IMPLICATIONS DES SALARIÉS ET ENJEUX DE LA « PARTICIPATION » DANS LES PROCESSUS DE RESTRUCTURATION

— L'exemple de trois entreprises sidérurgiques —

par

Giusto BARISI*

L'objet de cet article est d'examiner les formes diverses de « participation » des salariés à la transformation de trois entreprises et les enjeux qui y sont liés. Il s'agit d'entreprises sidérurgiques de grande dimension, où des mutations importantes de la technologie et de l'organisation ont été conduites pendant les années de la crise (1) : la SOLMER, la SOLLAC, entreprises françaises dont on a étudié les transformations *dans les cinq dernières années,* et l'établissement ITALSIDER à Gênes où des mutations importantes ont été réalisées *dans la deuxième moitié des années 1970.* A la fin de 1979, leurs effectifs étaient respectivement de 6 900, de 13 100 et de 8 700 personnes.

Les trois entreprises sont des centres sidérurgiques intégraux où, à partir des minerais de fer, toutes les phases de fabrication des produits plats sont effectuées : de la formation de l'aggloméré de minerai à la fabrication de la fonte, à la production de l'acier, au laminage à chaud des produits plats (coils). De plus, à la Sollac et à Italsider il y a aussi des usines où le laminage à froid et des traitements spéciaux des produits sont effectués.

Le développement des dispositifs participatifs et les réorganisations intervenues ont représenté des enjeux différents pour les acteurs sociaux de chaque entreprise, enjeux liés à leurs spécificités structurelles et aux périodes étudiées.

A la Sollac — unité sidérurgique née à la fin de 1948 — des investissements importants mais aussi des mutations de personnels ont été effectués pour la modernisation de l'entreprise. Pour les organisations syndicales, il s'agissait davantage, à notre avis, de défendre les intérêts des catégories représentées et les niveaux d'emploi. A Solmer – la plus moderne des grandes unités sidérurgiques françaises – les organisations syndicales étaient, par contre, surtout soucieuses de maintenir des rapports solides avec leur base et de formuler un nouveau projet de mobilisation des salariés. Elles devaient répondre à une offensive très forte de la direction d'entreprise, visant à les marginaliser, à développer la « participation » des salariés et à constituer un consensus important autour de sa politique d'innovation. Quant à Italsider — mise en place au début des années soixante — le syndicat s'était engagé à transformer la structure des rapports de travail dans l'entreprise et à orienter les choix politiques de la direction, en concrétisant ainsi certains mots d'ordre revendicatifs lancés dans les années précédentes.

Pour les directions d'entreprise, les mutations ont également représenté des enjeux différents. A la Sollac, les objectifs essentiels étaient d'obtenir, le plus vite possible, les financements pour le renouvellement des installations et de gérer les importants flux de mutation du personnel en provenance du Groupe Sacilor, tout en assurant le maximum de rentabilité de l'entreprise, car on craignait pour la survie de certaines usines, menacées par la crise et par la concurrence des autres entreprises sidérurgiques.

---

* Chercheur au CRMSI

(1) Pour des analyses plus approfondies, se référer à notre rapport de recherche : « Les stratégies patronales et syndicales en matière de relations sociales, face au processus d'automatisation ». Convention d'étude du Ministère du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle. Service des Études et des Statistiques, Paris, octobre 1984.

Pour la direction de Solmer, il s'agissait de récupérer le consensus des salariés après les luttes de 1979, de reconstruire une image de l'entreprise caractérisée par des hauts niveaux de performance technique et d'efficacité, et de garder le contrôle des marchés les plus concurrencés. La constitution d'un bloc d'alliances autour de ces hypothèses « modernistes » a marginalisé les ouvriers (les OS en premier lieu) et les organisations syndicales les plus importantes de l'entreprise, pendant quelques années.

A Italsider, l'accumulation de problèmes techniques et sociaux très importants avait obligé la direction d'entreprise à accélérer les mutations et à introduire, dans tous les domaines, des innovations considérables. L'expérimentation des transformations et l'implication des organisations syndicales dans les projets de changement sont clairement apparues essentielles pour la réussite des mutations.

Dans ces contextes différents nous allons présenter et mettre en parallèle les dimensions sociales qu'ont pris, dans chaque entreprise, les processus de mutation.

LE CAS SOLMER : INFORMATISATION DE LA PRODUCTION ET PARTICIPATION. DE L'INGÉNIEUR A L'O.S. ?

La SOLMER (voir encadré sur la présentation de l'entreprise) constitue, pour la France, un cas exemplaire où une politique de changement des relations sociales a été fortement impulsée par la direction de l'entreprise dès 1980. Cette transformation a été axée sur une stimulation importante de la « participation » des salariés à la rationalisation et à l'informatisation de l'entreprise, à travers des interventions nombreuses auxquelles toutes les catégories de salariés ont participé.

En 1980 déjà, à l'initiative de la Direction, la Commission de Concertation des Ingénieurs et des Cadres a été sollicitée pour la mise au point et le démarrage d'un premier « Plan Directeur » de rationalisation de l'entreprise, défini comme un « plan de développement technique, économique et social de l'établissement ».

L'articulation du plan, proposée par la Commission de Concertation, a été retenue par la Direction. Les chefs de département, réunis en séminaire, ont dégagé avec la Direction les axes d'évolution de Solmer. Chaque responsable a ensuite participé à plusieurs réunions avec la hiérarchie de son département, où les objectifs d'action, permettant de progresser selon les axes fixés, ont été définis. Enfin, des réunions avec l'ensemble de l'encadrement et des techniciens ont été réalisées dans les services, pour choisir les initiatives à entreprendre et les moyens à mettre en œuvre. La réalisation du Plan Directeur est suivie dans chaque département par des correspondants qui, tous les quatre mois, rédigent des rapports, dont les synthèses sont présentées ensuite à la Direction.

Dans les années suivantes, des thèmes centraux d'action ont été développés au niveau de l'usine : en 1983, le thème central a été la « qualité ».

LA SOLMER

La SOLMER est une coopérative de production dont les adhérents sont, à parts égales, SOLLAC et USINOR.

L'entreprise occupe, à Fos-sur-Mer, une superficie de 1 560 hectares, bien que les installations soient concentrées sur 600 hectares seulement, car lorsque sa mise en place fut décidée en 1970, il était prévu de constituer un centre sidérurgique capable de produire vingt millions de tonnes d'acier à l'année. Ensuite, la crise sidérurgique a obligé les directions des groupes industriels à abandonner ce projet. Aujourd'hui, l'entreprise a une capacité annuelle de production de 4 millions de tonnes de fonte, 4,2 millions de tonnes d'acier et de 2,5 millions de tonnes de coils (1).

La Solmer est en fait une entreprise sidérurgique intégrée, c'est-à-dire qu'elle est dotée d'installations qui assurent toutes les étapes du procès de fabrication de l'acier :

— réception, déchargement et stockage de minerai et de charbon ;
— préparation et agglomération du minerai de fer ;
— production de coke ;
— production de fonte dans deux hauts fourneaux géants dont les volumes sont de 2 843 m^3 (2) ;
— production d'énergie à la centrale soufflante ;
— production d'oxygène à l'usine à oxygène (1 440 t/jour) ;
— élaboration d'acier : procédé LD avec deux convertisseurs de 315 tonnes d'acier liquide. De plus, à l'aciérie il y a également une coulée en lingotière et slabbing universel (en voie de démantèlement et remplacé par deux coulées continues) ;
— laminage à chaud : train continu à bandes, entièrement automatisé ;
— finissage de produits à chaud (décapage, écrouissage, refendage, cisaillage en feuilles).

