(1) Voir annexe sur les minorités et catégories particulières en R.F.A.

Au niveau d'un établissement (Betrieb), le conseil détient des pouvoirs étendus en matière sociale (aides diverses, logement, transport, etc.), de sécurité, d'hygiène, de détermination des objectifs de production. Au niveau de l'entreprise (Unternehmen), le conseil ne pourra qu'émettre un avis consultatif en cas de fermeture d'une usine.

### C) La Cogestion

La cogestion a été introduite en 1951 dans la métallurgie et les mines ; l'obligation était alors faite aux sociétés anonymes industrielles de ces secteurs de respecter la composition suivante du conseil de surveillance (cogestion paritaire) :

- cinq représentants du patronat ;
- cinq représentants du personnel ;
- un arbitre.

En 1952, ce premier texte fut complété, d'une part par l'extension à toutes les sociétés anonymes industrielles du principe de la cogestion, mais dans le rapport deux tiers patronat, un tiers ouvriers, au conseil de surveillance ; d'autre part et en raison de l'importance des S.A.R.L. qui sont dépourvues de conseil de surveillance, par l'obligation faite à ces sociétés de créer un conseil identique, lorsque le nombre de leur personnel dépassait 500 personnes.

En 1956, une troisième loi a augmenté considérablement l'efficacité des deux premières, en étendant la cogestion aux Konzern et aux Holdings qui y avaient échappé jusque là, n'ayant pas d'immobilisations industrielles, de sorte que le pouvoir réel restait entièrement entre les mains du capital.

Bien que les différentes parties reconnaissent, plus ou moins volontiers, que l'introduction de la cogestion paritaire dans la sidérurgie et les mines a constitué un facteur prépondérant dans le relèvement et la reconversion des activités industrielles allemandes de base, en évitant tout conflit social grave, et admettent même les liaisons étroites entre l'intérêt patronal et syndical dans cette évolution, le projet d'extension de la cogestion paritaire à l'ensemble des entreprises constitue, depuis 1972, un sujet de polémique à l'échelle nationale.

L'opposition catégorique du patronat allemand est fondée sur deux argumentations de nature différente :

- la cogestion paritaire serait dangereuse pour la gestion de l'entreprise. D'une part, l'alternance, prévue par le projet de loi, pour la présidence du conseil entre un représentant des actionnaires et un représentant du personnel, serait incompatible avec une continuité dans la politique de l'entreprise. D'autre part, le conseil nommant les Directeurs, on courrait le risque de voir la parité s'étendre peu à peu à tout l'appareil exécutif, source d'immobilisme (bien que le projet attribue la décision finale, en cas d'équilibre, aux représentants du capital) ;
- la cogestion paritaire serait incompatible avec l'autonomie des partenaires des conventions collectives. En effet, si les syndicats, par le rôle qu'ils joueront dans la nomination des membres du Directoire, pourront être représentés dans ce dernier, la représentation patronale n'étant plus alors que d'un quart dans les négociations tarifaires, les syndicats étant « assis des deux côtés de la table ».

\*  
\*\*

Les relations entre groupes sociaux en R.F.A. présentent des traits originaux, hérités en grande partie de l'effort national de reconstruction réalisé après le dernier conflit mondial. « Recherche de la productivité dans la paix sociale », pourrait être une formulation de l'objectif poursuivi, tant par les syndicats que par le patronat.

L'effort entrepris dans le domaine des conditions du travail, encouragé financièrement par l'Etat, traduit d'une part une prise de conscience de la limite atteinte par la croissance économique classique motivant la recherche d'investissements d'une nature nouvelle, et de la définition de nouveaux axes de croissance venant se substituer aux critères traditionnels.

\*\*\*

## **RAPPORT AUSTRALIE**

### **Programme des rencontres**

#### **Mardi 4 novembre (Canberra)**

— Arrivée à Canberra, via Melbourne et Sydney.

— Réception du groupe à l'Ambassade de France à Canberra, par M. Goeldner, Conseiller Culturel : discussion du programme.

— Entretien avec M. Robertson, « First Assistant Secretary » au Ministère des Affaires Etrangères : description de la situation politique du pays et de ses relations avec les pays étrangers.

— Table ronde au Ministère de l'Industrie avec M. Soames, « Assistant Secretary » au Ministère de l'Industrie : présentation de la situation industrielle et de l'activité économique de l'Australie .

#### **Mercredi 5 novembre (Canberra)**

— Table ronde au « Public Service Board », avec M. Kenway, « Assistant Commissioner », et ses adjoints : le rôle de l'Administration et de ses services dans l'amélioration des conditions de travail ; entretien avec M. Hagan, du Ministère de la Police et des Douanes, qui a présenté une expérience très particulière d'enrichissement des tâches et de démocratie au travail.

— Entretien avec le Professeur Fred Emery, du Centre de Formation Continue de l'Université Nationale Australienne qui nous a présenté l'ensemble de ses préoccupations en matière de conditions de travail.

— Départ pour Melbourne (Victoria).

#### **Jedi 6 novembre (Melbourne)**

— Table ronde au Ministère Fédéral du Travail et de l'Immigration, qui a son siège dans l'Etat du Victoria. Description par les collaborateurs de M. Mac Kenzie, « Acting Secretary » des différents aspects des relations industrielles.

#### **Vendredi 7 novembre (Melbourne)**

— Visite au Professeur R. Cummings, du Département de Psychologie de l'Université de Monash : description de son action comme Conseiller Social et comme chercheur dans le domaine de l'Ergonomie ; présentation d'expériences réalisées dans l'Industrie.

— Entretien avec M. J. Mac Intosh, de la Société I.C.I. Australia Limited : application des théories déjà développées par le Professeur Fred Emery, dans une entreprise industrielle.

#### **Lundi 10 novembre (Melbourne)**

— Entretien avec M. Noakes, « Assistant Director », du Secrétariat Central pour l'Industrie, organe de conseil et de défense du Conseil Australien des Fédérations d'Employeurs : présentation du point de vue des employeurs sur les problèmes sociaux et sur les relations industrielles en Australie.

#### **Mardi 11 novembre (Melbourne)**

— Entretien avec M. Souter, Secrétaire du Conseil Australien des Syndicats (A.C.T.U.), l'une des plus importantes confédérations de syndicats australiens : présentation du point de vue des syndicats et de leur action dans le domaine social.

— Table ronde à l'entreprise B.H.P. (Broken Hill Proprietary Company Limited), autour de M. Burrell, Directeur Général Adjoint, et de ses adjoints : la politique sociale vue par les employeurs d'une des plus importantes firmes australiennes.

— Réception par M. Bourdon, Consul Général de France à Sydney, à l'occasion de cette journée commémorative.

#### **Mercredi 12 novembre (Melbourne)**

— Visite de l'entreprise General Motors Holden (Usine de Fishermen's Bend) : présentation de l'entreprise et de ses objectifs par M. Armitage, Directeur du Personnel ; entretien avec deux ouvriers de l'usine.

— Visite de l'usine de la G.M.H. à Dandenong : présentation des différentes actions menées par l'entreprise, pour améliorer les conditions de travail dans cette usine.

#### **Jeudi 13 novembre (Melbourne)**

— Entretien avec M. Matthews, Commissaire, de la Commission de Conciliation et d'Arbitrage : présentation détaillée de ce système spécifique à l'Australie ; assistance à une audience de Madame le Juge Gaudron sur un cas d'arbitrage.

#### **Vendredi 14 novembre (Brisbane)**

— Départ pour Brisbane (Queensland).

— En raison de la crise politique grave qui a commencé le 11 novembre, le rendez-vous avec le Conseil des Syndicats du Queensland est annulé (la crise a été créée par le renvoi du Premier Ministre par le Gouverneur Général et son remplacement par le Chef de l'opposition, à titre provisoire, dans l'attente des élections générales provoquées pour le 15 décembre).

**Lundi 17 novembre (Gladstone)**

— Visite à Gladstone (Queensland) de la Centrale Electrique en construction, du nouveau port et de l'usine de la Queensland Alumina Limited : les entretiens avec M. Wooton, « Community Relation's Officer », portent notamment sur les procédures de sécurité mises en place pour la protection des travailleurs.

**Mardi 18 novembre (Brisbane)**

— Retour à Brisbane.

— Visite de « Evans Deakin Industries Limited », Société importante de construction métallique et d'ingénierie : entretien avec M. Shemmel.

— Entretien avec le Professeur J. Dann, du Département de Psychologie de l'Université de Brisbane, qui présente ses travaux en matière de participation des travailleurs et les expériences réalisées dans quelques entreprises australiennes.

— Départ pour Sydney (Nouvelles Galles du Sud).

**Mercredi 19 novembre (Sydney)**

— Entretien avec le Consul Général de France, M. Yakolievitch et le Consul, M. Pelissot au Consulat de France à Sydney.

— Réunion organisée à la Société Total Australia Limited, par son Directeur M. de Boos Smith qui présente la situation économique et sociale de sa Société.

— Table ronde à la B.N.P., où M. Gerbier, Directeur, reçoit le groupe en compagnie des représentants d'Elf, d'Air-France et de l'U.A.P. à Sydney : le système social australien vu par des employeurs français.

**Jeudi 20 novembre (Sydney)**

— Table ronde à l'Association des Industries de la Métallurgie (Metal Trade Industrial Association), organisme des employeurs de la métallurgie, regroupant près de 6 500 entreprises : entretien avec M. Fry et ses adjoints sur les conflits sociaux, leur approche et leur résolution dans le cadre australien.

— Table ronde à la C.S.R. Limited, avec M. Burgess, Directeur Général du Personnel et ses adjoints qui présentent leur politique et leurs programmes de développement social de l'entreprise.

**Vendredi 21 novembre (Sydney)**

— Entretien avec M. Fabreca, Conseiller Commercial de l'Ambassade de France, qui décrit les rapports économiques de la France avec l'Australie, les perspectives d'avenir ainsi que le système australien de relations industrielles.



**Lundi 24 novembre (Port Kembla - Wollongong)**

— Visite des usines sidérurgiques de la B.H.P. à Wollongong : entretien avec les responsables de l'entreprise sur la situation sociale et les problèmes posés par la dimension de l'usine (13 000 personnes).

— Réunion avec des représentants de la colonie française à Wollongong.

**Mardi 25 novembre (Sydney)**

— Visite au Work Research Center, dirigé par M. Hull qui présente, avec ses collaborateurs, les travaux qu'il assume actuellement dans le domaine de la démocratie industrielle et de la participation des travailleurs, notamment au sein de l'entreprise C.S.R.

— Entretien avec le Consul Général et le Consul de France.

**Mercredi 26 novembre (Sydney)**

— Table ronde finale au Ministère du Travail et de l'Immigration avec M. Smee, Directeur pour l'Etat de New South Wales, M. Soames, du Ministère Fédéral de l'Industrie, le Consul Général de France à Sydney et des représentants du Ministère des Affaires Etrangères.

\*\*\*

**Observations générales**

**A — GEOGRAPHIE**

Continent de 7,7 millions de kilomètres carrés (soit environ la superficie des Etats-Unis ou quatorze fois la superficie de la France), l'Australie compte, sous une forme fédérale, six Etats et deux Territoires auxquels s'ajoute le Territoire de la capitale australienne, Canberra, qui comporte 200 000 habitants et où se trouvent la quasi-totalité des ministères fédéraux.

Etats	Nombre d'habitants	Capitales	Nombre d'habitants
Nouvelles Galles du Sud .....	4,7 millions	Sydney .....	2 800 000
Victoria .....	3,5 millions	Melbourne ..	2 500 000
Queensland .....	1,9 million	Brisbane .....	900 000
Australie Méridionale .....	1,2 million	Adelaïde .....	850 000
Tasmanie .....	400 000	Hobart .....	150 000
Australie Occidentale .....	1,1 million	Perth .....	700 000
Territoire du Nord .....	100 000	Darwin .....	40 000

La population est légèrement supérieure à 13 millions d'habitants et connaît une croissance moyenne de 2,2 % par an depuis 1948-1949 (le double de celle des Etats-Unis), celle-ci essentiellement due à l'immigration, dont 40 % environ est d'origine anglo-saxonne.

Toutefois, il faut noter que près de 70 % de cette population se trouve dans les huit capitales des Etats et Territoires, ce qui ramène la densité moyenne du pays de 1,7 habitant/km<sup>2</sup> à moins de 0,6 habitant/km<sup>2</sup> en dehors des capitales : près de 65 % du territoire sont constitués de zones arides ou semi-arides, de déserts et de plaines de sable.

La population qui était encore, il y a vingt ans, d'origine anglo-saxonne dans sa grande majorité, prend de plus en plus une couleur multinationale par l'arrivée de nombreux immigrants qui s'intègrent moins rapidement au système australien (Italiens, Grecs, Turcs, Yougoslaves, Allemands, Espagnols).

## B — LE SYSTEME SOCIAL ET POLITIQUE

Le Commonwealth australien voit son lien avec la Couronne Britannique représenté sur place par un Gouverneur dans chaque Etat et par un Gouverneur Général qui, au cours de notre séjour en Australie et devant la situation politique, prit la décision — unique dans l'histoire de ce pays — de démettre le Premier Ministre et de le remplacer provisoirement par le Chef de l'Opposition, dans l'attente d'élections générales.

Les Etats jouissent d'une autonomie importante dans le cadre de la Constitution Fédérale et ils ont leurs propres Parlements. Les pouvoirs sont donc répartis entre les Gouvernements des Etats et le Gouvernement Fédéral. Celui-ci détient notamment, de par la Constitution, tous pouvoirs en ce qui concerne :

- la résolution des conflits industriels ;
- le commerce extérieur ;
- la défense nationale ;
- les affaires étrangères ;
- la gestion des territoires ;
- l'administration et le budget fédéraux.

Le pouvoir exécutif est exercé au niveau fédéral par le Conseil Fédéral exécutif, composé de ministre d'Etat. Le pouvoir législatif est exercé par deux chambres. Le Sénat est composé de soixante membres (dix pour chacun des Etats) élus au suffrage direct pour six ans et renouvelables par moitié tous les trois ans. La Chambre des Représentants comporte cent vingt quatre membres, élus pour trois ans au suffrage universel direct. Le système de scrutin est donc particulier à ce pays.

Les trois principaux partis sont le parti Libéral (à tendance conservatrice), le parti Rural (allié au précédent et le parti Travailleuse (à tendance socialiste).

Le Gouvernement en place au début de novembre 1975, était Travailleuse et disposait de la majorité à la Chambre des Représentants mais par contre la coalition des Libéraux et des Ruraux avait la majorité au Sénat.

Depuis les élections du 12 décembre 1975, la coalition des Libéraux et des Ruraux a été portée au pouvoir et possède désormais la majorité dans les deux Chambres.

Ce changement de Gouvernement, après cinq années de gestion travailleuse, sera vraisemblablement un des éléments importants dans les relations de travail qui s'établiront en Australie à partir de 1976 ; il est possible que les constatations que nous avons pu faire soient sensiblement modifiées dans l'avenir.

## C — LA SITUATION ECONOMIQUE

L'économie australienne a connu une expansion rapide, surtout depuis la seconde guerre mondiale : elle a ainsi pu absorber une main-d'œuvre qui a doublé en trente ans.

**Main-d'œuvre totale** : 6,3 millions de personnes dont deux tiers sont des hommes.

Industries primaires ..... 30 % (en diminution)

Industries secondaires ..... 24 %

Tertiaire ..... 46 % (en augmentation) dont 16 % dans l'Administration et 9 % dans l'administration fédérale.

L'industrie n'occupe donc que le quart de la population active. Elle a cependant connu une croissance très rapide depuis 1945 : la main-d'œuvre qui est occupée est passée de 200 000 personnes au début du siècle à 1,5 million en 1973, malgré une relative stagnation pendant les quarante premières années de ce siècle.

Entre les années 1950 et 1968, le produit industriel doublait alors que l'agriculture ne faisait augmenter sa production que de 50 %. Néanmoins, un point noir subsiste : alors que les technologies importées après la guerre étaient des plus modernes, les barrières douanières, s'ajoutant à l'éloignement géographique, ont peut-être trop protégé l'industrie locale. De plus, la faiblesse du marché australien (seulement 13 millions de personnes sur un continent aussi vaste que les Etats-Unis) ne permet pas à certaines industries de transformation à haute technologie d'atteindre un seuil de développement suffisant.

Le Gouvernement australien se trouve donc confronté à quelques problèmes pour assurer l'indépendance économique du pays dans certains secteurs de pointe, alors même que l'Australie dispose de réserves naturelles considérables.

De plus, l'Australie, à l'image de la quasi-totalité du monde occidental, connaît aujourd'hui des difficultés économiques importantes. Le taux d'inflation y est très élevé, étant nourri à la fois par le contexte international et par la poussée rapide des salaires qui a atteint plus de 30 % dans certaines branches en 1974 (en décembre 1974, le taux d'augmentation annuel moyen était de 28 %, l'augmentation annuelle des salaires minimum étant de 35,5 % pour les hommes et de 40 % pour les femmes).

Le taux de chômage est également sensible ; c'est un mal nouveau dans ce continent, qui a pourtant doublé sa population depuis 1945. On s'explique que le Gouvernement australien soit aujourd'hui peu armé pour lutter contre les conséquences sociales du chômage, n'ayant pas senti auparavant la nécessité d'une protection légale ou d'une réglementation contre le chômage.

### Augmentation de l'indice des prix à la consommation (taux annuel)

Mars 1974	Juin 1974	Septembre 1974	Mars 1975	Juin 1975	Septembre 1975
13,6 %	14,4 %	16 %	17,6 %	16,9 %	14,4 %

### Taux de chômage

Décembre 1973	Décembre 1974	Mars 1975	Juin 1975	Septembre 1975
1,4	3,9	4,5	4,5	5,1

Aujourd'hui, l'immigration a été pratiquement stoppée et une légère reprise de l'économie se fait sentir, qui devrait avoir des conséquences rapides sur le marché du travail, étant donné la souplesse d'adaptation et la mobilité de la main-d'œuvre. L'immigration a du reste toujours été sérieusement contrôlée et étroitement subordonnée à la situation économique : dans ce continent regorgeant de richesses naturelles, la méfiance a toujours été grande vis-à-vis du migrant (une proportion infime d'asiatiques a pu s'installer). Déjà au début du siècle, les syndicats ont cherché à éviter une trop grande immigration pour protéger chaque métier. Aujourd'hui encore, le critère des qualifications professionnelles est prédominant ; ne peuvent entrer en Australie que ceux qui possèdent une formation suffisante dans un nombre très limité de professions qui font défaut dans le pays.

Il est nécessaire, maintenant, de revenir sur l'une des conséquences de l'éloignement géographique de l'Australie : l'absence de concurrence trop forte n'a pas poussé l'industrie à des transformations rapides. Aujourd'hui encore, il existe une très forte proportion de petites entreprises familiales. En 1968, 93,4 % des entreprises employaient moins de 100 personnes ; elles représentaient seulement 39 % des travailleurs de l'industrie.

Seules, 300 entreprises employaient plus de 500 personnes ; elles représentaient 28 % du total du secteur secondaire. Parmi ces grandes entreprises, certaines sont filiales de groupes étrangers. Ainsi, en ce qui concerne la participation des travailleurs, les premières entreprises à se lancer dans des expériences étaient « Shell » et « I.C.I. Australia », filiale du groupe britannique « Imperial Chemical Industries » : la participation des travailleurs a été mise en place à I.C.I. par la création, en 1950, de Conseils de Travailleurs dans des établissements australiens. Cette idée provenait des recherches du « Tavistock Institute » de Londres et portait surtout sur les conditions matérielles de travail, l'hygiène, la sécurité et le bien-être des travailleurs. Depuis 1964, des consultants anglais sont intervenus pour susciter une motivation plus importante des travailleurs. Ceci se matérialise, au niveau de l'atelier, par des phases successives qui impliquent de plus en plus les travailleurs : élargissement des tâches, puis enrichissement des tâches, puis groupes semi autonomes. A l'inverse, les grandes entreprises australiennes qui ne sont pas affiliées à des partenaires étrangers, bénéficient souvent des monopoles de fait, car elles sont protégées de l'extérieur par de fortes barrières douanières et peuvent rester quelque peu en retrait par rapport à certaines grandes évolutions du monde occidental en matière de politique sociale : ainsi, la sidérurgie australienne est actuellement dominée par le groupe B.H.P., et ses filiales, qui provient de la fusion, peu avant la seconde guerre mondiale, de Broken Hill Proprietary et de A.I.S. (Australian Iron and Steel). La C.S.R., de son côté, a peu à peu acquis une grosse part du marché du sucre. Elle produit 30 % du sucre brut australien, mais en raffine 95 %, ainsi que la totalité du sucre néo-zélandais. Cette compagnie, dont le capital est entièrement aux mains des Australiens et des Néo-Zélandais, a aujourd'hui diversifié ses activités principalement dans les activités minières et les matériaux de construction.

