

**Zeitschrift:** Revue syndicale suisse : organe de l'Union syndicale suisse  
**Herausgeber:** Union syndicale suisse  
**Band:** 62 (1970)  
**Heft:** 8-9

**Artikel:** Le problème de la participation des travailleurs à la gestion des entreprises  
**Autor:** [s.n.]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-385595>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 06.01.2025

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

## Le problème de la participation des travailleurs à la gestion des entreprises

L'Union syndicale suisse entreprend en ce moment une étude approfondie sur le problème de la participation ou de la cogestion des travailleurs dans les entreprises. Ce thème fut aussi discuté lors du congrès de l'Association internationale de relations professionnelles (AIRP) qui s'est tenu récemment à Genève. Les études qui y furent présentées doivent retenir notre attention.

### *Inde*

L'objet essentiel de ce document est de mettre en évidence les facteurs qui contribuent au bon fonctionnement du système de participation des travailleurs à la gestion dans l'industrie. Dans la première partie du document, l'auteur introduit le sujet et les études qui lui ont été consacrées; dans la deuxième, il présente les conclusions de ces études et, dans la dernière, il expose les conditions propices à une participation efficace des travailleurs à la gestion dans un pays en voie de développement. L'exposé se fonde sur trois études, effectuées entre 1966 et 1969, auxquelles l'auteur a collaboré de très près. Les conclusions suivantes sont examinées dans le document:

Il doit y avoir une unanimité nationale sur l'objet et les formes de la participation des travailleurs à la gestion dans l'industrie. Il importe que la direction et les syndicats de chaque établissement aient une idée précise de la portée des activités et du fonctionnement d'organismes mixtes et les acceptent de plein gré. Très souvent, les conditions socio-politiques et économiques d'un pays en voie de développement ne sont pas propices à une participation satisfaisante des travailleurs à la gestion. Le processus de développement tend certes à créer des conditions qui poussent à la participation, mais il s'agit là d'un processus lent. Il faut, avant de lancer dans ce domaine un projet de grande envergure, que le système de démocratie industrielle se développe progressivement et que la participation devienne une tradition établie dans l'entreprise. Les chances de réussite sont plus grandes dans les entreprises bien gérées et rentables, où les consultations mixtes et la paix du travail sont traditionnelles et où les taux d'absentéisme, d'instabilité de la main-d'œuvre et d'accidents sont peu élevés. Une politique syndicale rationnelle et l'acceptation du syndicalisme par la direction, une approche conciliante et confiante, tant de la direction que des syndicats, dans les négociations collectives, enfin des mécanismes efficaces de relations professionnelles au niveau de l'entreprise contribuent au succès de la démocratie industrielle.

Les organismes mixtes fonctionnent d'autant mieux que leurs membres occupent un rang plus élevé dans leur hiérarchie, que les réunions sont organisées régulièrement et que les représentants de la direction y sont assidus. La direction doit accepter l'égalité de statut des participants et faire respecter ce principe dans les activités des comités mixtes.

La tendance des travailleurs à la participation est liée directement à leur niveau d'instruction et à leur position dans le syndicat. Elle est d'autant plus forte que le niveau d'instruction du travailleur est élevé et que celui-ci est plus actif dans son syndicat. Il y a en outre, entre cette tendance et l'attitude du travailleur à l'égard de la direction, d'une part, et du syndicat, de l'autre, une corrélation négative pour ce qui est de la première et positive pour ce qui est du second. Des salariés bien disposés pour le syndicat mais assez réservés envers la direction seront plus portés à participer à la gestion. Si les travailleurs estiment qu'ils devraient être autorisés à participer dans tous les domaines de la gestion qui les concernent, ils s'intéressent surtout à l'élaboration des mesures relatives aux rémunérations, au logement et aux promotions. Les militants de base, comme les responsables qui sont occupés à plein temps dans les entreprises où leurs syndicats sont à l'œuvre, préfèrent participer à la gestion dans le cadre de comités bipartites, capables de prendre des décisions communes. Les dirigeants «extérieurs» des syndicats sont généralement moins disposés à participer et préfèrent la négociation collective au système des comités mixtes.