A la différence des deux autres établissements étudiés, Solmer n'est pas dotée de laminoirs à froid ; la gamme de produits qu'elle fournit est donc beaucoup plus réduite.

(1) Bandes à chaud.
(2) Durant le deuxième trimestre 1982, le record du monde de la marche « tout coke » a été établi (439 kg de coke par tonne de fonte produite).

Concrètement, ce sont les Ingénieurs, les Cadres et la Maîtrise qui se sont engagés dans les initiatives concernant le Plan Directeur, alors que les autres salariés ont été faiblement concernés. C'est pourquoi, dans la même année, de nouvelles initiatives ont été prises pour favoriser des contributions à la transformation de l'établissement de la part des autres catégories de travailleurs. Mises à part les actions de formation, l'initiative la plus importante a visé à inciter le personnel de moyen et de bas niveaux de classifications à formuler des idées pratiques pouvant apporter des améliorations dans le déroulement des activités de l'établissement. Ce « plan de suggestions » individuelles est baptisé « Groupe Eureka Suggestions ».

Jusqu'à la moitié de l'année 1983, près de 800 suggestions ont été formulées, dont une centaine environ ont été retenues pour être réalisées.

Groupes de progrès, groupes de qualité : une modification permanente de l'organisation du travail des services techniques

Dans le cadre des applications du Plan Directeur, un groupe de la Commission de Concertation avait formulé des propositions pour le lancement des Actions de Progrès dans l'établissement, au début de 1981. A la fin de février 1981, la Direction a décidé d'accélérer la mise en place des *groupes de progrès* (2), et a demandé aux Ingénieurs et Cadres de jouer le rôle d'incitateurs pour leur fonctionnement.

Ces groupes d'études et de réflexion ne sont pas permanents ; ils sont formés par des salariés qui travaillent ensemble sur des sujets qui peuvent concerner tous les aspects de la vie au travail et de la production.

A la fin de l'étude, le groupe se dissout ou peut se lancer dans un autre sujet de recherche. Si les transformations proposées sont adoptées, les membres du groupe reçoivent des récompenses et participent aux travaux de réalisation, dans la mesure du possible.

Au sein de la population de Solmer, ce sont les techniciens et les agents de maîtrise qui ont le plus participé aux groupes de progrès dans les deux premières années. Viennent ensuite les O.P., les administratifs, les catégories spéciales et enfin les O.S., dans une faible proportion.

Les thèmes abordés le plus fréquemment par les groupes ont concerné, selon une classification du service du personnel, les procédures de travail, les matériels et les postes de travail.

Deux ans après le début de l'expérience, sur l'ensemble des thèmes abordés, 67 % avaient fait l'objet de réalisation, 19 % étaient encore en cours d'étude et 14 % avaient été abandonnés.

Comme nous l'avons vu, les ouvriers — et surtout ceux qui se trouvent aux bas niveaux de classification — ont été concernés de façon marginale par ces expériences. La Direction a donc cherché à sensibiliser aussi les autres groupes de salariés.

En octobre 1982, les premiers *cercles de qualité* ont été mis en place. Ils sont composés d'agents d'un même service, qui forment un groupe de travail permanent. Les réunions, périodiques (une heure par semaine en moyenne) sont tenues durant l'horaire de

(2) Pour une description détaillée des Groupes de Progrès et des Cercles de Qualité à la Solmer, voir l'article de P. Bouffartique et C. Labruyère : « Les Cercles de Qualité : la portée d'une implantation réussie », Travail et Emploi, n° 20, 1984.

TABLEAU 1

GROUPES CRÉÉS DANS LE MOIS

GE QUALITÉ															DEPARTEMENTS	GE PROGRÈS												
1982	1983												84	TOTAL		TOTAL	84	1983										Depuis 1981
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J				J	D	N	O	S	A	J	J	M	A	M	F	J	
1	—	3	—	1	2	—	—	1	—	—	2	2	0	12	Direction administrative	34	1	—	2	—	2	—	—	—	—	—	—	1	1	27
1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1	1	—	0	3	Approvisionnement études économ.	17	0	—	1	—	—	—	—	—	—	—	1	—	—	15
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0	0	Etudes & travaux neufs	50	0	1	—	1	—	—	—	1	2	—	—	—	—	45
10	—	1	3	—	3	—	—	1	—	3	1	—	2	24	Entretien général	78	2	2	3	1	—	—	—	1	1	—	1	1	1	65
16	1	—	2	—	2	2	4	1	—	—	1	1	2	32	Energie transport	68	0	—	—	—	1	1	—	3	—	1	3	—	3	56
13	3	3	—	3	8	2	3	1	3	3	2	6	5	55	Fonte	139	10	4	3	5	3	—	1	2	1	1	3	2	—	104
9	5	1	1	6	9	7	3	2	2	3	2	—	2	52	Acier	127	5	3	5	3	4	2	2	5	4	2	3	2	6	81
7	1	—	3	—	3	5	1	1	—	3	1	1	0	26	Train à bandes	80	3	2	3	—	—	2	1	4	1	—	2	—	8	54
8	3	3	2	1	1	2	3	1	4	—	1	1	1	31	Finissages	65	1	—	2	2	—	—	—	2	—	1	—	1	1	55
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0	0	Mise en fabric. rech. & dével.	11	0	—	—	—	—	—	—	—	—	1	1	1	—	8
10	—	—	3	2	1	—	3	1	—	—	—	1	0	21	Métallurgie/ qualité	38	0	1	—	1	—	—	1	—	2	1	—	—	—	32
—	—	1	—	—	—	—	—	—	1	—	—	—	0	2	Informatique	33	0	1	1	—	—	—	—	—	—	—	1	—	—	30
75	13	12	14	13	29	18	17	9	10	13	11	12	12	258	TOTAL	740	22	14	20	13	10	5	5	18	11	7	15	8	20	572

travail. Les problèmes concernant l'activité de travail ou son environnement sont abordés, avec une méthodologie précise. A la fin de chaque étude, chaque groupe attaque immédiatement un autre sujet.

Comme pour les groupes de progrès, un système de concours et de primes a été adopté pour les groupes de qualité.

L'importance des groupes de progrès et de qualité n'a cessé d'augmenter en 1983 ; à la fin de janvier 1984, environ 4 000 salariés, soit près de 60 % de l'effectif, avaient participé à ces initiatives (tableau 1).

Si nous rapportons le nombre de groupes créés à l'effectif des départements, des indications intéressantes apparaissent : les groupes de progrès ont été davantage mis en place au Département des Etudes et Travaux Neufs (32 %) et au Département de l'Informatique (30 %). Suivent, nettement distancés, le train à bandes (17 %) et l'entretien général (15 %). Ce sont donc les services techniques travaillant sur des projets ponctuels, avec une organisation flexible, qui ont le plus adopté cette pratique de travail en groupe qu'ils avaient déjà, en partie, expérimentée. Les groupes de progrès ont donc favorisé la transformation des structures de travail des techniciens, déjà latente, en formalisant cette pratique.

Les cercles de qualité ont été le plus développés, par rapport à l'effectif total des départements, au service Métallurgie-Qualité, au Train à bandes, à l'Energie et Transports, à la Zone Fonte. Là encore, il s'agit des services techniques et des zones où des réorganisations ont été effectuées, les cercles de qualité ayant favorisé ces réorganisations.

En revanche, ces initiatives ont été moins développées dans les zones où les travaux d'administration, de comptabilité et d'étude économique prévalent.

Au total, les sujets les plus traités ont été l'amélioration des systèmes de production et l'amélioration des conditions de travail, tant pour les groupes de Qualité que pour les groupes de Progrès. Pour les groupes de Qualité, ce sont les problèmes de sécurité et de qualité qui suivent, alors que pour les groupes de Progrès des thèmes techniques variés et les réductions des coûts occupent, respectivement, la troisième et la quatrième place du classement. Mais ces résultats sont aussi liés au fonctionnement propre des groupes.

