

Zeitschrift: Édicateur et bulletin corporatif : organe hebdomadaire de la Société Pédagogique de la Suisse Romande
Herausgeber: Société Pédagogique de la Suisse Romande
Band: 109 (1973)
Heft: 32

Heft

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 26.01.2026

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

éducateur

Organe hebdomadaire
de la Société pédagogique
de la Suisse romande

1172

et bulletin corporatif

LA CONDITION DU TRAVAILLEUR : PARTICIPATION, COGESTION



XIII^e Séminaire pédagogique de Chexbres, SPR, Jeunesse et Economie



Des jeunes dans le vent épargnent

et il n'est pas
défendu aux parents
de les aider

En versant régulièrement une somme d'argent même minime sur votre livret d'épargne-jeunesse UBS, vous vous constituez un capital qui, avec l'adjonction de l'intérêt augmente chaque année.

Sachez que l'intérêt de 5 % attribué à l'épargne-jeunesse est supérieur à celui des autres livrets d'épargne.

C'est donc une raison de plus pour penser dès maintenant à votre avenir.

Le livret d'épargne-jeunesse est réservé aux enfants comme aux jeunes gens jusqu'à l'âge de 20 ans.

Et il n'est pas défendu aux parents de faire des versements sur ce livret d'épargne-jeunesse.

Vous trouverez auprès des quelque 180 succursales et agences réparties dans toute la Suisse dont 55 en Pays romand les conseils judicieux de nos caissiers. Profitez-en.



Epargne-jeunesse 5% = Union de Banques Suisses

SOMMAIRE

LA CONDITION DU TRAVAILLEUR : PARTICIPATION, COGESTION

Les débats du XIII^e séminaire de Chexbres

Participation des enseignants, état de situation	790
La participation, pourquoi ?	791
La participation dans l'optique du commerce et de l'industrie	794
Table-ronde : la condition du travailleur	797
L'état de la participation en Suisse	801
Le point de vue d'un enseignant	804
La participation comme élément de survie	806
Ce qu'en pensent les enseignants	811

En raison de l'abondance des matières de ce numéro consacré au séminaire de Chexbres, les chroniques cantonales ont été très sérieusement réduites. Divers articles ont vu leur parution différée au numéro 34.

COMITÉ CENTRAL

Les tendances actuelles de l'enseignement primaire	813
---	-----

VAUD

Congrès culturel SPV	814
Qui est Henri Hartung ?	814
Candidatures au CC	814
AVEPS	815
Matériel de sciences	815

GENÈVE

Informations	815
--------------	-----

JURA

Centre de perfectionnement	816
Vieille Stella	816

FRIBOURG

Assemblée du 4 ^e arrondissement	816
--	-----

Editorial

Participation, cogestion : un élément nouveau

Lors des deux journées consacrées à ce problème dans le cadre du XIII^e séminaire de Chexbres, une inconnue subsistait : la position que prendrait le Conseil fédéral à propos de l'initiative populaire déposée par les principales organisations syndicales du pays.

Par son message à l'Assemblée fédérale du 22 août dernier, le gouvernement fait connaître sa position et propose — ce qui n'est d'ailleurs pas une surprise — le rejet de l'initiative et l'adoption d'un contre-projet qu'il justifie par une étude de quelque deux cents pages. Bien que les conclusions de l'exécutif fédéral ne fassent pas l'unanimité, son étude, fort intéressante, permet une synthèse des divers éléments historiques, politiques et statistiques du problème.

Voyons maintenant, au niveau des textes, les différences essentielles entre l'initiative et le contre-projet. La première proposait donc d'introduire la disposition suivante dans l'article 34 ter, 1^{er} alinéa, lettre bis de la Constitution fédérale :

« La Confédération a le droit de légiférer sur la participation des travailleurs et de leurs organisations aux décisions dans les entreprises et administrations. »

Le contre-projet est rédigé ainsi :

« La Confédération a le droit de légiférer sur une participation appropriée des travailleurs, qui sauvegarde les possibilités de fonctionnement et une gestion économique de l'entreprise. »

Outre le fait que le contre-projet soit beaucoup plus restrictif sur le plan général : « une participation appropriée » contre « la participation » auquel vient s'ajouter la sauvegarde du fonctionnement et de la gestion de l'entreprise, nous constatons la disparition de deux notions qui touchent plus spécifiquement encore les enseignants :

- si une certaine forme de participation est reconnue, elle ne s'exerce plus par l'intermédiaire des organisations du travailleur ;*
- les secteurs de l'administration ne font plus partie de l'énoncé constitutionnel.*

A l'heure actuelle et pour limiter momentanément le débat à nos problèmes, force nous est de reconnaître que l'essentiel des droits de participation — de l'information à la codécision limitée à certains cas précis — ont été acquis et s'exercent au travers de nos différentes associations, faîtière ou cantonale. Je ne saurais donc imaginer pour ma part un retour à une participation individuelle.

La disparition du mot « administration » nous touche également de très près. Le Conseil fédéral s'en explique en relevant notamment qu'il faut éviter toute ingérence dans l'autonomie des cantons et communes et en soulignant aussi la nature particulière des rapports de service de droit public (limitation du pouvoir du souverain, introduction d'un pouvoir supplémentaire pour le fonctionnaire par le biais de la codécision).

Ces deux réserves, importantes pour nous tous, doivent, une fois de plus, vous inciter, collègues, à vous informer. Nous reviendrons bien entendu sur ce problème. Cependant, le présent numéro de l'« Educateur » vous apportera déjà quantité appréciable de renseignements. Ne manquez donc pas d'en profiter !

F. Bourquin.

éducateur

Rédacteurs responsables :

Bulletin corporatif (numéros pairs) :
François BOURQUIN, case postale
445, 2001 Neuchâtel.

Educateur (numéros impairs) :

Jean-Claude BADOUX, En Collonges,
1093 La Conversion-sur-Lutry.

Administration, abonnements et annonces : IMPRIMERIE CORBAZ
S.A., 1820 Montreux, av. des Planches
22, tél. (021) 62 47 62. Chèques postaux 18 - 379.

Prix de l'abonnement annuel :

Suisse Fr. 26.— ; étranger Fr. 35.—

XIII^e SÉMINAIRE PÉDAGOGIQUE DE CHEXBRES

Participation, cogestion

Participation des enseignants, état de situation

M. Jean-Jacques Maspéro, président de la Société pédagogique romande

Grâce à la compétence des membres de la commission « jeunesse et économie » de la Société pédagogique romande et plus particulièrement au sens de l'organisation de M. Delaude, secrétaire romand de la société « jeunesse et économie », j'ai l'honneur de déclarer ouvert ce 13^e Séminaire de Chexbres.

C'est un plaisir pour nous de vous souhaiter la bienvenue et de pouvoir saluer la présence de représentants des autorités cantonales, des partenaires sociaux de l'économie suisse et des organisations d'enseignants.

S'il ne fait aucun doute que le thème choisi, « La condition du travailleur : participation, cogestion », revêt une brûlante actualité en raison de l'initiative lancée par l'Union syndicale suisse, il est également le point de convergence des efforts des associations d'enseignants depuis nombre d'années. La similitude des préoccupations des syndicats et de nos organisations professionnelles démontre à l'évidence que le sujet de nos débats a une signification qui dépasse largement le cadre des revendications d'une catégorie de travailleurs.

La participation recouvre pourtant une réalité bien différente suivant le secteur dans lequel on exerce son activité ou le rang que l'on occupe dans la hiérarchie professionnelle.

Pour l'enseignant isolé, la prise de conscience du concept de participation suppose également une modification profonde de son attitude pédagogique. En effet, comment pourrait-il revendiquer le droit de participation alors qu'il le refuserait à ses élèves ? Toutefois, mon propos n'est pas d'approfondir ce problème mais de préciser l'état actuel de la situation des associations d'enseignants dans le contexte de leur dialogue avec les autorités.