## URSS

Dans ce rapport sur la participation des travailleurs soviétiques à la gestion, l'auteur s'attache essentiellement à analyser deux moyens, très courants mais peu étudiés, de stimuler l'intérêt pour ces questions. Il s'agit des comités permanents de la production et d'organisation sociales novatrices (bureaux bénévoles s'occupant de divers sujets – étude des produits, technologie, études économiques, normalisation, bureaux publics d'étude du travail, services d'information scientifique et technique, conseils chargés de mettre au point des innovations).

L'étude a été menée, au moyen d'un questionnaire, dans quinze entreprises appartenant à diverses branches d'activité. Elle a porté sur plus de 3500 ouvriers, ingénieurs, techniciens et employés. Ces groupes de travailleurs ont été priés de répondre au questionnaire, conçu pour permettre d'évaluer l'efficacité tant des comités permanents de la production que des organisations novatrices et leur influence sur le développement des activités des travailleurs de toutes ces catégories en matière de création et de production. En

outre, certaines questions étaient consacrées à la part qu'ils prennent à la solution des problèmes qui se posent dans les entreprises sur les plans social et économique comme dans le domaine de la production. La majorité des travailleurs interrogés participent à la gestion de leur entreprise (emploi, licenciements, progrès techniques et meilleure organisation du processus de production, détermination et répartition des stimulants matériels, affectation de logements, organisation de séjours de vacances, maisons de repos, etc.).

Parallèlement à l'examen de ces aspects positifs, l'auteur a étudié dans son rapport les insuffisances auxquelles il faudra remédier pour assurer la participation complète des travailleurs soviétiques à la gestion. Cette participation est déjà une réalité, qui montre combien le système socialiste est démocratique et prouve les avantages du socialisme sur le capitalisme.

### USA

La réalisation des buts et objectifs d'une entreprise, ou d'une organisation, incombe essentiellement à son personnel dirigeant. Les divers membres de ce personnel se voient en conséquence attribuer certaines tâches distinctes. En règle générale, plus le rang du cadre en question est bas, plus le laps de temps qui lui est accordé pour atteindre les résultats fixés est court, plus ses tâches sont détaillées, et plus ses possibilités de choix en matière de réalisation des objectifs fixés sont limitées. Tout au bas de l'échelle, c'est le travail de l'ouvrier – même si ce travail comporte des tâches d'exécution diverses – qui fait l'objet des prescriptions les plus étroites, autorisant le minimum de choix. Mais l'ouvrier, comme le cadre dirigeant, est cependant lui aussi appelé, bien que dans une mesure moindre, à procéder à certains choix lors de l'exécution de son travail. Une participation, même relativement modeste, du travailleur à la gestion est donc inéluctable on s'en rend bien compte, parfois brusquement, lorsque les travailleurs, en groupe ou individuellement, décident d'intervenir dans la production. Une meilleure compréhension de cet état de choses dans le domaine de l'analyse du travail et de l'aménagement des tâches (job design), tant de la part des cadres que de celle des travailleurs, permettrait sans aucun doute d'éliminer bien des causes de frictions, trop souvent inutiles et peu réalistes, entre cadres et ouvriers. Elle permettrait en particulier aux cadres de comprendre que les différentes tâches d'un travail donné ne doivent pas nécessairement être imposées avec rigidité, et qu'il peut au contraire exister plusieurs possibilités de choix lors de l'aménagement des tâches, à tous les niveaux, ce qui permet d'adopter la combinaison d'instructions impératives et de libre choix la plus favorable au but recherché.

## *Danemark*

Cette étude de l'influence du personnel sur les décisions de la direction porte sur neuf institutions municipales de Copenhague. Au total, 1494 personnes ont fourni des éléments d'informations.

L'initiative de cette enquête, qui fut effectuée par l'Institut national danois d'études sociales, revient à la Municipalité de Copenhague.

### Résultats préliminaires :

1. Les cadres comme les autres employés désirent accroître leur influence, bien plus dans des domaines tels que la politique future en matière de production et d'emploi ainsi que dans celui de l'hygiène plutôt qu'en ce qui concerne l'organisation du travail journalier.

2. Diverses variables influent sur le souci d'exercer une influence accrue. En voici les principales, avec indication, entre parenthèses, de la catégorie en cause ou du type de corrélation : profession (travailleurs qualifiés) ; sentiment d'impuissance (élevé) ; attitude envers autrui (négative) ; idéologie syndicale (radicale) et activité syndicale (élevée).