Toutes ces initiatives, promues par la Direction de l'entreprise, ont été conduites sans y associer les organisations syndicales. Il faut aussi ajouter que de puissants mouvements de grève, qui ont eu lieu en 1979 pour le maintien du pouvoir d'achat, la réduction de l'horaire de travail et la création d'une cinquième équipe en jeux continus, se sont conclus défavorablement pour les organisations syndicales.

Cette défaite temporaire a entraîné des mesures de rétorsion envers les militants CGT et CFDT (quatre licenciements), des tentatives de marginalisation politique de ces organisations et une offensive patronale anti-syndicale, ainsi que des critiques agressives formulées par les autres organisations syndicales.

La direction d'entreprise, en même temps qu'elle employait des méthodes systématiques de répression et poursuivait en justice plusieurs syndicalistes, a mis sur pied une nouvelle politique sociale, dont les objectifs principaux étaient de rétablir des relations de confiance avec les salariés et d'éliminer l'influence, dans l'entreprise, des organisations syndicales responsables des mouvements de 1979.

Par la suite, les relations professionnelles ont évolué vers un état moins conflictuel ; les syndicats n'ont pas porté que des jugements négatifs sur les expériences visant à développer la « participation » des salariés. Néanmoins, les critiques émises par les organisations syndicales à l'occasion de l'application des Lois Auroux ne manquaient pas de souligner la mise en concurrence de ces initiatives avec la concrétisation du droit d'expression dans l'entreprise.

Les groupes d'expression des salariés : un enjeu central pour les organisations syndicales

Ce n'est qu'à partir de la deuxième moitié de 1983, que la mise en place des groupes d'expression des travailleurs a débuté. Ceci explique, en partie, la dynamique des groupes Eureka : les groupes de progrès ont recommencé à croître alors que les cercles de qualité ont suivi une évolution stagnante. Les salariés précédemment les plus exclus des formes diverses de « participation » (les O.S.) ont pu, enfin, participer pleinement aux groupes d'expression. Par contre, aucune forme de participation n'est prévue pour les travailleurs en sous-traitance, ni pour les intérimaires.

Bien que la mise en place des groupes d'expression ait été réalisée plus lentement qu'à Sollac — comme nous le verrons plus loin — la mise au point de leur démarrage a néanmoins été plus précise, et la concertation entre la direction de l'entreprise et les organisations syndicales a été plus poussée. A l'occasion des négociations sur la mise en œuvre du droit d'expression des salariés, chaque centrale syndicale avait formulé des propositions, et la négociation avait été conclue par la signature d'un accord intéressant. Par rapport aux autres entreprises sidérurgiques, cet accord précise davantage les détails des opérations à réaliser ; il établit que, en début de chaque réunion, le groupe désigne en son sein tant l'animateur que le secrétaire de la réunion, alors que l'encadrement assure seulement l'organisation matérielle des réunions. Successivement, pour presque tous les départements de l'entreprise, une concertation entre les délégués du personnel et la direction de l'entreprise a eu lieu, pour définir la constitution des groupes d'expression, le calendrier des réunions, les modalités pratiques de leur mise en place.

A la fin de la première année de fonctionnement des groupes d'expression, les organisations syndicales ont formulé un bilan provisoire de cette initiative. Les représentants de la C.G.C. et de F.O. ont formulé des jugements globalement négatifs, car ils estiment que les groupes d'expression risquent de court-circuiter les responsables hiérarchiques et les organisations syndicales. La C.F.D.T. a à la fois critiqué la faible distinction qui existe, dans les faits, entre les groupes d'expression et les groupes Eureka (3), le fait que la hiérarchie s'exprime en tant que telle dans les groupes, en gardant son autorité, et la faible remontée des vœux

(3) G.E. Progrès et G.E. Qualité.

au niveau des Comités d'Hygiène et de Sécurité (C.H.S.). La C.G.T. a plus ou moins repris les mêmes critiques que la C.F.D.T., en revendiquant en particulier une accélération des flux de communication et une amélioration de la transmission des informations de la hiérarchie vers les salariés (temps et modes de réponse, affichage des vœux et des réponses).

En définitive, la CFDT et la CGT ont souhaité une amélioration et un élargissement des droits d'expression, alors que la CGC et FO ont formulé des avis contraires.

Entre octobre 1983 et août 1984, 81 groupes de travailleurs ont tenu au moins une réunion d'expression, dont le taux moyen de participation a été de 67 % ; à ces réunions 785 agents ont participé, soit 12 % de l'effectif Solmer. A cette même date, 19 parmi ces 81 groupes avaient déjà tenu une deuxième réunion d'expression.

Selon une classification dressée par l'entreprise, parmi les vœux qui ont fait l'objet d'une demande de réponse, près de 40 % concernent l'organisation et le fonctionnement des usines, 39 % les moyens de travail (matériel et personnel) tandis que l'environnement physique représente 15,2 % des vœux et les relations de travail ne représentent que 6 % (voir tableau 2).

Parmi les sujets traités, on retrouve des thèmes qui font aussi l'objet de revendications et de négociations syndicales : l'emploi, les qualifications, les promotions, les relations hiérarchiques, etc. Néanmoins, une très large majorité des vœux concernent les processus de travail, les outils et les installations.

36 % des réponses de la hiérarchie sont en accord avec les vœux exprimés ; parmi ces réponses, plus de la moitié engagent la direction à réaliser les transformations souhaitées. Le désaccord de la direction est clairement exprimé dans 17 % des vœux et il a été presque toujours accompagné par des explications, alors que pour 47 % des cas les réponses définitives sont renvoyées à d'autres moments ou à d'autres destinataires (voir tableau 3).

Tableaux 2 et 3 :

Sujets abordés et types de réponses fournies pour les vœux exprimés au niveau de l'usine

En %

EXPRESSION DE VŒUX CONCERNANT																																										
L'ENVIRONNEMENT PHYSIQUE									LES MOYENS											L'ORGANISATION DES												LES RELATIONS DE TRAVAIL										
EXTÉRIEUR INTÉRIEUR									EN MATÉRIEL									En personnel														Gestion de personnel					Relations humaines					
Intempéries	Surface des sols	Bruit	Éclairage	Pollution de l'air	Climatisation	Vétusté des lieux	Propreté	Autre	Locaux	Mobilier	Vêtements de travail	Fournitures	Documents	Outils	Machines	Véhicules de transport	Autre	Effectif	Qualification	Horaires	Locaux	Postes de travail	Equipes	Répartition du travail	Processus de travail	Circuits	Interfaces	Informations	Formations	Objectifs	Autre	Evaluation du travail	Evaluation du personnel	Mutation	Promotion	Autre	Collègues	Hiérarchie directe	Autre hiérarchie	Personnel extérieur	Autre	TOTAL VŒUX
0,7	1,4	1,3	2,6	1,3	2,7	0,4	1,7	3	7,5	2	2,6	1,6	1,2	6,9	6,9	2,6	4,8	2,9	0,1	2,7	2,7	3,6	0,9	2,2	7,7	1,7	2,7	6,1	2,7	1,2	5,4	0,4	0,6	0,3	0,1	1,9	0,3	0,6	—	—	1,7	100 %
12,2								3	31,4								4,8	3		34,3											5,4	1,4				1,9	0,9				1,7	691
15,2									39											39,7												5,9										