Disons d'emblée que la participation des enseignants est actuellement plus ou moins soumise à la bonne volonté de l'autorité, voire aux nécessités du moment. Certes, le palier du droit à l'information et à la consultation est franchi dans tous les cantons romands. Des séances de délégations sont instituées un peu partout entre les organisations professionnelles cantonales et l'autorité scolaire. La périodicité de ces rencontres est

même fixée parfois par un règlement : mais les négociations en restent toujours au niveau du droit de formuler des propositions et des plaintes, et du droit à l'information.

Sur un plan plus général, les problèmes relatifs au statut et au traitement des fonctionnaires que nous sommes sont le plus souvent négociés entre les autorités cantonales et les différents cartels inter-syndicaux de nos cantons. Là encore, le stade de la consultation n'a guère pu être dépassé. Il en va de même à l'échelon intercantonal où la SPR rencontre des problèmes semblables. Sur le plan fédéral, nous constatons également une situation analogue.



Pourtant, les organisations professionnelles commencent à prendre une part active à l'élaboration de certaines décisions au sein des commissions paritaires qui sont progressivement mises en place dans différents secteurs. Il faut toutefois préciser que les décisions de ces commissions paritaires sont toujours soumises à l'approbation des autorités politiques.

En ce qui concerne la représentation des associations d'enseignants romands dans diverses instances de coordination scolaire par exemple, il est intéressant de noter les répartitions suivantes (il semble bien que les autorités politiques n'osent

pas encore faire le pas et hésitent à accorder la parité) :

- A la commission pédagogique mise en place par la Conférence suisse des chefs de DIP, il y a 8 délégués des associations pour 10 représentants des autorités.
- A CIRCE II, nous trouvons 12 délégués des associations pour 18 représentants des autorités.
- A la commission romande des moyens d'enseignements, 4 délégués des associations seulement pour 8 représentants des autorités. Il est vrai que les commissions d'examen de matériel didactique sont, elles, paritaires (6 + 6).
- Enfin, et je suis très heureux de le souligner ici puisque M. Roller nous fait l'honneur d'assister à nos débats, seul le Conseil de direction de l'Institut romand de recherche et de documentation pédagogique nous offre une parité réelle.

Nous voyons donc que le droit de codécision que nous revendiquons, droit faisant partie intégrante du principe général de participation, ce droit n'est pas prêt d'être admis et institué à tous les niveaux de l'enseignement. Puisque je viens de prononcer ce mot de « codécision » permettez-moi de préciser quelque peu ce vocable, en m'inspirant de l'excellent éditorial que François Bourquin, rédacteur à l'« Educateur », consacrait à la participation, il y a quelque temps.

Nous préférons parler de « codécision » plutôt que de « cogestion », suivant en cela les arguments de l'étude du Dr Victor Schiwoff intitulée « Les droits de discussion et de codécision du personnel des services publics ». En effet, le mot de cogestion qui nous vient de l'industrie ne nous paraît pas cadrer avec les réalités scolaires. Il est également plus approprié au système politique dans lequel nous vivons, étant entendu que les droits de codécision des enseignants s'arrêtent naturellement à la limite des droits et prérogatives politiques du peuple ou du parlement.

Nous avons parlé de l'exigence de la parité en tant que condition essentielle à l'exercice de la codécision, il nous faut encore examiner le principe de codécision sous l'angle de la responsabilité des associations d'enseignants. Cette notion de responsabilité de l'organisation professionnelle à l'égard de ses membres est fondamentale. Elle postule non seulement une prise de conscience et une réflexion de l'ensemble des membres d'une association, mais encore un support techni-

que et administratif indispensable à la circulation de l'information de la base, aux représentants du corps enseignant et inversement.

En ce qui concerne la SPR, nous donnons la priorité à cette information mutuelle bien que le processus de consultation des membres prenne du temps et nous oblige souvent à demander des délais qui, évidemment, ralentissent le rythme des négociations. Il faut compter au minimum un mois pour assurer une prise de position.

L'objet de la consultation devra d'abord être exposé dans notre hebdomadaire corporatif, ce qui nécessitera un délai d'au moins deux semaines; ensuite, les sections cantonales devront organiser des réunions régionales au cours desquelles certaines options seront prises. Le retour de ces informations se fera par le canal des délégués des sections cantonales

au comité central romand qui établira la synthèse de cette moisson de renseignements, déterminant ainsi la politique de l'association au sujet du problème soumis à consultation.

Il est clair que les exigences pratiques de cette manière de procéder nous obligent à déterminer quels problèmes sont prioritaires et sujets à consultation de la base, lesquels le sont moins et peuvent faire l'objet d'une consultation des comités cantonaux seulement, ou encore laissés à l'appréciation des délégués des sections. En plus, pour assurer la cohérence nécessaire à nos interventions, les représentants de notre organisation aux différentes commissions officielles sont dûment mandatés lors de réunions de préparation précédant chacune des séances auxquelles ils sont convoqués.

Vous me pardonnerez, je l'espère, cette description un peu fastidieuse du pro-

cessus de consultation de la SPR mais je suis certain qu'il est inutile de parler de participation si l'on n'admet pas que cette revendication suppose une réalité exigeante qui passe également par des détails d'organisation dont on ne saurait sous-estimer l'importance.

Le mandat qui m'était confié aujourd'hui par la commission «jeunesse et économie» était de dresser l'état actuel de la situation des organisations d'enseignants par rapport au thème de ce séminaire. J'ai conscience de ne pas avoir rempli complètement ce mandat mais je suis certain que la compétence des orateurs qui participeront à nos débats et que la qualité des échanges de vues que nous aurons ici vont pallier mes insuffisances. Je souhaite surtout que les retombées de ce séminaire fassent avancer une cause à laquelle les organisations professionnelles travaillent depuis fort longtemps.

La participation : pourquoi ?

M. André Ghelvi, vice-président de l'Union syndicale suisse, Berne

Les changements techniques et économiques sans fin, qui caractérisent les sociétés technologiquement avancées, posent une foule de problèmes nouveaux, dont certains sont de véritables défis lancés aux systèmes actuels de relations du travail. En voici quelques-uns :

1. Une caractéristique fondamentale des entreprises d'aujourd'hui, c'est la modification constante de leur *structure interne au niveau du personnel occupé*. Deux exemples : en 1937, lors de la signature de la première convention de la métallurgie, on comptait un employé pour plus de cinq travailleurs producteurs occupés. L'année dernière, la proportion était tombée à un employé pour 1,9 travailleur manuel. Aux Etats-Unis — qui ne font que nous précéder en la matière — le nombre des personnes occupées dans le *secteur tertiaire* (biens et services) a déjà depuis longtemps dépassé celui des personnes employées *dans les industries*. Ces changements ont des répercussions jusque sur la structure des syndicats qui sont contraints à se transformer en organisation industrielle au sens large du terme. La stratégie syndicale est donc influencée par ces nouvelles couches de travailleurs dont les besoins ne sont pas toujours identiques à ceux des manuels.

2. Les *concentrations* résultant des modifications de structures industrielles et l'emprise grandissante des *sociétés multinationales* dans l'économie mondiale — ne dit-on pas que, dans une ou deux dé-

cennies, trois cents sociétés géantes détientront 80 % des actifs de l'Occident, en assurant 60 à 65 % de la production industrielle et 40 à 50 % des exportations — posent en termes nouveaux bien des problèmes, dont celui de la sécurité de l'emploi. La stratégie planifiée souvent à l'échelle mondiale des grandes sociétés — sans beaucoup de considération pour le personnel occupé — engendre une insécurité nouvelle et pesante pour les travailleurs. Ils peuvent perdre leur emploi, non

pas en raison d'un *chômage* d'origine *économique*, mais *technologique*. Ce sous-produit détestable de la rationalisation et de l'automatisation est une menace constante. L'absence de chômage technologique en Suisse ne doit pas nous faire oublier qu'en deux ans plus de 400 *entreprises* ont fermé leurs portes et que le processus tend à s'accélérer.

