

Une expérience de participation du personnel à l'entreprise

par Philippe DEROUIN

En marge des débats relatifs à la généralisation de la participation des travailleurs à la prospérité et à la gestion des entreprises, cette étude prétend être une pièce à joindre à un dossier déjà volumineux. L'objet de la participation est en effet de transformer les relations humaines dans les entreprises et à cet égard le passage du thème de l'« Association capital-travail » aux thèmes de l'intéressement puis de la participation, plus vagues et moins restrictifs a une grande signification : on va s'efforcer d'agir, non seulement sur le statut juridique du travailleur ou les règles en vigueur dans les entreprises, mais aussi sur l'ensemble des éléments qui constituent son environnement. Dans cette perspective l'étude d'une expérience concrète peut servir à préciser certaines réalités ou confirmer certains enseignements de la théorie des organisations qu'il va s'agir d'utiliser. Elle permet également d'analyser certaines remarques qui ont pu être faites ou certaines réformes que l'on a pu proposer.

..

L'entreprise étudiée est une imprimerie (branche de l'imprimerie de labeur) qui employait environ soixante salariés au moment où la participation a été mise en place il y a une vingtaine d'années et qui en emploie un peu plus d'une centaine actuellement. Son cas est particulièrement intéressant en ce sens qu'au cours de cette longue période de pratique de la participation, diverses évolutions ont pu être suivies, divers mécanismes ont été utilisés, ce qui rend des extrapolations et des généralisations plus aisées.

Ces mécanismes sont apparus progressivement au cours des premières années ; le comité d'entreprise a été installé dès 1945 alors qu'il n'était pas obligatoire, et il a été rapidement déchargé de ses responsabilités en matière de gestion des œuvres sociales. Des primes collectives de productivité ont été décidées et les barèmes de référence ont été élaborés avec les salariés. Enfin en 1947 est venue s'ajouter une participation aux résultats de l'entreprise sous la forme d'un partage de la marge d'exploitation. Par la suite des modifications ont pu être apportées : changement de la base de l'intéressement aux résul-

tats (partage du bénéfice d'exploitation par moitiés entre actionnaires et salariés à partir de 1951), conclusion d'une convention avec les délégués syndicaux en 1956 ; création d'une commission chargée de suivre les problèmes de l'intéressement et d'un « conseiller technique » agréé par les deux parties, direction et représentants du personnel, et chargé d'assurer un lien entre elles et de faciliter les contacts. Par ailleurs, pour des raisons techniques (plus grande diversité des produits) l'intéressement à la productivité a dû être supprimé en 1963. Les salaires ont été augmentés en compensation et la participation aux bénéfices est restée la seule forme d'intéressement pécunier. Quant aux diverses institutions créées au cours des années précédentes, elles ont été maintenues et ont continué de fonctionner.

Il s'agit donc d'une participation fondée sur des mécanismes assez classiques : comité d'entreprise et commission d'une part, primes collectives de productivité et partage des bénéfices d'autre part. L'originalité de l'expérience, quant aux institutions, réside seulement dans l'installation du conseiller technique qui a une situation et un rôle tout à fait particulier. En ce qui concerne les résultats qui ont été obtenus, ils ont considérablement varié selon deux grandes époques et en fonction de divers facteurs que l'on s'efforcera de préciser.

..

I — A un observateur qui se serait présenté au cours des années 1957-58 ces résultats seraient apparus très substantiels et la réussite de l'expérience assez réelle : la prospérité de l'entreprise et des travailleurs semblait assurée, les relations industrielles s'étaient progressivement améliorées et enrichies, le climat social dans l'établissement était très détendu. Une étude plus approfondie de l'entreprise l'aurait néanmoins convaincu que celle-ci jouissait d'une situation particulièrement favorable : économiquement elle constituait un monde fermé, techniquement elle n'élaborait qu'un petit nombre de produits, tout cela favorisant un comportement routinier et assurant une cohésion très réelle dans l'entreprise.

