

## DOCUMENTS

### LA PARTICIPATION DU PERSONNEL A L'ENTREPRISE : L'EXPÉRIENCE D'UNE ENTREPRISE DE TAILLE MOYENNE

*Les débats sur la participation obligatoire des travailleurs à la prospérité des entreprises se sont multipliés mais ils sont restés souvent théoriques ou vagues, ou bien ils se sont situés au plan politique. Il est assez curieux en effet de noter que malgré le nombre assez important d'entreprises qui ont pratiqué une politique de ce genre, il n'existe pas d'étude approfondie, tant sur les problèmes que poserait une telle réforme que sur les conséquences qu'elle pourrait entraîner. Il aurait cependant pu être intéressant de tester certaines des affirmations formulées et des propositions avancées ; mais les industriels qui ont été conduits à parler de leurs expériences ne les ont pas vraiment analysées et n'ont pas non plus tiré tous les enseignements qui pouvaient s'en dégager.*

*L'objet de notre enquête a été de réunir suffisamment de données empiriques pour pouvoir esquisser une réponse au problème ; la participation introduit-elle un élément nouveau dans la relation du travail ? La situation des entreprises qui la mettent en pratique est-elle significativement différente de celle de l'ensemble de l'industrie ?*

*L'institution d'un système de participation a en effet pour but de transformer plus ou moins profondément la situation du salarié dans l'entreprise, en lui reconnaissant des droits sur une fraction des bénéfices ; en lui permettant de prendre part à l'ensemble des décisions prises dans la firme autrement qu'en tant qu'exécutant. Or cela est parfaitement vague et imprécis et chaque auteur ou chaque chef d'entreprise aura sa propre conception de la chose. D'où la nécessité de présenter un cas particulier, une expérience bien précise à laquelle seront attachées les propriétés que l'on pourra faire apparaître mais à partir de laquelle on sera conduit à tenter certaines extrapolations.*

L'entreprise étudiée est une imprimerie de la région parisienne qui employait au moment de l'enquête une centaine de personnes environ. Le personnel y est syndiqué dans sa quasi-totalité et la Fédération des Travailleurs du Livre (affiliée à la CGT) est très nettement prépondérante<sup>1</sup>. Le patron quant à lui est à la tête de l'entreprise depuis la Libération et c'est depuis cette époque que l'expérience de participation se déroule. Pendant plus de vingt ans, elle a donc connu diverses vicissitudes mais il a été possible de discerner deux grandes phases dans cette évolution.

---

1. Sur les particularités du syndicalisme dans l'industrie du livre, cf. G. VAILLAND, « L'imprimerie de Labeur, » *Revue de l'action populaire*, 1958, n° 123, pp. 1237-1248.

1) Pendant une première période qui a duré un peu plus de dix ans, l'entreprise a progressivement perfectionné les mécanismes de participation mis en œuvre et les résultats obtenus ont été particulièrement intéressants.

Dès 1945, le Comité d'entreprise (alors facultatif) était créé. A la même époque étaient mises au point des primes de productivité (primes collectives dont les barèmes de référence étaient discutés avec les travailleurs) et en 1946 fut instauré un mécanisme d'intéressement à la marge d'exploitation, calculé selon des principes de comptabilité analytique relativement simples. Par la suite, ce sera dans ces deux domaines, de la rémunération et de l'activité de commissions ou institutions diverses que seront recherchées les améliorations.

D'une part, en 1951, l'intéressement aux résultats est remanié : il ne porte plus que sur le bénéfice d'exploitation et est partagé par moitié entre actionnaires et salariés, ce qui est plus simple à calculer et plus justifiable théoriquement. Le reste de la rémunération, qui en constitue la plus grande partie, est composé du salaire de base (mensuel à partir de 1955 pour tout le personnel) et du salaire-production (primes de productivité d'équipe).

D'autre part le président du Conseil d'Administration conclut en 1956 avec les délégués syndicaux et après vote du personnel une convention d'Établissement, qui reprend des dispositions déjà appliquées, crée en outre une commission de rémunération et d'intéressement chargée de suivre les problèmes de la participation et institue un « conseiller technique » agréé par les deux parties, jouant un rôle d'intermédiaire, d'arbitre ou de conseil selon les cas. Enfin, les membres de la direction générale ainsi que certains ouvriers et quelques contremaîtres participèrent aux séances de formation du Cadippe (Comité d'action pour le développement de l'intéressement du personnel à la productivité des entreprises) qui ménageait des contacts et organisait des débats entre collaborateurs, à divers niveaux, de différentes entreprises.