3. L'évolution industrielle, celle de la dernière décennie en particulier, montre clairement que la *croissance* est l'impératif dominant des dirigeants de l'économie. Tout, ou presque, y est subordonné, y compris les travailleurs. Dans une écono-



mie caractérisée par les changements *inévitables et nécessaires*, il convient de mettre un accent nouveau sur les moyens de faciliter la *mobilité* des travailleurs : le *recyclage*, les *transferts*, la *formation professionnelle* complémentaire, l'intensification des *mesures de politique sociale* pour les victimes de la technologie.

4. Les *atteintes graves*, parfois irréversibles, portées à *l'environnement* par les pollutions et autres nuisances, indiquent assez qu'il est devenu impossible de croire au *mythe de la croissance*, gage indispensable des *hauts niveaux de vie*. A cet égard, la *société capitaliste* a montré mille et une fois qu'elle est incapable de corriger elle-même ses *propres excès*. Au contraire, elle a plutôt tendance à en faire supporter les conséquences *nocives et coûteuses* à l'ensemble de la *collectivité*, donc aussi et surtout *aux travailleurs*.

5. Un autre aspect du monde contemporain est le besoin de *planifier* aussi bien le développement *technique qu'économique et social*, voire régional. Une telle planification n'est concevable que si tous ceux qu'elle concerne y prennent une part active. Les travailleurs et leurs organisations doivent pouvoir jouer un rôle important dans ce processus, afin qu'un juste équilibre soit trouvé.

6. *L'aliénation du travail* fut illustrée de façon saisissante par les grèves récentes des OS de Renault et des travailleurs de l'usine de pointe de Lordstown (Etats-Unis) fierté de General Motors qui se sont révoltés contre les *cadences infernales* et la *parcellisation* excessive du travail résultant de son organisation même.

Les impératifs du rendement et de l'efficacité de la production, si aucun contre-poids n'y est apporté, conduisent à réduire les travailleurs au *rang de robot* qui n'éprouvent plus aucune satisfaction à *leur tâche*. Ils entraînent une réelle aliénation qui se traduit par des atteintes graves à *l'intégrité physique, mentale et à la vie sociale* des individus.

Cette parcellisation excessive du travail qui se retrouve dans la plupart des branches industrielles, aussi bien chez nous qu'à l'étranger, indique que, de plus en plus, c'est *l'homme* qui est *au service de l'économie* et non pas ce qui devrait être le contraire : *une économie au service des hommes et de la communauté*. La *qualité de la vie* doit prendre le pas sur les recherches incessantes de *profits toujours plus élevés*, sans pour autant porter des coups fatals à la *compétitivité* des entreprises, mais en organisant le travail de façon à promouvoir *l'épanouissement de l'homme* dans une économie dynamique.

Comment satisfaire à ces interrogations économiques et sociales qui peuvent pa-

raître *contradictoires*? Une seule réponse pour les syndicalistes : en *instaurant la participation des travailleurs aux décisions qui les concernent*.

La participation, une exigence générale

L'évolution de la société étant arrivée à un point critique, les organisations syndicales suisses ont lancé *une initiative populaire en 1971*. Le texte, d'une *brièveté exemplaire*, permet de satisfaire à la fois les revendications des syndicalistes, sans pour autant constituer un *corset* par trop rigide et paralysant. En voici la teneur : « La Confédération a le droit de légiférer sur la participation des travailleurs et de leurs organisations aux décisions dans les entreprises et administrations. »

Si la participation est devenue une *exigence générale* toujours plus vivement affirmée dans les milieux les plus larges de la population, *les jeunes, les étudiants et les apprentis, les femmes, les prêtres*, voire même *l'armée*, elle n'est pas nouvelle pour les syndicalistes qui ont toujours revendiqué sous des formes diverses, la possibilité de négocier dans la liberté et la dignité. La longue lutte qu'ils ont menée dès leur origine contre l'oppression et l'exploitation, c'est en définitive l'expression des besoins qu'éprouvaient les travailleurs d'être traités d'égal à égal et de participer aux décisions qui les concernaient.

Dans l'état actuel de l'économie libérale ou capitaliste, c'est-à-dire dans les structures présentes de notre société, *le travail* est soumis au *capital*. La *propriété des moyens de production*, qu'elle s'exerce directement ou par l'intermédiaire d'un état-major de technocrates (management), détermine de *façon unilatérale* la politique de l'entreprise. Il existe une *raison historique* à cet état de fait, mais aucune *nécessité objective* de soumettre le travail au capital, d'autant moins qu'on répète sans cesse de nos jours que la vraie richesse de l'économie, ce sont les travailleurs qui y sont occupés.

La *dépendance* du travail au capital est contraire à *la notion même de démocratie*. Elle engendre un état de soumission, de « *maniableté* » qui s'oppose aux besoins élémentaires de la *dignité humaine*.

Si ce ravalement de l'homme au rang « d'objet » ne se justifie ni en fait, ni sur le plan humain, un changement radical doit intervenir quant à la sujétion du travail au capital. Les rapports, d'*autoritaires* qu'ils sont actuellement, doivent devenir *démocratiques*, ce qui implique une égalité de droit. La démocratie politique depuis longtemps en vigueur doit passer les portes de l'entreprise, même si les manifestations pratiques de l'une ne peuvent pas être les mêmes que celles de l'autre.

Petit historique

En 1941 déjà, l'Union syndicale suisse formula une série de mesures concrètes, reprises et développées par la « Ligue du Gotthard », assimilables au concept de participation tel qu'il est compris actuellement. Les voici :

- déclaration de force obligatoire des conventions collectives ;
- généralisation des commissions d'entreprises ;
- révision de la loi sur les sociétés anonymes, afin de garantir aux travailleurs un droit de regard ;
- obligation pour les entreprises de soumettre à l'avis des représentants des travailleurs
 - a) toutes les décisions modifiant son but ;
 - b) tout projet visant à la transférer en d'autres mains ;
 - c) tout projet de fusion et de liquidation.

Malheureusement, les nombreuses initiatives qui ont vu le jour dans le climat de l'immédiat après-guerre, notamment celle concernant la « *communauté professionnelle* », n'eurent pas de suite pratique. Elles furent à l'origine de nombreux et fort intéressants débats, mais jamais elles ne se concrétisèrent, en particulier en raison de *l'opposition déclarée des milieux patronaux* dont l'attitude, naguère comme aujourd'hui, est sans modifications notables.

La croissance rapide de l'économie suisse et son *enrichissement progressif* maintenant très important, mais *très inégalement réparti*, ont justifié la réouverture d'un dossier qui, en fait, pour les syndicalistes, n'a jamais été complètement fermé.

Les notions de la participation

Où et comment la participation doit-elle entrer en vigueur ?

Elle est envisagée à divers échelons :

- le poste de travail ;
 - l'entreprise ou l'administration.
- Elle recouvre très souvent ces deux niveaux, elle les dépasse même dans les cas où des entreprises forment des groupes, des holdings, des sociétés multinationales.
- Les domaines dans lesquels il peut y avoir participation sont principalement :
- les questions individuelles (engagement, transfert, promotion ou licenciements de travailleurs) ;
 - les questions sociales : institutions de prévoyance, caisse de retraite, hygiène et sécurité du travail ;
 - les décisions d'ordre économique et financier ; programmes et méthodes de

production, investissement, répartition des bénéfices, fermetures et fusions d'entreprises, etc.

Entre la *consultation* et la *participation* aux décisions proprement dites, il existe toutes sortes de transitions et de *solutions mixtes*, selon l'« intensité » qu'elle doit revêtir. Dans la pratique, il est d'ailleurs difficile de savoir où s'arrête la consultation et où débute la codécision ; la limite n'est pas toujours saisissable.