A-1 — Les réalisations n'en étaient pas moins importantes. En ce qui concerne la situation économique des travailleurs, ceux-ci recevaient un salaire de base assez médiocre (inférieur à la médiane pour l'ensemble de la profession) mais l'intéressement à la productivité leur assurait un supplément tel qu'ils étaient le plus souvent au maximum dans les enquêtes sur les rémunérations faites par les syndicats patronaux. Leur salaire horaire moyen (gagné en quarante heures par semaine) était même supérieur au salaire horaire moyen (heures supplémentaires incluses) versé par les autres entreprises.

A-2 — Quant aux relations du travail, elles se sont maintenues dans un climat assez détendu grâce aux rencontres fréquentes entre la direction et le personnel (entrevues individuelles, réunions d'équipe, assemblées générales des salariés...) et grâce à un effort de préparation au dialogue de certains ouvriers et de la plupart des cadres (stages de formation dans certaines organisations spécialisées, réunions de cadres)...

En ce qui concerne l'intéressement proprement dit, on doit souligner qu'une minorité parmi les salariés suivait attentivement la marche de l'entreprise (30 % d'entre eux environ lisaient les rapports d'activité distribués chaque année) alors que tous se préoccupaient des résultats de leur équipe. D'autre part, la grande majorité d'entre eux avait le sentiment de pouvoir agir sur ces résultats alors que leur responsabilité quant aux bénéfices de l'établissement tout entier leur semblait à peu près nulle et le plus souvent insignifiante.

Toutefois, si l'on considère les représentants du personnel à des titres divers (membres du comité d'entreprise, de la commission, délégués du personnel, délégués syndicaux...) les résultats furent sensiblement différents et au bout de quelques années, les procès-verbaux des réunions du comité d'entreprise par exemple, ont été mieux fournis et certaines questions ont été abordées en fonction des problèmes économiques généraux de l'entreprise. En réponse à un refus de commande, on avait comparé les prix pratiqués par les concurrents et ceux de l'entreprise (tant en ce qui concernait les coûts horaires des machines que les frais d'usage des locaux). Le comité d'entreprise avait même envoyé à une commission de production une note où il demandait de déterminer quels auraient été les secteurs de production où il aurait été possible de faire un effort pour obtenir cette commande, en liaison avec un refus de commande également, un ouvrier avait posé le problème de l'achat d'une machine d'un type particulier qui aurait permis d'avoir des prix compétitifs.

Néanmoins il semble que ces résultats n'ont pu être obtenus que grâce à la position très particulière qu'occupait l'entreprise à cette époque : elle constituait un monde isolé en ce qui concernait ses relations avec l'extérieur et elle bénéficiait par ailleurs de conditions très favorables qui sont venues renforcer sa cohésion.

B-1 — L'entreprise a effectivement été pendant cette période très fermée au monde extérieur. Ses relations avec ses clients ont été considérablement simplifiées du fait qu'elle avait passé avec une maison d'édition des contrats à très long terme qui lui assuraient une grande stabilité dans son niveau de production et dans ses produits.

Cela eut une double conséquence sur les relations industrielles dans l'entreprise : elle a pu faire apparaître des bénéfices substantiels et verser des salaires élevés qui ont été une cause du succès de l'expérience aussi bien (sinon plus) qu'une conséquence ; elle a pu d'autre part donner à ses ouvriers une gamme de produits à réaliser relativement réduite, ce qui lui a permis de maintenir fort longtemps un intéressement à la productivité de grande importance. Mais ce type de participation ne peut fonctionner que si les travaux sont peu variés, condition qui a été remplie pendant cette première période grâce à des éléments extérieurs à l'entreprise.

Peu sensible à l'évolution des produits et des techniques l'entreprise était également repliée sur elle-même en ce qui concerne la main-d'œuvre qui s'est peu renouvelée pendant cette période : le minimum d'ancienneté était supérieur à un an en 1950 et en 1961 la médiane était supérieure à treize ans et demi. A cela est venu s'ajouter le caractère très familial de la composition du personnel : il y avait en 1956 dix pères et fils, huit maris et femmes, cinq frères et sœurs pour un effectif total inférieur à cent personnes. On imagine facilement que cela devait favoriser la cohésion du personnel et son attachement à l'entreprise.