2) Pendant la seconde période, les diverses institutions créées ont été maintenues : commissions, conseiller technique, et les modifications apparues dans les relations à l'intérieur de l'entreprise ont été imputables à la nouvelle position économique de celle-ci. En effet, en raison de difficultés avec un client quasi unique, l'entreprise a cherché à diversifier sa production : elle a cessé de bénéficier de la stabilité dont elle jouissait précédemment quant à ses débouchés et elle a dû embaucher du personnel nouveau plus mobile et plus instable ainsi que des cadres plus dynamiques mais plus autoritaires.

Le système de rémunération a dû, corrélativement, être remanié : la participation aux bénéfices a subsisté mais la prime de productivité collective a été supprimée (elle a été dans un premier temps calculée au niveau de l'établissement tout entier puis a été compensée par l'augmentation des salaires et l'attribution aux travailleurs d'une part prioritaire sur les bénéfices).

Le cas de cette entreprise est donc particulièrement intéressant. En raison de la durée de l'expérience et de la diversité des formules employées il a été possible de discerner certaines constantes quant à l'efficacité de la participation. Le sentiment de participation que peut éprouver le personnel est en effet très variable et il a évolué au cours du temps mais il apparaît qu'il dépend de deux séries d'éléments : d'une part, des caractéristiques du mécanisme d'intéressement installé, et d'autre part de facteurs extérieurs à ce mécanisme qui peuvent assurer son succès ou en compromettre les résultats.

## I. INFLUENCE DU MÉCANISME DE PARTICIPATION

Les résultats en matière d'intéressement du personnel ont considérablement varié dans l'entreprise selon que l'on employait telle ou telle méthode. On a pu ainsi remarquer l'influence du « champ de vision » imposé au travailleur, c'est-à-dire « des choix qu'il est conduit à évoquer dès qu'il est intéressé »<sup>1</sup>.

### *Le niveau d'agrégation*

Bien que l'intéressement soit dans tous les cas un intéressement collectif, celui-ci peut être conçu au niveau de l'équipe de production ou au niveau de l'ensemble de l'entreprise. La seconde solution étant plus justifiée économiquement, elle a été la seule retenue dans les ordonnances de 1959 et 1967. Toutefois, c'est au niveau de l'équipe que peuvent se produire les contacts les plus fructueux et que la participation peut être plus effective.

En effet, lorsque les résultats sont déterminés au niveau de l'équipe, les problèmes qu'ils font apparaître sont plus proches des salariés qui en ont une perception plus nette. Nous avons pu noter dans ce sens que le personnel trouve que les résultats de l'entreprise « sont des chiffres et seront toujours des chiffres », alors que ceux de l'équipe sont plus aisément sensibles. Les rapports d'activité distribués chaque année à chaque salarié ne sont lus que par une minorité (selon les estimations du personnel lui-même, 25 % environ) et certains ouvriers ont jugé cette information inutile, alors qu'ils savent ce qui se produit dans leur service et qu'ils étaient capables de calculer leur prime lorsque l'intéressement par équipe était pratiqué.

Corrélativement, les travailleurs ont des difficultés à s'identifier à l'entreprise et leurs propositions portent principalement sur ce qui est proche d'eux : les suggestions et réclamations au comité d'entreprise le montrent nettement. De même, les réunions au niveau de chaque service eurent un certain succès et furent particulièrement appréciées comme cadre de travail et de discussion (il n'y a jamais eu de boîte à idées dans l'entreprise, mais, nous a-t-on signalé, les réunions d'équipe étaient autant sinon plus utiles).