Les formes présentes de la participation

Où en sommes-nous présentement en matière de participation ? En Suisse, il faut admettre que la participation hors de l'entreprise ou de l'administration est plus étendue que dans maints autres pays. La démocratie directe (initiative et référendum) et la participation des organisations économiques — y compris les syndicats — à l'aménagement de la politique économique et sociale (procédure obligatoire de consultation) est une réalité depuis quelques décennies. Le réseau dense des conventions collectives — même si d'énormes lacunes subsistent étant donné qu'un nombre très important d'entreprises restent à l'écart des organisations — est aussi un *élément essentiel* de la participation syndicale aux décisions. Les CCT doivent donc être développées.

Bien qu'il soit difficile de se faire une image objective de la situation à propos de la participation *sur le plan de l'entreprise*, même après la publication des résultats de l'enquête menée par l'Ofiamt, il n'est pas exagéré d'affirmer qu'elle est encore *très modeste*. La plupart des employeurs défendent toujours (ouvertement ou non) le statut suranné du « charbonnier est maître chez soi », ou dit plus crûment du *patronat de droit divin*. D'autres, par contre, *minoritaires* dans l'ensemble, se sont montrés disposés à instituer *diverses formes et modalités de participation*. Certaines entreprises et administrations ont admis la nécessité de régler contractuellement — c'est-à-dire avec le syndicat — les modalités de participation. Certains employeurs le font à *bien plaisir*, mais ne tiennent pas à *l'institutionnaliser*. Une partie du patronat, sans doute la plus importante, n'a pas encore dépassé le stade du *paternalisme* et du *refus du fait syndical*. A quelques exceptions près, le syndicat est toujours considéré comme un *élément étranger*, la plupart du temps *perturbateur*, à l'entreprise, même si des relations conventionnelles existent depuis des dizaines d'années. Ce seul fait justifierait à lui seul le lancement de l'initiative sur la participation !

La *paix sociale*, si profitable au patro-

nat et au développement de l'économie, dont les syndicats sont les garants essentiels, s'est faite en quelque sorte *au détriment* des organisations syndicales, aussi extraordinaire que cela puisse paraître. Le renforcement des *communautés d'entreprises* en est une preuve irréfutable. Que cela signifie-t-il ? Tout simplement que *des concessions minimales sont faites au niveau de l'entreprise* pour éviter que l'*organisation syndicale* n'apparaisse comme étant le partenaire avec lequel on négocie, ce qui inciterait les travailleurs à y adhérer. La *présence syndicale dans l'entreprise* est presque toujours *systématiquement refusée*. Cette situation est devenue *intenable* et doit changer radicalement si l'on veut éviter que n'éclatent des *conflits sociaux*.

Les *commissions d'entreprises* dans le secteur privé sont *des éléments* de participation. Malheureusement, une certaine *sclérose* est enregistrée quant à leurs compétences. A l'époque où elles ont été créées, elles représentaient incontestablement un progrès, mais pour avoir voulu maintenir un cadre restreint d'attributions dépassées par l'évolution, on aboutit à des dialogues tronqués qui se limitent en fait à l'aménagement partiel des conditions de travail ou à la surveillance de l'application des conventions collectives.

Dans le secteur public, les *commissions du personnel* ont un *champ d'activité* et des *compétences* plus restreintes encore que dans l'économie privée.

Il n'est pas exagéré d'affirmer en conclusion que même si des embryons de participation existent, celle-ci est encore très loin d'être inscrite dans les faits. D'une manière générale, le régime en vigueur dans les entreprises reste autoritaire et exercé unilatéralement.

Les objectifs de la participation

La démocratie est indivisible. Une société n'est démocrate que si elle l'est dans tous les secteurs, que si un esprit démocratique règne là aussi où hiérarchie et discipline sont nécessaires. En Suisse, la *démocratie politique* est *très ancienne*, quoique encore *imparfaite*. Elle doit donc être *complétée par un régime s'inspirant des mêmes règles dans l'économie où prédomine encore la conception autoritaire*.

Les objectifs de la participation tendent à :

- éliminer le sentiment de frustration et d'aliénation des travailleurs ;
- promouvoir la position sociale du travailleur, en renforçant sa dignité d'homme libre ;
- mettre à égalité le travail et le capital ;
- aménager démocratiquement les structures de l'entreprise.

Un régime de participation ne peut fonctionner dans les entreprises et les administrations que si les organes sont informés à temps de tous les faits qui exercent une influence sur la condition du travailleur. La participation suppose donc *le droit à une large information*.

Les syndicats veulent une participation complète. Les travailleurs *doivent participer à tous les échelons*, y compris les *conseils d'administration*. Le *domaine* où s'exerce la participation doit être *aussi large que possible*. Il doit couvrir la *politique sociale, économique et financière* de l'entreprise. Les travailleurs et leurs organisations doivent pouvoir se prononcer sur *toutes les décisions importantes* qui ont des *répercussions directes sur les travailleurs* (investissements, fermetures, transfert, fusions, etc.). En conséquence, les *organes* qui prennent les décisions *doivent être paritaires*, ce qui n'est cependant pas une formule magique. Il faut considérer que la composition des organes est commandée *par les fonctions qui leur sont dévolues* et que la *qualification* et la *compétence* de leurs membres sont tout aussi importantes que leur nombre.

Il n'est ni nécessaire, ni opportun, de mettre sur pied un *schéma* ou une *conception* de la participation *rigidement structurée*. Cette conclusion ressort tout naturellement de la *diversité* des *conditions* et des *circonstances* qui reflète la diversité de l'économie suisse et de la *coexistence d'entreprises de diverses grandeurs* ; elle ressort aussi de la nécessité de *réaliser progressivement le régime de participation*. Il doit être souple, afin de pouvoir être *ajusté* constamment à l'évolution et aux exigences nouvelles ; il doit être et rester *dynamique*.

Les *discussions, débats et controverses* qui se font jour portent avant tout sur la *participation au niveau des conseils d'administration* des sociétés anonymes et des organes similaires d'autres formes d'entreprises. Cette participation doit être exercée par l'intermédiaire *des représentants du personnel* ; les travailleurs doivent cependant pouvoir être représentés également par des *mandataires du syndicat*. Une grande attention doit être portée au maintien et au *renforcement de rapports de confiance* entre le personnel et les représentants qu'il élit.

La participation aux conseils d'administration revêt la *plus grande importance* pour le personnel et le syndicat, parce que *c'est à ce niveau-là que sont prises les décisions déterminantes*. La réalisation de cette participation ne sera nullement *préjudiciable à l'efficacité du management*, à la gestion optimale dont les syndicats reconnaissent la nécessité. Au contraire, la participation des représentants des travailleurs vaudra au management *l'apport*

d'une expérience précieuse, d'une connaissance solide des problèmes du travail.

La participation au conseil d'administration est cependant limitée aux entreprises d'une certaine importance.

L'entrée de représentants du personnel au conseil d'administration appelle une révision de la loi sur les sociétés anonymes.

A condition que les conseils d'administration conservent leurs pouvoirs actuels, les syndicats pourraient renoncer à la participation des travailleurs au niveau des directions des entreprises. Cela ne signifie pas que les travailleurs et les syndicats

ne tiennent pas pour nécessaires certaines réformes du management.

Conclusions

Le régime de participation doit modifier fondamentalement la position de l'homme qui travaille. Il n'est réalisable que si chacun est prêt à coopérer, à donner quelque chose de lui-même. La participation n'est pas seulement une exigence envers le patronat, c'est aussi une exigence envers les travailleurs et les syndicats.

L'initiative lancée par les syndicats vise à atteindre un objectif social élevé, le droit des travailleurs à être considérés

comme des partenaires égaux dans la société et l'économie. L'initiative ne vise pas à une socialisation sous une forme quelconque, de l'économie. Une fois le texte inscrit dans la Constitution, le législateur aura la faculté de laisser une large marge de manœuvre aux réglementations conventionnelles.