B-2 — Mais tout cela n'aurait pas suffi à expliquer le succès de cette expérience : d'autres facteurs sont intervenus, comme la personnalité du chef d'entreprise et les caractères du syndicalisme de la branche, qui ont considérablement favorisé son déroulement.

La personnalité du patron a été un élément du succès de l'expérience en ce sens que la cohésion du personnel s'est faite autour de lui. Sa robustesse physique, son ancienneté dans l'entreprise, son prestige en général auprès des ouvriers, tout cela a contribué à lui donner une position très favorable qu'il a maintenue pendant longtemps en allant dans l'atelier dire quelques mots aux membres du per-

sonnel, dont il savait même le prénom des enfants. Dès lors ses propositions (et l'initiative en matière de participation est toujours venue de lui) ont été plus facilement accueillies et plus souvent acceptées. On nous a d'ailleurs souvent parlé de « paternalisme » ou de « paternalisme mis sous forme contractuelle ». Mais le maintien de ce prestige ne pouvait être exploité que dans une entreprise d'assez faibles dimensions et dont le personnel est très stable. Il y a donc eu ici un phénomène de résonance, l'influence du chef d'entreprise étant amplifiée par la présence d'éléments favorables.

L'expérience a d'autre part bénéficié d'un élément favorable dans le milieu syndical : quoique la Fédération des travailleurs du livre soit très réticente envers les accords passés au niveau des établissements, des orientations de sa politique générale et l'exemple qu'elle fournissait elle-même ont facilité la conclusion de contrats de participation et leur fonctionnement. Le syndicat ouvrier est effectivement très représentatif et il a été considéré comme un interlocuteur valable par le patronat dès la fin du dix-neuvième siècle. Son humeur assez indépendante lui avait fait d'ailleurs envisager en 1948 de choisir l'autonomie plus que l'affiliation à Force Ouvrière, s'il avait été décidé de quitter la C.G.T. Malgré son appartenance à cette centrale, sa position devait lui permettre de collaborer de plus en plus étroitement avec les syndicats patronaux : en 1954 est signée une « Déclaration commune » qui pose comme principes la responsabilité commune vis-à-vis des intérêts généraux professionnels, la recherche de la paix sociale... Le préambule de la convention collective nationale de 1956 reprend ces idées en les précisant, et la convention elle-même installe des mécanismes de collaboration ainsi qu'un organisme paritaire de travail, le Comité national permanent. Tout cela créait une ambiance favorable à la participation, et il était même prévu que les patrons s'emploieraient à « développer tous systèmes d'intéressement à la productivité ».

Cette politique correspondait à la tendance générale de l'opinion dans la profession puisqu'après une vive polémique avec l'état-major confédéral, les dirigeants de la F.T.L. furent tous réélus après la signature de ces textes. Le secrétaire de la Chambre syndicale typographique parisienne écrivait d'ailleurs en 1961 : « Personnellement je ne vois pas de différence entre le directeur d'une grande imprimerie parisienne et le directeur d'une imprimerie en Pologne. Le problème est le même. Il s'agit d'organiser le travail, d'essayer de s'équiper, de faire en sorte que l'usine forme un ensemble au sein duquel tout le monde se trouve vraiment à sa place » (1).

Il apparaît ainsi que, dans cette première période des résultats substantiels ont pu être atteints : il n'y a pas eu à proprement parler d'intégration complète des travailleurs, mais la participation a été effective et il a été possible d'obtenir du personnel (et principalement de ses représentants) qu'il s'identifie mieux à l'entreprise dont il fait partie.