Au contraire, en ce qui concerne l'établissement tout entier, les suggestions ont été beaucoup plus rares et le personnel ne semble pas avoir été encouragé dans cette voie vu le peu de succès de ses interventions. En effet, malgré la grande facilité de communication qui existe à l'intérieur de l'entreprise, nous avons enregistré les réponses suivantes à la question :

	OUI	NON	N.R.
<i>Avez-vous la possibilité de donner votre avis sur :</i>			
— Les conditions de travail ?	72 %	20 %	8 %
— L'organisation { Dans votre service ?	60 %	32 %	8 %
du travail : { Dans l'établissement ?	26 %	50 %	24 %

1. Sur l'importance de la notion de choix évoqués cf. H. A. SIMON, J. G. MARCH, *Organizations*, Wiley, N. Y., 1957.

## Les phénomènes économiques évoqués

Le second élément qui permet de définir un mécanisme de participation et qui est au moins partiellement lié au premier, est la base à partir de laquelle sont déterminées les sommes versées aux travailleurs. L'ordonnance de 1959 retenait trois formules : intéressement à la productivité, intéressement aux bénéficiaires, intéressement au capital. L'entreprise étudiée a mis en œuvre, dans un premier temps, les deux premières formules puis dans une seconde période, la deuxième exclusivement. Son expérience a permis de constater que, si la participation à la productivité est sans grande valeur économique, elle suscite plus d'intérêt de la part des travailleurs qu'un partage des bénéficiaires réels.

La première raison peut en être que les sommes à distribuer sont beaucoup plus limitées dans le second cas que dans le premier. En effet le bénéfice est un surplus qui apparaît après la rémunération de la plupart des apports à l'entreprise et il doit en outre servir au financement des investissements à la rémunération des actionnaires. Il est donc d'un montant faible par rapport à la masse des salaires et les travailleurs ne peuvent en recevoir qu'une fraction. Même si, comme dans le cas étudié, la répartition entre capitalistes et travailleurs se fait par moitiés, les salariés ne recevront qu'une prime assez minime. Pendant les vingt années pour lesquelles nous avons des chiffres, la participation aux résultats n'a jamais atteint 10 % de la rémunération totale des salariés et depuis 1960 elle n'a jamais dépassé 3,5 % du même chiffre (soit moins de deux semaines de salaires).

Au contraire, la participation à la productivité, étant plus ou moins affaire de convention, peut être gonflée (en maintenant à un faible niveau le salaire de base, qui dans l'entreprise étudiée a très longtemps été inférieur à la médiane pour l'ensemble de la profession ; et en fixant d'autre part des normes de travail relativement aisées à dépasser). De fait elle a oscillé entre 30 et 40 % de la masse salariale de base, dépassant même ce second chiffre à plusieurs reprises. Dans la mesure donc où la participation effective des travailleurs dépend des sommes versées représentatives de cet intéressement, cette différence peut avoir des conséquences importantes (mais l'influence du montant des versements reste assez discutable).

C'est alors qu'apparaît une deuxième raison pour laquelle l'intérêt des travailleurs pour la participation diminue : la complexité des phénomènes évoqués. Lorsqu'il s'agit d'un intéressement à la productivité du travail, au niveau de l'équipe ou au niveau de l'entreprise, les problèmes soulevés sont relativement simples, les salariés les appréhendent aisément et les traitent sans trop de difficultés. Ils ont ainsi le sentiment d'être maîtres de leur rémunération<sup>1</sup> et c'est ce qu'a fait ressortir une enquête en réponse à laquelle l'unanimité du personnel a reconnu que l'intéressement à la productivité avait amélioré le rendement du travail. D'autre part la quasi-totalité des travailleurs déclarait pouvoir influencer personnellement le niveau de la prime collective et donnait des

---

1. Sur l'importance pour le salarié de ce pouvoir de régulation de l'effort et de la rémunération, cf. M. BOLLE DE BAL, *Sociologie du Travail*, 1964, n° 2.

exemples dans ce sens ou bien suggérerait certaines modifications dans l'organisation du travail.

Par contre, s'il s'agit d'un intéressement aux bénéfices d'exploitation, de multiples éléments entrent en jeu qui ne sont pas perçus de l'ensemble du personnel. Dès lors bon nombre de ses membres considèrent qu'ils ne peuvent pas influencer les résultats de l'entreprise et ceux qui savent qu'ils ont une responsabilité dans ce domaine ont également la conviction que leur rôle est tout à fait minime. L'attitude du plus grand nombre est donc de considérer les bénéfices comme un élément extérieur à l'entreprise et, pour ainsi dire, donné par surcroît. Cela n'est pas sans conséquences fâcheuses sur la confiance qu'a le personnel dans les rapports de fin d'année : il ne dispose que de peu de moyens de contrôle et a parfois l'impression « d'avoir travaillé dur alors que les résultats sont décevants ».