Période : octobre 1983 - 31 août 1984

En %

RÉPONSES																											
DIRECTES AU GROUPE																							Répercussion sur autre destinataire				
DESACCORD							ACCORD										AUTRE										
	Avec commentaires							Pour réalisation			Avec information					Demande de complément										
	Impossibilité donner suite							Par le groupe		Autre																
Sans commentaire	Règle	Budget	Technique	Rentabilité	Autre	Autre	Sans commentaires	Sans commentaires	Avec commentaires	Avec commentaires	Déjà prévu	En cours	Réalisé	Autre	Autre	De précision	D'étude	Autre	Report à une période ultérieure	Ne correspond pas au vœu	Autre	Pour avis	Pour étude	Pour décision	Autre	TOTAL REPONSES
0,6	1	0,8	1,4	0,4	1,4	11,4	3,4	0,2	4,2	13,3	3,8	6,8	1,4	0,8	2	5,2	4,8	0,6	4,8	1,6	14,9	2,2	7,8	2,2	2,8	100 %
4,2					1,4	11,4	33							0,8	2	10		0,6	6,4		14,9	12,2			2,8	498
17,1							35,9									31,9						15,1				

Période : octobre 1983 - 31 août 1984

Les trois dispositifs participatifs (GE progrès, GE qualité, groupes d'expression) ont finalement rempli, dans les relations sociales à Solmer, des fonctions assez distinctes.

Les Groupes de Progrès, lancés en 1981, ont surtout servi à obtenir le consensus des couches moyennes et élevées de la hiérarchie quant à la politique de renouvellement promue par la direction, et à la réalisation des axes du Plan Directeur.

On peut constater en effet que le lancement des Groupes de Progrès, à partir de 1981, accompagne les réorganisations ponctuelles de certaines zones.

La mise en place des cercles de qualité a permis d'améliorer le dialogue entre les niveaux inférieurs de la hiérarchie et les opérateurs, et d'avancer des conditions permettant, dans le cadre d'une gestion contrôlée, l'adaptation de l'entreprise aux innovations sociales impulsées par l'évolution de la société (nationalisation de la sidérurgie, gouvernement de gauche, lois Auroux et démocratisation du Secteur Public).

Par conséquent, il nous semble que les groupes de progrès ont d'abord contribué à changer les modèles d'organisation du travail d'une partie du personnel classé aux niveaux moyens et élevés de la grille : les techniciens et le personnel des services techniques. L'organisation par projet, la pluridisciplinarité des groupes, la participation importante des utilisateurs aux projets de transformation et la modification de la division du travail en fonction des compétences technique disponibles, sont des éléments permanents d'une nouvelle forme d'organisation du travail.

Par contre, les cercles de qualité et les groupes d'expression, bien qu'ils soient devenus des structures permanentes, n'ont pas remis en question les modèles d'organisation du travail en fabrication. Ils ont favorisé l'augmentation des contacts entre les membres de la même équipe, la fluidification de l'organisation et une certaine augmentation de la polyvalence. Mais la structure de base de l'organisation du travail n'a pas subi de transformations fondamentales : la longueur de la chaîne hiérarchique et les fonctions de la maîtrise, la distribution des tâches selon des postes individuels de travail, les instruments de gestion (le système de classification, les filières de promotion, etc.) n'ont pas évolué dans une mesure significative. Ce sont plutôt les relations à l'intérieur des équipes et les recherches de solutions à des problèmes pratiques qui ont été améliorées.

Il ne semble pas qu'actuellement la direction de l'entreprise ait l'intention d'impulser des transformations plus importantes. Il est donc probable que, dans la prochaine phase, la dynamique d'évolution de ces expériences sera surtout marquée par la mise en place des conseils d'atelier, en liaison avec le rôle qui sera joué par le conseil de surveillance et par le nouveau conseil d'administration du groupe. Ceci déterminera soit les types de relations entre les différentes formes d'animation qui seront développées, soit l'engagement des travailleurs et de leurs représentants. On pourra donc aussi bien assister à des transformations de structure des relations dans l'entreprise qu'au renforcement du modèle existant d'organisation du social et de l'activité productive.

LE CAS SOLLAC : LA « PARTICIPATION » MISE A L'ECART PAR LA CRISE DE LA SIDÉRURGIE

A la différence de ce qu'on observe à Solmer, il ne semblerait pas exister à Sollac (voir encadré sur la présentation de l'entreprise), au niveau général, un lien précis et direct entre les politiques d'innovation touchant à la technologie, à l'informatique, aux techniques de production, et le développement des initiatives favorisant la participation des travailleurs. Les actions importantes de modernisation des installations, menées à partir de la moitié des années 1970, ont été conduites d'une façon indépendante des interventions visant à développer la « participation » et l'initiative des travailleurs dans l'entreprise. Pour les groupes de travail chargés de réaliser les transformations, les frontières entre les différents services et les frontières entre les différentes fonctions ont très peu changé ; de même, la participation des opérateurs et des agents à bas niveau de qualification à la mise en projet des transformations, a été moins importante.

Par rapport aux autres entreprises, l'activité de concertation et le degré de coordination central du fonctionnement des usines, au niveau de la direction, sont aussi plus faibles, et les établissements gardent davantage d'autonomie. Par exemple, la Commission de Concertation des Ingénieurs et des Cadres est beaucoup moins active qu'à Solmer où, on l'a vu, elle joue un rôle de proposition, de coordination et d'impulsion dans l'application des politiques d'innovation.

LA SOLLAC

La Société Lorraine de Laminage Continue — SOLLAC — est née à la fin de l'année 1948. Ses installations, qui forment un ensemble industriel intégré, sont implantées dans la Vallée de la Fensch, entre Thionville et Hayange. Elles sont reliées par réseau ferré aux usines de SACILOR, aux ports fluviaux de Richemont et d'Illange et à l'importante gare de triage de la SNCF de Thionville-Ebange.

Par rapport à la Solmer, les installations sont implantées sur un site beaucoup plus grand, et chaque phase du procès de production correspond à une usine qui est sensiblement éloignée des autres : les agglomérations de minerai sont à Fontony et à Suzange, les hauts fourneaux à Patural, la cokerie, l'aciérie et les laminoirs à chaud à Sérémange, les laminoirs à froid à Ebange et à Florange, les bureaux administratifs centraux à Florange.

Le nombre des adhérents de Sollac, de neuf à l'origine, a été ramené à quatre : les Forges et Aciéries de Dilling, le Carnaud S.A., les Forges de Gueugnon et Sacilor.

Les capacités de production de ses installations sont très importantes : plus de 4 millions de tonnes d'agglomérés, 2,3 millions de tonnes de fonte, 3 millions de tonnes d'acier, 3,3 millions de tonnes de coils, et 2,75 millions de tonnes de produits laminés à froid.

Depuis la moitié des années soixante-dix, des investissements très importants ont été effectués pour la modernisation de l'entreprise. Seule la zone de laminage attend encore la réalisation d'investissements considérables.

Par ailleurs, jusqu'en 1984, il n'y avait pas d'axes précis de modernisation de l'entreprise autour desquels organiser l'activité de rationalisation de toute l'entreprise, comme pour le Plan Directeur de Solmer.

Néanmoins, en 1984, pour la première fois, un Plan Directeur pour l'entreprise a été fixé, dont les axes principaux ont été la construction d'une image nouvelle de Sollac, l'amélioration de la qualité des produits, l'augmentation de la rentabilité de l'entreprise.

Ces axes sont en train d'être articulés en une série d'objectifs et de sous-objectifs à tous les niveaux de l'entreprise, auxquels des actions spécifiques d'amélioration devraient correspondre.