Il s'agit toutefois d'une réalisation dont il convient de préciser les limites : la grande majorité des salariés ne porte pas toujours un bien grand intérêt à l'information qui est diffusée et, corrélativement participe peu à la vie de l'entreprise. D'autre part, ces résultats (positifs, même s'il convient de le nuancer) semblent être dus en grande partie à la situation particulière de l'entreprise qui avait déjà une cohésion propre : position avantageuse dans la branche, faibles relations avec l'extérieur, personnalité du patron...

Ces caractéristiques se retrouveront assez rarement dans l'ensemble de l'économie et toute généralisation à partir de l'exemple étudié serait difficile si l'on ne pouvait envisager une évolution comparable dans nombre de petites ou moyennes entreprises de province, principalement en milieu peu industrialisé, qui bénéficient d'une protection économique appréciable, où le paternalisme est plus facilement toléré et où la mobilité de la main-d'œuvre est souvent assez faible.

Néanmoins cela ne semble pas devoir concerner la plus grande partie des salariés ni les entreprises les plus dynamiques dans lesquelles les relations du travail sont principalement de type conflictuel. Dans cette perspective il est nécessaire d'étudier l'évolution de l'entreprise retenue au cours des dernières années alors que sa situation est devenue plus normale.

••

II — Au cours de la seconde période en effet on a pu assister à la disparition des éléments d'originalité de l'entreprise, qui avaient renforcé sa cohésion et contribué à lui attacher son personnel. Corrélativement les rapports entre les salariés et la direction se sont tendus et une situation de conflits s'est rétablie très nettement.

A — A la suite d'une chute des commandes du client principal de l'entreprise, les dirigeants de celle-ci décidèrent de mettre en œuvre une politique commerciale plus active. Création d'un service com-

2.

(1) Ma Bernard in « La coopération dans la profession. Les expériences de l'industrie textile et de l'imprimerie de labeur » — Paris SAGEP — 1961.

mercial, embauche de représentants, étude plus précise des devis... toutes ces transformations découlaient de ce que l'entreprise était désormais confrontée à la concurrence.

Cette politique de diversification a eu d'importantes répercussions sur le système d'intéressement : il a fallu mettre au point un mécanisme correspondant mieux à l'évolution des techniques et des travaux ; et une série de réformes l'a préparé. On a tout d'abord tenté de conserver le principe de l'intéressement à la productivité, mais pour assurer le même niveau de rémunération aux travailleurs, on était obligé d'augmenter artificiellement le nombre de points inscrits aux crédits des équipes correspondant aux travaux nouveaux.

On a finalement abandonné la comparaison des débits et des crédits des équipes comme élément de calcul de l'intéressement à la productivité, et on a même abandonné cet intéressement à la productivité en 1963. Depuis cette date, la participation n'a plus eu pour base que le résultat apparaissant au compte d'exploitation en fin d'exercice : à une époque où les services commerciaux décidaient de l'activité, il n'était plus possible de ne pas faire dépendre la masse de participation de leurs succès et de leurs échecs.

On avait opéré au préalable un relèvement de 10 % des salaires de base et l'on avait décidé de verser chaque mois un « A valoir sur la répartition » dont le montant était fixé pour deux ans, le solde (masse de participation diminué du total des « à valoir ») étant distribué quelques mois après la fin de l'exercice, une fois les comptes arrêtés. La masse de répartition a représenté entre 13 et 15 % des salaires, mais le solde de fin d'année a été nul en 1964 et légèrement supérieur à 3 % en 1965. Si l'on ne considère plus que ce versement de fin d'exercice, (l'« à valoir » représentant en pratique un supplément de salaire sans grand rapport avec la prospérité de l'entreprise) la participation se trouve réduite à des proportions très modestes et elle est très comparable, du point de vue financier, aux primes versées par de nombreuses entreprises.

A-2 — D'autre part l'entreprise a dû faire appel à du personnel nouveau, et la cohésion que l'on avait pu observer, en a été très affectée.