3. En utilisant la technique de la courbe de contrôle d'Arnold Tannenbaum, on voit que la haute direction souhaite conserver le système autocratique actuel, tandis que le personnel désire qu'une répartition assez équitable de l'influence soit instaurée, réduise celle de la haute direction et augmente la sienne.

4. Il y a, pour les subordonnés, une corrélation positive entre le niveau d'influence, tel qu'il est posé, et le caractère satisfaisant des relations «interpersonnelles». La corrélation est d'autant plus forte que le désir d'influence est faible et le sentiment d'impuissance marqué.

5. Une analyse structurelle montre que l'information du personnel en matière d'efficacité de la communication peut être influencée nettement par les relations «interpersonnelles», ce qui signifie que les corrélations individuelles entre l'efficacité de la communication et ces relations, mesurées d'après les réponses au questionnaire, peuvent résulter en quelque sorte d'une contamination dans les mesures et ne pas permettre de conclusions valables.

## *Japon*

Avec la rapide croissance économique qui a commencé dans la seconde moitié des années cinquante, le système de participation des travailleurs aux décisions de gestion a progressivement reçu un accueil plus favorable dans l'industrie japonaise. Trois facteurs expliquent cette tendance. En premier lieu, les méthodes centra-

listes et autoritaires du patronat classique ne sont plus efficaces de nos jours. Deuxièmement, la relative pénurie de main-d'œuvre a forcé les directions d'entreprises à limiter l'emploi tout en encourageant les employés à manifester le plus possible leurs talents et aptitudes. Troisièmement, on constate chez les travailleurs des signes d'«autoaliénation» et de baisse du moral professionnel, dus à l'extension prise par l'automation, à la taille et à la bureaucratisation croissantes des entreprises.

Les modes de participation actuellement pratiqués dans l'industrie japonaise peuvent être classés dans les cinq catégories suivantes :

- a)* la méthode des relations humaines, caractérisée par l'emploi de procédés comme l'encouragement aux suggestions, le système de la «porte ouverte», l'appel au franc-parler, etc.;
- b)* la décentralisation, où les chefs de services et de départements d'une organisation se voient confier l'essentiel des pouvoirs de décision d'échelon inférieur;
- c)* la gestion conjointe, où les décisions de gestion sont prises conjointement par la direction de la compagnie et les représentants des travailleurs;
- d)* le système de partage des bénéfices, qui tend à renforcer le sentiment de participation chez les travailleurs grâce au partage des profits ou du capital; et
- e)* le système des petits groupes autonomes, dans lequel l'actuelle structure hiérarchique de l'entreprise est réorganisée sur la base d'un certain nombre d'équipes de travail autonomes.

Deux grands obstacles s'opposent au développement de la participation des travailleurs dans l'industrie japonaise: 1) la résistance des syndicats et 2) le système japonais d'ancienneté, fondé sur les méthodes traditionnelles de notation globale du travailleur. Pour le premier: les syndicats japonais sont généralement organisés sur la base de l'entreprise, groupant la majorité des travailleurs non-cadres, et ont tendance à se sentir menacés par un système de participation des travailleurs. D'autre part, les travailleurs japonais ont l'habitude de se voir notés et récompensés plus en fonction de leur ancienneté de service et de leur attachement à la compagnie que de leur aptitude ou leur rendement.

La résistance des syndicats semble faiblir, sauf chez ceux qui sont affiliés au *Sohyo* (Conseil général des syndicats japonais). Il faudra toutefois plus d'une ou deux décennies pour surmonter le second obstacle. À l'heure actuelle, on reconnaît trois types parmi les politiques patronales tendant à réformer le système traditionnel d'avancement «par escalier roulant»: *a)* le type classique, qui conserve presque inchangé le système existant, tout en le complétant par des méthodes de relations humaines, la décentralisation, etc.; *b)* le type

individualiste, qui consiste à noter les employés surtout d'après leur aptitude et leur rendement; et *c*) le type mixte, qui coordonne les deux précédents et essaie de refondre la structure d'organisation de la compagnie pour constituer un réseau de petites unités de travail autonomes. Etant donné que c'est le système de notation globale qui a formé les valeurs sociales actuellement reconnues dans le pays, le troisième type *c*) semble le mieux indiqué pour le développement à venir de la participation des travailleurs. Mais en fait c'est le classique (*a*) qui est actuellement préféré dans l'industrie japonaise. Le type individualiste *b*), en revanche, n'a trouvé que peu de succès dans le pays, malgré sa vogue chez les théoriciens.