Pleinement conscients des conséquences de la participation, les syndicats s'engagent dans cette voie en ayant la certitude que l'objectif répond au désir profond des travailleurs.

Les syndicalistes savent que la réalisation de la participation aura pour effet de modifier les entreprises et la société, mais aussi le syndicalisme lui-même.

La participation dans l'optique du commerce et de l'industrie

M. Alexandre Jetzer, secrétaire du « Vorort » de l'Union suisse du commerce et de l'industrie



Une erreur communément commise en Suisse romande consiste à confondre « participation » et *intéressement*, deux concepts tout à fait différents. L'intéressement désigne lui seul l'attribution aux travailleurs d'une partie des bénéfices de l'entreprise (par exemple sous forme d'attribution d'actions à prix réduit ou à titre gratuit).

Les divers degrés de la participation à la formation de la volonté peuvent à leur tour être exercés dans trois domaines principaux bien déterminés :

- le domaine personnel qui touche aux questions individuelles telles que l'embauche, le transfert, la promotion ou le licenciement des travailleurs ;
- le domaine social qui a trait aux questions en rapport avec les conditions

de travail, les institutions de prévoyance sociales, la rémunération, le perfectionnement professionnel, l'assistance médicale, etc.

- le domaine économique qui comprend les questions en rapport avec les différentes politiques de l'entreprise, en tant qu'entité sur les différents marchés : politiques de production, de prix, financière, des investissements et politique générale de l'entreprise.

Les fondements idéologiques de la participation

Les motifs invoqués par les auteurs de l'initiative sont d'ordre négatif : éliminer la sujétion du travailleur vis-à-vis du capital, éliminer les sentiments de frustration et d'aliénation des masses laborieuses et démocratiser l'économie.

Cette manière de voir ne correspond pas à la situation objective du travailleur dans l'entreprise moderne ; d'autre part il y a des raisons autrement plus positives d'encourager l'intégration de l'ouvrier dans l'entreprise.

Les auteurs de l'initiative veulent appliquer par analogie à l'entreprise le modèle démocratique dont l'utilisation a fait ses preuves au niveau de la société globale. On observe tout au contraire plusieurs différences essentielles.

D'abord l'appartenance de l'homme à telle ou telle société donnée est en principe déterminée d'avance. Les liens affectifs et matériels qui l'y rattachent ne lui

permettent en général pas de sanctionner la mauvaise gestion de l'Etat en donnant sa préférence à un autre Etat. L'ouvrier, en revanche, bénéficie sous cet angle d'une situation toute différente puisqu'il a le choix entre plusieurs employeurs en compétition sur le marché du travail.

L'existence de l'Etat ne dépend pas de la bonne ou mauvaise qualité de sa gestion, tandis que le destin d'une entreprise est, en économie de marché, constamment remis en cause par le dynamisme de ses concurrents et soumis au verdict du marché.

En démocratie, enfin, la délégation de pouvoirs s'effectue selon le principe de la représentativité, tandis que les principes de l'efficacité et de la compétence doivent être déterminants dans la désignation des chefs d'entreprises et des administrateurs. Sans l'entrepreneur, la tierce partie, tant le travail que le capital perdent la majeure partie de leur efficacité. D'ailleurs l'Etat ne se prive pas, lorsque son existence est en péril, de sacrifier la représentativité à l'efficacité (pleins pouvoirs ou arrêtés d'urgence).

Dans l'évolution actuelle, le rôle de chef d'entreprise est confié de plus en plus souvent à des spécialistes de la gestion — qui sont des employés — détenant une part croissante du pouvoir de décision de l'entreprise, le conseil d'administration se bornant à décider des grandes options, à assumer la responsabilité suprême et à surveiller la gestion. Cette évolution ne permet plus d'affirmer que le travailleur est dans un état de dépendance vis-à-vis de l'actionnaire. L'entreprise concurrentielle moderne constitue une communauté visant à une efficacité maximale ; elle s'efforce d'apporter la meilleure contribution possible au produit national en réalisant de façon heureuse la mise en valeur des facteurs de production. Si on le com-

pare à l'actionnaire, le travailleur jouit aujourd'hui d'une situation privilégiée dans l'entreprise.

La participation, besoin légitime ou objectif politique ?

Le besoin de participer de l'individu répond à un *besoin profond et légitime* : le but primaire du travailleur n'est plus la seule sécurité matérielle de l'existence. Il est par conséquent naturel et légitime que le besoin de trouver dans la communauté de l'entreprise une certaine sécurité et l'épanouissement de sa personnalité se soit constamment développé chez le travailleur.

Pour leur part, les organisations patronales considèrent comme un besoin légitime le développement de la participation dans la mesure où elle vise les *buts suivants* :

- favoriser l'épanouissement personnel et professionnel de tous les travailleurs et la satisfaction à la place de travail ;
- développer le sens des responsabilités et de la collaboration constructive ;
- développer l'intérêt au travail et à la productivité de l'entreprise ;
- développer une collaboration positive et la coopération entre partenaires employeurs et employés ;
- développer un climat de travail agréable.

C'est en voulant favoriser ces buts que les organisations patronales, soit l'Union centrale des associations patronales suisses, l'Union suisse du commerce et de l'industrie et l'Union suisse des arts et métiers ont signé à fin 1972 une « *Convention en vue de développer la coopération des employés dans l'entreprise* » avec la *Société suisse des employés de commerce et la Société suisse des contremaîtres*. Cette convention est entrée en vigueur le 1^{er} février 1973. Contrairement à l'initiative syndicale, qui vise à ancrer la cogestion ouvrière et syndicale dans la Constitution, la convention signée avec les organisations d'employés et de contremaîtres prévoit de développer la participation sur une *base contractuelle* et exclut la participation aux décisions dans le domaine de la gestion économique des entreprises.

Si le désir de participation des travailleurs peut être considéré comme un besoin légitime, on doit reconnaître que le *lancement de l'initiative syndicale pour la participation a répondu à des motifs politiques*. Les syndicats ont toutes les peines du monde à maintenir l'effectif de leurs membres. Si les secrétaires syndicaux pouvaient accéder au rang d'administrateurs de sociétés, ils auraient la pos-

sibilité d'exercer une certaine contrainte sur la majorité des travailleurs qui n'est pas syndiquée, ce qui ne resterait pas sans effet sur le renforcement numérique de leurs organisations. Les travailleurs non syndiqués n'auraient d'autre alternative que celle de s'abstenir ou de voter pour les listes des syndicats lors de l'élection des représentants des travailleurs aux conseils d'administration, les syndicats revendiquant le monopole de la représentation des travailleurs, syndiqués ou non. De graves problèmes se poseraient également quant à la représentation des employés, qui sont inférieurs en nombre aux ouvriers. C'est donc avant tout pour ces raisons que les syndicats ont lancé leur initiative ; le moment du lancement de cette dernière a d'ailleurs été choisi en fonction de la proximité des élections au Parlement de l'automne 1971. Il est regrettable à cet égard de constater que *les syndicats sont devenus conservateurs* : n'étant plus capables par eux-mêmes de s'assurer l'autorité découlant d'une forte représentativité, ils ont choisi de se faire conférer une *représentativité de droit*, ancrée dans la Constitution, pour s'imposer vis-à-vis de leurs partenaires sociaux, du monde du travail et en particulier des organisations d'employés et de cadres.

Du point de vue politique, l'initiative syndicale contient en outre un danger important. En postulant la cogestion paritaire dans les administrations publiques fédérales, cantonales et communales, l'initiative — outre son caractère centralisateur marqué — tend à ériger les travailleurs — ou les syndicats qui les veulent représenter — en *cogestionnaires des pouvoirs publics*, créant ainsi une catégorie privilégiée de personnes par rapport à celles qui ne sont ni travailleurs, ni syndiqués. C'est là prétention contraire au principe de l'égalité des citoyens.