Ancienneté au	31-12-1961			21-9-1964		
Minimum	ans	mois	20 jours	ans	mois	10 jours
1 ^{er} quartile ..	4	3	29		6	12
Médiane.	13	7	22	3	10	17
3 ^e quartile ..	19	5	12	16	7	19
Maximum ...	35	3	2	37	11	22
Moyenne	13	5	5	9	6	20

En moins de trois ans la moyenne d'ancienneté a enregistré une chute considérable et cela est d'autant plus représentatif de l'arrivée de nouveaux venus que la plupart des très vieux ouvriers sont restés (le maximum enregistré en effet une progression régulière).

Mais l'évolution du personnel de l'entreprise peut s'apprécier également du point de vue qualitatif et dans ce domaine le renouvellement massif du début de la période aura d'importantes implications.

Tout d'abord le patron ne pourra pas continuer ses visites dans l'atelier : dès qu'il y a plus de cent ouvriers il est difficile de les connaître tous et cela d'autant plus que de nouvelles occupations le retiennent, comme celles tenant à la gestion commerciale... Moins connu du personnel son influence sera très atténuée, et cela d'autant plus que c'est le Directeur général adjoint qui sera chargé de la direction de l'établissement.

La cohésion de l'entreprise sera plus directement affectée par la moindre ancienneté du personnel et par le fait que ce sont surtout des jeunes ouvriers qui arrivent. Ils viennent d'installer leur foyer, et ils ont besoin d'équiper leur ménage ; il leur faut donc accroître au maximum leurs revenus, ce qui les conduit à accepter un plus grand nombre d'heures supplémentaires. On aboutira ainsi à l'aggravation des tensions entre ces nouveaux venus et les plus anciens aux habitudes plus routinières.

A cela il convient d'ajouter que le renouvellement des cadres a été très important, beaucoup plus que pour l'ensemble du personnel. Il y aura peu de nouveaux parmi les contremaîtres, mais les cadres du service des fabrications seront entièrement renouvelés (ce fut une des conséquences de la politique de diversification et de modernisation). Ce seront eux, plus que le président de la société qui prendront l'atelier en main. Or leur principale préoccupation ne sera pas de développer le sentiment de la participation parmi les ouvriers, mais d'insuffler un certain dynamisme au personnel, au besoin par des méthodes plus brutales que précédemment. Du directeur des fabrications, le conseiller technique nous dira que, bien que sa présence soit nécessaire à la bonne marche de l'atelier, il a une « influence délétère » sur les relations sociales dans l'entreprise, à la fois par son attitude personnelle et par l'exemple qu'il constitue pour les jeunes cadres qui l'entourent.

Le cas de l'entreprise étudiée devenait ainsi beaucoup plus représentatif : sa situation économique est comparable à celle de bon nombre d'entreprises, les mouvements de la main d'œuvre qu'elle emploie,

après s'être rapidement accélérés, ont repris un rythme de croisière. D'autre part, le mécanisme de rémunération a été adapté à une politique commerciale plus active. Enfin l'encadrement a lui aussi été renouvelé et ses méthodes sont beaucoup plus dynamiques qu'elles ne l'étaient au cours de la période précédente.

B-1 — Toutefois ces diverses transformations n'ont pas été sans influence sur le fonctionnement des mécanismes de participation dans l'entreprise. L'intérêt que portait l'ensemble du personnel à l'information diffusée dans l'établissement, et qui était assez restreint au cours de la première période s'est encore réduit, et c'était récemment moins d'un quart des salariés qui semblait lire avec attention les rapports annuels. Cela tient en partie au fait que des « chiffres seront toujours des chiffres », mais aussi à ce que les données telles qu'elles sont présentées évoquent peu de chose à chaque travailleur : lorsqu'il existait un intéressement à la productivité de l'équipe, il pouvait faire le lien entre son effort personnel et les résultats de l'entreprise. A l'heure actuelle, il le peut d'autant moins que les services commerciaux ont plus d'importance et que les phénomènes économiques évoqués lui sont plus étrangers.