Les groupes d'actions de progrès : des initiatives sporadiques

Ce n'est qu'au début de 1982 que la direction de l'entreprise a décidé de lancer des « actions de progrès », avec l'aide de consultants extérieurs. Les premiers « groupes d'actions de progrès » ont commencé à se réunir en avril 1982 et ont présenté des caractéristiques de constitution et de fonctionnements spécifiques dans les différentes usines.

Selon l'opinion du responsable qui suit ces expériences au niveau de l'entreprise, elles se sont caractérisées, dans le temps, par des modalités de fonctionnement intermédiaires entre les cercles de qualité et les groupes de progrès de Solmer.

La plus grande partie des groupes d'action de progrès ont, comme à la Solmer, un caractère temporaire et ils sont essentiellement formés par des employés, techniciens et agents de maîtrise (ETAM). Mais à Sollac les membres des groupes sont plus faiblement associés à la réalisation des transformations qu'ils ont proposées ; les travaux d'exécution sont, en effet, principalement confiés à d'autres services (entretien, travaux neufs, etc.).

A la fin de 1983, 218 groupes avaient été formés, dont 105 étaient encore en fonction. 1267 salariés (10,5 % de l'effectif total) ont participé aux activités des groupes ; la catégorie plus présente a été celle des ETAM ; un tiers environ des participants étaient des agents de maîtrise. Sur la totalité des groupes d'étude, 58 % ont abouti à des propositions qui ont été réalisées, 2 % des études ont été abandonnées et 40 % des propositions étaient encore en cours d'étude ou de réalisation.

L'activité des groupes est plus intense aux laminoirs à froid (LAF), où, sur un effectif qui représente 33 % du total des salariés de Sollac, 75 % des groupes et des réalisations sont localisées. A la différence des autres usines, aux laminoirs à froid, le programme de formation des animateurs a été directement pris en charge par les services de l'usine, sans faire appel à des consultants extérieurs.

A la fin de chaque étude, c'est la hiérarchie qui donne des réponses sur la possibilité de réaliser le projet. En cas d'affirmative, aucune prime ni incitation n'est donnée aux membres du groupe.

Parfois, les groupes font aussi des estimations des coûts des transformations proposées qui, jusqu'à la moitié de 1984, ont été de faible importance : les dépenses pour une modification n'avaient jamais dépassé le chiffre de 75 000 francs.

Les projets traités par les groupes au laminage à froid (LAF), où l'expérience est menée depuis longtemps, ont connu une certaine évolution :

— Dans une première phase, les sujets abordés et les transformations proposées étaient très limités, et touchaient surtout à l'environnement immédiat de travail. Ensuite, il semblerait que dans les groupes ayant acquis davantage de confiance dans la possibilité de réaliser des transformations, les sujets abordés soient devenus plus complexes et importants.

— Les actions de progrès ne sont pas liées aux transformations d'organisation ni à des restructurations des installations à la différence de la Solmer. Dans trois cas seulement les groupes s'occupaient de l'informatisation des procédures.

— Jusqu'à aujourd'hui, les thèmes les plus traités ont été les conditons de travail ; il semblerait se dessiner une certaine évolution (mais pas encore significative) vers des thèmes concernant la qualité des produits.

— Dans un premier temps tous les syndicats, sauf la CGC, étaient opposés à l'initiative ; maintenant, ils gardent une position de neutralité allant même, dans certains cas, jusqu'au soutien à l'activité des groupes. Sept délégués du personnel ont participé, à titre individuel, à des groupes aux laminoirs à froid, et dix délégués dans l'ensemble de l'entreprise.

TABLEAU 4

GROUPES D'ACTION DE PROGRÈS (G.A.P.)

Situation au 31 décembre 1983

Unité	Nombre de GAP en fonction	Personnel concerné	Nombre de sujets étudiés
Usine à fonte	20	141	13 sujets/56 réunions en 1983 (7 solutions trouvées)
Usine à brames	34	240	30 solutions présentées (19 réalisées - 11 en cours)
Train à chaud	4	31	3 solutions en cours de réalisation
Transports	5	40	4 solutions présentées (1 en cours)
Laminoirs à froid	42/155*	815	155 sujets étudiés 89 réalisés 20 en cours de réalisation 42 en étude 4 abandonnés
TOTAL	105 groupes en fonction pour 218 créés*	1 267 personnes	206 sujets étudiés 119 solutions réalisées 83 en cours de réalisation ou étude 4 abandonnées

Remarque : aux Usines à Chaud les GAP sont permanents, du style « Cercle de Qualité ;

** aux Usines à Froid, les GAP sont éphémères et disparaissent après résolution d'un, deux ou trois problèmes (42 fonctionnent actuellement, mais 155 au total ont été créés).*

Les groupes d'expression des salariés : quels enjeux à expliciter ?

La négociation sur l'application du droit d'expression des salariés a été menée au niveau du groupe Sacilor-Sollac, dans le cadre d'une négociation plus générale sur une « Convention de Progrès et de Responsabilité ». Cette convention comprend plusieurs accords sur l'application des Lois Auroux et sur d'autres thèmes (prévoyance, carrière du personnel, etc.).

L'accord sur le droit d'expression a été signé par la direction de l'entreprise et par les syndicats CGT, CFDT, CFTC. La CGC et FO se sont opposées à l'accord, même si la CGC de Sollac avait appuyé les groupes d'action de progrès. L'accord prévoit que l'animation des réunions soit assurée par roulement, c'est-à-dire par des membres différents du groupe (membres de la hiérarchie ou pas), que l'organisation des réunions soit assurée directement par l'encadrement et que les réunions se tiennent pendant l'horaire de travail.

A partir du mois de mai 1983, des réunions des groupes d'expression ont été convoquées ; elles ont d'abord intéressé les secteurs de fabrication et les ouvriers, puis à partir de septembre seulement, les employés et les techniciens.

L'organisateur des réunions — toujours désigné par les directions des zones — établit la liste des participants aux réunions, envoie les convocations, rédige les comptes rendus, sert de lien avec la hiérarchie de la zone. En 1983, dans la plupart des cas, ce sont les organisateurs qui ont aussi assuré l'animation des premières réunions. A la différence de Solmer, ces opérations n'ont pas été conduites en concertation avec les organisations syndicales, mais le développement de l'initiative a été beaucoup plus rapide.

Très souvent les procédures décidées de suivi et d'information sur les droits d'expression n'ont pas été appliquées ; certains délégués de la CGT et de la CFDT interviewés ne sont pas au courant de ces activités dans les zones de leur compétence. Par ailleurs, plus d'un d'entre eux n'a pas une idée très précise des procédures qui devaient être suivies, ni des modalités spécifiques de contrôle que les délégués pourraient exercer. Parfois, les groupes d'expression semblent fonctionner comme les groupes de progrès, où la hiérarchie joue un rôle prédominant.

Quelques délégués ont exprimé la crainte que les modes de fonctionnement des groupes d'expression puissent diminuer la capacité de contrôle et l'importance des organisations syndicales, dans la mesure où la hiérarchie d'entreprise joue un rôle hégémonique dans les réunions et où les instances représentatives (C .E., C.H.S.) ne suivent pas de très près l'initiative.

Par rapport à l'expérience jusqu'ici menée, la plupart des participants invités (82 %) ont suivi les réunions, pendant lesquelles beaucoup de salariés ont pris la parole. Dans plusieurs cas, les groupes d'expression ont sous-traité la réalisation des suggestions formulées à des groupes d'action de progrès, en constituant ainsi une forme de complémentarité entre les deux initiatives.

L'objectif fixé par accord syndical, de faire participer au moins 10 % du personnel aux groupes d'expression avant la date du 1er avril 1984 a été atteint. Plus de 17 % des salariés avaient, en effet, participé à des réunions de groupes d'expression à cette date. Plus précisément, 73 % parmi ces agents avaient participé à une ou deux réunions, 23 % à trois réunions, 4 % à quatre réunions.