Ces grandes entreprises, protégées de la concurrence extérieure, ont disposé d'une main-d'œuvre très docile. Elles ont eu le plus souvent avec le personnel une politique teintée de paternalisme qui semble un peu en retrait par rapport au reste du monde occidental. Aujourd'hui pourtant, sans qu'une pression syndicale très forte les y pousse, elles s'intéressent d'assez près à la participation des travailleurs et à la mise en place de structures de consultation. On note ainsi une certaine convergence à l'intérieur des grandes entreprises australiennes.

Les petites entreprises, quant à elles, restent très en retrait en matière de politique du personnel. Elles subissent plutôt qu'elles ne favorisent l'amélioration des conditions du travail et des salaires qui leur est imposée par le système de conciliation et d'arbitrage obligatoire, dont l'un des buts est justement d'éviter une disparité préjudiciable aux travailleurs.

D'une manière générale, il faut bien dire qu'en matière de conditions de travail, on innove assez peu en Australie, où on se contente souvent de se référer aux normes internationales édictées par le B.I.T. ou l'O.C.D.E.

## D — LES RELATIONS INDUSTRIELLES

Sur le plan des relations industrielles, la première impression de l'observateur extérieur est le paradoxe : l'existence d'un retard considérable dans la protection légale du travailleur coexiste avec un état de fait qui paraît relativement satisfaisant.

### a) Un retard dans la protection réglementaire du travailleur

Le système réglementaire et législatif n'est pas très élaboré, il faut signaler que les travailleurs sont parfois assez bien protégés par des accords qui interviennent au niveau de l'entreprise ou de la branche.

1. Ainsi, en matière de protection contre le licenciement, la seule mesure générale est un délai de préavis d'une semaine qui est porté dans certaines industries ou pour certains emplois à un mois.

La pression syndicale dans ce domaine a été très faible : cela s'explique, d'une part, par la grande mobilité des travailleurs et la croissance économique continue qu'a connues l'Australie pendant les dernières décennies, d'autre part, par le fait qu'un certain nombre d'accords sont intervenus entre l'Etat et les entreprises qui ont affecté des licenciements économiques, accords qui ont débouché bien souvent sur des indemnités prenant des formes diverses et pouvant apporter jusqu'à une année de salaire.

2. Ces indemnités revêtaient un caractère d'autant plus important que l'aide au chômeur est très peu développée en Australie, surtout pour le travailleur qui n'a pas de famille à charge.

En effet, quel que soit son salaire précédent, le chômeur touche 36 dollars australiens par semaine s'il est célibataire, plus 25 dollars s'il est marié, auxquels s'ajoutent 9 dollars par enfant à charge.

Il faut ajouter, en plus, que ces allocations, dont le principe et le montant sont votés par le Gouvernement fédéral, sont suspendues si l'intéressé refuse un poste qui est supposé lui convenir et qui lui est présenté par l'un des 270 bureaux du Ministère du Travail et de l'Emploi.

3. En matière de retraite, le système utilisé est aussi très peu élaboré. Outre les allocations très faibles versées par le Gouvernement fédéral aux retraités (5 000 à 6 000 dollars australiens de capital), il existe une retraite complémentaire fonctionnant sur le principe de la capitalisation. Ce système complémentaire, laissé à l'initiative des accords paritaires, n'est pas obligatoire pour le travailleur.

Ainsi, dans l'établissement sidérurgique de Wollongong du groupe B.H.P., 53 % seulement des travailleurs participent aux fonds de retraite complémentaire (65 % à l'usine de Newcastle) alimentés par les cotisations des intéressés, auxquelles s'ajoute une participation de l'employeur qui est le double de celle du salarié.

Le salarié a le choix entre divers taux de cotisations (de 30 cts/jour à 68 cts/jour) qui débouchent à 65 ans, sur un capital variant de 8 300 \$ à 19 000 \$. Ce capital lui est versé au moment du départ en retraite, ou en totalité, à son conjoint en cas de décès prématuré du travailleur. Ce capital n'est imposable qu'à 5 %.

Ces fonds de retraites complémentaires peuvent être gérés paritairement par les Syndicats et l'Entreprise, mais peuvent aussi être entièrement sous la responsabilité de l'employeur.

4. En matière de consultation et de participation du personnel, la plus grande liberté est laissée aux entreprises.

Il n'existe aujourd'hui aucune mesure réglementaire ou législative dans ce domaine, à l'exception d'une loi que le Gouvernement travailliste de l'Etat de l'Australie Méridionale a fait voter récemment et qui prévoit l'élection de conseils ouvriers dans les entreprises situées sur le territoire de cet Etat.

Néanmoins, un certain nombre de grandes entreprises se sont engagées dans cette voie depuis une ou deux décennies. Les premières étaient des compagnies appartenant à des groupes internationaux « Shell » et « I.C.I. Australia » ont développé dans deux de leurs établissements des systèmes de consultation et de participation sur le modèle des expériences tentées à la même époque au Royaume Uni.

De façon plus générale, certains groupes essaient aujourd'hui de pallier une relative désaffection du travail par quelques expériences de motivation des travailleurs qui s'appuient essentiellement sur une plus grande consultation, ou même prévoient une participation à certaines décisions concernant le lieu et l'organisation du travail.

L'expérience la plus intéressante est sans nul doute celle de la C.S.R. où la Direction du groupe a suscité des expériences différentes dans ses divers établissements.

Il est encore trop tôt pour en juger les résultats, mais un effort a été fait pour rechercher les domaines où le besoin d'une participation pouvait exister.

Quelques personnes extérieures à la Société ont eu pour seule mission de faire prendre conscience aux intéressés de ce qui pouvait être fait. Il en résulte, bien sûr, une hétérogénéité des expériences tentées mais vraisemblablement une adaptation plus étroite aux besoins.

5. La Sécurité Sociale, dans son ensemble, a été longtemps très peu développée. Cependant, a été mis en place récemment par le gouvernement travailliste, un système de protection médicale dénommé « Medibank ».

Ce système permet de prendre en charge directement (tiers payant) 85 % des dépenses médicales et pharmaceutiques de la totalité de la population vivant sur le sol australien. Il est financé par le budget fédéral, et sa mise au point très récente (début 1975) a posé des problèmes considérables, car l'estimation préalable du coût total de « Medibank » était très difficile et son application a été immédiate.

On peut penser que cette grande innovation sociale sera conservée dans ses grandes lignes par le gouvernement libéral qui a pourtant décidé d'examiner à nouveau le système sur certains points.

En dehors de « Medibank », la protection sociale est assez peu développée. L'indemnisation des risques d'accidents du travail est assurée par les syndicats eux-mêmes, qui gèrent sur le principe des assurances des fonds concernant, l'un l'incapacité (« Disable Fund ») et l'autre les décès (« Death Fund »).

6. Rien n'est légalement obligatoire en matière de formation professionnelle, mais là encore, certaines grandes entreprises ont mis sur pied des programmes de formation : des cours d'anglais sont très souvent organisés pour les migrants récents, le temps étant parfois même pris sur les heures de travail (comme à Wollongong pour l'A.I.S. du groupe B.H.P.). L'administration organise également des cours du soir pour les étrangers.

La maîtrise est le plus souvent issue des travailleurs et suit une formation complémentaire dont le temps est pris sur la durée du travail.

Sur l'ensemble de l'usine de Wollongong, qui comporte 13 000 personnes, la Direction estime qu'il y a en permanence 900 personnes qui poursuivent des études.

La protection légale et réglementaire du travailleur australien semble donc être peu développée. Les pouvoirs publics, au niveau des Etats comme au niveau fédéral, se sont peu préoccupés de ces problèmes, laissant à chaque entreprise, à chaque industrie, le soin d'élaborer elles-mêmes certaines protections. Ainsi, dans certains domaines, comme l'intéressement, la motivation des travailleurs, la situation des entreprises est très variable, allant d'une inexistence totale dans certaines petites entreprises, à des expériences très intéressantes dans les groupes les plus importants.

Il faut aussi reconnaître que la puissance des syndicats et le réalisme des employeurs n'ont pas imposé l'intervention des pouvoirs publics. Les indemnités de licenciement qui sont toujours négociées, en sont un bon exemple.

#### **b) Un système de relations industrielles satisfaisant**

Malgré cette relative carence de l'action des pouvoirs publics dans le domaine de la protection du travailleur, l'observateur à l'impression que les relations industrielles ne sont pas plus mauvaises et peut-être même meilleures que dans les pays où la législation sociale est beaucoup plus avancée.

Les explications de ce paradoxe doivent sans doute être recherchées dans plusieurs directions :

1. L'existence d'un système original de conciliation et d'arbitrage obligatoire qui évite les conflits durs et les grèves longues.

Ce système, pratiquement unique au monde, au moins à cette échelle, est remarquable à plusieurs points de vue. Créé en 1904, à une époque où les syndicats étaient assez mal organisés, il a été un moyen efficace pour la défense des travailleurs.

Des commissions d'arbitrage au niveau fédéral fixaient les salaires minimum de chaque catégorie de personnel, pour chaque qualification.

Mais, contrairement à la plupart des tentatives qui ont eu lieu ailleurs, l'arbitrage a été accepté par les deux parties qui se sont toujours soumises aux décisions (« awards »). Il a permis ainsi de minimiser les conflits et a empêché que ne se développe une lutte idéologique intense, s'appuyant sur le principe de la lutte des classes. Les statistiques sur le nombre des journées de grève sont éloquentes à cet égard : entre 1957 et 1962, pour environ 3 000 000 personnes actives, le nombre de journées perdues a été en moyenne annuelle de 500 000.

Néanmoins, bien que les grèves ne soient pas longues, leur fréquence a augmenté de façon importante depuis 1967.

Ainsi, en 1973 sur 2 538 conflits, on constatait près de 2,6 millions de jours perdus soit l'équivalent de l'ensemble de la période 1957 à 1962 :

	Nombre de grèves	Nombre de personnes concernées (1)	Nombre de jours perdus
Grèves inférieures à 1 jour	998	428 500	307 000
entre 1 et 2 jours .....	437	110 000	181 900
entre 2 et 3 jours .....	280	30 400	134 300
entre 3 et 5 jours .....	235	47 000	183 400
entre 5 et 10 jours .....	345	88 100	658 000
entre 10 et 20 jours .....	182	60 700	661 300
entre 20 et 40 jours .....	48	14 000	316 000
supérieures à 40 jours .....	13	4 200	192 800

(1) Directement et indirectement.

2. C'est le système syndical australien qui a permis à la commission d'arbitrage et de conciliation de fonctionner correctement jusqu'à ces dernières années. Réciproquement, la structure des syndicats, conçue initialement sur le modèle britannique, a été considérablement influencée par le système d'arbitrage.

Un très grand nombre de petits syndicats de métiers (300) sont regroupés dans quatre confédérations. Certains sont insignifiants (en décembre 1973, 35 syndicats regroupaient moins de 100 personnes, seulement 10 regroupaient plus de 80 000 personnes, ces 10 syndicats représentant 40 % des travailleurs syndiqués). Ainsi, la C.A.E.O. regroupe 230 000 fonctionnaires et l'A.C.S.H. 150 000 personnes. Malgré leur nombre, ces syndicats, corporatistes, sont très puissants.

Toutefois, ils laissent peu de place aux structures confédérales : celle de l'A.C.T.U. par exemple, ne regroupe que 22 permanents, chaque syndicat veut rester maître de ses prérogatives et reste souvent dans un domaine bien précis de revendications (salaires, temps de travail, compensation pour travaux pénibles, etc.). Il est alors très difficile d'élaborer une stratégie globale, une politique à long terme.

C'est sans doute une des explications de l'état de fait actuel : des salaires élevés mais très peu de protections générales telles que des conditions décentes de retraite ou des protections contre le licenciement, conquêtes qui s'obtiennent souvent après de longues luttes menées par une partie importante des travailleurs d'un pays.

Cette situation préjudiciable aux travailleurs australiens, ne semble pas devoir changer dans un futur proche. Un léger mouvement de regroupement des syndicats s'est esquissé mais il n'apportera probablement pas d'amélioration rapide :

Année	Nombre de syndicats	Nombre de membres
1960	363	1,9 M
1965	334	2,1 M
1970	305	2,3 M
1973	294	2,7 M



On peut ajouter que les syndicats ne disposent pas de moyens financiers considérables, l'aide aux grévistes n'existe pratiquement pas, elle n'est de toute manière pas nécessaire étant donnée la faible durée des conflits. En revanche, les syndicats gèrent des caisses, alimentées par leurs membres (fonds pour les décès ou pour l'incapacité).

Le Syndicat tire sa force de la reconnaissance dont il jouit dans la totalité de la population. Le syndicalisme a toujours été protégé, les amendes, prévues en cas d'entraves particulières à l'entreprise, ont été supprimées par le gouvernement travailliste, mais le nouveau gouvernement reposera vraisemblablement ce problème.

Par ailleurs, les grèves sont acceptées par l'ensemble de la population et les Pouvoirs publics ne tentent pas d'en atténuer les effets. Jamais l'armée n'a eu une mission de remplacement en cas de grève des services de voirie ou des transports publics.

3. L'absence apparente de divisions très marquées entre classes sociales frappe l'observateur étranger, mais est également perçue par nombre d'Australiens. Cet élément est important, mais ses causes sont difficilement perceptibles.

Une explication doit certainement être recherchée dans l'histoire du peuple australien et dans la forte immigration qu'il a connue. La population qui a doublé pendant les trois dernières décennies, s'est très volontiers fondue dans le creuset australien. Les migrants ne pouvaient qu'adhérer aux valeurs de la société australienne, très attachée à la libre entreprise et à ses vertus. De plus, ils trouvaient un système de relations industrielles d'où était absente la notion de lutte de classes.

Outre ces facteurs que nous pourrions appeler psychologiques ou historiques, il existe une raison objective à cette absence de classes sociales très marquées : c'est la faible hiérarchie des salaires, incomparablement plus étroite qu'elle ne l'est en France, accentuée par une imposition des revenus plus progressive encore que dans notre pays. Cette faible hiérarchie des salaires est le fruit d'une politique de lutte des syndicats, qui ont sans cesse réclamé des augmentations de salaire en valeur absolue, égales pour tous ou mixtes (une augmentation en pourcentage ajoutée à une somme fixe).

On peut noter, cependant, que cette politique tend à s'inverser : l'A.C.T.U. demande aujourd'hui à ne pas continuer à « écraser » la grille des salaires et à fixer les augmentations en pourcentage.

Le système d'arbitrage a eu d'autres conséquences positives en matière de salaires :

- a) les faibles différences de salaire pour une même activité dans différentes entreprises (dues aux syndicats de métiers... et donc aux « awards » professionnels) ;
- b) les faibles différences entre régions, puisqu'aujourd'hui les salaires sont dans leur majeure partie fixés par la commission fédérale d'arbitrage, des compensations existant seulement pour certaines conditions climatiques ou géographiques particulières ;
- c) l'absence de double marché du travail, les nouveaux migrants bénéficient des salaires minima fixés par les arbitrages et à l'intérieur de bien des entreprises, il existe des « closed shop agreements » (accord pour lequel l'employeur s'engage à n'embaucher que des membres du syndicat majoritaire) ;
- d) la très rapide égalisation des salaires féminins après une décision de la commission fédérale d'arbitrage « equal pay case » de décembre 1972. En effet, c'est peut-être en Australie que le résultat a été le plus réel et le

plus spectaculaire : en quelques années, les salaires réels des femmes se sont vraiment rapprochés de ceux des hommes — la sentence de la commission d'arbitrage prévoyait une égalisation immédiate pour les fonctionnaires (décembre 1973) et une égalisation progressive jusqu'en juin 1975, pour le secteur privé.

4. Enfin, la qualité de l'environnement à l'extérieur du lieu de travail joue indéniablement un rôle important dans les conditions de travail de l'Australien :

a) Les conditions de logement et de transport semblent en général assez bonnes. La structure des villes y contribue fortement.

b) Le climat est agréable toute l'année, les possibilités de loisirs et de sports sont étendues et démocratisées. Les horaires de travail sont conçus pour permettre une bonne organisation des loisirs :

- ainsi les horaires flexibles ont été rapidement mis en place dans la fonction publique et suivent avec un certain retard dans les entreprises privées ;
- la journée continue qui se termine à 15 heures est assez répandue ;
- la revendication de la semaine de 35 heures tend à se généraliser. Une part non négligeable des travailleurs en dispose déjà (la totalité des fonctionnaires travaille 36 h 1/4) ;
- on peut citer certaines expériences de travail groupé en neuf jours consécutifs par quinzaine, mais qui ont été abandonnées parfois, le rendement horaire moyen diminuant à cause de l'allongement de la journée de travail et le manque de repos pendant la période de travail ;
- dans l'industrie de la confection, la semaine comporte quatre jours de neuf heures de travail.

On peut citer également, les cinq semaines de congé annuel dont bénéficient les travailleurs à la chaîne ou par équipe. Cette compensation intéressante s'ajoute aux compensations financières parfois élevées dont bénéficient ces travailleurs : en général 25 % pour le travail de nuit lorsque les équipes sont alternantes et 50 % lorsque le travail est effectué de nuit en permanence.

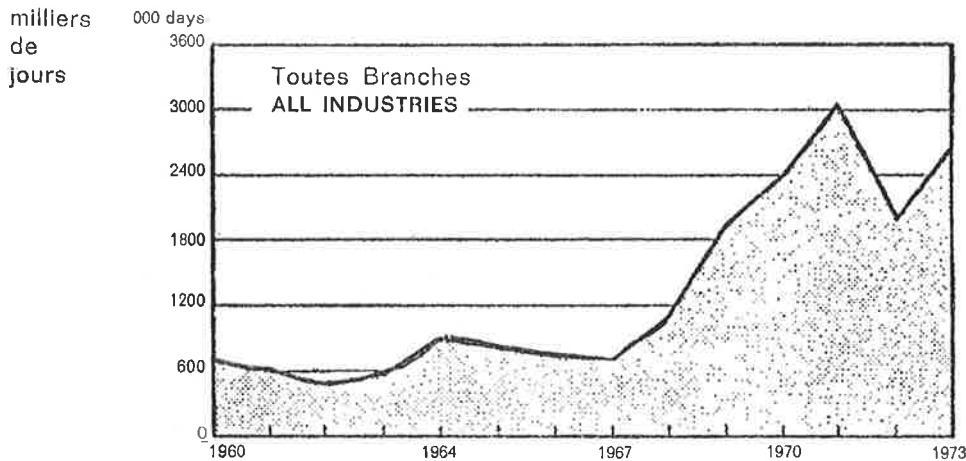
Enfin, une particularité intéressante de l'Australie est le « Long Service Leave » : c'est un congé exceptionnel, vraisemblablement créé à l'origine pour permettre aux Australiens de rentrer en Europe. Ce congé payé s'ajoute aux congés payés annuels (quatre semaines en général) : il est de treize semaines après quinze années de travail.

#### c) Quelques signes de tension dans les relations industrielles

Après ce tableau de la situation sociale australienne, il convient d'insister sur un certain nombre de changements qui remettent partiellement en cause les fondements du système australien :

Le système d'arbitrage par exemple, qui était supposé éviter les conflits du travail, n'a pas empêché ces dernières années à l'Australie de connaître un très grand nombre de jours de grèves, à peine inférieur à ceux du Royaume-Uni ou de l'Italie. Certes, toutes ces grèves n'ont pas été longues (elles ont très rarement dépassé une semaine) mais leur nombre a été croissant depuis 1967, comme le montre le tableau ci-dessous.

Conflits industriels australiens  
Jours de travail perdus dans l'industrie



Source : Australian Bureau of Statistics Publications « Year Book of Australia, 1974 ».

Selon certains, le système d'arbitrage serait en partie responsable de cette évolution.

De plus, le système de fixation des salaires a été très contesté depuis le début de la crise économique : la flambée des salaires, généralisée à toute l'économie a eu tendance à accélérer le rythme de l'inflation. La masse salariale a augmenté en moyenne de 28 % en 1974, alors que l'inflation était de 16 %.

En période de difficultés économiques, un des points faibles du système d'arbitrage est apparu : un des leviers de la politique économique échappe au gouvernement, qui ne peut efficacement exercer son influence sur les augmentations de salaires.

Le problème est devenu à ce point crucial, que le gouvernement travailliste lui-même a été contraint de faire voter l'indexation des salaires sur le coût de la vie, portant ainsi un coup sérieux au principe même de l'arbitrage. Désormais, chaque trimestre, l'ensemble des syndicats porte devant la Cour Fédérale le « National Case » qui consiste en une indexation de la totalité des salaires sur le coût de la vie ; l'index étant élaboré et calculé par un organisme tripartite (ministère du Travail, Patronat et Syndicats).

Il est en outre prévu, une augmentation complémentaire justifiée par les accroissements de productivité. Cette dernière, fait l'objet de mesures délicates et c'est une moyenne nationale qui est appliquée à l'ensemble des branches. En dehors de ces deux augmentations, il ne devrait plus y avoir aucun ajustement par branche ou par entreprise.