### *La circulation de l'information*

Dans ce domaine il n'a pas été possible d'opposer deux mécanismes bien tranchés mais, à travers les diverses institutions qui ont été mises en place, et en fonction de leurs résultats, on a pu tirer quelques remarques d'ordre général. En effet, au cours de cette expérience les moyens de communication entre le personnel et la direction ont été remaniés à plusieurs reprises. Certaines pratiques ont été instituées puis abandonnées ; d'autres au contraire ont été maintenues et perfectionnées. Or il apparaît que les relations sociales dans l'entreprise ont tiré profit de la multiplication des moyens de communication et ont souffert soit de leur disparition soit de leur dégradation.

1) Parmi ces divers organismes, on doit citer le comité d'entreprise qui a fonctionné très tôt, qui se réunit en moyenne six à huit fois par an et dont les procès-verbaux de réunions sont lus par la grande majorité du personnel. Il existe, d'autre part, une commission de rémunération et d'intéressement aux attributions plus précises, à laquelle participe le conseiller technique et dont des notes et des compte rendus sont également affichés. En ce qui concerne plus directement l'ensemble du personnel, des rapports d'activité lui sont distribués chaque année et, depuis 1964, il existe une revue d'entreprise à la rédaction de laquelle des salariés ont été associés et qui est lue par tous. Enfin des assemblées générales du personnel ont été réunies épisodiquement où le patron exposait les résultats et les perspectives relatives à l'établissement.

2) Néanmoins ce sont les aspects négatifs de ces institutions, leurs limites, qui font mieux sentir l'importance de la circulation de l'information dans les entreprises. Les divers documents remis au personnel lui paraissent souvent de peu d'utilité et on a senti la nécessité d'entreprendre des études précises sur les conséquences pour toute l'entreprise de l'initiative d'un travailleur ou d'une équipe, mais cette analyse n'a pas été faite. D'autre part, les réunions entre la direction et le personnel ont été abandonnées, aussi bien les réunions d'équipe que les assemblées générales, et leur rétablissement a été demandé par divers salariés.

C'est ce contact direct qui semble avoir une grande importance et l'on nous a souligné qu'une amélioration des communications pourrait être recherchée dans la suppression de l'obligation d'aviser le chef de service avant de demander

une audience au patron. A ce sujet, on doit signaler que le président de la société avait l'habitude de circuler dans les ateliers et d'échanger quelques mots avec les ouvriers ; cette habitude s'est perdue et le personnel le regrette. Un phénomène semblable s'est produit avec le conseiller technique auquel on reproche de ne pas prendre contact directement avec les salariés (il se limite en effet aux cadres et aux représentants du personnel), ce qui a d'ailleurs conduit certains d'entre eux à le considérer comme un parasite.

Des exemples voisins pourraient être multipliés. L'essentiel est de noter l'importance que peut avoir la circulation de l'information dans l'entreprise. Pour la faciliter, les dirigeants ont suivi et fait suivre des stages spéciaux destinés à permettre aux uns de s'exprimer et aux autres d'être plus attentifs et plus ouverts, mais cette méthode fut abandonnée en raison de la réticence des cadres et agents de maîtrise. Elle avait cependant, dans certains cas, donné des résultats spectaculaires.

Les communications à l'intérieur d'une entreprise peuvent donc être assurées de manière très diverse et ce sont des nuances qui différencieront telle ou telle situation ; il n'en reste pas moins que la circulation de l'information est, au même titre que le niveau auquel est pratiqué l'intéressement et la nature des phénomènes économiques évoqués, une des dimensions de chaque expérience de participation du personnel à l'entreprise.

Toutefois ces trois éléments ne permettent pas à eux seuls de déterminer le succès ou l'échec d'une expérience, il convient en effet de souligner l'importance du cadre dans lequel les mécanismes mis en place viennent s'insérer.