Le contenu de l'initiative syndicale

L'initiative syndicale sur la participation prévoit l'insertion dans la Constitution fédérale de la disposition suivante : « *La Confédération a le droit de légiférer sur la participation des travailleurs et de leurs organisations aux décisions dans les entreprises et administrations.* »

Il s'agit en l'espèce d'une *pure norme de compétence* qui permet au législateur, sans toutefois l'y obliger, d'introduire des dispositions légales relatives à la participation aux décisions des travailleurs et des syndicats.

La norme constitutionnelle proposée est un chef-d'œuvre d'imprécision voulue. Elle ne donne aucun mandat précis au législateur quant au but à atteindre. Grâce

à elle tout est permis : elle donne un *blanc-seing au législateur*.

La participation aux décisions demandées par les syndicats est en fait un *droit de cogestion paritaire*, dans tous les domaines (personnel, social et économique). Elle pourrait être exercée non seulement par les travailleurs élus au sein des entreprises mais par les organisations syndicales et ce sans droit de regard particulier des travailleurs directement concernés ; autrement dit, les organisations syndicales délégueraient qui bon leur semble dans les organes de décision des entreprises.

L'initiative syndicale vise à la participation aux décisions non seulement au niveau de l'exploitation, donc de l'usine, mais aussi à celui de l'entreprise dans son ensemble. Le programme de l'Union syndicale suisse laisse entrevoir que les commissions d'entreprises ne devront pas être considérées comme organes internes de l'entreprise elle-même mais comme des *organes des syndicats*. Dans cette éventualité, les syndicats pourraient disposer — comme cela existe en Allemagne — d'un droit de veto à l'élection dans les commissions d'entreprises de certains membres du personnel qui leur déplaisent.

Les syndicats demandent en outre la *parité* dans la composition des *conseils d'administration* des entreprises comptant plus de cinq cents personnes. Ils se réservent d'exiger la parité au niveau de la *direction* dans l'éventualité où le conseil d'administration deviendrait, comme en Allemagne, un organe de surveillance largement déchargé des tâches de gestion.

En esquissant ainsi brièvement les contours du programme que proposent les syndicats en application du texte sibyllin du nouvel article constitutionnel proposé, nous n'avons envisagé que le secteur privé. Or les syndicats demandent également la cogestion paritaire dans les administrations publiques de la Confédération, des cantons et des communes. C'est donc un véritable *coup de force* que tentent les syndicats. Mais ils le font avec infiniment de doigté : le texte constitutionnel proposé n'a rien de révolutionnaire mais il permet tout, y compris l'expropriation progressive des propriétaires d'entreprises, jusqu'à concurrence de la moitié du capital-action.

Pour une participation à la taille de l'homme

Dans la plupart des activités modernes, il est plus efficace de considérer le travailleur, non comme le composant passif d'une organisation donnée, mais comme une *source autonome d'énergie dotée de capacités personnelles*. Le travailleur ne se borne pas alors à effectuer son travail,

mais se dépense en dévouement, en initiative et en créativité. An sein de l'entreprise moderne la mobilisation des intelligences, de la compétence et de l'initiative de chaque travailleur, est indispensable à n'importe quel niveau.

D'autres raisons positives résident dans l'environnement psychologique et humain de l'individu au sein de la société et de l'économie d'aujourd'hui. Les conditions de vie uniformes imposées par la société de consommation et les contraintes résultant de l'organisation toujours plus poussée des corps intermédiaires et de l'Etat, éveillent en l'individu le besoin de trouver un épanouissement personnel plus grand dans son travail.

Les intérêts de l'homme et ceux de l'entreprise convergent donc vers un même impératif : l'intégration personnelle du travailleur dans l'entreprise.

Parmi toutes les possibilités de coopérer qui existent, la collaboration individuelle aux décisions concernant l'aménagement de l'entourage immédiat du travailleur mérite le plus d'être encouragée. Pour que chaque travailleur soit en mesure de participer, deux conditions essentielles doivent être réalisées : une large décentralisation des tâches, des compétences et des responsabilités et une information suffisante non seulement au sujet des aspects techniques du poste de travail, mais aussi de tous ceux qui permettent à l'ouvrier de mieux situer sa place dans l'usine et de comprendre les objectifs qu'il concourt à atteindre.

Aujourd'hui, les entreprises modernes encouragent la participation directe de l'individu. Elles luttent contre la parcellisation du travail et les cadences en favorisant l'instauration d'un style de direction fondé sur la délégation des tâches, des compétences et des responsabilités. Il en existe diverses variantes connues sous les expressions « gestion participative », « gestion coopérative », « gestion consultative », etc. La direction ne distribue plus de tâches, mais désigne des objectifs ; elle laisse chaque collaborateur libre d'utiliser les voies et les moyens d'exécution qu'il juge adéquats. La création de groupes de

travail verticaux chargés de tâches particulières, temporaires ou durables au sein de l'entreprise, en fonction de l'objectif essentiel : mobiliser le savoir et les idées, est une autre forme récente de participation.

Les limites de la participation

Tous les problèmes qui se posent au sein de l'entreprise ne peuvent évidemment être résolus par la collaboration directe des intéressés. Pour des raisons pratiques, il est inévitable qu'elle s'exerce également par représentation. Il convient toutefois de fixer une limite absolue à la collaboration représentative là où elle risque d'empiéter sur la collaboration individuelle et d'handicaper ainsi le dialogue direct entre chaque niveau de collaboration et son responsable immédiat. En outre, la collaboration représentative perd sa raison d'être lorsqu'elle s'effectue dans des domaines si éloignés de la compétence des personnes déléguées qu'elle ne contribue pas à enrichir les éléments qui formeront la base des décisions.

Compte tenu de ces réserves, il est souhaitable que les tâches confiées aux commissions d'entreprises ou aux commissions du personnel prennent aujourd'hui un essor supplémentaire. Le droit de participer aux décisions pourrait même leur être accordé dans les domaines où elles peuvent assumer la pleine responsabilité de leurs décisions au nom des travailleurs (domaine social, par exemple).

Instances internes de l'entreprise, les commissions du personnel ne sauraient toutefois accueillir en leur sein des fonctionnaires syndicaux extérieurs à l'entreprise sans faire violence à la majorité des travailleurs, qui n'est pas syndiquée. Tous les membres de l'entreprise, qu'ils soient syndiqués ou non, doivent demeurer égaux en droits.

La participation aux décisions dans le domaine économique, c'est-à-dire l'attribution de sièges aux représentants des travailleurs dans les conseils d'administra-

tion pose un problème délicat. En fixant cet objectif, les syndicats perdent complètement de vue que les travailleurs perdraient ainsi une bonne partie de leur liberté d'action et endosseraient une lourde responsabilité.

Trois éléments essentiels doivent être réunis au niveau de la gestion : la compétence, la responsabilité et la continuité. La forme de cogestion proposée par les syndicats ne donne aucune garantie à ce sujet. Une politisation du processus de décision empêcherait l'entreprise de remplir pleinement ses fonctions économiques et sociales. D'ailleurs, la responsabilité de l'entrepreneur est indivisible : les organes de gestion paritaires ne pourraient prendre rapidement et avec la netteté voulue les décisions de chefs qu'implique une gestion dynamique.

Il est évident, enfin, que les délégués ouvriers aux conseils d'administration seraient en proie à un conflit entre deux responsabilités difficilement conciliables (responsabilité envers l'entreprise et responsabilité envers leurs électeurs). La responsabilité dont seraient investis les représentants des travailleurs aux conseils rejallirait en outre sur leurs mandataires, créant une sorte de responsabilité collective. Une telle évolution est à rejeter, car elle favorise l'effritement de la responsabilité individuelle. En outre, la cogestion dans le domaine économique remettrait en question les rapports entre partenaires sociaux : les représentants syndicaux siégeant des deux côtés (membres du conseil d'administration et représentants des salariés), les contrats collectifs de travail seraient appelés à disparaître, les négociations salariales se déroulant désormais au sein des conseils d'administration paritaires. Les tensions découlant de revendications de salaires ne se situeraient dès lors plus au niveau des organisations économiques, mais au sein même de l'entreprise. Dans ces conditions, la participation aux décisions au niveau de la gestion des entreprises n'apporterait guère d'avantages. Tout au contraire, elle aurait des conséquences désastreuses pour la compétitivité et l'existence même des entreprises.