Cette nouvelle fixation des salaires, qui est provisoire, a beaucoup entamé le pouvoir de contestation des syndicats, d'autant plus que ce pouvoir se manifestait essentiellement dans le domaine des salaires.

Aujourd'hui, un certain nombre de syndicats disent ne plus pouvoir accepter ce nouvel état de fait ; la contestation se développe, utilisant des moyens nouveaux pour l'Australie : grèves perlées, grèves tournantes, bouchons... paralysant ainsi avec un petit nombre de grévistes l'activité entière d'une entreprise.

Devant cette radicalisation des luttes, le patronat change un peu d'attitude. Alors qu'il avait jusqu'alors limité ses efforts à une amélioration du pouvoir d'achat des travailleurs, il recherche aujourd'hui à l'extérieur le type de solution nouvelle possible.

En effet, on ressent en Australie comme dans le reste du monde occidental, un changement de l'éthique du travail. Les recherches que certains universitaires australiens avaient commencées dans le domaine des sciences humaines appliquées au travail, ont connu rapidement un intérêt croissant de la part du patronat.

Aujourd'hui, la plupart des grandes entreprises se sont lancées dans des expériences de motivation, d'intéressement des travailleurs. Il en est de même dans le secteur public, où la quasi-totalité du personnel des douanes travaille aujourd'hui en groupes semi-autonomes.

Récemment même, le rapport de la commission Jackson (Jackson Committee Report) a préconisé l'instauration dans chaque branche, d'une consultation au plus haut niveau, entre le gouvernement, les syndicats et le patronat pour l'élaboration d'une politique industrielle.

\*  
\*\*

L'Australie, reste un pays où les changements vont sans doute être rapides dans les années qui viennent, après quelques décennies d'immobilisme. Il semble que le système tant sur le plan politique qu'industriel, soit longtemps resté « insulaire », à l'abri de toute tempête, et que soudain la confiance dans ce système commence à être ébranlée. Nul doute cependant, que la capacité d'adaptation et la souplesse des Australiens, ne les mettent à même de résoudre la crise actuelle qui les atteint en même temps et de la même manière que les autres pays industrialisés.

\*  
\*\*

## **RAPPORT ETATS-UNIS**

### **Programme des rencontres**

#### **1° Washington**

##### **Lundi 3 novembre**

— M. Jasper Clemente, responsable des programmes au bureau des visiteurs Internationaux du ministère du Travail.

Discussion du programme du séjour aux Etats-Unis.

— M. Kosziusko-Morizet, Ambassadeur de France à Washington - Audience à l'ambassade. Exposé de M. le conseiller économique, près l'ambassade sur la conjoncture américaine.

— M. Bill Cunningham. « American Federation of Labor - Congress for Industrial Organization ». Département international et département de la recherche. Organisation et politique générale de l'A.F.L.-C.I.O.

##### **Mardi 4 novembre**

— M. Hiff Mac Mahan. « Bureau national des relations du travail » (National Labor Relations Board).

Le rôle du bureau national des relations du travail. Le droit syndical américain.

— M. William M. Winpisinger, vice-président. « Association internationale des machinistes et des travailleurs de l'industrie aérospatiale. »

La position d'un syndicat sur le problème des conditions de travail.

##### **Mercredi 5 novembre**

— M. Kenneth Van Auchen. Bureau des statistiques du travail. Ministère du Travail. Informations à caractère statistique (un demi-groupe).

— Nick Bizony. Centre National de la Qualité du Travail.

Le programme du centre et les expériences menées avec son assistance (un demi-groupe).

## 2° Pittsburgh

### Judi 6 novembre

— M.H.E. Murray, assistant de direction. « United States Steel Corporation ».

Les relations du travail et les efforts d'amélioration menés dans la société (un demi-groupe).

— « P.D.G. Industries » - Service des relations industrielles.

Les relations du travail et les efforts d'amélioration menés dans la société (un demi-groupe).

### Vendredi 7 novembre

— M. Georges Butsika, responsable de la formation. Syndicat des travailleurs de l'acier d'Amérique.

La situation du travail au sens large, dans les industries lourdes (rémunérations, congés, retraites, etc.) et l'organisation du syndicat.

## 3° Cincinnati

### Lundi 10 novembre

— MM. Hartman, Herman et Usory, professeurs à l'université de Cincinnati.

La préparation des étudiants en gestion aux problèmes sociaux : l'évolution du syndicalisme et des conditions de travail aux Etats-Unis.

— M. J.M. Bruyant, administrateur assistant à l'Institut national de la Santé et de la Sécurité du travail (N.I.O.S.H.).

Les recherches menées par le N.I.O.S.H. en matière de sécurité du travail et le problème des normes.

### Mardi 11 novembre

— M. Howard Ayre, professeur à l'université et à l'institut des problèmes sanitaires de l'environnement (« Institute of Environmental Health »).

Université de Cincinnati.

Les recherches sur les nuisances liées à l'environnement des travailleurs.

Visite d'une usine de produits alimentaires.

## 4° Détroit

### Mercredi 12 novembre

— M. Tony O'Connole. Syndicat des travailleurs de l'automobile (« United Automobile, Aerospace and Agricultural Implement Workers of America »).

Le syndicalisme et les conditions de travail dans l'automobile.

« Wayne State University. »

Le conseil de gestion dans le domaine des relations du travail.

#### **Jeudi 13 novembre**

— M. John Meininger (bureau des relations publiques).

« Ford Motor Compagny ».

La politique de Ford en matière de conditions de travail. Visite d'une usine (un demi-groupe).

Société Chrysler (services des relations publiques et du personnel).

La politique de Chrysler en matière de conditions de travail. Visite d'une usine (un demi-groupe).

#### **5° San Francisco**

#### **Lundi 17 novembre**

— M. Zanolli, vice-président chargé des relations industrielles « Kayser Industries Corporation ».

La politique du personnel dans l'industrie lourde (un demi-groupe).

— M. Roy Brunicardi, administrateur, service des relations industrielles.

« G.T.E. Lenkurt ».

La politique du personnel dans l'électronique (un demi-groupe).

#### **6° Los Angeles**

#### **Mardi 18 novembre**

— M. Taylor, professeur.

Centre de la qualité de la vie de travail - Institut des relations industrielles - Université de Californie (U.C.L.A.).

Les travaux de l'institut en matière de conditions de travail et d'enrichissement des tâches.

— M. Meyers, Professeur.

Université de Californie.

Les relations du travail aux Etats-Unis et en Europe.

— M. Taylor, professeur.

Description détaillée de quelques expériences d'amélioration des conditions de travail.

#### **7° Boston**

#### **Jeudi 20 novembre**

— M. Driscoll, professeur au M.I.T.

« Massachusetts Institute of Technology ».

Les stratégies du changement.

— M. M. Piore, professeur au M.I.T.

Le marché du travail aux Etats-Unis.

## 8° New York

### **Judi 20 novembre**

— Mme Loïs Blum et Mme Ruth Van Doren, professeurs.

Nouvelle école de recherche sociale (« New School of Social Research »).

La formation des adultes aux problèmes sociaux.

— M. Levine, commissaire du travail de l'Etat de New York.

Participation à un séminaire dirigé par M. Levine et consacré au chômage aux Etats-Unis.

— M. Ginzburg, professeur.

Conférence sur « la ville, avenir ».

### **Vendredi 21 novembre**

— M. Mohammed Kaiser, vice-président - Association américaine des dirigeants d'entreprises (« American Management Association »).

La psychologie du travail.

### **Lundi 24 novembre**

— M. Malcom B. Gillette, administrateur. American Telephone and Telegraph (A.T.T.).

Service d'organisation du travail, l'enrichissement des tâches chez A.T.T.

La formation des cadres et de la maîtrise aux problèmes de personnel.

### **Mardi 25 novembre**

— Société Bendix.

La politique du personnel. Visite d'une usine de matériels aéronautiques.

### **Mercredi 26 novembre**

— M. Theodore W. Kheel, administrateur de l'Institut de négociation collective (« Institute of Collective Bargaining and Group Relations »).

Les relations du travail aux Etats-Unis. Le groupe a pu assister à un début de séance d'arbitrage.

### **Vendredi 28 novembre**

— Fin du séjour aux Etats-Unis.

## **Observations générales**

Fin 1975, la conjoncture aux Etats-Unis apparaît incertaine. L'échec du Vietnam et la crise du Watergate, le chômage — plus de 8 % de la population active — et l'inflation, la drogue, la criminalité, les menaces sur l'environnement, conduisent les Américains à s'interroger. Cependant, les remises en cause, affaiblies au demeurant par une reprise économique incontestable, ne sont guère que le fait de spécialistes, la plupart des Américains conservant leur confiance au système capitaliste.



Le domaine social ne fait pas exception. Les responsables, tant patronaux que syndicaux, demeurent attachés aux mécanismes contractuels sur lesquels reposent les relations du travail. Le développement d'une législation sociale longtemps très limitée laisse espérer aux plus défavorisés, « parce que les moins organisés », une amélioration de leur sort. Enfin, tandis que la montée du chômage ne semble pas déboucher sur les réactions violentes que certains craignaient, la contestation individuelle, qui apparaissait notamment à travers l'augmentation des taux de chômage et d'absentéisme, semble en recul.

La situation du travail dans l'industrie américaine peut être analysée selon trois aspects :

- les relations du travail,
- le marché du travail,
- les conditions de travail.

## A — LES RELATIONS DU TRAVAIL

Très marqué par le juridisme, le système américain de relations du travail repose sur la préoccupation de limiter au maximum les conflits entre des intérêts divergents mais jugés également légitimes, et sur la confrontation dans le domaine économique et social d'organisations particulièrement puissantes, tant du côté patronal que du côté syndical.

Ses principaux traits sont :

- un syndicalisme fort,
- un système électoral qui vise à garantir la négociation,
- le rôle primordial des conventions collectives.

### 1 - Un syndicalisme fort :

Longtemps, l'organisation des travailleurs a été combattue aux Etats-Unis — comme en France — au nom du principe de la libre entreprise. Au début de ce siècle, toutefois, les premiers syndicats américains ont constitué la Fédération Américaine du Travail (American Federation of Labor, A.F.L.), première confédération syndicale américaine.

Progressivement, l'opinion publique admettait que les travailleurs pouvaient se grouper pour défendre leurs intérêts économiques. De fait, malgré des soubresauts qui devaient conduire à la création du Comité pour l'Organisation Industrielle (Committee for Industrial Organization, C.I.O.), depuis réunié avec l'A.F.L. au sein de l'A.F.L.-C.I.O., le mouvement syndical américain devenait non seulement une puissance économique, mais encore un fait politique.

A l'heure actuelle, la force de ce mouvement provient de ses effectifs, de son unité et de sa richesse.

● Les Etats-Unis comptent quelque vingt millions de travailleurs syndiqués soit le quart environ de la main-d'œuvre. La répartition sectorielle des syndiqués est cependant très inégale. Traditionnellement faible dans les services publics, le taux de syndicalisation est voisin de 100 % dans la grande industrie. Cependant, les employés du secteur tertiaire — enseignants, médecins, juristes, etc. — s'organisent rapidement, alors qu'à l'inverse un certain recul paraît affecter la syndicalisation dans l'industrie.

● Contrairement à la plupart de ses homologues européens, le mouvement syndical américain demeure peu ou pas politisé. Ses objectifs, essentiellement économiques, sont résumés dans la célèbre formule de Samuel Gompers, fondateur de l'A.F.L. : « Davantage, davantage et encore davantage ».

Les trois quarts des syndiqués appartiennent actuellement aux syndicats membres de l'A.F.L.-C.I.O. Les autres syndiqués appartiennent, pour l'essentiel, soit au Syndicat des Camionneurs (exclu de la Confédération à cause des liens de ses dirigeants avec les milieux du crime organisé et des méthodes proches du banditisme auxquelles ils avaient recours), soit au Syndicat de l'Automobile (« United Automobile Workers ») (1) séparé pour le moment de la Confédération, principalement pour des questions de personnes.

● Les syndicats américains disposent de ressources importantes. Elles proviennent d'une part des cotisations qu'ils perçoivent de leurs adhérents et même des non-syndiqués d'un établissement lorsque le syndicat a été désigné après un vote (voir ci-après), d'autre part des fonds dont ils assurent la gestion pour les systèmes d'allocations complémentaires de retraite ou de sécurité sociale.

Ces moyens financiers parfois considérables permettent aux syndicats de constituer des équipes de spécialistes dans tous les domaines : juristes, ingénieurs, psychologues.

## 2 - Un système électoral qui vise à garantir la négociation :

Le mode de désignation du syndicat représentatif dans une entreprise et la fameuse clause de « l'union Shop » permettent de mieux comprendre en quoi les structures américaines privilégient les procédures de négociations et de conventions collectives.

L'implantation d'un syndicat au sein d'une entreprise se fait par une procédure électorale après une campagne (discours, tracts) à laquelle la Direction peut participer. Si à l'issue du vote à plusieurs tours aucun syndicat ne recueille 50 % des voix, il n'y aura pas de syndicat dans l'établissement. Dans le cas contraire, le syndicat majoritaire devient le représentant unique des travailleurs pendant une durée déterminée (trois ou cinq ans).

Si la clause d'Union Shop (2) est appliquée, l'affiliation au syndicat et le versement de la cotisation sont alors obligatoires pour l'ensemble du personnel, sous peine de licenciement. Toutefois cette procédure est étroitement contrôlée par le Bureau National des Relations Industrielles (N.L.R.B.), bureau fédéral comportant un Comité Directeur de six membres nommés par le Président et trente Directions régionales dont chacune dispose d'un personnel important. Son rôle consiste à veiller à la régularité des opérations en dénonçant notamment les pratiques déloyales, par exemple l'organisation d'un syndicat « maison ».

La représentativité d'un syndicat étant reconnue, celui-ci devient l'interlocuteur unique de la Direction dans la négociation des contrats collectifs. Les textes réglementaires et la jurisprudence vont même au-delà : la négociation doit être effective. Ainsi le N.L.R.B. déclare illicite le fait, pour une des parties, de présenter des propositions sous forme d'ultimatum au moment de la négociation d'un accord. Les juges condamnent cette méthode qui ne permet pas le libre jeu des propositions et contre-propositions. Inversement, les accords une fois conclus présentent un caractère beaucoup plus tangible qu'en Europe. Bien souvent, ils comportent une clause limitant strictement l'exercice du droit de grève comme la possibilité de lock-out pour la Direction :

- La compagnie s'engage à ne pas recourir au lock-out pendant la durée du contrat. Le
- syndicat, quant à lui, s'engage à ne pas susciter, encourager, aider, cautionner, non plus
- qu'autoriser ses adhérents à encourager, aider ou cautionner une grève simple, une
- grève avec occupation d'usine, un ralentissement ou un arrêt de travail, l'installation de

---

(1) Deux millions de membres dans les deux cas, soit des effectifs qui en font les deux plus puissants syndicats des Etats-Unis et du Canada.

(2) Une vingtaine d'Etats du Sud n'admettent pas l'Union Shop.

« piquets de grève ou toute autre action de nature à interrompre ou à entraver le bon « fonctionnement de l'entreprise » (3).

Contrevenir à ces dispositions exposerait le syndicat ou la Direction à une action en justice de la part de l'autre partie et à une condamnation assortie de lourdes amendes.

### 3 - Le rôle primordial des conventions collectives :

Par tradition, l'intervention des Pouvoirs Publics reste faible dans le domaine des rapports économiques et sociaux. Pour combler cette lacune, les conventions collectives ont toujours traité en priorité les problèmes matériels de retraite, congés, aides sociales et allocations diverses.

Il s'agit là d'un domaine privilégié où quelques conventions conclues entre des entreprises importantes et des syndicats représentatifs servent de modèles pour l'établissement d'autres conventions. De très grands progrès ont été accomplis en la matière, notamment pour la conservation des droits à la retraite en cas de changement d'entreprise, pour l'attribution de congés de longue durée (plus de dix semaines) aux membres du personnel ayant une grande ancienneté.

Les conventions collectives traitent bien entendu des problèmes de salaires et de classifications. Le fait marquant de ces dernières années semble être l'attribution d'augmentations de salaires non hiérarchisés, avec maintien du pouvoir d'achat pour le salaire moyen. De la sorte les bas salaires ont progressé plus vite, les hauts salaires moins vite que l'inflation.

Le dernier rôle essentiel des conventions collectives est de définir les relations du travail et les procédures de règlement des conflits. Comme la plupart des contrats interdisent la grève et le lock-out pendant la durée de la convention, on conçoit qu'une contrepartie soit nécessaire, sous forme d'une procédure de règlement des litiges. Le système fondé sur l'existence de comités de litiges (Grievance Committees) comporte différentes phases d'arbitrage.

Les comités de litiges sont composés de membres nommés par le syndicat et assistés de délégués du personnel. Ils disposent d'un crédit d'heures qui leur permet d'instruire les demandes. Plusieurs niveaux d'intervention sont prévus :

- le délégué du personnel prend contact avec le supérieur hiérarchique du plaignant et s'efforce de régler le problème ;
- en cas d'échec, une demande est adressée au service du personnel qui organise une rencontre entre l'intéressé, son chef de service et un membre du comité des litiges ;
- au troisième niveau, l'affaire se traite directement entre la Direction et le syndicat.

Si toutes ces démarches ont échoué, le syndicat et la Direction doivent se mettre d'accord sur la désignation d'un arbitre. Celui-ci étudie le dossier et entend les parties en cause. Après un temps de réflexion assez bref, il rédige un rapport et prononce une sentence ; celle-ci est toujours exécutée.

Ce système, apparemment lourd, compliqué et coûteux (mille dollars américains pour l'arbitrage), conduit à entretenir un climat de paix sociale, auquel le syndicat participe.

---

(3) Extrait de la Convention entre East Alco Aluminium Co et l'United Steelworkers of America (A.F.L. - C.I.O.), 1972.

Nul doute, d'ailleurs, que ce « maintien de l'ordre » ne soit à l'origine de certains mouvements de désaffection vis-à-vis des syndicats établis et ne contribue d'une certaine manière à favoriser l'apparition et le développement de grèves sauvages.

## B — LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Depuis 1973, les Etats-Unis, comme la plupart des pays occidentaux, ont été touchés par le ralentissement général de l'activité économique. Le Produit National Brut est en stagnation, voire en régression en monnaie constante.

Les licenciements, causés par la réduction des activités dans certaines branches de l'économie, n'ont pas été compensés par des recrutements dans d'autres branches.

### 1 — LES DONNÉES GÉNÉRALES DU MARCHÉ DU TRAVAIL AMÉRICAIN

La situation de l'emploi est l'un des indicateurs de conjoncture les plus significatifs et les plus surveillés aux Etats-Unis. Comme dans d'autres pays, les difficultés de calcul et même les controverses sur les statistiques ne font pas défaut. Une grande prudence est donc nécessaire si l'on veut comparer des chiffres concernant différents pays.

#### a) Evolution de la population active

Jusqu'en 1970, la population active a connu une croissance très rapide qui est essentiellement liée au « baby boom » de l'après-guerre (taux moyen annuel de croissance de 1,2 % entre 1955 et 1960, 1,4 % entre 1960 et 1965, 2,2 % entre 1965 et 1970). Il en résulte une augmentation dans la population active de la proportion des jeunes (16 à 24 ans), qui est passée de 18 % en 1960 à 25 % en 1974.

Par ailleurs, la part des femmes qui travaillent est passée de 34 % en 1950 et à 43 % en 1972. L'accroissement moyen du taux d'activité féminin tient essentiellement à la population féminine blanche, le taux d'activité des femmes non blanches ayant toujours été élevé (près de 60 %).

#### b) Structure de l'emploi

Son évolution a été caractérisée au cours des vingt dernières années par une réduction notable de la proportion des « cols bleus » (travailleurs manuels des professions non agricoles), tandis que celle des « cols blancs » (employés et patrons de l'industrie et du commerce) s'élevait.

### Répartition en pourcentage de la population active (chômeurs exclus)

	1950	1975
Professions agricoles .....	12,5	3
Artisans et ouvriers .....	39	30
Employés .....	19	26
Personnels de service .....	11	13
Professions libérales, cadres .....	18,5	28
	100	100

Certains économistes (particulièrement ceux de la « New left economy ») ont mis en évidence l'existence, aux Etats-Unis, de deux marchés du travail relativement cloisonnés et nettement différenciés selon les types d'emploi et la main-d'œuvre occupée.

Les emplois du marché « primaire » se caractérisent par la stabilité, un bon niveau de rémunération et des conditions de travail généralement satisfaisantes. L'accès à ces emplois est pratiquement réservé au personnel ayant reçu une formation professionnelle et une promotion hiérarchique (fondée principalement sur l'ancienneté) au sein même de l'entreprise.

Le marché « secondaire » au contraire, est celui des emplois peu stables, mal rétribués, dont les conditions de travail sont médiocres et qui requièrent peu de connaissances. C'est un marché plus ouvert que le précédent, mais où le taux de rotation de la main-d'œuvre est élevé.