Au total, 144 groupes avaient été formés, à chacun desquels 15 salariés avaient en moyenne participé ; l'activité a été plus intense, en proportion de l'effectif en place, aux laminoirs à froid. (voir tableau 5).

2 715 questions ont été soulevées ; selon une classification fournie par la direction de l'entreprise, 43 % des questions ont porté sur l'aménagement et l'environnement des postes de travail, 21 % sur l'organisation et les relations de travail, 15 % sur l'amélioration des conditions de travail et 15 % également sur les moyens de travail (voir tableau 6). Lors des premières séances, les salariés ont surtout évoqué des problèmes touchant à leur environnement immédiat et aux activités individuelles de travail, mais le débat à l'intérieur des groupes a évidemment été plus important pour les problèmes concernant plusieurs salariés.

TABLEAUX 5 et 6 :

BILAN D'ACTIVITÉ DES GROUPES D'EXPRESSION DES SALARIÉS A LA SOLLAC AU 31 MARS 1984

	Groupes formés	Organisateurs formés	Effectifs qui ont participé	Taux de présence aux réunions	TOTAL des heures
Nombre	144	169	2 076 (17 %)	82 %	5 654,5

	Questions réglées (*)					Questions en cours (*)					
Nombre total	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	Traitement des questions
1952	560	260	166	173	49	291	140	118	132	63	Questions évoquées
763	220	127	80	80	14	90	44	53	40	15	dont questions débattues

(*) a. Aménagement et environnement du poste de travail. — b. Organisation du travail - relations. — c. Amélioration des conditions de travail. — d. Moyens : outillage - personnel - formation. — e. Divers.

A la date du 31 mars 1984, les réponses n'avaient pas encore été fournies pour 36 % des questions.

A la fin de 1984, les négociations sur l'application des lois de démocratisation des entreprises publiques ne sont pas encore conclues, notamment sur les points relatifs au fonctionnement des « conseils d'atelier ». Une augmentation de la fréquence des réunions semblerait être envisagée (une réunion bimestrielle, alors qu'actuellement elle est trimestrielle), ainsi qu'un élargissement de l'éventail des thèmes débattus (notamment sur la marche de l'entreprise, les innovations technologiques, les investissements, etc.). Il sera intéressant, dans ce cas aussi, d'analyser les modalités de fonctionnement de cette nouvelle institution en relation avec les activités des nouveaux administrateurs, élus par les salariés.

LE CAS ITALSIDER : UNE RESTRUCTURATION CONDUITE AVEC L'IMPLICATION DES ORGANISATIONS SYNDICALES

Il faut d'abord préciser que, même avant la deuxième moitié des années 70 — période où les expériences les plus intéressantes de « participation » ont été conduites — des formes d'implication des travailleurs existaient déjà à Italsider. Par exemple, à l'occasion du remplacement du système de classification, basé sur l'évaluation des tâches, par un système fondé sur les capacités professionnelles des salariés, les analyses du contenu des postes de travail avaient été faites avec les salariés et en présence des délégués du personnel. Un intense processus de négociation entre la direction de l'entreprise et les syndicats était en cours, et les assemblées de consultation des travailleurs, tant au niveau des établissements que des ateliers étaient nombreuses. Traditionnellement, donc, la « participation » des salariés était réalisée avec l'aval ou avec l'implication directe des organisations syndicales, fortement implantées chez les travailleurs.

Dans ce cadre, les expériences d'élargissement de la participation des salariés aux prises de décision dans l'entreprise, conduites pendant la deuxième moitié des années 70, ont été menées d'abord dans des situations expérimentales, sous le contrôle direct de la Direction Générale de l'entreprise et des responsables syndicaux. Le processus de transformation des relations sociales a d'abord été renforcé dans des situations spécifiques, pour se développer ensuite, faisant « taches d'huile », aux autres secteurs de l'entreprise.

L'initiative des travailleurs a été stimulée à partir des transformations structurelles de l'appareil de production. C'est-à-dire que les salariés, lors des transformations importantes de la technologie et de l'informatique, ont davantage pris part à la définition même du modèle d'organisation de la production et du travail, à la définition des postes, aux politiques de gestion du personnel (mobilité, carrière, formation, etc.).

Depuis longtemps la direction de l'entreprise avait pris l'habitude de faire précéder les innovations importantes de sa politique de gestion par des recherches dans plusieurs domaines. Mais un bond qualitatif, en matière de participation des salariés à des activités de recherche-intervention, fut réalisé avec une expérience qui a commencé au mois de juillet 1974 dans le secteur de l'agglomération du minerai de l'établissement de Cornigliano (Gênes). La direction avait déli-

ITALSIDER

ITALSIDER était la plus importante entreprise sidérurgique italienne dans la phase où des mutations considérables y ont été réalisées (1973-1978). Elle comptait trois établissements sidérurgiques à cycle intégral à Tarante, à Cornigliano/Gênes, à Bagnoli/Nâples, et six établissements de deuxième usinage.

Au total la capacité de production d'acier était de 15 millions de tonnes d'acier par an, que la crise sidérurgique n'avait pas permis d'exploiter pleinement. L'entreprise, qui fabriquait d'une façon presque exclusive des produits plats, a produit dans la phase considérée de 10 à 11 millions de tonnes d'acier par an. On retrouve la même stabilité dans la production de fonte et de produits finis également.

La stabilité de l'activité de production a pu être maintenue grâce à une forte fluctuation du volume des exportations qui a doublé de 1974 à 1975, et grâce à une forte baisse des prix de vente des produits.

En effet, dans la même période, le chiffre d'affaires a constamment progressé (+52 % de 1974 à 1978), mais cette évolution n'a pas permis à l'entreprise d'obtenir des profits. Après 1974, des pertes sont apparues dans les bilans économiques de l'entreprise, et leur évolution a été croissante jusqu'à 1977, année où le chiffre d'affaires a atteint 395 milliards de lires. Cette évolution était due à la diminution des prix des produits sidérurgiques, aux intérêts et aux remboursements des dettes versés aux banques, à l'augmentation du coût des matières premières et de l'énergie (+ 18 % par rapport à 1973, en valeur réelle).

Un des problèmes principaux de l'entreprise a été le manque de rentabilisation des ressources employées dans le procès de production, notamment à cause des baisses des prix des produits. Le chiffre d'affaires a baissé tant par rapport aux immobilisations des capitaux que par rapport au coût du travail humain, dans le processus de production, alors que la productivité du travail a constamment eu une évolution fluctuante.

L'établissement de Cornigliano (Gênes), *a été mis en place au début des années 60. Il s'agit d'un centre sidérurgique intégré où des renouvellements importants des installations ont été conduits pendant les années 70, en même temps que des changements significatifs, tant des techniques (l'informatique en premier lieu) que des relations sociales, sont apparus.*

L'établissement est situé au bord de la mer, dans la zone Ouest de Gênes, et il souffre, comme la ville, d'un manque chronique d'espace, espace en partie arraché à la mer. L'usine occupe 550 000 mètres carrés seulement, où l'ensemble des installations et des bâtiments sont concentrés. On y retrouvait non seulement toutes les installations du cycle intégré de production de l'acier (de la préparation du minerai au train à bandes) mais aussi des ateliers de laminage à froid, d'étamage et de zingage des produits plats.

L'établissement produisait, en effet, des coils, des feuillards laminés à froid, des tôles minces à froid et à chaud, électro-zinguées et étamées.