## II. INFLUENCE DE L'ENVIRONNEMENT

### *Place de l'individu dans l'entreprise*

Les divers éléments qui caractérisent un mécanisme de participation vont jouer différemment selon la place des travailleurs dans l'entreprise. On va donc voir apparaître certains individus qui bénéficient plus que d'autres des nouvelles institutions et qui participeront plus réellement à la vie de l'entreprise parce qu'ils communiqueront plus facilement avec la direction, qu'ils percevront mieux les problèmes économiques et qu'ils en seront plus proches, bref parce qu'ils s'identifieront plus facilement à l'entreprise.

1) Il va s'agir tout d'abord des *représentants du personnel*, aussi bien des membres du comité d'entreprise et autres commissions que des délégués du personnel. Ces représentants s'intéressent de plus près à l'information diffusée dans l'entreprise : les comptes sont effectivement étudiés en séance de comité d'entreprise, et un délégué du personnel avait demandé que le chef comptable vint préciser certaines questions, tous les trimestres par exemple. De même, les représentants du personnel prennent conscience de l'importance du conseiller technique et de l'intérêt de sa présence dans l'entreprise alors que la majorité des travailleurs n'en est pas convaincue... Enfin, et cela est très net, le contact avec les problèmes de l'entreprise les conduira à faire des propositions concernant la marche de celle-ci, propositions particulièrement élaborées dans certains cas : en liaison avec le refus d'un client éventuel de passer

une commande, un membre du comité d'entreprise a proposé, il y a quelques années, l'achat d'une machine d'un type particulier qui aurait rendu l'entreprise compétitive, pour certains travaux; dans un cas semblable, le comité d'entreprise tout entier décida d'étudier les conditions d'une amélioration du rendement de façon à emporter le marché.

Corrélativement, les membres des comités ou commissions seront plus sensibles aux limites mises par la direction à sa volonté de dialogue et, à plusieurs reprises, des incidents auront lieu comme la démission du secrétaire du comité d'entreprise, le début d'une épreuve de force entre la direction et les représentants... Dans l'ensemble, ils se lassent d'une consultation qui donne peu de résultats, ceci étant dû en partie également aux moyens limités des délégués qui n'ont pas toujours une formation économique très poussée et qui peuvent difficilement débattre des problèmes de fond de l'établissement.

2) Ce genre de difficulté n'apparaît pas avec les *cadres* de l'entreprise qui ont une formation assez complète et dont on a dit ailleurs le goût pour la participation<sup>1</sup>. Dans ce domaine, nous avons pu noter que des chefs de service, aussi bien dans les ateliers que dans les services administratifs, ont avancé des projets de transformation de leurs départements, de modernisations... Certains d'entre eux, étant actionnaires de la société siègent à son conseil d'administration. Mais dans l'ensemble, ils sont assez peu associés aux décisions, et ils trouvent parfois excessive l'autorité du patron.

Mais là aussi les réticences peuvent s'expliquer par l'intérêt limité que peut avoir, pour l'entreprise, au plan des relations sociales, une participation accrue des cadres aux décisions. Ceux-ci en effet n'assurent pas la transmission entre la direction et le personnel, ne font pas circuler l'information qui leur est fournie et n'attachent pas une bien grande importance au rôle de la consultation et de la coopération dans la bonne marche de l'entreprise. L'attitude de certains d'entre eux ayant d'ailleurs conduit le conseiller technique à nous dire qu'ils avaient « une influence délétère sur les relations humaines dans l'atelier ».

### *La situation matérielle*

Si les résultats de la participation sont nuancés selon les individus concernés, ils peuvent également varier en fonction de la prospérité de l'entreprise, c'est-à-dire plus précisément qu'ils dépendent de la rentabilité de cette entreprise et surtout de sa position relative dans la branche.

Là aussi les témoignages qu'il a été possible de recueillir portent sur les aspects négatifs de la question. C'est lorsque l'entreprise connaît des difficultés que la cohésion s'affaiblit, non que la direction procède à des licenciements, mais plus simplement lorsque le travail manque (et il a manqué pendant trois semaines en 1958) ou que les bénéfices disparaissent et avec eux les primes de fin d'exercice.