Pour vos cours de **GÉOGRAPHIE** utilisez

LE CAHIER DE CARTES MUETTES MON ATLAS (éd. Joke)

pour l'étude de la SUISSE Fr. 3.75
pour l'étude de l'EUROPE Fr. 3.75
Rabais de quantité.

Marcel **Gaillard** & Fils S.A.

Fournitures scolaires en gros
1920 Martigny Tél. (026) 2 21 58

Pour vos imprimés  une adresse

Corbaz s.a.
Montreux

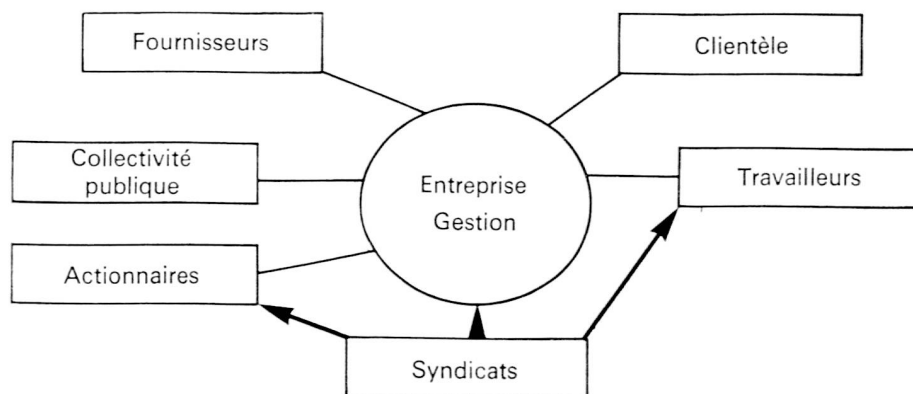
22, avenue des Planches
Tél. (021) 62 47 62

Table ronde : la condition du travailleur

L'après-midi du vendredi fut consacré à une large et informelle discussion sur le thème précité. Remarquablement présidée par M. Charles-Frédéric Ducommun, cette discussion tourna en fait autour de la problématique de l'entreprise. Après que M. Ducommun eut expliqué que le commandement opérationnel était une réponse à la déshumanisation industrielle et que la participation devait se comprendre sur trois plans, à savoir celui de l'accès au tableau de bord, celui de la gestion de l'économie et celui de la compréhension des problèmes de l'économie nationale, les représentants des divers milieux socio-économiques présents eurent tout loisir de confirmer leurs positions eu égard aux points de vue contradictoires exprimés par MM. Ghelfi et Jetzer.

La problématique de l'entreprise

M. Marc Giovanola, président du conseil d'administration de Giovanola S.A., Monthey



M. Marc Giovanola éclaira grandement les débats en posant très simplement les données du problème.



La gestion, c'est le devenir de l'entreprise.

Les autres entités représentées permettent à l'entreprise de vivre et de se développer.

Selon M. Marc Giovanola, l'initiative visant à la participation (cogestion) des travailleurs pose simplement la question de savoir à quel niveau les syndicats pourraient obtenir le droit d'intervenir. Il y a le choix entre trois voies :

1. Coordination syndicats/travailleurs

Actuellement déjà, les syndicats peuvent discuter conventionnellement avec les responsables de la gestion. Il faut en effet rappeler que les syndicats ont les moyens d'ouvrir la discussion sur n'importe quel sujet.

2. Intervention au niveau de la gestion

Les syndicats revendiquent actuellement le droit de cogérer l'entreprise.

3. Adhésion des syndicats au groupe « actionnaires »

Il va de soi que les actionnaires entendent savoir comment l'entreprise est gérée. Dans une optique de rationalité s'entend. Pour influencer sur la gestion de l'entreprise, les syndicats et les travailleurs pourraient accéder au rang d'actionnaires. Accepteraient-ils toutefois les risques découlant d'une telle position. Toute la discussion et les diverses prises de position tournèrent en fait autour de cette problématique.

Les aspirations du travailleur

M. Louis Falquet, président de la commission d'entreprise Technicair, Genève.

Pour bien comprendre le chemin qui mène à la participation et ce qu'elle représente pour les travailleurs, il faut comprendre la mentalité de ceux-ci et leurs aspirations.

A part quelques timides essais qui tentent de faire collaborer les travailleurs à leur propre devenir, et encore sur des choses très limitées, la vie ouvrière se situe et se déroule dans un climat de dépendance quasi totale. Tout est pensé pour nous. L'ouvrier comme l'employé exécute. Si une difficulté se présente, s'il faut prendre une initiative, on s'adresse directement à un chef seul responsable.

L'aspiration à autre chose est forte, l'aspiration de participer aux décisions qui nous concernent est réelle. Elle n'est pas toujours exprimée lucidement, mais souvent sous des formes qui déroutent les non-avertis.



Dans ce contexte, on comprend aisément que la participation doit être totale et ne peut se limiter à quelques secteurs secondaires. C'est à l'ensemble des décisions qui les concernent que les travailleurs veulent participer.

La participation exigera formation et éducation des travailleurs. On peut dire que cette formation a déjà commencé pour tous ceux qui ont été appelés à prendre des responsabilités en représentant leurs collègues dans les diverses commissions du personnel. Cette formation a déjà permis à de nombreuses personnes compétentes d'assumer une participation étendue. Certes, cette formation devra s'amplifier et s'étendre à un plus grand nombre de travailleurs. Dans ce but, du temps devra être accordé pendant les heures de travail.

La participation exige donc des délégués formés. Je vois mal, en dehors du syndicat qui dispense cette formation, quelqu'un capable de représenter réellement les travailleurs. Il ne s'agit pas seulement de compétences techniques indispensables, mais également de compétences humaines et de connaissances ouvrières sans lesquelles on ferait le jeu de l'employeur et la participation serait une tromperie.

Les délégués du personnel doivent être élus par leurs camarades pour une période déterminée. Des réunions régulières et des contacts journaliers sont gages que les délégués représentent toujours la base.

Les travailleurs ont besoin de leur syndicat car sans organisation, ils sont totalement désarmés et impuissants devant leur employeur privé ou public.

Ceci dit, à moins de raisons spéciales, nous ne voudrions pas que des fonctionnaires syndicaux remplacent les délégués des travailleurs.

Les thèses de la FSE

Les thèses de la Fédération des sociétés suisses d'employés (FSE) sur le droit de participation et de gestion sont présentées par M. Roger Erb, président central de la Société suisse des contremaîtres.

La FSE a établi un inventaire des postulats des membres de ses sociétés affiliées et l'a fixé dans ses thèses. Ces dernières reflètent donc l'esprit de la base, c'est-à-dire des employés en général, qui préconisent une évolution et non une révolution en matière de participation et de gestion dans les entreprises.

De par sa formation ou de par ses fonctions et les responsabilités qui en dé-

coulent, le travailleur-employé traditionnel est plus individualiste que le travailleur-ouvrier. C'est une des raisons pour laquelle il est peu enclin à déléguer ses prérogatives à des tiers, fussent-ils des syndicats ou autres associations de tra-



vailleurs. Il tient avant tout à participer dans son domaine personnel de travail. De là sa préférence en faveur d'une réglementation contractuelle de la participation, réglementation favorisant bien plus le dialogue, le contact et la confiance entre partenaires sociaux, qu'une législation en matière de participation, dont l'issue se trouvera fixée dans des rapports de droit, du domaine des juristes.