Par ailleurs, le renouvellement des cadres et une discipline plus stricte dans de nombreux domaines sont venus accroître la difficulté de communication entre le personnel et la direction. Celle-ci ne réside toutefois pas dans le système de communications lui-même car chaque ouvrier a pu citer deux moyens de faire connaître ses besoins ou ses propositions (par la voie hiérarchique ou par l'intermédiaire de ses représentants). On a même répondu : « on peut toujours donner son avis dans l'entreprise. Les portes de la direction à tous les échelons sont toujours ouvertes à tout le personnel. Une audience directe avec le patron n'est jamais refusée ». Un ouvrier proposera néanmoins de supprimer « l'obligation (nouvelle d'ailleurs) qui consiste à en aviser d'abord le chef de service ».

Mais il avait été demandé d'autre part :

« Avez-vous la possibilité de donner votre avis sur :	Réponses		
— les conditions de votre travail ?	18	6	2 blanc
— l'organisation du travail :			
— dans votre service ?	15	9	2
— dans l'établissement ?	7	13	6

Une certaine restriction apparaît, qui tient au fait que l'on a voulu faire sentir que les avis n'étaient pas toujours suivis : « Les demandes formulées pour l'amélioration du matériel et du travail sont prises

en note et l'exécution se fait assez lentement. Notre avis n'est pas pris en considération nous a-t-on dit, « Depuis quatre ou cinq ans les chefs ne tiennent plus compte de nos avis ».

Cela est encore plus vivement ressenti par les représentants du personnel. Le secrétaire du comité d'établissement donnera sa démission en 1962 en raison du mauvais fonctionnement du comité et de l'insuffisance de dialogue au cours des réunions. Et cette attitude peut être observée chez les divers délégués, à des degrés divers et quels que soient leurs titres : « sur un problème, on réunit une commission, on tourne autour du pot pendant deux heures, puis on nous remercie, mais on n'a abouti à rien... » « La formule revient toujours, on n'est pas opposé mais... On en a assez de discuter de choses qui ne nous intéressent pas ». La rupture apparaît flagrante. Elle est peut être due à la direction qui doit suivre une politique plus stricte que précédemment, elle est peut être due au fait que les délégués n'ont généralement pas la formation nécessaire pour présenter leurs interventions d'une manière telle qu'elles puissent intéresser la direction.

Le conseiller technique aurait pu jouer un grand rôle dans ce domaine, mais depuis plusieurs années sa position s'est dégradée. Au début de la période par exemple, il était connu de la totalité du personnel et en connaissait lui même la grande majorité, mais il n'a pu suivre les mouvements de la main d'œuvre et, à une question qui leur avait été posée dans notre enquête, plusieurs ouvriers ont répondu qu'ils ne le connaissaient pas. D'autre part, le personnel lui a accordé une très grande confiance, mais quand les revendications dont il le chargeait n'ont pu être satisfaites, il l'a considéré comme un « faux frère » et l'on nous a parfois dit : « c'est un parasite », son rôle n'est que de « gagner beaucoup d'argent en peu d'heures de travail ».

La nouvelle politique de la direction, qui devait permettre effectivement une adaptation aux conditions du marché l'a amenée à être moins conciliante envers ses ouvriers, ce qui a contribué à ruiner la position du conseiller, du moins vis à vis de l'ensemble du personnel car les représentants restent attachés à lui. L'un d'eux nous dira : « il n'est pas gênant dans l'entreprise, contrairement à ce que disent certains, il a un rôle d'arbitre, il est impartial, et il est très libre dans la discussion ». Tous reconnaîtront son utilité, mais l'un regrettera qu'il ne circule pas davantage dans l'atelier, qu'il « ne demande pas son avis à l'ouvrier », un autre que « sa présentation n'ait pas été comme on l'aurait souhaité », un autre encore qu'il soit dans une position aussi délicate entre la direction et le personnel...