#### c) Le chômage

— Le chômage « frictionnel » résulte du délai nécessaire à la concordance entre une offre et une demande d'emploi. Ce délai serait d'environ six semaines aux Etats-Unis, alors qu'en France, il serait de l'ordre de trois mois.

— Le chômage « conjoncturel » correspond à une baisse momentanée de certains besoins en main-d'œuvre. Il frappe notamment les titulaires d'emplois stables, qui, licenciés pour motif économique, ont droit aux Etats-Unis, à une priorité de réembauchage.

— Le chômage « structurel » relève de facteurs liés à l'évolution de la société toute entière. Il frappe les travailleurs qui, à un titre ou à un autre, ne répondent plus aux exigences immédiates du marché du travail.

Le taux de chômage global rapporté à la population active s'est stabilisé depuis le début 1974 (entre 7,5 et 8,5 %). Il recouvre en fait des situations très variées selon le sexe, l'âge, le niveau de qualification, l'origine ethnique et la localisation géographique :

- le taux de chômage est deux fois plus élevé pour les Noirs que pour les Blancs. Le taux de chômage des jeunes de 16 à 19 ans est trois fois plus élevé que le taux moyen ;
- les femmes, qui ne représentent que 40 % de la population active, constituent 55 % des demandeurs d'emploi ;
- les villes ou les Etats dont l'activité est centrée sur un seul type d'industrie (aéronautique à Seattle, automobile à Detroit) absorbent difficilement le surplus de main-d'œuvre disponible en cas de récession dans cette industrie.

L'Administration mène deux types d'action : elle tente d'une part de lutter contre les causes présumées du chômage, et, s'efforce d'autre part, d'en atténuer les conséquences sociales.

La lutte contre le chômage vise essentiellement le chômage conjoncturel. Les plans de « relance » périodiquement mis en œuvre par le gouvernement contribuent à sensibiliser les employeurs mais, en l'absence d'une politique clairement affirmée, les résultats ne sont pas très convaincants.

L'action menée en faveur de la formation professionnelle est d'une autre nature : elle est probablement plus efficace à long terme. Un appareil réglementaire assez précis « Manpower Development and Training Act » de 1962 et « Manpower Revenue Sharing Act » de 1971, a permis de mettre en place, tant au niveau fédéral qu'au niveau des Etats, des programmes de formation et de recyclage des adultes couvrant un champ d'activité très large.

Les Pouvoirs Publics se sont également préoccupés des difficultés propres à certaines minorités et catégories particulières de la population (gens de couleurs, handicapés physiques, femmes). Les entreprises sont tenues d'employer un quota minimum de ces personnes dans certaines catégories d'emploi.

D'autre part, on a favorisé le développement d'entreprises fondées et détenues par des membres de ces communautés. L' « Office of Minority Business Enterprise » créé au sein du Ministère du Commerce en 1969, appuyé par un organisme d'aide à la moyenne et petite industrie (S.B.A.), s'efforce de coordonner les aides de toutes natures apportées à la création et au fonctionnement de ce type d'entreprise.

La lutte contre les conséquences sociales du chômage est fondée sur la loi sur la Sécurité Sociale de 1935.

Divers compléments législatifs y ont été apportés en 1970 et 1972 pour augmenter le nombre de bénéficiaires.

Les modalités d'aide financière au chômeur varient sensiblement d'un Etat à l'autre. En règle générale, les conditions pour en bénéficier sont les suivantes :

- plusieurs mois d'attente et un niveau minimum de rémunération durant une période de référence ;
- chômage involontaire et non occasionné par une faute professionnelle ou un conflit avec l'employeur.

L'indemnité s'établit entre 50 % et 66 % du salaire moyen antérieur. La durée des prestations varie de vingt à trente-six semaines.

Le financement est l'un des traits les plus originaux du système.

Le poids en est intégralement supporté par les employeurs, proportionnellement à la masse des salaires. Une partie de ces cotisations est destinée au Trésor Fédéral. L'autre, variable, est destinée aux Etats. Ceux-ci peuvent consentir aux employeurs des rabais d'autant plus importants que les allocations de chômage versées ont été plus faibles.

Les conditions d'attribution de ces indemnités étant strictes, la proportion des chômeurs couverts par ce système est relativement faible : depuis 1970, elle n'a que rarement dépassé 50 %.

En raison des traditions et des institutions américaines, les Pouvoirs Publics ne sont pas seuls à intervenir sur le marché du travail.

Par le biais de conventions collectives étendues ou non aux entreprises non syndiquées, des mesures spécifiques d'aide aux chômeurs ou de protection des droits des travailleurs en cas de licenciement ont été également mises en place.

## C — LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Au cours des années récentes, deux traits ont caractérisé les conditions de travail dans l'industrie américaine : la multiplication des indices de crise, jusqu'en 1975 surtout, et une série de tentatives d'amélioration.

### A) LES INDICES DE CRISE

Ils sont variés. La désaffection à l'égard du travail manuel, tout d'abord, n'épargne pas les Etats-Unis. Le taux d'absentéisme, le taux de rotation du personnel (qui atteint 50 % par an dans certains chantiers navals de la côte Ouest), voire les actes de sabotage, qui ont notamment affecté certaines chaînes de montage de l'industrie automobile, en constituent autant de symptômes. Les problèmes rencontrés par l'usine ultra-moderne, construite par la General Motors à Lordston ont représenté à la fois le symbole et le paroxysme d'un phénomène encore mal appréhendé.

Les explications ne diffèrent pas fondamentalement de celles avancées dans d'autres pays. L'arrivée sur le marché du travail d'une main-d'œuvre jeune, ayant bénéficié d'une longue scolarité, habituée à l'indépendance individuelle, et de ce fait moins disposée à accepter les contraintes de la discipline industrielle traditionnelle (et notamment le travail à la chaîne) est la cause la plus fréquemment avancée.

Une certaine perte de prestige des grandes sociétés et l'habitude d'un haut niveau de vie contribuent également à diminuer l'attrait d'un emploi stable et mal rémunéré.

En période de crise, les principes sur lesquels repose le système américain de relations du travail tendent de plus à aggraver les tensions qui apparaissent entre les hommes en place et les autres. La règle d'ancienneté qui définit l'ordre des licenciements en période de récession, « last hired, first fired », tend à placer dans une situation d'insécurité les jeunes travailleurs et les ouvriers issus de minorités telles que les Noirs, les Portoricains ou les Hispanoaméricains pour lesquels un effort récent d'embauche avait été consenti.

Les taux de chômage de ces divers groupes en font foi. Quant aux syndicats, dominés par des ouvriers Blancs qualifiés et anciens, ils reflètent sans doute davantage les préoccupations de ces derniers que celles des jeunes ou des minorités. Le mécanisme des élections syndicales lui-même les incite à préférer des licenciements à une diminution générale des horaires de travail, accompagnée d'un maintien de tous les emplois. Les salariés licenciés qui perdent alors leur droit de vote ne constituent pas une menace pour leur position électorale, alors qu'une réduction des horaires de tous aboutirait à mécontenter l'ensemble des votants.

Enfin, les syndicats eux-mêmes voient leur audience stagner, voire régresser dans l'industrie. En effet, alors que le syndicalisme atteint depuis peu les employés du secteur tertiaire, la part totale de la main-d'œuvre syndiquée n'augmente pas, ce qui semble traduire un certain recul dans le domaine industriel.

Les échecs relatifs des syndicats dans l'amélioration du pouvoir d'achat en période d'inflation, le vieillissement des responsables syndicaux, et la lutte menée par des employeurs qui considèrent souvent l'implantation d'un syndicat dans une entreprise comme la marque de leur échec à répondre aux attentes de leur personnel, peuvent être considérés comme les causes principales d'une évolution qui peut se révéler lourde de conséquences.

## B) LES TENTATIVES D'AMELIORATION

Dans ce climat incertain, les attitudes des diverses parties en cause sont très variables :

- poursuite des exigences matérielles de la part des travailleurs et de la majorité des syndicats ;
- recherche, dans les milieux universitaires et chez certains syndicats et industriels, de nouvelles formes d'organisation du travail ;
- intervention des Pouvoirs Publics pratiquement limitée aux problèmes de santé et de sécurité.

### a) L'amélioration matérielle et financière des conditions de travail

La recherche de salaires plus élevés et la compensation financière de certains travaux pénibles ou ingrats, n'est pas une attitude nouvelle aux Etats-Unis. Elle eut d'ailleurs pour conséquence un écrasement de l'éventail des salaires bien plus important que dans les pays européens. Mais elle se traduit également par l'instabilité de la hiérarchie des salaires, porteuse de menaces pour l'avenir.

Ainsi, quand la ville de New York, au bord du déficit, paie ses éboueurs deux fois plus cher que ses instituteurs, elle ne peut manquer de provoquer une réaction de ces derniers, mais également une remise en cause générale de la part des « cols blancs », jusqu'ici peu syndiqués, mais conscients dorénavant de leur force potentielle.

Il n'en reste pas moins que pour les syndicats également, la monotonie ou la pauvreté du contenu du travail ne sont en général pas ressenties comme un problème, à condition que les emplois concernés présentent des niveaux de rémunération satisfaisants.

### b) Les nouvelles formes d'organisation du travail

Les milieux universitaires américains ont une longue tradition de recherche en matière d'organisation du travail. On ne peut toutefois manquer d'être frappé par le caractère relativement limité des expériences tentées, même si elles paraissent nombreuses. La raison tient probablement à ce que les grands syndicats, à l'exception d'un seul (1), déclarent ne pas s'intéresser à ces opérations ; dans ces conditions, les entreprises n'y attachent que peu d'intérêt. Les expériences réalisées, qui sont parfois abandonnées, ne concernent au plus que quelques centaines de travailleurs lorsqu'elles portent sur des effectifs importants. Il ne s'agit pas à proprement parler de restructuration des tâches, mais de simples modifications des organisations antérieures.

### c) L'intervention des Pouvoirs Publics en matière de santé et de sécurité

L'intervention la plus marquante des Pouvoirs Publics a été la promulgation, en 1970, d'une loi fédérale sur l'hygiène et la sécurité des travailleurs : « Williams Steiger Occupational safety and health act ». Les trois éléments essentiels en sont :

---

(1) Automobile Workers.



- un office public (O.S.H.A. - Occupational Safety and Health Administration) ;
- un ensemble de normes ;
- un corps d'inspection chargé d'en vérifier l'application.

L'O.S.H.A. a pour charge d'établir des normes. La recherche technique est effectuée par la N.I.O.S.H. (National Institute of Occupational Safety and Health).

Les Inspecteurs, peu nombreux (environ 800), peuvent faire des visites et des contrôles Inopinés chez les industriels. Les violations des normes peuvent se traduire par des amendes ou des peines de prison.

Les syndicats jugent décevante l'action de ces organismes et déplorent la lenteur de la promulgation des normes, notamment en ce qui concerne la chaleur et le bruit sur les lieux de travail.

## RAPPORT GRANDE-BRETAGNE

### Programme des rencontres

#### 28 juillet : Londres

— Discussion du programme établi par le Bureau Central d'Information, avec MM. Worrall et Brian Pullen, représentant du « Foreign and Commonwealth Office ».

— Rencontre des responsables de la « Work Research Unit », et discussion du rôle et des moyens de cette institution, avec Miss A. Cook, « Work Research Officer » et MM. G. Jessup, « Chief Psychologist » et E.R. Mitchell, « Senior Work Research Officer ».

— Rencontre de responsables de l'Inspection du Travail (« Health and Safety Executive, Her Majesty's Factory Inspectorate »), et discussion des méthodes employées par ce service pour établir les normes de sécurité dans la métallurgie et dans l'industrie électrique, avec MM. W. B. Laurie, « Superintending engineering Inspector », De Molyneux et K. Oldham Smith, « Senior Electrical Inspector ».

— Rencontre avec Miss Tony Evans, Obe, « Advisory Conciliative and Arbitrative Service », discussion du rôle et des méthodes de ce service.

#### 29 juillet : Londres

— Rencontre avec les Syndicats (T.U.C.) :

- discussion sur les salaires et la politique des revenus avec M. D. Cockcroft, « Economic Department » ;
- la position des « Trade Unions » sur la planification et le rôle du N.E.D.C. : M. John Davies ;
- le travail posté, les heures supplémentaires, les horaires flexibles, la satisfaction du travail, les normes de sécurité (rôle joué par les écoles syndicales), la nouvelle loi sur la santé et la sécurité : M. Tony Stewart ;
- le rapport Donovan, les lois sur les relations industrielles de 1971 et 1974, l'avis des syndicats sur le Service de Conciliation et d'Arbitrage : M. R. Mapstone.

— Rencontre avec la Confédération patronale (C.B.I.) :

discussion avec M. E. J. Robertson, Directeur du Service des Relations Industrielles de la « Confederation of British Industry », sur les méthodes de restructuration des tâches et sur la « participation » des travailleurs dans l'industrie britannique.

### 30 juillet

— **Londres** : Visite au Tavistock Institute » et rencontre de Mme Jane Blake et de M. Peter McCowen : exposé de cas étudiés par l'Institut ; les méthodes utilisées : l'approche socio-technique.

— **Cardiff** : Discussion du programme au Pays de Galles, avec M. Colin White, « Welsh Office, Information Division ».

— Rencontre des membres du « British Steel Corporation Club ».

### 31 juillet

— **Port Talbot** : Visite de l'usine de la « British Steel Corporation », en compagnie de M. Colin Davies.

— Rencontre des représentants des syndicats ouvriers (« British Iron, Steel and Kindred Trades Association ») de la « British Steel Corporation » : discussion sur divers aspects de la condition du travail, et notamment sur les accidents du travail.

— **Cardiff** : Discussion avec M. le Professeur G. F. Thomason, Professeur de relations industrielles et arbitre de conflits industriels : le statut et le rôle des syndicats britanniques ; évolution générale des relations industrielles au Royaume-Uni ; la participation des travailleurs.

### 1<sup>er</sup> août

— **Newport** : Visite de l'usine de construction électronique de la « Standard Telephone and Cables Limited », en compagnie de M. O. Cullinawe, Chef du Personnel ; discussion sur la politique de recrutement, de formation et de promotion sociale de la firme.

— **Cardiff** : Rencontre des représentants du « Trade Union Congress » au Pays de Galles, et notamment de M. Keith Jones, « Research Secretary » et de M. Robson : rôle des syndicats dans les négociations, pour la formation et pour le contrôle des normes de sécurité ; la « participation » des travailleurs.

\*  
\*\*

## Observations générales

Les observateurs s'accordent à reconnaître que le problème essentiel auquel se trouve confrontée la Grande Bretagne à l'heure actuelle est celui du changement structurel de son industrie : ceci explique, entre autres, ses multiples hésitations pour entrer dans les Communautés Européennes.

Au niveau des entreprises, et si l'on considère les dix à quinze dernières années, ceci se traduit par une sorte de « révolution tranquille » dans les relations industrielles. Le Royaume-Uni passe progressivement d'un système fondé sur le « laisser faire, laisser

aller » à un système plus dirigiste. Ainsi, depuis quelques années, un certain nombre de textes touchant à la protection du travailleur ont été adoptés :

- loi sur les contrats de travail, en 1963 ;
- loi de finance, en 1970, en ce qui concerne les retraites ;
- loi sur l'hygiène et la sécurité au travail, en 1974 ;

et d'autres textes sont à l'étude ou en cours d'adoption :

- projet de loi sur la protection de l'emploi, 1975 ;
- projet de loi sur l'industrie ;
- projet de loi sur les indemnités de Sécurité sociale.

Parallèlement, diverses tentatives de réglementation du pouvoir dans l'entreprise ont été ébauchées à la suite du rapport Donovan (1). Il semble donc intéressant d'examiner les diverses modifications intervenues récemment, après avoir décrit les conditions générales actuelles de l'emploi en Grande Bretagne.

## 1 — DONNEES STATISTIQUES

### — Population active

- en juin 1971 : 21 648 000 travailleurs dont 8 224 000 femmes ;
- en juin 1973 : 22 181 000 travailleurs dont 8 704 000 femmes ;
- en juin 1974 : 22 297 000 travailleurs dont 8 933 000 femmes.

Ces chiffres montrent qu'au cours de ces dernières années, la croissance de la population active est due uniquement à l'accroissement de la main-d'œuvre féminine.

### — Absentéisme

Une des manifestations les plus célèbres de l'absentéisme au Royaume-Uni a été l'apparition des « lundis du mineur » (collier Mondays), qui ont remis en cause l'organisation de la production dans les mines et provoqué des études du Ministère de l'Emploi et du Ministère de la Santé et de la Sécurité sociale sur l'absentéisme (2). Elles ont révélé que les journées perdues pour maladie ou accident de travail représentaient une perte de 6 à 7 % du temps de travail des ouvriers (environ 3 % chez les employés). Cette étude précise même, par une enquête portant sur 72 000 hommes et 17 000 femmes, les motifs de journées de salaires retenues pour absence.

---

(1) Rapport sur les Relations Industrielles, publié en 1968 par la Commission Royale, présidée par Lord Donovan.

(2) Bulletin d'information n° 4. Absentéisme (C.I.O.) Department of Employment. Avril 1971, mise à jour en juillet 1974.

Motif	Pourcentage d'employés perdant du salaire (chiffres arrondis)					
	Travailleurs manuels			Travailleurs non manuels		
	Hommes	Femmes	Temps partiel	Hommes	Femmes	Temps partiel
Maladies certifiées . . . .	4,5	4,2	2,2	1,2	1,9	1,3
Maladies non certifiées	1,3	3,0	1,5	0,2	0,5	0,7
Absentéisme volontaire	3,9	6,2	3,9	0,4	0,8	1,7
Retards ou départs anticipés . . . . .	4,2	7,8	2,5	0,2	0,4	0,6
Vacances . . . . .	1,7	2,1	1,9	0,5	0,7	1,4
Grèves . . . . .	0,8	0,5	0,1	0,1	0,1	
Autres . . . . .	1,3	2,3	2,6	0,4	0,8	1,6
TOTAL . . . . .	16,4	24,3	14,0	2,7	4,7	6,7

— Temps perdu à cause des grèves (3)

Alors qu'en 1954, le nombre de journées perdues pour grève s'élevait à 2 457 000, il est six fois plus élevé en 1974 (14 750 000) après avoir atteint un maximum en 1972 (grève des mineurs). Il est d'ailleurs intéressant de noter les diverses causes de grèves qui sont résumées dans le tableau ci-joint.

Raisons en 74, par secteur								Total
	Salaires	Horaires	Licenciements collectifs	Problèmes syndicaux	Conditions de travail	Affectation du travail	Renvoi et discipline	
Mines . . . . .	50	5		3	42	79	17	196
Métallurgie . . . . .	184	3	2	10	5	5	20	229
Ingénierie . . . . .	439	6	18	35	14	23	32	567
Chantiers navals . . . . .	58	1	1	5	4	3	15	87
Automobiles . . . . .	135	4	6	26	9	33	10	223
Petite métallurgie . . . . .	116	3	5	12	6	5	16	163
Textile . . . . .	91	2	4	7	2	10	9	125
Autres industries . . . . .	328	9	20	41	23	24	49	494
Construction . . . . .	124	4	12	15	12	14	22	203
Transport . . . . .	175	9	8	11	30	38	34	305
Autres . . . . .	182	5	8	17	8	27	33	286
TOTAL . . . . .	1922	53	85	184	156	263	259	2922

(3) « Department of Employment Gazette » de juin 1975.

Les revendications salariales restent en première position dans les causes de grève, suivies des problèmes d'affectation aux postes de travail et de la discipline. Néanmoins, il faut noter que les conditions de travail constituent une part croissante des causes de grèves.

#### Nombre d'accidents mortels (4)

	Travaux en usines			Autres travaux						Total
	Usines	Construction	Docks	Mines de charbon	Autres mines	Carrières	Chemins de fer	Constructions navales	Autres	
1969	368	273	29	100	3	24	69	52	23	941
1970	333	214	31	91	7	30	67	71	53	897
1971	304	202	32	72	7	20	58	42	51	788
1972	270	196	17	64	7	16	48	106	35	759

Il faut noter que la diminution du nombre d'accidents mortels, si elle est constante au Royaume-Uni, est assez faible.

## 2 — SALAIRES

Il n'existe pas de salaire minimum garanti au Royaume-Uni. Il existe cependant dans certains secteurs des salaires minimaux obligatoires fixés par les « Wages Councils » (composition : syndicats, patronat, administration, personnalités indépendantes). Ces salaires n'ont cependant guère de signification car, d'une part, ils sont souvent fixés très bas, et d'autre part, leur non-respect n'est pas fortement sanctionné.