### *Belgique*

La recherche d'une forme de participation des travailleurs à la gestion de l'économie et à la gestion des entreprises n'est pas une préoccupation récente en Belgique puisque des conseils d'industrie et du travail furent créés par une loi de 1887 à la suite des graves difficultés sociales survenues l'année précédente.

En ce qui concerne le législateur, il a reconnu aux travailleurs le droit de participer à l'élaboration de la réglementation sociale et à la gestion de l'économie tant au niveau national qu'au niveau de l'entreprise. Il a voulu en conséquence créer des organes où travailleurs et employeurs puissent se rencontrer. Il espérait ainsi mettre fin à l'opposition entre la démocratie politique et le pouvoir économique.

Le mouvement syndical est très divisé. La position de la fédération générale du travail de Belgique (FGTB) a évolué; il semble qu'à l'heure actuelle le mouvement syndical socialiste s'oriente vers le contrôle ouvrier plutôt que vers la cogestion. De son côté la Confédération des syndicats chrétiens (CSC) revendique pour les travailleurs la démocratisation de l'entreprise, ce qui implique un droit à l'information, à la formation permanente, à la consultation préalable sous la forme du contrôle et de la participation.

Quant aux employeurs, s'ils sont conscients de la nécessité de réformer les statuts de l'entreprise en raison de l'évolution de la société capitaliste, ils ne le font qu'avec circonspection, de peur de devoir également céder en d'autres domaines. Ils considèrent que les conseils créés par la loi de 1948 devraient avoir une mission consultative et se comporter comme des organes de conciliation et de collaboration. Ils s'appliquent à mettre en œuvre cette loi pour le mieux.

Selon le droit positif belge, il appartient aux parties elles-mêmes d'organiser la fonction revendicatrice de la classe ouvrière; c'est ainsi qu'en 1947 les organisations de travailleurs et d'employeurs signèrent un accord national posant les principes du statut des délégations syndicales au niveau de l'entreprise.

Au niveau national existent un conseil central de l'économie, des conseils professionnels et un conseil national du travail.

En application de la loi de 1948, un conseil d'entreprise doit exister là où sont employés 50 personnes. Ce conseil est paritaire et élu. Il possède dans la domaine économique certains droits à l'information et dans le domaine social il exerce certains pouvoirs de conseil ou même de gestion (œuvres sociales).

Selon une loi de 1952 les mêmes entreprises doivent créer un comité de sécurité et d'hygiène, dont la composition est analogue, et dont les attributions s'exercent dans le domaine plus restreint des problèmes de sécurité et d'hygiène.

Selon l'accord national déjà cité de juin 1947, il existe dans l'entreprise une délégation syndicale qui bénéficie de certaines facilités, qui représente le personnel syndiqué auprès de l'employeur, contrôle l'application de la législation sociale et a une mission de conciliation en cas de conflit. Son rôle est essentiellement revendicatif.

Bien que les organisations syndicales n'aient jamais insisté depuis 1948 pour obtenir une réforme de cette législation, le système belge est sujet à de nombreuses critiques, et les enquêtes faites démontrent l'existence d'un malaise latent chez les employeurs comme chez les travailleurs.

Nous reviendrons prochainement sur ce problème particulièrement important, en présentant une analyse approfondie du système belge, avant de nous pencher sur le résultat de l'étude faite dans notre pays.

## Vers 1990, mission ou démission du syndicalisme <sup>1</sup>

Par C.-F. Ducommun, ancien directeur général des PTT, président  
des Rencontres suisses

Titre usé, et pourtant l'alternative va se poser avec plus d'acuité que jamais. Le syndicalisme devra se hisser au niveau de partenaires économiques d'un nouveau type: les grandes entreprises multinationales.

### *Le syndicalisme devant les grandes épurations industrielles*

Plusieurs de ces géants existent déjà (General Motors, Philips, Unilever, Shell, Nestlé, etc.) mais le rythme des concentrations s'accélère à tel point que, selon l'attaché scientifique de notre ambas-

<sup>1</sup> Association des commis de Genève, Kundig, Genève 1969.