Les niveaux de production ont constamment baissé, d'un tiers environ, dans la période étudiée, dans toutes les phases du processus de production. Ceci a été provoqué soit par le manque d'expansion du marché de vente, au moment où les productions de l'établissement de Tarante ont augmenté fortement, soit par des restructurations importantes des installations de l'établissement qui ont temporairement réduit les capacités de production de Cornigliano.

bérément choisi un établissement où le contrôle syndical était très fort et les organisations syndicales furent ainsi impliquées dès le début de la recherche. Celle-ci fut d'ailleurs précédée par un accord signé entre la direction de l'entreprise et les organisations syndicales locales qui fixait les buts et la méthodologie de la recherche. La recherche-intervention fut conduite par :

— *un groupe de travail* composé de responsables hiérarchiques de l'atelier, de techniciens des services de l'usine, de chercheurs travaillant auprès de la direction générale, de délégués syndicaux ;
— *quatre groupes d'analyse* (un par équipe ouvrière) composés d'ouvriers et de délégués syndicaux des services de fabrication et d'entretien, de chefs d'équipe, de techniciens et de chercheurs (au total, 60 ouvriers sur 150 travaillant dans l'atelier, participaient à l'activité des groupes) ;
— *des séminaires* pour tous les travailleurs, aux moments les plus importants de la recherche-intervention ;
— *un groupe guide de l'établissement* composé par le responsable du département fonte, le chef du personnel de l'établissement, le responsable de l'équipe de recherche de la direction générale.

De plus, existaient des structures syndicales de coordination entre les délégués de l'établissement, les coordinateurs nationaux de la sidérurgie et les responsables des unions locales.

La recherche-intervention fut réalisée en quatre phases : analyse socio-technique de l'atelier ; mise en projet des modifications techniques et organisationnelles ; négociation entre entreprise et organisations syndicales ; expérimentation de la nouvelle organisation.

A la fin de la recherche, *une phase complexe de négociation a abouti, en mai 1980, à la signature d'un accord syndical.* Cet accord contenait une description détaillée de la nouvelle organisation du travail du département, les niveaux de classification et les filières de formation des salariés. De plus, l'accord fixait des objectifs techniques productifs, des modalités de contrôle de la productivité et de la pollution dans les ateliers, ainsi qu'un dispositif de contrôle et de négociation périodique entre les délégués du personnel et la direction du département, sur les différents aspects de son fonctionnement.

Enfin, une phase d'expérimentation a permis de tester la validité du nouveau modèle d'organisation du travail et d'apporter les réajustements nécessaires à l'obtention d'une bonne performance technique.

La dernière recherche-intervention a été menée à l'occasion de la mise en projet ergonomique de la nouvelle aciérie dans l'établissement de Cornigliano (Gênes). La recherche-intervention a commencé au mois de juillet 1975, après un accord syndical sur les objectifs et sur les méthodes de recherche. Pour la première fois, une recherche a intéressé un département entier de l'usine, et un nombre très considérable de travailleurs, qui constituaient d'ailleurs le groupe traditionnellement le plus fort et le plus combatif de l'établissement. La réalisation du projet et l'introduction des nouvelles techniques devaient entraîner une forte réduction du personnel, qui aurait été transféré vers d'autres secteurs du centre sidérurgique. Pour la première fois, le groupe d'études ergonomiques a fait partie de la structure responsable de la réalisation de la nouvelle aciérie, avec d'autres groupes (groupe de mise en projet, groupe de réalisation des installations, groupe des systèmes informatiques), bien qu'il ait été composé de responsables syndicaux ainsi que d'ouvriers (tant dans les groupes de travail que dans les groupes d'analyse). D'ailleurs, dans le groupe ergonomique ont été introduits, dans une seconde phase, des représentants des autres groupes ; ce groupe a constitué, en effet, une instance privilégiée d'élaboration et de médiation entre les différentes exigences liées au projet, en suivant une méthodologie inter-disciplinaire.

Pendant la période des travaux de restructuration de l'aciérie, l'organisation du travail du département était souvent modifiée du fait des réajustements permanents qu'appelaient les réalisations en cours dans la nouvelle aciérie. Dans certains ateliers existaient des problèmes complexes de déplacement du matériel et de préparation des charges pour les fours. Ces problèmes rendaient nécessaire une modification des tâches des opérateurs, une augmentation de leur mobilité et de leur disponibilité, pour atteindre les objectifs de production. Des « unités opératoires » (groupes semi-autonomes) autogérées ont été formées dans ce but, ce qui a impliqué la disparition de la hiérarchie de bas niveau. Les unités opératoires ont coordonné leurs activités de travail en fixant aussi les modalités de leur fonctionnement et les objectifs productifs, soit au cours des réunions des groupes d'analyse, soit au cours des réunions tenues au début du travail quotidien.

En 1980, comme on l'a dit, *un accord syndical sur la consolidation de la nouvelle organisation du travail a été signé ;* cet accord contenait d'importants éléments de nouveauté par rapport aux accords similaires signés précédemment. Les organigrammes et la description du fonctionnement organisationnel de tout le département ont fait partie intégrante de l'accord. Une définition précise des objectifs productifs, techniques, de contrôle de la pollution a été formulée, qui leur accordait la même importance. De plus, ont été définies les conditions extérieures au secteur qui étaient jugées nécessaires à la réalisation des objectifs fixés. Parallèlement au développement des capacités professionnelles des membres de l'équipe, les travailleurs classés au sixième niveau ont été complètement intégrés dans « l'unité opératoire » (4). Enfin, l'accord a fixé des réunions mensuelles entre responsables du secteur et syndicalistes, pour la transmission d'informations générales et pour la négociation des objectifs mensuels de production.

Des expérimentations à la généralisation des innovations sociales

On peut diviser l'activité de recherche et d'expérimentation à l'Italsider en deux périodes, pour ce qui concerne leur influence sur le cadre des « relations industrielles » :

(4) Dans la grille de classification de l'Italsider, huit niveaux de classification existaient. Les ouvriers étaient classés du 1er au 5e niveau, les autres salariés du 2e au 8e niveau. Dans cette période, des profils professionnels de 6e niveau ont été créés pour des ouvriers également.

• ***Dans la première période*** (fin 1970 - moitié 1974), une activité de recherche a été conduite à l'initiative presque totale de l'entreprise. Elle a été orientée, d'abord, vers la constitution d'une série de notions théoriques et d'une échelle de valeurs professionnelles considérées comme acceptables par les organisations syndicales, et susceptibles de rencontrer un bon consensus de la part des travailleurs. Sur ces notions et sur cette échelle de valeurs devait également prendre appui la nouvelle grille de classification, mise en application au début de 1972.

L'entreprise a cherché ensuite à définir de nouveaux modèles d'organisation du travail qui auraient permis, parallèlement à l'application de la nouvelle grille, l'adoption de formes organisationnelles plus flexibles et mieux acceptées par les travailleurs (recherche au laminoir de l'établissement de Bagnoli-Naples). *Le nouveau modèle organisationnel* en formation était caractérisé par :

— *la diminution de la chaîne hiérarchique,* avec la disparition des chefs au plus bas niveau, la modification des rôles des chefs intermédiaires, orientés essentiellement vers des actions techniques, au détriment des fonctions de commandement et la mise en place des groupes semi-autonomes de travail ;

— *une plus grande intégration* aussi, au niveau des interventions des ouvriers, entre les activités de fabrication, d'entretien, de contrôle de la qualité et de gestion technique et économique des ateliers ;

— *la récupération « en positif » de l'autonomie ouvrière,* grâce à des efforts de formation professionnelle, à la reconnaissance d'une plus large autonomie opératoire des travailleurs, à une moindre contrainte sur les comportements, et à une augmentation du contrôle sur les résultats du travail (négociation des objectifs de production, des paramètres techniques et des normes de productivité).