Pour lutter contre l'inflation, le Gouvernement, en accord avec le patronat et les syndicats, a décidé, en 1975, une limitation à 6 livres de l'augmentation des salaires hebdomadaires entre le 1<sup>er</sup> juin 1975 et le 1<sup>er</sup> juin 1976, augmentation qui devrait être nulle pour les salaires supérieurs à 8 000 livres par an. Néanmoins, les syndicats, de manière générale, ont tendance à considérer que cette augmentation est un droit plutôt qu'une limite. D'autre part, le Gouvernement n'ayant pas défini de procédure pour pénaliser les entreprises qui ne respecteraient pas l'accord, dès septembre 1975, une filiale d'I.T.T., installée en Irlande du Nord, a accepté de satisfaire des revendications de salaires au-delà des 6 livres.

La hiérarchie des salaires est plus réduite qu'en France, les syndicats veillant d'ailleurs à sa réduction. En outre, cette hiérarchie des salaires est encore plus réduite après impôt.

Par contre, il n'y a pas d'opposition de principe au salaire au rendement de la part des syndicats britanniques.

(4) Source : « British Labour Statistics Year Book », 1972.

### 3 — LES PARTENAIRES SOCIAUX ET LES RELATIONS INDUSTRIELLES

#### a) LES SYNDICATS

Le mouvement syndical est très ancien et très puissant au Royaume-Uni. A la fin de 1973, plus de 40 % des salariés étaient syndiqués (contre environ 25 % en France), ce qui représente 11 millions de travailleurs dont 3 millions de femmes. Ils appartenaient à plus de 300 syndicats, organisés par branche industrielle ou par corporation. Les 21 plus grands syndicats comptant chacun plus de 100 000 membres, regroupaient les quatre cinquièmes des syndiqués. Tous les grands syndicats sont affiliés à une fédération, le « Trade Union Congress » (T.U.C.), créé en 1868 : il regroupe 112 syndicats comptant plus de 10 millions d'adhérents. Un conseil général du T.U.C. composé de 38 membres est élu chaque année. Le T.U.C. s'est décentralisé et compte désormais huit conseils régionaux. Pour réaliser leurs buts, les dirigeants syndicaux disent avoir trois méthodes :

- la première et principale méthode utilisée est la négociation directe avec les employeurs ;
- la deuxième méthode consiste à influencer l'action du Gouvernement et du Parlement ;
- la troisième méthode, dont on parle peu, consiste à contrôler ou tenter de contrôler l'emploi (embauche, licenciement...).

Le T.U.C. et la C.B.I. (Confédération de l'Industrie Britannique, organisme professionnel patronal), se rencontrent régulièrement au sein de diverses institutions : « Manpower Services Commission », « Health and Safety Commission », « Conciliation and Arbitration Service ». Ils se réunissent une fois par mois, en compagnie de représentants du gouvernement au N.E.D.C. (« National Economic Development Council ») créé en 1962 ; corps indépendant du Gouvernement, ce conseil est chargé d'étudier les moyens de favoriser le développement économique. Le T.U.C., en accord avec le C.B.I., souhaite faire du N.E.D.C. un véritable organe de planification qui comprendrait non seulement un Conseil National, mais encore des sous-comités indépendants (agriculture, industries mécaniques, etc.). Depuis 1972, sous l'influence du Gouvernement travailliste, le rôle du N.E.D.C. évolue plus ou moins dans ce sens, l'accent étant mis sur la réflexion, sur l'avenir de l'économie nationale (instauration de statistiques nationales, concertation, etc.).

D'une manière générale, on peut dire que la revendication prioritaire pour les syndicats britanniques reste la revendication salariale. Même la réduction de la durée du travail semble ne venir qu'au second rang. Quant à la « job satisfaction », à l'humanisation du travail ouvrier, aux efforts de restructuration des tâches, ils ne font l'objet que de discussions d'experts en petits cercles. Les efforts n'en sont qu'au stade de la réflexion et de la recherche pour les syndicalistes, qui, d'une part, voient dans tout cela quelque chose de très abstrait, de très intellectuel, et d'autre part, sont extrêmement méfiants devant une initiative qui émane toujours du patronat.

#### b) LE PATRONAT BRITANNIQUE

La Confédération de l'Industrie Britannique (C.B.I.) qui regroupe plus de 12 000 sociétés ou associations industrielles et commerciales, représente le patronat lors des rencontres avec le Gouvernement (Chambres des Communes, Chambre des Lords), et avec le T.U.C.,

selon la procédure décrite précédemment. Néanmoins, la C.B.I. se défend d'être l'instigateur de la politique patronale : celle-ci doit être élaborée par les dirigeants d'entreprise eux-mêmes par le canal du Conseil Central, des Conseils Régionaux, du Conseil des Petites Entreprises (« Smaller Firms Council ») et de quelque trente comités spécialisés. M. Robertson, directeur de la Section des Affaires Sociales de la C.B.I., a beaucoup milité, en 1973, pour la création de la « Work Research Unit » (l'équivalent britannique de l'A.N.A.C.T.) (5). Il affirme que le principal problème des années à venir est celui de la participation. La C.B.I. a d'ailleurs publié, en octobre 1974, un fascicule résumant sa position (6) dans laquelle elle affirme que le choix devra se faire entre la participation par la négociation collective ou par la consultation. Elle prend position pour la deuxième voie, comme elle l'a confirmé dans un autre document de juillet 1975 (7), tout en notant qu'il sera nécessaire de développer les négociations collectives. La C.B.I. reconnaît qu'il est nécessaire de donner aux employés des informations concernant tout à la fois l'organisation de la société, les données concernant les finances, la productivité, les plans de développement, la main-d'œuvre, les relations industrielles (y compris les procédures de réclamation) et les salaires.

### c) LES RELATIONS INDUSTRIELLES

#### **Le passé récent**

La loi sur les relations industrielles votée en 1971, à l'initiative du Gouvernement conservateur, relativement peu favorable aux syndicats et essayant de limiter le recours à la grève, est restée inappliquée. Le Gouvernement travailliste l'a abrogée en 1974, avec le vote par le Parlement de la loi sur les syndicats et les relations industrielles. C'est en 1974, également, qu'a été créé le Service de Conseil de Conciliation et d'Arbitrage (« Advisory, Conciliation and Arbitration Service »), première étape de la loi sur la protection de l'emploi qui précise les droits des travailleurs dans différents domaines, notamment leur droit à l'information.

#### **L'avenir de la « participation » des travailleurs**

Depuis toujours, les travailleurs britanniques ont eu peu de droits dans la prise de décision dans les entreprises. Les efforts des syndicats ont surtout porté sur l'amélioration des salaires et des conditions de travail, et sur la protection contre les décisions prises par les employeurs. Ils n'ont jamais cherché à « participer » réellement aux décisions et au pouvoir dans l'entreprise. Ainsi, la législation britannique n'a pas prévu la création de comités d'entreprise, et leur institution n'est pas revendiquée par les syndicats (les comités existant à l'heure actuelle ont été créés volontairement, surtout dans les grandes entreprises).

La participation des travailleurs peut se concevoir de quatre manières :

— **La participation « institutionnelle »** du type cogestion, participation des travailleurs au conseil d'administration, etc. Les syndicats y sont relativement intéressés (bien qu'il y ait

---

(5) A.N.A.C.T. : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail.

(6) « Employee Participation, CBI's contribution to the debate », Londres, octobre 1974.

(7) « The provision of information to employees. Guidelines for action ». Londres, juillet 1975.



des divergences entre eux à cet égard), mais la base y est assez indifférente. Il n'est pas exclu que le Gouvernement travailliste s'oriente vers le vote d'une loi prévoyant la participation des travailleurs par l'intermédiaire obligé des syndicats et dont la mise en œuvre progressive, à partir de 1977, aboutirait à une représentation du personnel allant jusqu'à 50 % des sièges au conseil d'administration. Un Comité d'Etudes a d'ailleurs été formé pour préparer ce projet. Le patronat britannique est évidemment hostile à une telle initiative. Ainsi, M. Morton (8) de la C.B.I. affirme : « Nous sommes contre la confusion des rôles entre le « management » et la représentation ouvrière. Les entreprises britanniques disposent d'une base d'actionnaires plus étendue et plus écoutée qu'en France. Le contrepoids à la toute puissance du chef d'entreprise existe donc déjà. Alors, nous sommes d'accord pour améliorer les procédures de consultation et d'information du personnel, mais la participation à la gestion est une autre histoire. Les syndicats sont-ils prêts à partager tous les risques financiers de la conduite d'une entreprise et si oui, comment et jusqu'où ? ».

— **La participation par l'argent** du type actionnariat ouvrier, participation des travailleurs aux bénéfices, etc. Personne au Royaume-Uni ne croit que cela puisse constituer une solution à quelque problème que ce soit.

— **La participation par les méthodes nouvelles d'organisation du travail** du type enrichissement du travail, groupes semi-autonomes, etc. Ces méthodes sont très peu développées au Royaume-Uni, et bien sûr, ne le sont qu'à titre expérimental. Bien que le « Tavistock Institute » soit britannique, ses méthodes ont été mieux développées dans les pays scandinaves qu'au Royaume-Uni. Le patronat britannique, comme celui des autres pays, est poussé à de telles expériences par les difficultés qu'il rencontre : difficultés d'embauche pour certains emplois, refus du travail manuel, taux de rotation du personnel, absentéisme. Les syndicats ne s'y intéressent guère et considèrent au contraire ces méthodes avec méfiance, bien qu'ils aient parfois conclu avec le patronat des « accords de productivité », prévoyant la mise en œuvre d'expérience surveillées dans la plupart des cas par un comité tripartite (patronat, syndicat, Gouvernement, par l'intermédiaire de la Work-Research Unit). Selon certains observateurs britanniques indépendants, cela ne saurait constituer qu'un palliatif inapte à résoudre les vrais problèmes.

— **La participation par la négociation directe (conventions collectives)** : c'est le moyen principal par lequel les travailleurs britanniques ont jusqu'ici participé aux décisions dans les entreprises. C'est la méthode qui est préférée à la fois par les syndicats de travailleurs (T.U.C.) et par les patrons (C.B.I.), ceux-ci pensant que c'est la forme de participation la plus crédible pour l'avenir. Du reste, des améliorations pourraient être apportées dans ce domaine. Ainsi, dans le rapport de la Commission Royale présidée par Lord Donovan et publié en juin 1968, étaient proposés des changements importants dans le système de conventions collectives. Les employeurs luttent évidemment pour préserver leurs prérogatives essentielles (recrutement et licenciement, décisions financières) ; jusqu'ici, les syndicats ouvriers n'ont exercé qu'une faible poussée dans ce sens, excepté sur les problèmes de recrutement et de licenciement.

#### 4 — L'ACTION GOUVERNEMENTALE : UN EFFORT POUR REGLEMENTER LES RELATIONS INDUSTRIELLES

Le Gouvernement britannique, qui avait été essentiellement libéral à l'égard des relations industrielles, a été amené à modifier son action, tout d'abord en faisant voter des lois tendant à réglementer les relations industrielles, ensuite en se dotant de moyens pour faire appliquer sa politique. (« Advisory, Conciliation and Arbitration Service, Work-Research Unit ».)

(8) « La Croix », 28 novembre 1975.

## a) LES MODIFICATIONS APORTEES A LA LEGISLATION

Les lois qui ont été votées depuis quinze ans abordent tous les domaines de la vie du travailleur et cherchent à fournir à celui-ci toute information concernant sa vie dans l'entreprise.

### — « Contracts of Employment Act - 1963 »

Ce texte modifié par la loi sur les relations industrielles de 1971, puis par la loi sur les syndicats et les relations du travail de 1974, précise qu'à l'exception de certaines classes de travailleurs, tout employé devra recevoir un contrat de travail dans les treize semaines qui suivent son embauche et qui précisera les termes du contrat (employeur, date d'embauche, rémunération, durée du travail, etc.).

### — « Health and Safety at work, etc. Act - 1974 »

La nouvelle loi votée, en 1974, est entrée en application au 1<sup>er</sup> avril 1975, après trois étapes intermédiaires. Cette loi, qui a modernisé la législation existante, s'applique à environ 5 millions de travailleurs qui n'étaient pas couverts par la législation antérieure qui subsiste. Elle fixe les obligations des employeurs en prévoyant en premier lieu l'information et la formation des travailleurs, puis en rendant obligatoire la consultation préalable des travailleurs (information sur la politique d'hygiène et de sécurité, comportant des détails sur l'organisation prévue et sur les mesures prises pour réaliser cette politique) (9).

La loi crée une nouvelle commission (« Health and Safety Commission »), composée d'un président à plein temps et de neuf membres à temps partiel (trois représentants des employeurs, trois représentants des syndicats, deux représentants des autorités locales et une personnalité indépendante). Cette commission est responsable de la Nouvelle Inspection du Travail (« Health and Safety Executive Inspectorate ») qui a regroupé à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1975, les différentes inspections existant auparavant (le nombre des inspecteurs du Travail, qui est d'environ 1 300, a crû de 50 % en cinq ans, mais est jugé très insuffisant). Les inspecteurs du Travail se sont vus reconnaître de nouveaux pouvoirs par la loi de 1974 (possibilité d'interrompre le travail, d'intenter des poursuites judiciaires, etc.). Des pénalités plus importantes ont été prévues pour sanctionner la non-application des lois sur la sécurité (jusqu'à deux ans de prison).

### — La loi sur la protection de l'emploi

Le point le plus remarquable est la procédure imposée pour les licenciements collectifs en cas de réduction de personnel pour difficultés économiques ou réorganisation ; en effet, l'employeur sera alors tenu de publier les raisons du licenciement, le nombre de personnes concernées, la méthode adoptée pour réaliser le licenciement, et les solutions envisagées pour reclasser le personnel.

## b) LES MOYENS CREEES POUR REALISER LA POLITIQUE DU GOUVERNEMENT

Parallèlement au vote des lois précédentes, le Gouvernement britannique s'est attaché à créer des nouveaux organismes pour appliquer sa politique, dans deux domaines essentiellement : les relations industrielles, et l'organisation du travail.

---

(9) Section de la Loi sur l'hygiène et la sécurité.

### **Le Service de Conseil de Conciliation et d'Arbitrage**

Service indépendant, il a remplacé en septembre 1974, le Service de Conciliation et de Conseil qui faisait partie intégrante du ministère du Travail. Le nouveau service est contrôlé par un conseil tripartite, composé d'un président et de neuf membres : trois représentants du T.U.C., trois de la C.B.I. et trois universitaires indépendants. A Londres, il compte un effectif de 400 personnes environ, dont 270 cadres ; il dispose, en outre, d'une quarantaine de bureaux répartis dans l'ensemble du pays.

Son rôle est de tenter de résoudre par la conciliation les conflits collectifs du travail dans les secteurs industriels public et privé. Le service peut tenter une conciliation ou même une médiation à la demande de l'une des parties ; il peut également donner avis et conseils à propos de cas individuels. Il propose des services d'arbitrage ; l'arbitre (ou les arbitres) étant choisi cas par cas, dans une liste de personnalités qualifiées et ayant une expérience dans le domaine des relations industrielles : ce sont souvent des universitaires ; ils sont nommés et rémunérés par le Gouvernement. Une trentaine d'arbitrages ont été rendus chaque mois, en moyenne pendant le premier semestre de l'année 1975. L'application des décisions des arbitres n'est pas obligatoire, mais elle est généralement acceptée par les parties. Le système est jugé en général assez efficace. Des conseils et des informations peuvent par ailleurs être donnés, à titre confidentiel et gracieux, tant aux employeurs qu'aux syndicats qui les sollicitent.

### **La « Work Research Unit »**

Un groupe tripartite, composé de représentants du Gouvernement, du T.U.C. et de la C.B.I., a été mis en place en juillet 1973 et chargé de réfléchir aux moyens d'améliorer la satisfaction au travail. Il a été à l'origine de la création, en décembre 1974, au sein du ministère du Travail, de la « Work Research Unit » (W.R.U.). On prévoyait que dix mois après sa création, la W.R.U. devrait disposer d'un budget de 200 000 £ par an et d'une trentaine de collaborateurs, dont vingt cadres (sociologues, ergonomes...).

Le rôle de la W.R.U. est, dans le domaine de l'amélioration de la qualité de la vie au même manière que l'A.N.A.C.T. française (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de travail), la W.R.U. tente de sensibiliser par tous moyens tous les « leaders d'opinion » en ce domaine (écrits, discours et conférences, cycles de formation, etc.). Elle compte faire des recherches pour tenter de démontrer, par exemple, que les changements sont rentables ou peuvent l'être. Elle est chargée, enfin, de constituer une documentation complète sur toutes les expériences réalisées dans le monde et particulièrement au Royaume-Uni.

Actuellement, la W.R.U. prépare un programme de recherches : six ou sept projets de programmes d'amélioration des conditions du travail (enrichissement des tâches, groupes semi-autonomes..., dans le secteur secondaire mais aussi dans le secteur tertiaire) seront sélectionnés et bénéficieront de subventions financières du ministère du Travail. Pilotés par des universités ou des instituts de recherche, ils seront coordonnés par la W.R.U., qui peut aussi conduire directement des projets. Il est prévu que les syndicats seront pleinement associés dans la préparation des programmes de réformes de l'organisation du travail et des conditions de travail qui affecteront leurs membres. Dans la majorité des cas, la W.R.U. se contente de mettre les syndicats et le patronat en contact pour les informer sur les méthodes possibles, et de leur suggérer de créer un comité paritaire sur les conditions du travail ; il arrive néanmoins que la W.R.U. participe à ce comité, en temps que conseiller.

## **5 — LA RECHERCHE SUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL**

Il serait incomplet de décrire la situation du Royaume-Uni sans parler du « Tavistock Institute », qui a joué un rôle de pionnier dans la conception des nouvelles méthodes d'organisation du travail, axées généralement sur le travail par équipes autonomes. Le

« Tavistock Institute » fut créé à Londres en 1946 par un groupe de chercheurs qui avaient travaillé ensemble pendant la guerre (pour la plupart à la clinique psychiatrique Tavistock, ce qui explique leur démarche psychanalytique) et qui s'adjoignirent des psychologues, sociologues et anthropologues. Leur premier projet civil fut la mise en place d'une gestion plus coopérative d'une usine métallurgique en 1948 (Glacier Metal Company), qui aboutit à un échec. Puis ils cherchèrent la répercussion de l'organisation du travail sur le moral des travailleurs dans les mines de charbon (1950), ce qui leur permit de dégager l'importance de la notion de « système socio-technique ouvert » et l'intérêt des groupes semi-autonomes. Enfin ils travaillèrent avec l'Institut pour la Recherche Sociale dans l'Industrie d'Oslo en 1960, dans le cadre de la promotion d'une véritable démocratie industrielle, en Norvège.

L'intérêt des travaux des chercheurs du « Tavistock Institute » est que, tout en étant tournés essentiellement vers l'action, ils proposent une approche prenant en compte le contenu du travail mais aussi les relations interpersonnelles et de groupe (individu, groupe, entreprise). En fait, à travers leurs travaux, se dessine le passage du système « Homme-machine » au système « socio-technique » et la nécessité d'abandonner l'approche qui consiste à optimiser l'adaptation de l'homme à la technologie, ou réciproquement, pour aboutir à une « **optimisation conjointe** », de l'interface entre l'homme et la technologie. Dans cette optique, ils ont été amenés à proposer d'organiser le travail en tâches qui satisfassent dans la mesure du possible aux critères suivants :

- le travail doit être varié et le contenu assez prenant ;
- il doit être possible de connaître la nature du travail effectué et le pourquoi de la méthodologie employée pour le réaliser ;
- il doit être possible d'apprendre en travaillant ;
- il faut un certain support social et une reconnaissance de l'individu à l'intérieur de l'entreprise ;
- l'ouvrier doit pouvoir situer ses activités par rapport aux objectifs de l'entreprise et aux activités de ceux qui l'entourent ;
- il doit exister un futur désirable, même s'il n'implique pas une promotion ;
- l'ouvrier a besoin de posséder un certain pouvoir de décision et d'initiative.

## **RAPPORT ITALIE**

### **Programme des rencontres**

#### **Rome**

##### **Lundi 6 octobre**

- Table ronde au siège de la Cofindustria.  
Les débats étaient conduits par le Docteur Parisi de la Direction des Relations Syndicales de la Cofindustria.
- Table ronde au siège de l'I.R.I.

##### **Mardi 7 octobre**

- Entrevues au ministère du Travail et de la Sécurité Sociale avec le Docteur Scaccia et ses collaborateurs.
- Entretiens avec les dirigeants des syndicats ouvriers italiens :
  - M. Valcari, responsable de la C.I.S.L. (Confédération Italienne des Syndicats des Travailleurs),
  - M. Trentin, secrétaire général de la F.L.M. (Fédération des Travailleurs des Métaux).

##### **Mercredi 8 octobre**

- Visite de la FATME (usine d'électronique) organisée par le Docteur Devita, Directeur du Personnel.

##### **Jeudi 9 octobre**

- Entreprise Italsider (sidérurgie).  
Entretiens avec M. Vezzoso, responsable du personnel et divers responsables de la production.
- Visite de l'usine.