D'autre part, pour rétablir la situation, la direction est amenée à céder moins facilement aux réclamations ou revendications comme ce fut le cas au cours de la seconde époque de l'expérience étudiée. Cette attitude a d'ailleurs contribué

1. Par exemple *Sociologie du travail* 1968, n° 3.

à compromettre la position du conseiller technique qui avait été installé à la fin de la première période aux environs de 1958.

Mais il ne s'agit pas seulement de l'apparition de bénéfices : la volonté de participation et la participation effective dépendent très étroitement de la position relative de l'entreprise dans son industrie. A ce sujet, l'expérience étudiée est particulièrement significative. Au cours de la première période, l'entreprise s'était trouvée dans une situation commerciale exceptionnelle qui avait assuré sa prospérité ; à partir de cela, la direction avait pu rémunérer largement son personnel (le salaire moyen pour chaque emploi était plus élevé dans l'imprimerie en question, même lorsque l'on ne tenait pas compte des heures supplémentaires), elle avait pu également faire apparaître des bénéfices importants, donc verser des primes substantielles. C'est pendant cette période que les mécanismes de participation avaient été perfectionnés et que la participation avait été la plus effective.

Toutefois, cette situation n'a pu être maintenue et la seconde période, qui est une période de difficultés pour l'entreprise, est également celle du ralentissement de la progression des salaires (progression moins rapide que pour l'ensemble de la profession et *a fortiori* moins rapide que pour les entreprises de pointe) et de la dégradation des relations sociales dans l'entreprise (plus particulièrement d'ailleurs au sein des comités et commissions).

Il est assez difficile de préciser l'influence réelle de la situation matérielle de l'entreprise et des travailleurs sur la participation. Nous nous bornerons à souligner qu'à une époque de prospérité a correspondu une époque de participation active et que la dégradation de cette situation a coïncidé dans le temps avec l'apparition de difficultés économiques pour l'entreprise.

### *La stabilité de l'environnement*

Mais l'intégration des travailleurs à l'entreprise ne dépend pas seulement des caractéristiques du mécanisme mis en œuvre, de l'environnement immédiat des travailleurs, elle est également influencée par le climat général de l'entreprise. Nous avons pu en effet noter que lorsque l'entreprise était fermée sur elle-même et connaissait peu de transformations, le sentiment de participation avait pu progresser, alors que dans le cas contraire, les tensions sont réapparues.

1) Pendant la première période du déroulement de l'expérience, période qui a été celle des résultats spectaculaires en matière de participation, l'entreprise étudiée était isolée du monde extérieur et cela à un double point de vue. Tout d'abord, elle avait conclu avec une maison d'édition des contrats à long terme qui lui assuraient un volume de commandes important et des travaux identiques (revues et fascicules de mise à jour...). L'entreprise ne souffrait donc pas des effets de la concurrence, et cela d'autant moins que la période de l'après-guerre était une période de pénurie, même dans l'imprimerie, et que la maison d'édition disposait d'un monopole sur un marché stable. D'autre part le personnel qui avait été renouvelé massivement à la libération a peu évolué pendant la période : en 1950, par exemple, le minimum d'ancienneté dans l'entreprise était supérieur à un an et, en 1961, la moyenne était de treize ans et demi environ (le chiffre de 1959 aurait été plus élevé encore car, en 1961, la seconde période était entamée depuis deux ans environ). Là encore l'influence réelle de ces phé-

nomènes n'a pu être déterminée précisément et l'on doit se borner à noter une coïncidence dans le temps.

2) Toutefois à partir de 1959, les dirigeants de l'imprimerie se sont efforcés de se dégager de ce client quasi unique et ont diversifié leur production. Cela les a tout d'abord conduits à abandonner l'intéressement à la productivité (les travaux étant nouveaux, les bases de calcul devenaient plus difficiles à déterminer). Mais l'entreprise s'est surtout trouvée confrontée à la concurrence et les problèmes commerciaux se sont multipliés (la responsabilité dans le succès de la firme passait des ateliers de production aux services de comptabilité ou de recherche des clients) ; l'entreprise est également devenue sensible à la politique économique suivie par le gouvernement (libéralisation du commerce extérieur, plan de stabilisation...). Enfin, il a été nécessaire de renouveler le personnel : il n'y a pas eu de licenciements, mais les ouvriers atteignant l'âge de la retraite n'ont pas été conservés, de nouveaux sont apparus. De 1961 à 1964, la moyenne d'ancienneté est passée de treize ans et demi à neuf ans et demi et le premier quartile tombé de quatre ans à six mois. Les effets de ce renouvellement se sont fait sentir assez vivement sur le climat social dans l'entreprise qui est devenu moins « familial ». On nous a fait également remarquer que « la présence de nouveaux éléments, souhaitables pour la marche de l'entreprise, permet moins de contact entre les membres de la direction et le personnel », et que, dans l'ensemble, « le personnel est moins attaché à l'entreprise ». Or cette cohésion du personnel est, on l'a vu à plusieurs reprises, un élément du succès de la participation puisque c'en est une cause aussi bien qu'une manifestation.