B-2 — Et c'est là que se situe la véritable transformation par rapport à la première période. Les tensions se sont aggravées et l'on a abouti au rétablissement d'une situation conflictuelle dès que les caractéristiques particulières à l'entreprise ont disparu et que ses dirigeants ont dû suivre une politique de type plus classique. L'atmosphère générale des relations sociales a considérablement évolué. Plus de la moitié des réponses à la question concernant le climat social ont fait état d'une dégradation progressive. Il a même été écrit : « le climat social est absolument détérioré et la direction générale devrait modifier sa politique, ne pas méconnaître l'intelligence, le bon sens et la logique de chaque membre ». Cette réponse est particulièrement brutale mais elle correspond à l'opinion de bon nombre d'ouvriers.

Cela est d'autant plus marqué que l'on avait placé plus d'espoirs dans la participation au cours de la période antérieure et que l'on en avait fait état auprès des nouveaux venus. L'un d'eux remarquait en effet « je pense que le climat de l'entreprise est loin d'être comme on me l'a présenté à la direction mais au contraire beaucoup de heurts entre les deux parties ».

Il n'y a pas pour autant une aggravation de ce conflit par rapport aux autres entreprises. A l'époque de l'enquête on pensait généralement que l'atmosphère des relations sociales était semblable à celle de l'ensemble de l'industrie, certains ouvriers nouvellement arrivés jugeant qu'elle était meilleure. D'autre part les revendications les plus récentes portent sur de simples augmentations de salaires, mais elles sont présentées sans aucun rapport avec la prospérité de l'entreprise : le délégué syndical, et cela est caractéristique, demande que les « à valoir sur la répartition » soient soumis aux mêmes augmentations que les salaires et lorsqu'on lui objecte que ces versements ne sont justement pas des salaires, qu'ils ne proviennent que des bénéfices de l'entreprise, il juge que la direction n'a qu'à « s'arranger » pour faire plus de bénéfices.

..

Dans ces conditions, la participation, qui avait renforcé la cohésion qui existait dans l'entreprise au cours de la première période, ne semble plus avoir

qu'un rôle d'appoint sans grande importance. Les mécanismes subsistent cependant et constituent un cadre dans lequel les discussions peuvent être poursuivies. D'autre part les limites que rencontre le dialogue entre la direction et le personnel permettent de préciser les voies dans lesquelles pourraient s'engager les réformateurs et les promoteurs de la participation. Celle-ci, plus qu'un moyen de résoudre les problèmes des relations du travail, est un moyen de les poser.

Les réformes à envisager pourraient concerner tout d'abord l'information destinée aux travailleurs, information qu'il s'agit d'adapter à leurs préoccupations (développement d'une comptabilité analytique faisant apparaître par exemple avec plus ou moins de détails les apports de chaque service, commentaire de ces données en réunions d'équipe...). Cette action devrait se doubler d'une formation des ouvriers et tout particulièrement des représentants du personnel qui devraient disposer de connaissances économiques et comptables suffisantes pour suivre l'évolution de l'entreprise, préciser leurs revendications ou rendre leur coopération plus effective selon les cas.

Dans ce domaine, il convient de conserver à l'esprit qu'il s'agit de l'adaptation de mécanismes et d'institutions, et que cette adaptation doit être faite en fonction des principes généraux qui seront acceptés certes, mais aussi, et surtout, en fonction des données propres à chaque entreprise, des enseignements des sciences du comportement, des expériences passées... Cette exigence est d'autant plus contraignante que la notion même de participation à l'entreprise est ambiguë : la participation est en effet conçue comme un moyen d'intégrer plus ou moins le travailleur dans l'entreprise et de promouvoir des relations sociales plus harmonieuses. Or, ces relations restent des relations conflictuelles (plus ou moins vives selon les entreprises, les époques, les individus...). Le problème est celui de la conciliation de ces deux nécessités : intégration et conflit. Dans l'état actuel des choses il ne peut être résolu qu'empiriquement, cas par cas. La participation doit donc se définir elle-même et seul son fonctionnement le permettra. C'est dire qu'il faut s'efforcer de prévoir des cadres souples et qu'il faut s'attendre à des évolutions multiples et à des nuances diverses dans les réalisations qui pourront suivre.