## **Turin**

### **Vendredi 10 octobre**

#### **1) - Entreprise Fiat**

— Table ronde organisée par le Docteur Ronneti, responsable de la formation des cadres moyens et le docteur Racco, de la Direction des relations industrielles.

— Visite de l'usine.

#### **2) - Entreprise Olivetti (Ivrea)**

— Réunion avec MM. Todesco, Chirielson, responsables de l'expérience des îlots, M. Novara, spécialiste des conditions de travail et M. Orlandi, Président-Directeur Général d'Olivetti France.

## **Milan**

### **Lundi 13 octobre**

— Visite à l'E.N.I.

Personnes rencontrées : Docteur Dranquilli Leali, MM. Santi, Gelso et Trolli.

— Entrevue avec les responsables de la Société Montedison.

### **Mardi 14 octobre**

— Visite de la Breda Siderurgica,

— Visite de la Breda Termomecanica.

### **Mercredi 15 octobre**

— Entreprise Alfa Romeo (Arese).

Entretiens avec les principaux dirigeants de la firme et visite de l'usine.

## **Venise**

### **Jeudi 16 octobre 1975**

— Visite de l'usine Montedison de Mestre.

## **Observations générales**

L'Italie est une république parlementaire où le fait régional est reconnu depuis vingt-cinq ans. Les pouvoirs sont répartis et partagés entre trois niveaux :

- **le niveau national** : le Parlement et le Gouvernement,
- **le niveau régional** : les organismes régionaux, qui sont dotés de pouvoirs et de fonctions propres et jouissent d'une assez grande autonomie dans des domaines spécifiques,
- **le niveau local.**

Pour une superficie plus faible que celle de la France, l'Italie est proportionnellement plus peuplée : cinquante-cinq millions d'habitants avec une densité de cent quatre-vingt-deux habitants au kilomètre carré.

## A — SITUATION ECONOMIQUE

Au lendemain de la seconde guerre mondiale, l'Italie s'est fixée comme objectif prioritaire le développement de son industrie.

### a) Les moyens développés pour l'industrialisation

Le principal mode d'action envisagé par le gouvernement était le développement des entreprises nationalisées. Ainsi l'I.R.I. (Istituto per la Ricostruzione Industriale), hérité de Mussolini, représente aujourd'hui le plus grand trust européen. Il couvre presque tous les secteurs de l'activité industrielle, et domine la sidérurgie (Italsider) et les constructions navales. Dans les rares secteurs où il est absent, on retrouve l'autre grand représentant du secteur public l'E.N.I. (Ente Nazionale Idrocarburi). Créé dans les années cinquante, l'E.N.I. avait alors pour but de prendre en charge les ressources en gaz naturel que l'Italie venait de découvrir, mais il a aujourd'hui largement agrandi son domaine d'activité. Avec les autres « Enti » (l'E.G.A.M., organisme d'Etat propriétaire d'intérêts miniers et métallurgiques, l'E.F.I.M. qui regroupe les entreprises en difficulté que l'Etat a dû reprendre, notamment dans le sud de l'Italie, le G.E.P.I. qui gère temporairement les entreprises en difficulté avant de les rétrocéder au secteur privé), ces entreprises nationalisées représentent une part importante de l'activité industrielle.

Il faut noter par exemple que la part des investissements publics dans le total des investissements est passée de 19 % en 1969 à 31 % en 1971.

Formation brute de capital fixe dans l'industrie (1) - Composition en % :

	1963	1965	1967	1968	1969	1970	1971
Industrie privée .....	66	56	67	66	65	60	53
Entreprises publiques (non compris l'électricité) .....	23	26	16	17	19	24	31

Néanmoins, sous l'influence de M. Agnelli, nouveau président de la Confédération Générale de l'Industrie Italienne (Cofindustria), syndicat patronal de l'Industrie Italienne, les chefs d'entreprises privées revendiquent à l'heure actuelle le rôle principal dans l'œuvre de modernisation et de changement de la société ; « l'industrie privée, dit M. Agnelli, est l'instrument principal d'accroissement du niveau de vie et des progrès de notre civilisation ».

Le débat sur les rôles respectifs des entreprises privées et publiques est loin d'être clos, néanmoins en ce qui concerne l'industrialisation, les résultats sont positifs, même s'ils se traduisent par une situation de l'emploi très précaire.

(1) Source : Rapport de la Banque d'Italie, 1971.

## b) Les résultats

L'apport de l'industrie à la formation de la production intérieure brute n'a cessé de croître. Il est passé de 36,7 % en 1951 à 37,9 % en 1960 pour atteindre 41,7 % en 1974 (1). De même les emplois industriels représentent 43,7 % de la main-d'œuvre en 1974 contre 29,5 % en 1951. Néanmoins, les résultats ne sont pas entièrement satisfaisants. Depuis 1960 le développement de l'économie italienne a été rapide : le revenu national s'est accru à un rythme élevé (plus de 5 % par an). Mais, alors que la population totale a augmenté de plus de cinq millions, la population active a diminué de 1,2 million et le taux d'activité est passé de 42,8 % à 35,6 % de 1960 à 1975.

Cette diminution s'explique tout d'abord par l'augmentation de la durée de la scolarité et par l'abaissement de l'âge de la retraite ; mais elle s'explique essentiellement par le fait que l'exode de l'agriculture a été beaucoup plus important que les créations d'emplois dans les autres secteurs. De 1960 à 1975, 3,6 millions de personnes ont quitté le secteur agricole, l'industrie n'a offert qu'un million d'emplois supplémentaires et le secteur tertiaire 1,4 million, ce qui laisse un solde négatif de 1,2 million pour les quinze dernières années. La structure professionnelle révèle que la conséquence la plus significative de l'exode rural est la croissance du secteur tertiaire (employés et commerçants) plus que l'augmentation de la classe ouvrière.

Evolution de la population active (en milliers d'unités) (2)

Population active	1960	1975	Variation en %
Agriculture .....	6 567	2 941	— 55,4
Industrie .....	7 388	8 378	+ 13,4
Services .....	6 181	7 627	+ 23,3
TOTAL .....	20 136	18 946	— 5,9

Par ailleurs, l'industrie, qui s'est développée dans le secteur de la consommation (automobile, fibres synthétiques, produits alimentaires), se trouvera dans une situation difficile, si des changements n'interviennent pas rapidement.

Ainsi, M. Agnelli déclarait en avril 1975 (3) : « L'avenir du système industriel repose sur la nécessité de la restructuration industrielle, d'une restructuration qui ne vise pas seulement quelques secteurs ou quelques entreprises, mais d'un processus de renouvellement et de développement qui permette de réaliser dans tous les secteurs, ce que devra être l'industrie italienne des années 80. Pour cela, M. Agnelli demande au gouvernement de développer la technologie et la recherche scientifique « authentiques ressources stratégiques de l'Italie qui seules, permettront d'utiliser totalement la main-d'œuvre, l'intelligence et le patrimoine culturel qui sont nos richesses. A ce prix seulement, l'économie du pays pourra reposer sur l'exportation et être compétitive sur l'échiquier international ».

Cette politique de restructuration, de choix des instruments de réformes, doit entrer obligatoirement dans le cadre d'une politique d'aménagement du territoire, d'une programmation nationale, pour l'instant totalement inexistantes et impossibles dans le contexte politique actuel.

De plus, les chefs d'entreprise sont-ils prêts à se plier aux choix et aux impératifs d'un plan ?

(2) Cofindustria, résultats 1974.

(3) Assemblée générale de la Cofindustria (21-22 avril 1975).



## B — LES PARTENAIRES SOCIAUX EN ITALIE

### 1) Les syndicats ouvriers italiens

Trois syndicats importants sont en présence :

- la Confédération Générale des Travailleurs Italiens (C.G.I.L.), d'inspiration socialo-communiste, qui a environ quatre millions d'adhérents ;
- la Confédération Italienne des Syndicats de Travailleurs (C.I.S.L.), d'inspiration catholique : 2,4 millions d'adhérents ;
- l'Union des Travailleurs Italiens (U.I.L.), environ un million d'adhérents, composée pour cinquante pour cent de socialistes et pour cinquante pour cent de socio-démocrates et de républicains.

Les autres syndicats (la S.I.S.N.A.L., la S.I.S.A.L. et la C.O.F.R.E.I.) sont des syndicats corporatistes et ne représentent qu'une force négligeable.

On a noté un accroissement important du nombre d'adhérents après 1968, en raison d'une part des conséquences des événements sur le territoire italien (automne chaud de 1969), d'autre part de la politique unitaire suivie par les Syndicats.

A l'heure actuelle, les syndicats italiens se présentent comme une force cohérente pour plusieurs raisons :

- ils ont acquis une autonomie importante par rapport aux partis politiques. (Les syndicalistes ne peuvent d'ailleurs pas avoir de responsabilité politique ou être parlementaires) ;
- ils sont unis et possèdent des organismes communs, notamment en matière d'amélioration des conditions de travail (centre de recherche et de documentation unitaire, qui recueille les informations sur toutes les expériences entreprises en matière d'amélioration des conflits de vie, et qui forme les syndicalistes) ;
- ils sont puissants et négocient directement avec le patronat italien au niveau des conventions collectives et des accords d'entreprise. L'Etat ne joue plus alors qu'un rôle éventuel de conciliation et de médiation ;
- ils ont modifié leur stratégie et leurs objectifs, en ce sens qu'ils s'intéressent aussi à la politique des salaires et à la politique économique en général et formulent des propositions sur ces points, notamment lors des discussions pour le renouvellement des conventions collectives.

### 2) Le Syndicat de l'industrie privée

La Confédération Générale de l'Industrie Italienne.

Créée le 8 avril 1919, cette Confédération regroupait alors six mille entreprises industrielles : dissoute en 1944, elle renaissait le 12 septembre de la même année, avec des statuts approuvés par son Assemblée Constituante, statuts modifiés le 15 avril 1970 selon la proposition d'une commission d'études présidée par M. Léopoldo Pirelli.

La Confédération est composée par des associations (203) de deux sortes :

- les Associations nationales professionnelles (99) ;

- les Associations territoriales mixtes (inter-professionnelles) (104) et représentent trois millions de travailleurs. Toutefois, il faut noter que les grandes industries nationalisées n'adhèrent pas à la Cofindustria.

Dans la vie du pays, la Confédération intervient sur les questions de politique économique (financement de l'industrie, industrialisation du Mezzogiorno, stipulation d'accords commerciaux, etc.), et les questions sociales (réglementation collective des rapports du travail...).

L'actuel Président de la Cofindustria, M. Agnelli, Président de la Fiat, a entrepris de modifier les relations industrielles en Italie en négociant de manière systématique avec les Syndicats ouvriers.

### 3) Les relations industrielles

Aussitôt après son élection à la tête de la Cofindustria, M. Agnelli avait fait une proposition de « décrispation » des rapports entre le Patronat et les Syndicats : « le dialogue avec les syndicats doit s'inspirer d'une exigence de clarté, de justice sociale, de participation ».... Les dirigeants syndicaux avaient particulièrement apprécié cette politique d'ouverture et de concertation permanente, comme ils avaient apprécié l'esprit d'initiative et le sens des responsabilités du Président de la Cofindustria. « Toute politique sociale s'en était trouvée modifiée » comme l'avait déclaré le Secrétaire Général de la C.I.S.L. Ce nouvel état d'esprit avait abouti à la signature des accords Fiat du 5 août 1971 puis de novembre 1974, première étape d'accords marquant la participation des syndicats aux décisions concernant la stratégie des entreprises (politique d'investissement, de gestion du personnel, etc.). Malgré un durcissement des positions de la Cofindustria, explicité par son Président — « Je m'engage à faire expulser de notre organisation toute entreprise, grande ou petite, qui accepterait le rôle des syndicats sur les investissements » — les accords Fiat ont été reconduits cette année et confirment même ce nouveau rôle des syndicats qui donnent leur avis sur toute décision touchant à la vie de l'entreprise, tout en refusant de s'engager dans la voie de la co-gestion, si ce n'est, par ce que l'on a appelé la « co-gestion conflictuelle ».

Ce nouveau rôle consultatif, les syndicats l'ont pris au sérieux et cherchent à confirmer leur crédibilité sur ce terrain :

- d'une part en adoptant une structure leur permettant de « coller à la base ». Ainsi, la Fédération des Travailleurs de la Métallurgie (F.L.M.), la plus dynamique et la plus puissante des fédérations syndicales, a remplacé les sections syndicales d'entreprise par des Conseils de fabrique pour faire participer activement les travailleurs à la vie de l'entreprise et à l'amélioration des conditions de travail. A terme, l'Echelon Central sera représenté pour moitié par les représentants des conseils de fabrique, alors que cette proportion n'est que d'un tiers à l'heure actuelle ;
- d'autre part, en faisant un effort de formation de leurs délégués à travers des programmes de formation syndicale, allant du séminaire d'une semaine aux véritables cours de deux mois, dont ils assurent totalement le financement sur leurs propres fonds. Ainsi, la C.G.I.L. possède une école dans la banlieue de Rome depuis 1964 (100 chambres, bibliothèque de 35 000 volumes), et le C.I.S.L., une école à Florence depuis 1951 (110 chambres, bibliothèque de 4 000 volumes).

## C — LA SITUATION SOCIALE DU TRAVAILLEUR EN ITALIE

Le budget social de l'Italie était en 1974 de douze mille milliards de liras, soit environ le tiers du budget de l'Etat.

### — La protection sociale

Le système de protection sociale concerne les assurances contre les risques fondamentaux. Un certain nombre d'organismes publics assurent la gestion du système :

- L'E.N.P.S. couvre les besoins concernant l'invalidité et la vieillesse ;
- L'I.N.A.M. assure la maladie et la maternité ;
- L'I.N.A.I.L. couvre les risques d'accidents.

Les prestations sont à court et à long terme, en nature ou en espèces. Il faut noter que les régions ont une assez grande autonomie et gèrent directement ce qui a trait à l'hospitalisation.

Dans les cas de maladie ou d'accident, les prestations sont de 50 % du salaire pendant les vingt premiers jours, puis d'un tiers ensuite. Une franchise de trois jours reste à la charge entière de l'employeur.

- L'âge de la retraite est de 60 ans pour les hommes et de 55 ans pour les femmes. Le minimum de cotisation est de quinze années. Le montant de la pension est de 80 % du meilleur salaire dans les cinq années qui précèdent la retraite, et en aucun cas, il ne peut être inférieur à 36 000 liras par mois.
- Le régime invalidité concerne les travailleurs qui, à la suite d'un accident, perdent les deux tiers de leur salaire normal, le minimum des prestations étant toujours de 56 000 liras par mois.
- Pour les pensions des orphelins et survivants, il existe des clauses de reversion sur la veuve avec des pourcentages en fonction des enfants à charge.
- Le financement de ces divers régimes est assuré par des cotisations dont le poids principal repose sur les prélèvements aux entreprises. Ainsi, par exemple, pour le régime invalidité vieillesse, la cotisation est de 21,76 %, un tiers étant payé par l'employé, et deux tiers par l'employeur. Pour tous les autres régimes : chômage, maladie, allocations familiales, accidents, le paiement est effectué pratiquement exclusivement par l'employeur. Il faut noter un point particulier concernant la protection des femmes au travail : des normes spéciales leur assurent des temps de repos et le droit à s'absenter six mois avant que leur enfant n'ait un an, ainsi que pendant les maladies de celui-ci jusqu'à ce qu'il ait atteint l'âge de trois ans. Cette législation particulièrement rigoureuse, ainsi que le peu de qualification de la main-d'œuvre féminine, expliquent vraisemblablement le faible taux d'activité des femmes (19,5 %).

### — La durée du travail

Les normes législatives fixant la durée normale à huit heures par jour, ou quarante-huit heures par semaine de travail effectif, en entendant comme tel celui qui requiert une application assidue et continue. En fait, à côté de la durée maximale prévue par la loi, on trouve celle fixée par les conventions collectives. Celles-ci l'établissent, selon les secteurs, entre quarante et quarante-trois heures par semaine.

Le congé annuel prévu par les conventions collectives des différents secteurs industriels va de douze à vingt-deux jours ouvrables pour les ouvriers et de quinze à trente jours ouvrables pour les employés.

### — La rupture du lien de travail

Le licenciement industriel, réglementé par la loi de 1970 sur le statut des travailleurs, interdit le licenciement pour raisons politiques ou pour fait syndical. Il ne peut y avoir de licenciement que pour « juste cause ».

La juste cause concerne un manque d'accomplissement notable des applications contractuelles. Si tel n'est pas le cas, le licenciement peut être déclaré nul, par l'autorité judiciaire qui ordonne alors la réintégration du travailleur et soumet l'employeur au versement de dommages d'un minimum de cinq jours de salaire.

### — La rémunération

A partir de l'exemple d'un ouvrier de l'industrie mécanique générale, on peut noter que le coût du travail (incluant les éléments ayant caractère de rémunération, la rémunération indirecte — treizième mois par exemple — et les charges sociales) s'élève à 216 % de la rémunération directe. Si on le rapporte au prix global, les éléments qui composent ce coût ont une incidence sur le total de :

- 47 % rémunération directe ;
- 21 % rémunération indirecte ;
- 32 % charges sociales.

Ceci confirme les études sur l'emploi démontrant que le coût de la main-d'œuvre italienne était l'un des plus élevé d'Europe.

Par ailleurs, les syndicats ont obtenu, le 25 janvier 1975, un réajustement de l'échelle mobile des salaires qui se traduit essentiellement par l'augmentation des bas revenus. Le système d'échelle mobile des salaires a été introduit en Italie dès la fin de la guerre par accord entre le patronat et les syndicats, pour l'industrie d'abord, puis pour le commerce et l'agriculture, ensuite, toute augmentation de 1 % de l'indice des prix, relevé trimestriellement, se traduit par une augmentation d'un point de l'indemnité dite de « contingenza ». Or, la valeur de ce point variait auparavant selon les catégories professionnelles (de 372 lires pour un manoeuvre, de 948 lires par mois pour l'employé le plus qualifié). Dans leur politique d'augmentation des bas salaires, les syndicats viennent d'obtenir que l'unification du point de « contingenza » se fasse sur le niveau le plus élevé en quatre étapes d'ici à février 1977. Cet accord traduit un renforcement de la cohésion syndicale, et une recherche d'une plus grande égalité dans la répartition des revenus.

### — Les conditions de travail

Elles sont négociées directement entre le patronat et les syndicats. Elles sont surveillées de plus en plus par les travailleurs eux-mêmes. Ainsi, la Société Fiat a poursuivi des recherches sur les postes jugés dangereux. Les techniciens attachés à l'entreprise se sont fait aider par le Comité d'Environnement, émanation des conseils de fabrique et qui est composé de représentants des trois principaux syndicats, de représentants du syndicat italien de l'automobile et d'experts. De même à l'E.N.I., a été créé un Service de Sécurité et d'Hygiène Industrielle, chargé de coordonner l'action des divers services des sociétés dépendant de l'E.N.I. (A.G.I.P., S.N.A.M., S.A.I.B.E.M., etc.), qui disposent aussi d'un Bureau qui comprend des techniciens du travail qui s'occupent des problèmes de bruit, luminosité, nocivité, définition des nouveaux postes de travail, etc. Parallèlement, on trouve une représentation syndicale, la Commission d'Environnement, qui est chargée de négocier les accords d'entreprise.

De manière générale, le problème des conditions de travail est donc pris en charge, à la fois par la Direction des Entreprises et par les travailleurs qui négocient directement sur ces points.

En ce qui concerne l'organisation du travail, la Fédération des Travailleurs de la Métallurgie (F.L.M.) a surveillé les efforts de restructuration des tâches, notamment les expériences d'îlots conduites chez Olivetti. A cet égard, la Direction de cette entreprise déclare que le rôle des syndicats n'est pas de collaborer aux expériences mais d'apporter des critiques, et affirme que si la mise au point avait été faite avec un syndicat, il aurait fallu créer un deuxième syndicat pour contrôler ce premier. Ceci traduit le souci de rendre impossible tout processus de « bureaucratisation » tant du côté patronal que du côté syndical.

## D — LES POINTS CARACTERISTIQUES DE LA SITUATION ITALIENNE

On peut noter quelques points particuliers à la situation italienne :

- le problème du double marché du travail ;
- la concurrence du secteur public et du secteur privé ;
- le changement de relations industrielles ;
- le manque d'initiative du pouvoir politique.