Il apparaît donc que la réponse à toute question relative à la participation doit tenir compte d'un nombre d'éléments tout à fait considérable se rapportant aussi bien au mécanisme de participation lui-même qu'à son environnement.

Dans l'ensemble, les résultats ne sont pas aussi révolutionnaires que l'on avait pu l'espérer. En ce qui concerne l'entreprise étudiée, sa situation économique et celle des salariés qu'elle emploie n'est pas significativement différente de celle des autres entreprises de la même branche. Quant aux relations sociales, le climat dans lequel elles se déroulent dépend très étroitement d'éléments extérieurs aux mécanismes d'intéressement, comme la protection dont peut disposer l'entreprise, la mobilité de son personnel... Dans des circonstances favorables, il semble que l'on puisse réaliser une certaine intégration des travailleurs à l'entreprise mais qui reste limitée (peu d'intérêt pour l'information diffusée, propositions assez restreintes...). Lorsque l'entreprise se trouve au contraire dans une situation plus normale, c'est-à-dire confrontée à la concurrence, ayant un personnel relativement instable... une situation de conflit se rétablit avec plus de netteté.

Néanmoins il faut souligner que l'institution de mécanismes de participation, si elle ne résout pas en elle-même les problèmes de relations du travail, contribue à les poser en des termes qui facilitent leur solution. La participation n'assure pas le dialogue entre patrons et salariés, mais elle définit un cadre dans lequel il peut s'instaurer et précise des limites que l'on pourra s'efforcer

de repousser. Il s'agit de limites juridiques et il est certain qu'une réforme du droit des sociétés commerciales pourra porter quelques fruits. Il s'agit surtout de limites tenant aux individus que l'on a décidé de faire participer : il convient dans ce cas d'améliorer l'information, de l'améliorer en quantité mais surtout en qualité, c'est-à-dire multiplier des études à partir de la comptabilité analytique et commenter ces données au cours de réunions d'équipe par exemple<sup>1</sup>. Cette action doit d'ailleurs se doubler d'une formation économique générale des ouvriers et tout particulièrement des représentants du personnel si l'on désire effectivement « contribuer à dégager progressivement une élite ouvrière de plus en plus large, capable de passer du stade étroit de la technique au stade plus large de la réflexion économique et de l'organisation même des entreprises »<sup>2</sup>.

En admettant que les institutions nécessaires soient mises sur pied, il faudrait d'autre part s'assurer que les salariés désirent effectivement être formés et informés. On apporte depuis quelques mois diverses suggestions à ce sujet : M. Loichot estime que ces problèmes seront résolus si les travailleurs deviennent propriétaires, M. Capitant pense pour sa part que les syndicats se sont rendu compte du profit qu'ils pourraient tirer de la participation telle qu'elle est organisée et c'est un fait qu'ils demandent que soient reconnus leurs droits dans les entreprises, qu'une information valable leur soit assurée...

Dans ces conditions, le débat rebondit au plan politique où il se déroule actuellement ; il a toutefois semblé nécessaire de souligner que les perspectives immédiates que peut offrir la participation sont peu propres à susciter l'enthousiasme ou l'indignation.

PHILIPPE DEROUIN

---

1. Solution également envisagée par W. F. WHYTE, *Money and Motivation*, Harper and Brothers, 1955.

2. A. PARODI, cité par G. GRANDVAL, *Journal Officiel, Débats parlementaires, Assemblée Nationale*, 1965, p. 2674.