Enfin, il y a eu la recherche d'une méthodologie d'application de ce modèle, qui aurait pu être acceptée par tous les partenaires sociaux et qui aurait pu stimuler la transformation des comportements de la part des techniciens et des ouvriers (recherche-intervention psycho-sociale à l'établissement de Lovère, recherche-intervention ergonomique à l'agglomération de Tarante).

Pendant cette phase, les organisations syndicales n'ont été impliquées que de manière informelle, et les recherches n'ont touché que les secteurs productifs les moins syndicalisés.

La direction de l'entreprise a surtout utilisé des chercheurs extérieurs aux entreprises et, pour les dernières recherches, également des chercheurs travaillant à la direction générale de l'Italsider.

Enfin, au cours de cette période, a été réalisée la décentralisation, vers les secteurs de production, des bureaux du personnel, soit pour pouvoir répondre à la micro-conflictualité et la prévenir, soit pour étudier et négocier au niveau des départements l'application de la « phase dynamique » (5) de la nouvelle grille professionnelle.

• Le deuxième semestre de 1974 marque ***le début de la seconde période*** et le bond qualitatif que connurent les relations sociales à travers les nouvelles recherches-interventions : les expérimentations ont été menées dans des secteurs de plus en plus syndicalisés, avec une implication croissante des organisations syndicales dans la définition des objectifs, des méthodes, des propositions finales de recherche.

L'initiative en ce domaine est passée progressivement de la direction d'entreprise aux organisations syndicales : pour la première fois, des recherches-interventions ont été demandées par les syndicats qui se sont appropriés tant les notions théoriques que les objectifs issus des recherches précédentes, en les faisant apparaître sous forme de revendications, dans les plateformes revendicatives pour le renouvellement des accords nationaux du secteur et des accords d'entreprise.

Dans cette phase, la direction d'Italsider cherchait à réduire progressivement le nombre des recherches-interventions, à limiter les objectifs et les changements proposés, en estimant leur coût trop élevé.

Pour la même raison, la direction de l'entreprise a pris la décision de réduire l'impact des recherches-interventions sur le fonctionnement normal des établissements. Elle a donc intégré dans l'activité normale de gestion des éléments d'innovation apportés par les recherches, mais elle s'est également efforcée de les contrôler plus strictement. Par ailleurs, sur ce terrain, des modalités diverses de réalisation des transformations avaient été développées dans les établissements. Donc, pour cette raison aussi, l'intégration des éléments d'innovation sociale dans la politique de gestion du personnel est passée par une phase où les responsabilités des recherches-interventions ont été décentralisées vers les directions des établissements.

*
* *

DES « PARTICIPATIONS » DIFFERENTES FACE A UNE PLURALITE D'ENJEUX

Dans deux cas sur trois (à la Solmer et à l'Italsider/-Cornigliano), les mutations des appareils de production ont été accompagnées par des efforts importants des directions, visant à stimuler la participation des salariés à la transformation des entreprises.

A SOLMER, ce processus, qui a accompagné une action intense de rationalisation et d'informatisation de l'entreprise, a d'abord concerné les ingénieurs et les cadres, pour s'élargir ensuite aux autres catégories de travailleurs. Bien que les O.S. aient pleinement participé à ce mouvement, un climat général favorisant le développement des initiatives des salariés s'est répandu dans l'entreprise, seulement après l'application des droits d'expression, même si des mutations technologiques parmi les plus importantes ont été conduites en dehors de ces initiatives.

A SOLLAC, dans les cinq dernières années, la restructuration du Groupe Sacilor et le renouvellement des installations de l'entreprise ont très fortement polarisé l'attention et les énergies des acteurs sociaux.

(5) Filières professionnelles, itinéraires des carrières, temps passé dans les différents niveaux de classification, etc.

Ce n'est qu'à partir de 1984 qu'un nouveau plan de rationalisation de l'entreprise et de mobilisation des salariés semble pouvoir impliquer fortement les directions de tous les établissements. Pourtant, des innovations technologiques essentielles ont été appliquées dans la période précédente, mais d'une façon très traditionnelle, sans entraîner la participation de la plus grande partie des salariés, ni celle des organisations syndicales. Exception faite pour les laminoirs à froid, où en 1982 seulement, des groupes d'action de progrès ont été lancés : c'est-à-dire qu'ils ont démarré quand l'application des droits d'expression est apparue inévitable. On a vu que cette initiative — la participation des ouvriers (des O.S. en particulier) — a été très faible.

C'est seulement à l'ITALSIDER/CORNIGLIANO, parmi les trois entreprises étudiées, que les transformations les plus importantes de la technologie, de l'organisation et des systèmes de gestion de l'établissement ont été menées simultanément. La participation du personnel et des organisations syndicales au processus même de transformations de l'organisation et des structures de relation a été beaucoup plus forte qu'ailleurs.

Comme on l'a vu, les mutations ont débuté par des expérimentations techniques et sociales, qui ont été ensuite multipliées et ajustées, jusqu'à l'élargissement des transformations à toute l'entreprise.

Dans les trois entreprises, pendant la restructuration, il y a eu soit une modification des attitudes des organisations syndicales vis-à-vis des mutations, soit une évolution des relations professionnelles.

L'activité de revendication a baissé dans tous les cas, alors que l'activité de négociation a fortement augmenté dans les cas français (effet des Lois Auroux) et que l'activité de concertation s'est fortement développée, surtout à Cornigliano. La négociation a davantage été centralisée à Sollac (au niveau du groupe) qu'à Cornigliano, où la concertation a été surtout impulsée aux niveaux des ateliers où les transformations avaient lieu.

Dans les trois cas également, les droits d'information des syndicats (sur la marche de l'entreprise, sur les investissements, etc.) ont fortement augmenté. A Italsider, au niveau de l'établissement, les principaux contenus, les méthodes, les modalités de réalisation des transformations dans l'entreprise ont aussi été négociés.

Dans les cas français, la négociation et la concertation qui se sont développées, d'une façon plus centralisée (à Sollac surtout), ont très peu concerné les mutations technologiques ou les modalités de conduite des transformations. Ce sont des aspects différents de gestion du personnel qui ont été davantage abordés. Au niveau des ateliers, les transformations ont été plutôt menées d'une façon traditionnelle en évinçant très souvent les délégués du personnel.

Dans les trois cas, pendant les mutations, le thème des qualifications a pris de l'importance dans les revendications, et la négociation sur les salaires a été centralisée. Cet objet de revendication est toujours resté très important dans les cas français, alors qu'à Italsider ce sont des revendications sur les orientations de transformation de l'entreprise qui sont devenues prépondérantes (organisation du travail, instruments et politiques de gestion du personnel, etc.). Dans cette situation, le syndicat avait aussi développé une politique spécifique d'intervention sur les applications de l'informatique.

En général, le dialogue social s'est développé à l'intérieur des établissements, proportionnellement à l'impulsion donnée aux mutations sociales et à l'amélioration des relations entre les acteurs sociaux (davantage à Cornigliano).

Ceci ne veut pas dire, pour autant, que le climat social ait été plus détendu dans le cas italien. Nous comparons, en effet, des tendances d'évolution et non des situations statiques. La structure des relations sociales était, en effet, très différente dans les trois cas : il suffit de rappeler que, à la différence des cas français, à Cornigliano 75-80 % des salariés payaient régulièrement leurs cotisations à un syndicat unifié, puissant, qui était en train de gagner de nombreuses luttes dans la période étudiée. Les comparaisons faites confirment donc que le déroulement et l'orientation des processus participatifs dépendent aussi de l'audience, de l'implantation et des stratégies des organisations de salariés. En période de mutations industrielles, cette interdépendance est d'autant plus apparente.