### — Le double marché du travail

Le développement de la législation sociale en Italie, a entraîné un coût croissant de la main-d'œuvre, la plus chère d'Europe, selon le Patronat italien. La stratégie patronale a donc consisté à entreprendre la transformation du contenu du travail, afin de mieux utiliser la main-d'œuvre, mais aussi à développer un marché clandestin de l'emploi constitué essentiellement par les travailleurs à domicile. Celui-ci affecte environ 1,3 million de personnes, dont seulement 70 000 sont officiellement enregistrées. Ces ouvriers ne touchent que 50 % du salaire qu'ils auraient en usine, et ne bénéficient d'aucune assurance maladie, accident, ni de pension, ni de la protection des syndicats. Néanmoins, ceux-ci, à la suite des propositions de M. Agnelli, s'intéressent de plus en plus à la vie politique et ont donc été amenés à demander la limitation des accords de sous-traitance (cf. les accords Fiat de novembre 1975) et le développement de l'emploi pour les femmes dans les entreprises puisque ces travailleurs à domicile sont à 80 % des femmes.

### — La concurrence entre le secteur public et le secteur privé

Alors que les organisations patronales du secteur parapublic, l'Intersind (I.R.I.) et l'A.S.A.P. (E.N.I.) avaient été créées à la fin des années 50, pour pallier l'immobilisme et l'absence de politique sociale de l'industrie privée, elles n'ont eu, ces dernières années, aucune influence et n'ont fait qu'entériner les décisions prises par la Cofindustria. En effet, le Président de celle-ci déclarait : « Le patronat doit pouvoir porter un jugement global sur l'ensemble de la situation sociale, économique, politique et en tirer les conclusions ». Et, de fait, les résultats se sont révélés probants. Ainsi que le reconnaît M. Benevento, Secrétaire de la F.L.M. : « Avec Agnelli, il y a eu un renversement de la tendance de la Cofindustria, nous ne nous cachons pas que sa présence et sa façon d'agir ont posé de sérieux problèmes aux syndicats et que parfois nous avons été pris à contrepied par les initiatives d'Agnelli ; l'organisation des employeurs a, sous sa présidence, retrouvé la puissance qu'elle avait en 1950. »

### — L'évolution des relations industrielles

Si dans le domaine social la Cofindustria a cherché à devancer le secteur parapublic, elle a fait de même avec les syndicats ouvriers (cf. la déclaration de M. Benevento). Toujours selon M. Agnelli, Chefs d'entreprises et Syndicats doivent avoir pour objectif l'amélioration de l'efficacité de la société italienne. Ils doivent donc participer à la formulation des objectifs et des orientations. Le syndicalisme est donc considéré comme un interlocuteur responsable pour préparer la restructuration industrielle. Néanmoins, les positions divergent sur le plan pratique. Alors que la Cofindustria a pour objectif essentiel une restructuration visant l'exportation, les syndicats désirent changer les modèles de consommation et favoriser les besoins sociaux. La restructuration exige le développement de la mobilité, mais pour les syndicats, il s'agit de la « mobilité » à l'intérieur des entreprises, à l'intérieur des secteurs d'activité, à l'intérieur du pays, ainsi que l'affirme M. Benevento. A terme, les syndicats visent, selon M. Trentin, une nouvelle organisation sociale et politique, une nouvelle forme de démocratie, une articulation du pouvoir inconnue en Italie, une participation active de la population.

L'évolution des relations sociales, esquissée par M. Agnelli, débouche donc sur la remise en cause de la distribution du pouvoir dans l'entreprise, et la Cofindustria ne pourra pas toujours se référer à la Constitution pour affirmer ses prérogatives dans ce domaine.

### — Le manque d'initiatives du pouvoir politique

Il est inutile de revenir sur ce point qui a déjà été développé. Il faut néanmoins ajouter que le Patronat Privé et les Syndicats reprochent au Gouvernement de n'avoir pas lancé cette restructuration de l'industrie et soulignent l'absence d'une demande publique de biens et de services, levier fondamental pour pouvoir modifier la structure de la production italienne et pouvoir réaliser les réformes (4).

\* \*

La situation actuelle de l'Italie est riche d'enseignements. En effet, il se dessine dans ce pays une nouvelle redistribution du pouvoir dans l'entreprise dont les effets les plus intéressants sont, d'une part la mise en cause directe de la bureaucratie, qu'elle soit patronale, syndicale ou gouvernementale et, d'autre part, la transformation du contenu du travail et à terme de l'organisation même du travail.

\* \*

---

(4) M. Agnelli. Assemblée générale de la Cofindustria, avril 1975.

## **RAPPORT YUGOSLAVIE**

### **Programme des rencontres**

#### **Lundi 20 octobre**

— Accueil au Centre culturel français à Belgrade.

Personnalités rencontrées : MM. de Brien, Conseiller économique et commercial à l'Ambassade de France ; Grorud, Conseiller culturel à l'Ambassade de France ; Azema, Directeur du centre de documentation technique du centre culturel, et leurs collaborateurs.

— Comité fédéral pour les informations, Belgrade.

Personnalités rencontrées : MM. Todor Olio, Secrétaire adjoint à l'information de l'Assemblée de la R.S.F.Y. ; Vladimir Zunic, Secrétaire du Comité, pour les questions de la politique extérieure de la Chambre fédérale de l'Assemblée de la R.S.F.Y. ; Ljubisa Adamovic, professeur à la Faculté des sciences économiques.

#### **Mardi 21 octobre**

— Comité fédéral pour le travail et l'emploi, Belgrade.

Personnalités rencontrées : M. Zvonko Lucic, sous-Secrétaire du Comité fédéral, et ses collaborateurs.

#### **Mercredi 22 octobre**

— Combinat métallurgique de Smederevo.

Personnalités rencontrées : MM. Zivorad Dacic, Président du Conseil ouvrier du Combinat ; Jouan Nikolic, Chef du Personnel ; Risto Cucinar, Président du syndicat et des cadres du Combinat.

#### **Jedi 23 octobre**

— Conseil de la Confédération des Syndicats yougoslaves, Belgrade.

Personnalité rencontrée : Docteur Milenko Grujic, Conseiller supérieur au Conseil de la C.S.Y.

— Chambre économique de Yougoslavie, Belgrade.

Personnalités rencontrées : MM. Radovan Vrocevic, Secrétaire général adjoint de la Chambre économique ; Ivan Simeunovic, Secrétaire de la Commission pour le travail et la formation professionnelle des cadres économiques, et leurs collaborateurs.

#### **Vendredi 24 octobre**

— Combinat chimique « Sodaso », Tuzla.

Personnalités rencontrées : MM. Dragisa Vasic, Adjoint du Directeur général pour l'organisation ; Dusan Lazarevic, Coordinateur en chef pour les métaux non ferreux et les matériaux de construction ; Branko Djukic, Directeur de Lukavac, fabrique de soude ; Hamza Hamzic, Directeur du Personnel ; Bedrudin Kamber, Directeur des Affaires juridiques ; Hamdo Lolic, Président de la conférence du Syndicat du Combinat, et des cadres du Combinat

#### **Lundi 27 octobre**

— « Energo-Invest », Sarajevo.

Personnalités rencontrées : MM. Dragan Milinovic, Adjoint au Président du Comité de gérance ; Jvica Andrijanic, Président des Syndicats ; Miro Misita, Membre du Secrétaire de la présidence des Syndicats ; Veliko Novakovic, Membre du Comité exécutif du Conseil ouvrier ; Mme Remsa Papo-Mulalic, Présidente de la Commission du Conseil ouvrier pour le contrôle de l'application de l'autogestion.

#### **Mercredi 29 octobre**

— Combinat énergétique « R.E.K. », Velenje.

Personnalités rencontrées : MM. Bizjak, Directeur général ; Kiostjan Hrastel, Directeur du secteur général ; Fiodor Jelen, Directeur du Secteur personnel et social ; Franc Mazgon, Chef du Département des revenus et des analyses, et leurs collaborateurs.

#### **Jedi 30 octobre**

— « Industria Electronica », Nis.

Personnalités rencontrées : MM. Dragan Miljkovic, Directeur général ; Selic, Secrétaire de la Ligue des Communistes, délégué à l'Assemblée ; Taskovic, Président du Syndicat, et des cadres de l'entreprise.

— Faculté de la protection au travail et Communauté des Instituts et de l'Office pour la protection au travail, Nis.

Personnalités rencontrées : Professeur Miroslav Miljkovic, et ses collaborateurs.

#### **Vendredi 31 octobre**

— Séance finale au Comité Fédéral pour les informations, Belgrade.

Sous la présidence de M. Reljic, Directeur adjoint de l'Office Fédéral pour la coopération scientifique, culturelle et technique internationale.

## **Observations générales**

### **A — SITUATION GEOGRAPHIQUE**

La Yougoslavie est une république socialiste, un état fédéral composé de six républiques et deux provinces autonomes :

- la Bosnie Herzégovine, 925 000 habitants, capitale Sarajevo ;
- la Croatie, 4 490 000 habitants, capitale Zagreb ;
- la Macédoine, 1 730 000 habitants, capitale Skoplje ;



- le Monténégro, 551 000 habitants, capitale Titograd ;
- la Slovénie, 1 766 000 habitants, capitale Ljubljana ;
- la Serbie, 8 693 000 habitants, capitale Belgrade.

à laquelle sont rattachées les deux provinces autonomes du Kosovo (1 366 000 habitants), et de la Voïvodine (1 970 000 habitants).

Par sa population, 21 155 000 habitants, la Yougoslavie se place au sixième rang des pays européens. La densité de population est comparable à celle de la France (environ 85 habitants/km<sup>2</sup>), mais la croissance démographique est près de deux fois plus rapide (10 % au lieu de 5,6 %) : la Yougoslavie est un pays jeune (âge moyen de la population 31 ans). Cette population a une structure multinationale. Avec les nations yougoslaves (Serbes, Croates, Musulmans, Slovènes, Macédoniens, Monténégrins), cohabitent de nombreuses nationalités (Albanais, Hongrois, Turcs, Slovaques, Romes ou Romains, Bulgares, Roumains, Ruthènes, Tchèques, Italiens, Ukrainiens, Allemands). Toutes les langues des nations et nationalités (minorités nationales) sont égales en droit.

## B — SITUATION ECONOMIQUE

A la veille de la seconde guerre mondiale, la Yougoslavie était un pays d'agriculture prédominante mais peu productive et à industrie sous-développée.

Au lendemain de la guerre, les ressources naturelles, l'industrie, les transports, les banques et le commerce de gros furent nationalisés ; la réforme agraire fut également mise en œuvre : la superficie maximum des exploitations individuelles est fixée à 10 ha.

Elle se range aujourd'hui parmi les pays qui connaissent un taux de croissance élevé (6,6 % en moyenne de 1948 à 1972) et une transformation rapide des structures sociales. Alors qu'avant la guerre, la part de la population rurale dans la population globale était de 75 %, elle est tombée à 39,5 % en 1974. La population active reste cependant encore employée à 47 % dans l'agriculture, cette moyenne nationale recouvrant des disparités importantes (26,3 % en Slovénie, 56,6 % dans le Kosovo).

Malgré ce développement rapide, la Yougoslavie reste un pays en voie de développement avec des différences très marquées suivant les républiques et les provinces. L'effort porté sur l'équipement lourd (sidérurgie, chimie lourde, aluminium, énergie) n'a pas exclu le développement de l'industrie de consommation. Dans ces deux domaines, la Yougoslavie s'appuie largement sur l'étranger, aussi bien l'Est (surtout pour les équipements lourds), que l'Ouest (acquisition de licences ou recours à l'engineering). La crise économique mondiale n'a pas épargné la Yougoslavie qui a connu, comme le reconnaissent ses responsables, une forte inflation (de l'ordre de 25 % en un an) et un problème de sous-emploi. La récession dans les pays de l'Europe de l'Ouest a provoqué l'arrêt de l'émigration et le retour au pays d'une partie du million de travailleurs yougoslaves employés à l'étranger.

Deux problèmes sont ainsi apparus, relatifs à l'emploi et à l'équilibre de la balance des paiements.

Bien que le plein emploi soit absolument prioritaire dans un pays socialiste, la Yougoslavie reconnaît qu'il est préférable de laisser apparaître une situation de chômage en indemnisant les travailleurs touchés, plutôt que de créer des emplois factices qui perturberaient la structure des coûts. Le nombre des personnes en quête d'un emploi est ainsi passé de 315 000 en 1972 à 382 000 en 1973 et 446 000 en 1974 (moyenne annuelle).

Le déficit quasi permanent de la balance commerciale était jusqu'ici comblé par les ressources invisibles provenant du tourisme (5,5 millions de touristes ont visité la Yougoslavie en 1974) et des transferts effectués par les travailleurs émigrés. En réduisant ces deux sources de revenus, la crise économique mondiale rend difficile l'équilibre de la balance des paiements yougoslave.

## C — ORGANISATION SOCIALE ET POLITIQUE

### a) Le système autogestionnaire

Le Conseil des peuples de l'Assemblée fédérale a proclamé, au mois de février 1974, une nouvelle Constitution de la République socialiste fédérative de Yougoslavie ; c'est la quatrième que se donne la Yougoslavie depuis 1946 : elle définit et introduit à tous les niveaux les principes du travail librement associé et de l'autogestion, dans tous les domaines de l'activité sociale.

La propriété sociale est la base de tout le système : les moyens de production, les richesses naturelles, les équipements collectifs n'appartiennent à personne, ni à des particuliers, ni à des groupes, ni à l'Etat, mais sont gérés directement en toute autonomie par les travailleurs associés : seuls le travail et les résultats de ce travail déterminent la condition matérielle et sociale de l'homme.

Le fait que les moyens de production soient propriété sociale et qu'ils soient exploités par les travailleurs associés, se traduit par l'existence de rapports et de droits permettant aux travailleurs :

- de gérer et d'exploiter ces moyens ;
- de régler les rapports entre les travailleurs ;
- de disposer des résultats du travail (donc de répartir et d'utiliser le revenu réalisé) ;
- de déterminer leur propre revenu en fonction de leur contribution au revenu social ;
- de veiller aux conditions matérielles de leur travail ;
- et de disposer de l'ensemble du produit social, par l'intégration réalisée avec d'autres organisations de travail associé.

Tous ces droits s'exercent dans les « organisations du travail associé » qui sont les lieux privilégiés et fondamentaux de l'organisation autogestionnaire. Ces organisations sont souvent subdivisées en « organisations élémentaires du travail associé », cellules de base de l'association du travail. Ces organisations élémentaires du travail associé sont formées lorsqu'un groupe de travailleurs constitue une entité (par le produit fabriqué ou par la situation géographique) et que l'exercice du pouvoir autogestionnaire est rendu possible par la taille de l'organisation de base. C'est au sein de ces organisations de base de travail associé que sont déterminées la répartition des revenus du travail entre : investissements, salaires et participation à la vie sociale (c'est-à-dire ressources destinées à financer les équipements collectifs de la cité, de la république ou de la fédération).

Les structures de ces organisations de base de travail associé sont constituées par un Conseil Ouvrier, où sont représentées toutes les catégories de travailleurs participant au processus de fabrication. Chargé de définir la politique de l'entreprise, d'adopter le plan d'activité et de développement de l'organisation, et les mesures correspondantes, le Conseil Ouvrier veille également à l'information de la base et élit l'organe directeur (ou le directeur) de l'entreprise. Les membres du Conseil Ouvrier sont élus pour deux ans au suffrage direct et secret, et ne peuvent être élus plus de deux fois de suite, ceci afin d'éviter l'apparition de « notables ». Bien entendu, un membre d'une fonction de direction ne peut faire partie du Conseil Ouvrier devant lequel il est responsable. Le directeur d'une entreprise est nommé par le Conseil Ouvrier, à condition d'avoir réussi à un concours public correspondant aux tâches qu'il doit assumer.

L'autogestion s'applique également en dehors des activités de production, en particulier, dans les différentes activités sociales, au travers de « communautés d'intérêts autogérées » : par exemple, pour l'éducation, la culture, la santé publique, les sciences, la

protection sociale, etc. Ces communautés d'intérêt, regroupent les prestataires de services et leurs bénéficiaires. Elles réglementent leurs droits et obligations ainsi que les contributions de chacun : l'organe de gestion est l'assemblée de la communauté formée par voie de délégation. Sur le même modèle, existent aussi, des communautés locales au niveau du quartier qui sont chargées d'animer et d'organiser la vie du quartier, et de régler toutes les questions d'intérêt commun concernant aussi bien les services sociaux, les services communaux, la protection des consommateurs que les activités sportives.

## **b) Les bases du système politique**

Le système politique, repose sur la représentation par délégation tout à fait différente du système représentatif classique : les pouvoirs étant exercés par la base, par les communautés autogérées ; les représentants élus par elles n'ont pas le droit de décision ; ils doivent se conformer à l'avis de leur organisation de base et ne sont finalement que les représentants collectifs des travailleurs : ainsi n'existe pas en principe, le problème du mandarinat ou du pouvoir personnel.

Ces délégués sont élus pour quatre ans et jamais pour plus de deux mandats ; ils suivent les directives de leur communauté devant laquelle ils doivent justifier les prises de position qu'ils ont pu être amenés à adopter pour prendre en compte les intérêts des autres communautés. Les délégués sont révocables à tout moment par la communauté qui les a désignés.

Les assemblées constituées selon le principe de la délégation, traitent des questions d'intérêt général ; en leur sein se réalisent arbitrages et accords entre les diverses organisations et communautés.

Font également partie de ces assemblées des représentants des travailleurs agricoles, des fonctionnaires, des organisations sociales et de l'armée, et aussi des représentants des organisations socio-politique, faisant partie de l'Alliance socialiste et chargés de l'intérêt général des travailleurs, et du développement de l'autogestion.

Tous ces délégués forment les conseils des assemblées :

- conseil des communautés de travail ;
- conseil des communautés locales ou des communes ;
- conseil socio-politique.

Chaque conseil traite des questions de sa compétence soit seul, soit conjointement avec les autres conseils.

Cette organisation se répète au niveau de chaque république et province, puis au niveau fédéral avec les mêmes droits et obligations, ce qui fait que le pouvoir appartient à la base et que le contrôle des organismes directeurs par les communautés est permanent.

Dans cette structure, il faut noter le rôle particulièrement important joué par les organisations qui font partie de l'Alliance socialiste, chargée de créer l'unité politique et l'unité d'action pour la réalisation d'une autogestion socialiste, d'organiser les délégations, de mobiliser les travailleurs et les citoyens pour les faire participer directement aux processus autogestionnaires.

Les deux organisations les plus importantes au sein de l'Alliance socialiste sont la Ligue des communistes et la Fédération des syndicats.

La ligue des communistes est « l'avant-garde de la classe ouvrière ». Elle est engagée directement depuis le X<sup>e</sup> Congrès, dans la mise en application de la Constitution. La Ligue, a un rôle très important d'éducation idéologique des travailleurs, en particulier pour l'apprentissage de l'autogestion et le dépassement de la simple relation travail-salaire.

La Ligue assure ainsi la cohésion politique indispensable au développement de la communauté des peuples de Yougoslavie.

La Fédération des syndicats, en accord avec la Ligue sur le programme autogestionnaire, se charge plus particulièrement de la réalisation d'accords autogestionnaires entre les travailleurs, afin d'harmoniser les intérêts de l'ensemble de la classe ouvrière et de la société. Elle veille particulièrement à l'application de l'autogestion et s'occupe également des problèmes de niveau de vie, emploi et protection sociale.

### **c) Le fonctionnement du système**

La généralisation de l'autogestion à tous les niveaux doit permettre de faire participer activement chaque citoyen à la vie sociale, économique et politique du pays. Ce système fonctionne relativement bien, la lenteur de la concertation est préférable, selon les Yougoslaves, à la lourdeur des procédures administratives des bureaucraties et des systèmes centralisés. L'autogestion semble, en outre, permettre une meilleure diffusion de l'information, et notamment des connaissances économiques, à toute la société. La participation des travailleurs et des citoyens à la vie publique est effective ; un travailleur sur trois d'une des grandes entreprises visitées, était membre actif d'une organisation autogestionnaire.

Le problème majeur, que semble poser l'autogestion, est celui de la cohérence des décisions autogestionnaires, avec les impératifs de l'économie nationale. Par l'action politique, la Ligue des communistes joue un rôle important pour rendre possible cette cohérence. Elle est relayée par les syndicats qui doivent signer tous les accords autogestionnaires, pour qu'ils deviennent exécutoires et qui participent activement à la présentation des candidats aux conseils ouvriers.

Cette action de la Ligue et des syndicats s'exerce à tous les niveaux : l'entreprise, la communauté locale, la commune, la province ou la république, la fédération. Elle permet le bon fonctionnement de la solidarité sociale entre les organisations de travail associées. Ainsi, les revenus de celles qui sont prospères, sont amputés pour venir en aide à celles qui sont en difficulté, les rentes de situation de celles qui ont des positions monopolistiques (pour des raisons technologiques ou commerciales) sont réduites pour éviter de trop grandes disparités entre les revenus personnels des travailleurs.

En vingt-huit ans, l'expérience autogestionnaire yougoslave s'est enrichie et il ne fait aucun doute, pour les responsables du pays, qu'il sera trouvé un remède à chaque difficulté qui pourrait apparaître.

## **D — LES CARACTERES PARTICULIERS DE LA PROTECTION SOCIALE**

Le système de protection sociale yougoslave est marqué par la structure socialiste, fédérale et encore largement agricole de la Yougoslavie.

Le socialisme justifie, en effet, le caractère souvent avancé de ce système. Mais, son application relève de la compétence des républiques et des provinces autonomes ; d'où des différences pour certaines prestations, tout comme d'ailleurs pour le niveau des rémunérations. Enfin, l'importance du monde rural fait que ce système ne bénéficie pas de manière égale à toute la population.

On ne dressera pas ici un panorama complet, mais on s'efforcera de décrire les aspects les plus originaux.

## a) Le système de sécurité sociale

Il couvre 14 800 000 ayants droit, dont 5 000 000 d'actifs, sur une population de 21 155 000 habitants et leur garantit la protection médicale, et la sécurité matérielle, en cas de maladie, accident de travail ou hors travail, invalidité, maladie professionnelle, vieillesse et décès. Les agriculteurs ne sont pas couverts de manière uniforme dans tout le pays, et pour toutes les prestations.

Le système est financé par les cotisations versées pour les assurés par les organisations de travail associé, et géré par les assemblées de représentants élus des assurés, au niveau local, communal, de la république, de la fédération.

- Les prestations de l'assurance maladie, sont les suivantes:

- les assurés ont droit à des examens médicaux gratuits, à domicile ou dans des établissements médicaux ;
- pendant la durée de la maladie et de la convalescence, les assurés ont droit à une indemnité dont le montant est celui de leur revenu moyen de l'année précédente pour une période équivalente, diminuée de 10 ou 15 %, (sauf en cas d'accident du travail). La durée de cette protection est illimitée, et les droits sont acquis dès le premier jour de travail ;
- les soins sont garantis à tous les enfants jusqu'à 15 ans et à toute la population pour certaines maladies : cancer, tuberculose, maladies de caractère épidémique.

- L'assurance vieillesse et d'invalidité couvre tous les assurés actifs, les particuliers exerçant une profession libérale et les artisans, ainsi que les membres de leur famille. Le droit à pension de retraite est ouvert à 60 ans pour les hommes, à 55 ans pour les femmes, après vingt années de service (ou 65 (H) et 60 (F), après quinze années de service). Après quarante années de service (H) ou 35 (F), le taux de la pension est de 85 % de la « base de pension », qui est constituée par la moyenne des revenus des dix dernières années.

A ces montants, considérés comme des minimas, s'ajoutent des compléments versés par les communautés d'assurances sociales.

Les pensions sont indexées sur le coût de la vie. Un caractère original du système de retraite est la pondération par le temps passé à des travaux pénibles ou dangereux. Chaque année de service dans certaines professions compte, en effet, pour 15, 16, 17 ou 18 mois. Les principaux métiers concernés sont : les mineurs, les producteurs d'accumulateurs, les ouvriers des chantiers navals, ceux des hauts fourneaux, les chauffeurs de poids lourds, de bus et de tramway, les aviateurs, les plongeurs sous-marins, etc.

Parfois, l'exercice d'une profession pénible permet de bénéficier d'une réduction de l'âge de la retraite. Ainsi, cinq années passées au fond dans une mine donnent droit à une réduction d'une année.

- Les allocations familiales ne sont versées qu'aux personnes disposant d'un emploi, ou aux travailleurs en chômage, lorsque les ressources de la famille sont inférieures à un certain plafond. On comptait en 1972, 858 000 bénéficiaires pour 1 750 000 enfants.

- Les femmes bénéficient d'une protection spéciale en cas de maternité : contrôle médical gratuit pendant la grossesse, congés de maladie selon l'état de santé, congés de maternité de 105 à 200 jours à la suite de la naissance (selon les républiques ou les organisations de travail associé), horaire de travail réduit à quatre heures par jour, pendant les huit mois suivant l'accouchement, et jusqu'à trois ans si l'état de santé de la mère ou de l'enfant l'exige. Cette période de travail à temps partiel est comptée comme travail à temps complet pour le dénombrement des années de service.

## E — CONCLUSION

Deux problèmes structurels majeurs se posent à l'économie yougoslave : la réduction des disparités régionales et la création d'emplois.

Ces deux problèmes sont évidemment liés.

Un fonds fédéral pour le financement du développement accéléré des républiques économiquement sous-développées et de la province autonome du Kosovo, a été créé. Il est alimenté par des prêts à très bas taux d'intérêt, obligatoirement effectués par les organisations de travail associé (un pourcentage de leur revenu).

Mais le retard relatif des régions sous-développées n'a pu jusqu'ici qu'être ralenti et non stoppé.

La création d'emplois, surtout industriels, est socialement nécessaire pour deux raisons : préparer le retour des Yougoslaves émigrés et élargir la base du secteur socialisé, aux dépens du secteur agricole. La protection sociale est, on l'a vu, surtout réservée, et économiquement possible, pour les détenteurs d'emplois. Les responsables espèrent résoudre le problème d'emploi pendant la prochaine décennie. La pression démographique a, en effet, tendance à s'atténuer alors que les investissements et la création d'emplois réels ont tendance à croître.

Les problèmes de la condition du travail, dont on ne méconnaît pas l'importance, s'effacent devant cette priorité.

Les Yougoslaves, ne doutent pas que l'autogestion constitue leur meilleure chance de promouvoir le développement économique et la démocratie. S'ils sont fiers de leur système qui suscite l'intérêt du monde entier, ils estiment qu'il n'est pas exportable puisque son principe même est de laisser les travailleurs s'organiser selon le modèle qui convient le mieux à leurs caractères nationaux, leurs sociétés et leur état de développement industriel.

LA FONDATION EST PLACEE SOUS LE HAUT PATRONAGE  
DE MONSIEUR LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE



## COMITE DE PATRONAGE

PRESIDENT : M. Jacques CHABAN-DELMAS  
Ancien Premier Ministre

M. LE PREMIER MINISTRE

M. LE MINISTRE D'ETAT, MINISTRE DE L'INTERIEUR

M. LE MINISTRE DES AFFAIRES ETRANGERES

M. LE MINISTRE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES

M. LE MINISTRE DE LA DEFENSE

M. LE MINISTRE DE LA COOPERATION

M. LE MINISTRE DE L'EQUIPEMENT

M. LE MINISTRE DE L'AGRICULTURE

M. LE MINISTRE DE L'INDUSTRIE ET DE LA RECHERCHE

M. LE SECRETAIRE D'ETAT AUX TRANSPORTS

M. LE SECRETAIRE D'ETAT AUX UNIVERSITES

M. LE SECRETAIRE D'ETAT AUX POSTES ET TELECOMMUNICATIONS

M. LE SECRETAIRE D'ETAT AUPRES DU PREMIER MINISTRE (FONCTION PUBLIQUE)

M. LE SECRETAIRE D'ETAT AUPRES DU MINISTRE DE LA QUALITE DE LA VIE  
(JEUNESSE ET SPORTS)

M. LE PRESIDENT DE LA COMPAGNIE NATIONALE AIR FRANCE

M. LE PRESIDENT DU GROUPE ELF AQUITAINE

## CONSEIL D'ADMINISTRATION

Président : M. François BLOCH-LAINE

M. Claude ABRAHAM	Directeur Général de l'Aviation Civile, Représentant M. le Secrétaire d'Etat aux Transports
M. Jean AUTIN	Président de TELEDIFFUSION DE FRANCE
M. Jean-Paul BENOIT	Sous-Préfet, Représentant M. le Ministre de la Coopération
M. Pierre-Louis BLANC	Directeur de l'Ecole Nationale d'Administration
M. François BLOCH-LAINE	Inspecteur des Finances
M. Pierre BORVO	Représentant M. le Secrétaire d'Etat auprès du Ministre de la Qualité de la Vie (Jeunesse et Sports)
M. Paul DELOUVRIER	Président de l'ELECTRICITE DE FRANCE
M. Raymond FISCHESSE	Président de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines
M. Michel GASNOT	Représentant M. le Ministre d'Etat, Ministre de l'Intérieur
M. Pierre GIRAUDET	Président de la Compagnie Nationale AIR FRANCE
M. Pierre GUILLAUMAT	Président du Groupe ELF AQUITAINE
M. Robert HIRSCH	Administrateur au GAZ DE FRANCE
M. Jean LALOY	Directeur Général des Relations Culturelles, Scientifiques et Techniques, Représentant M. le Ministre des Affaires Etrangères
M. René de LESTRADE	Président de l'UNION DES ASSURANCES DE PARIS
M. Pierre LEDOUX	Président de la BANQUE NATIONALE DE PARIS
M. Michel MASSENET	Directeur Général de l'Administration et de la Fonction Publique, Représentant M. le Secrétaire d'Etat auprès du Premier Ministre (Fonction Publique)
M. Lucien MATRAT	Conseiller du Groupe ELF AQUITAINE
M. André PASQUET	Directeur de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
M. Maurice PEROUSE	Directeur Général de la CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS
M. Jean-Loup PICARD	Ingénieur des Mines, Conseiller Technique au Ministère de l'Industrie et de la Recherche. Représentant l'Association des Lauréats
M. Michel POMEY	Maître des Requêtes au Conseil d'Etat
M. Jean-Claude SALOMON	Représentant M. le Secrétaire d'Etat aux Universités
M. Emile SIMON	Directeur du Personnel et des Affaires Sociales, Représentant M. le Secrétaire d'Etat aux POSTES ET TELECOMMUNICATIONS
M. Jean-Claude VINÇONNEAU	Représentant M. le Premier Ministre
M. François de WISSOCQ	Directeur des Mines, Représentant M. le Ministre de l'Industrie et de la Recherche

### Bureau

M. Lucien MATRAT : Délégué Général

M. Jean-Claude SALOMON : Secrétaire - M. Jean-Paul BENOIT : Trésorier



### Comité consultatif

M. Paul AURIOL	Contrôleur Général à L'ELECTRICITE DE FRANCE
M. André BASTIANETTO	Secrétaire Général de la Fondation
M. Robert CHELLE	Secrétaire Général de l'Ecole Nationale d'Administration
M. Jean DRIOL	Directeur Adjoint, chargé du Département de la Gestion Prévisionnelle, de la Comptabilité et de l'Informatique à la CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS
M. Jean-Marie DUMONT	Sous-Directeur, Chef du Département de Relations Publiques GAZ DE FRANCE
M. Paul FAURE	Sous-Directeur des Echanges Culturels et Socio-Culturels, Direction des Relations Culturelles, Scientifiques et Techniques au Ministère des Affaires Etrangères
M. François GERIN	Ingénieur des Mines, Représentant l'Association des Lauréats
M. Bernard GOULEY	Délégué aux Relations Publiques TELEDIFFUSION DE FRANCE
Mme Sylvie LAINE	Responsable des Relations Extérieures UNION DES ASSURANCES DE PARIS
M. Robert LEBOIS	Adjoint au Directeur des Relations Extérieures du Groupe ELF-AQUITAINE
M. Jean-Louis MOREAU	Sous-Directeur à la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique
M. Gérard ORIZET	Directeur à la Direction Générale Compagnie Nationale AIR FRANCE
M. Henri PICARLE	Inspecteur Général au Secrétariat d'Etat aux Postes et Télécommunications
M. Marcel POCHARD	Conseiller Technique au Cabinet du Ministre du Travail, Représentant l'Association des Lauréats
M. Pierre SIMON	Chargé des Relations Publiques de la BANQUE NATIONALE DE PARIS

## PROMOTION 1970

BOURGET Bernard	Ingénieur du Génie Rural des Eaux et des Forêts, Directeur de la Division Agricole de la Sté de Mise en Valeur Auvergne-Limousin
CHAHID NOURAI Noël	Auditeur au Conseil d'Etat.
CHOUILLOU René	Chef de la Section Statistiques, Union Française de Banques
COUSIN Philippe	Ingénieur des Ponts et Chaussées, Direction Départementale de l'Equipement, Département du Nord
CRETIN Michel	Auditeur à la Cour des Comptes
LAGARDE Pierre	Ingénieur de l'Ecole Centrale de Paris, étudiant en Psychologie à la Faculté de Nanterre
LAVERIE Michel	Ingénieur des Mines, Chef de l'Arrondissement Minéralogique pour la Région Bourgogne - Franche-Comté
LEFEBVRE Michel	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure de l'Aéronautique, Honeywell-Bull
MASSIN Gérard	Ingénieur des Ponts et Chaussées, Directeur de l'Agence d'Urbanisme pour l'agglomération strasbourgeoise
PERRIN Daniel	Ingénieur du Génie Rural des Eaux et des Forêts, Chef du Service des Forêts, de qualité des eaux et de l'Aménagement rural
PICARD Jean-Loup	Ingénieur des Mines, Conseiller Technique, Cabinet du Ministre de l'Industrie et de la Recherche
QUINT Didier	Ingénieur des Ponts et Chaussées Direction Départementale de l'Equipement du Rhône
RAULET Gérard	Assistant à Paris IV, Université de Paris, Sorbonne, chargé de cours à l'Ecole Normale Supérieure
VERGNAUD Gérard	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales

---

### Pays visités :

Suède, Roumanie, Iran, Japon et Indonésie

### Etudes sur :

- **L'ombudsman**
- **Pour une nouvelle politique industrielle et commerciale de la France**
- **La perception des aspects négatifs de l'industrie**
- **Politiques nationales et marché mondial**

parues dans « Pangloss », n° 1

## PROMOTION 1971

M. BROCHARD Gilles	Ingénieur des Ponts et Chaussées, Sous-Directeur de la Succursale de Dijon de la Banque Nationale de Paris
M. DUMURGIER Patrick	Ancien élève de l'Ecole nationale d'administration, Conseiller Technique au Cabinet du Secrétaire d'Etat auprès du Premier Ministre (Porte-parole du Gouvernement)
M. FORGEARD Noël	Ingénieur des Mines, Direction des Mines au Ministère de l'Industrie et de la Recherche
M. GERBALDI Alain	Ingénieur des Ponts et Chaussées, Directeur de la Formation Continue, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
M. LE JAN Alain	Ingénieur du Génie Rural des Eaux et des Forêts, Chef du Service des Industries Agricoles et Alimentaires, de l'Hydraulique et des Aménagements Communaux, Direction Départementale de l'Agriculture de la Sarthe
M. OLIVIER Dominique	Ingénieur du Génie Rural des Eaux et des Forêts, Adjoint au Chef du Service Régional d'Aménagement des Eaux de Lorraine
M. PERISSOL Pierre-André	Ingénieur des Ponts et Chaussées, Conseiller Technique, Secrétariat d'Etat auprès du Ministre de l'Equipement (logement)
M. POCHARD Marcel	Ancien élève de l'Ecole nationale d'administration, Administrateur Civil, Conseiller Technique au Cabinet du Ministre du Travail
M. ROUBACH Gilbert	Ingénieur des Ponts et Chaussées
M. SCHWARTZMANN Patrick	Ingénieur de l'Ecole Centrale des Arts et Manufactures de Paris et de l'Ecole Nationale Supérieure des Pétroles et des Moteurs, Chef du Service des Etudes Economiques Achats - CHRYSLER FRANCE
M. VESSERON Philippe	Ingénieur des Mines, Arrondissement Minéralogique de Marseille

---

### Pays visités :

#### Amérique Latine

(Venezuela, Costa Rica, Pérou, Chili, Argentine et Brésil)

#### et Sénégal

Etudes sur :

**« Les Problèmes de développement en Amérique Latine et au Sénégal  
et la Coopération Française »**

parues dans « Pangloss », n° 2

## PROMOTION 1972

M. BOUR François	Ingénieur agronome, Ancien élève de l'Ecole nationale d'administration, Administrateur civil au ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat
M. BOIRAUD Yves	Ingénieur de l'Ecole nationale supérieure d'électricité et de mécanique et de l'Ecole nationale supérieure du pétrole et des moteurs.
M. de BOUTEILLER Jean-Christophe	Ingénieur de l'Ecole nationale supérieure des tech- niques avancées, Ingénieur de l'armement
M. BRILLANT Jean-Pierre	Ingénieur de l'Ecole nationale supérieure de l'aéro- nautique, Ingénieur de l'Armement
M. GENDREAU Pascal	Ingénieur de l'Ecole centrale des arts et manufactu- res, Ancien élève de l'Ecole nationale d'administra- tion, Administrateur civil au ministère de l'Economie et des Finances
M. HOLLETTE Alain	Ingénieur du Génie rural, des Eaux et des Forêts à la Direction départementale de l'agriculture d'Eure-et- Loir
M. SAUTTER Rémy	Ancien élève de l'Ecole nationale d'administration, détaché par la Caisse des Dépôts et Consignations auprès du Conseiller Financier, Ambassade de France à Tokyo
M. SAUVAGE Bruno	Ancien élève de l'Ecole polytechnique, Ingénieur du Génie rural, des Eaux et des Forêts, Chef du Service Production et Industries Agricoles, Direction départementale de l'Agriculture de la Haute- Marne
M. TEXIER Pierre	Licencié ès sciences économiques, Ingénieur du Génie rural, des Eaux et des Forêts Directeur Général de la SODESTA à Dakar
Mlle TRIQUART Nicole	Ancienne élève de l'Ecole nationale d'administration, Conseiller Technique au Cabinet du Directeur Géné- ral de l'Assistance Publique de Paris
M. VEAUX Erik	Ancien élève de l'Ecole nationale d'administration, Attaché commercial à l'Ambassade de France à Tokyo

---

Pays visités :  
Canada, Etats-Unis, Mexique

Etudes sur

**« Fédéralisme et Equipements collectifs :  
... un enseignement possible pour la France ? »**

parues dans « Pangloss », n° 3

## PROMOTION 1973

M. ARLETTE Guy	Ingénieur des Mines, Arrondissement Minéralogique de Douai
M. AZOULAY Pierre	Ancien élève de l'Ecole nationale d'Administration, Administrateur civil, Chargé de Mission au Cabinet du Ministre de la Défense
M. BERMAN Guy	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique Ingénieur des Mines, Direction des Mines de Bordeaux
M. CRUCHON Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique Ingénieur des Ponts et Chaussées, Direction de l'Equipement et du Logement de la Sarthe
M. GUINAUDEAU Paul	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique Ingénieur des Télécommunications à Rennes
M. HEDON Dominique	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique Ingénieur de l'Armement
M. LE CHEVILLER Jean-Pierre	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration Administrateur des Postes et Télécommunications
M. MOLLET Philippe	Ingénieur ICAM-ENSPM, Ingénieur à la Régie Renault
M. PERNIER Michel	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur des Ponts et Chaussées, Direction de l'Equipement de l'Oise
M. RAMADIER Aimé	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration Administrateur civil au Ministère des DOM-TOM, Chef de la Subdivision Administrative des Archipels Tuamoutou et Gambier,
M. VIGNAL Henri	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Secrétaire des Affaires Etrangères, Ambassade de France à Londres

---

### Pays visités :

Turquie, Ceylan, Pakistan

Etudes sur :

**« Développement Industriel et Relations Extérieures »**

parues dans « Pangloss », n° 4

## PROMOTION 1974

Paul CARENCO	Administrateur Hors Classe des Postes et Télécommunications, Directeur opérationnel de la Circonscription de Tarbes
Pierre-Olivier DREGE	Ingénieur du Génie Rural, des Eaux et des Forêts à la Direction départementale de l'Agriculture de Clermont-Ferrand
Francesco FRANGIALLI	Auditeur à la Cour des Comptes
Alain GENEL	Ingénieur diplômé de l'Ecole Polytechnique, Chargé des Villes Nouvelles à E.D.F.
François GERIN	Ingénieur des Mines, Arrondissement Minéralogique de Paris, Service Automobile, Chargé de Mission Recherche auprès du Préfet de la Région Parisienne
Jacques LUCIANI	Administrateur des Postes et Télécommunications, Conseiller Technique au Cabinet du Secrétaire d'Etat aux Postes et Télécommunications
Dominique MAILLARD	Ingénieur des Mines, Arrondissement Minéralogique de Paris
Thierry MALAN	Administrateur Civil au Ministère de l'Education
Hubert du MESNIL	Ingénieur des Ponts et Chaussées
Philippe du MESNIL	Ingénieur du Génie Rural, des Eaux et des Forêts, Direction Départementale de l'Agriculture de l'Aveyron
Jean-Pierre MIKOL	Diplômé de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales - Adjoint au Corps de l'Inspection Générale - Responsable du secteur Etudes Commerciales - U.A.P.
Philippe ROBIN	Ingénieur des Ponts et Chaussées
Claude VIGNAUD	Architecte-urbaniste

---

### Pays visités :

Grande-Bretagne, Suède, Finlande, U.R.S.S. et Etats-Unis

### Etudes sur :

« Des Villes Nouvelles... pour une vie nouvelle... »

parues dans « Pangloss », n° 5

Achévé d'imprimer  
sur les presses de l'imprimerie G. Ruaud  
52, rue de la République, 92 Vanves  
le 9 juin 1976  
Dépôt légal : 2<sup>e</sup> trimestre 1976