Le fait qu'une proportion relativement importante d'employés occupe des fonctions proches de la direction ou étroitement liées à elle, influence largement la conception générale de la participation aux buts de l'entreprise, par l'octroi de sièges dans les conseils d'administration, en ce sens que l'aspect responsabilité, directement lié à cette participation, est abordé avec beaucoup de circonspection.

Le développement de la participation et de la gestion doit pouvoir se dérouler de façon naturelle, conformément aux us et coutumes de notre pays. Les droits correspondants accordés aux travailleurs devront évoluer en rapport avec leurs possibilités effectives d'endosser envers l'entreprise et de ceux qu'ils représentent les responsabilités découlant de l'exercice de ces droits. L'évolution dépend donc d'abord de ces possibilités et non pas de règles fixées arbitrairement par décret.

La sécurité de l'emploi, les problèmes de structure des branches, le recyclage et la formation qui en découle, font partie de domaines dépassant le cadre de l'entreprise et dans lesquels la participation des associations de travailleurs doit également trouver, par la voie de conventions ou d'accords, une possibilité de règlement.

A propos de la condition ouvrière

M. Ferdinand Brunisholz, secrétaire général des Organisations chrétiennes-sociales, Fribourg.

On ne peut parler de la condition ouvrière sans mettre en évidence les deux traits : dépendance et sécurité, qui la caractérisent. La dépendance est reconnue par le législateur lui-même, qui admet que les parties au contrat de travail ne sont pas sur un pied de totale égalité et que des mesures de protection spéciales doivent être prises en faveur du travailleur réputé le plus faible.

Cette infériorité, plus ou moins forte suivant les époques et l'évolution de la conjoncture, résulte du fait que la grande majorité des hommes n'ont, pour vivre, que leur capacité de travail, à l'exclusion de tout autre capital pouvant être mis en valeur. Le travail n'est pas un capital, dont les risques peuvent être répartis entre divers placements judicieux. L'homme s'investit lui-même dans son travail et si celui-ci vient à lui faire défaut, la perte est immédiate et totale : l'ouvrier perd ses moyens de vivre.

La prospérité dont nous jouissons depuis plus de vingt ans ne doit pas nous aveugler sur cette réalité fondamentale de la condition ouvrière. Certes, il est incontestable que la haute conjoncture a corrigé cette inégalité et que, sur le marché de l'emploi, le travailleur occupe une position plus favorable que naguère.

La facilité de changement ne profite pas à tous les travailleurs. Les plus âgés ne sont pas aussi libres de leurs mouvements. La future législation sur le deuxième pilier devrait mettre fin à cette discrimination. Mais le travailleur dans sa maturité reste cependant plus dépendant que son camarade plus jeune. A un certain âge, on s'attache à des habitudes qui rendent le changement pénible.

Et qu'on n'oublie pas enfin que cette liberté plus grande — dont profite parfois le travailleur — n'est qu'un état provisoire et précaire. La sécurité de l'emploi demeure relative, aujourd'hui comme hier. L'emploi n'est pas un bien acquis une fois pour toutes, et il suffirait d'un relâchement de la conjoncture pour que reviennent l'insécurité et l'angoisse du lendemain.

Cette dépendance se retrouve aussi dans l'accomplissement du travail. Le plus souvent, l'ouvrier demeure un pur exécutant qui n'a aucune part dans la conception et l'organisation de son travail. Cet assujettissement à la tâche est surtout sensible dans certaines usines

où la décomposition des activités productives en gestes très simples indéfiniment répétés est un facteur d'abrutissement, de déshumanisation de la main-d'œuvre. L'homme est alors réduit au rôle d'accessoire d'une machine qui fait tout et en arrive même à se contrôler et à se corriger elle-même. A ce degré de mécanisation, le travailleur n'est plus qu'un outil qui ne met rien de lui-même dans son travail. Il incline à prendre en grippe une tâche rebutante, qui tend à le dégrader au lieu de l'épanouir. La récente grève des ouvriers spécialisés de Renault a mis en lumière cet esclavage du travail à la chaîne. Même si ce travail est bien payé, il est subi comme une contrainte, un avilissement de la personnalité.

C'est une des contradictions de notre civilisation technique : d'un côté, elle est créatrice d'emplois exigeant une qualification professionnelle toujours plus poussée, dans le domaine de l'électronique par exemple. Et de l'autre, pour des motifs de rentabilité et de productivité, elle maintient toute une catégorie de travailleurs dans un état de sous-qualification, qui les condamne à rester toute leur vie au même niveau.

Trop souvent encore, l'aspect utilitaire, productif du travail, empêche toute valorisation de l'homme. Le travail est alors apprécié avant tout comme un facteur de production, comme une marchandise qui s'achète et se vend au cours du jour. L'homme n'est cependant pas une machine à produire qu'on met en marche et qu'on arrête sur commande et le besoin économique n'est pas sa seule motivation au travail. Celui-ci répond aussi à une exigence profonde de de la nature de l'homme, qui le pousse à réaliser une œuvre incorporant une part de son être.

Le temps nous semble donc venu de franchir le seuil qui sépare la dépendance de la participation, de mettre fin au privilège de la décision attaché à la seule propriété des moyens de production. Et pourtant, on méconnaît cette vérité élémentaire qu'il n'y a aucun capital productif sans travail, manuel ou intellectuel, et que tout ce que l'homme a acquis, il le doit à son travail, sans lequel les richesses de la terre demeureraient improductives. En revendiquant un droit de participation aux décisions économiques, les travailleurs demandent simplement que soit réparée une injustice séculaire et que capital et travail aient désormais un rang égal. Cette requête n'a rien de révolutionnaire et ne menace nullement la paix sociale. Elle nous paraît au contraire le seul moyen de l'asseoir sur des bases plus solides que la seule convention. Des groupes extré-

mistes sont déjà à l'œuvre dans les rangs des travailleurs pour les détourner de la voie réformiste suivie jusqu'ici par le mouvement ouvrier suisse. Le refus de la participation serait la meilleure des propagandes pour ceux qui veulent un changement radical de la société, fût-ce par la violence et l'anarchie.

Information et prise de conscience

M. Jean Neuhaus, chef de la planification, PTT.



Selon des travaux entrepris par différents organismes, et notamment par le BIT, il est distingué comme activité de l'entreprise :

- les fonctions économiques, y compris la gestion de la production ;
- les relations de travail et les questions de personnel ;
- la rémunération et les conditions de travail ;
- le bien-être, les services sociaux et les activités socio-culturelles.

Or, dans notre pays, les représentants du patronat et du travail semblent d'accord pour ne pas étendre la participation au niveau du management, c'est-à-dire de la gestion. A ce sujet, ils rejoignent les économistes d'entreprise, lesquels s'accordent pour considérer la cogestion intégrale comme une erreur. Il en est de l'entreprise comme de l'unité navale ou aérienne, toutes trois requièrent une seule direction.

A ce sujet, on se doit de préciser que, à la différence des questions de personnel et de bien-être, le domaine des fonctions économiques de l'entreprise, c'est-à-dire de la gestion proprement dite, se carac-

térise par la difficulté ou même parfois l'impossibilité d'établir par avance des normes détaillées applicables aux décisions. En effet, celles-ci doivent être prises à la lumière de facteurs extérieurs qu'il est fort malaisé de prévoir. Il s'agit entre autres du progrès technique, du goût des consommateurs, de l'évolution des prix, des possibilités d'approvisionnement, de la situation du commerce extérieur ou des implications des facteurs monétaires, pour ne citer que ces exemples. Pour être effective, la participation des travailleurs dans ce domaine devrait reposer sur des connaissances et une information approfondies des principaux éléments qui déterminent la politique économique de l'entreprise. Mais ces moyens restent l'apanage de ceux qui en assurent la gestion.

Ainsi, on doit admettre qu'une participation du travail aux décisions dans la conduite des affaires de l'entreprise serait de nature à compromettre la rentabilité ou même la viabilité de la communauté de travail. Cela n'en exclut pas tout autant l'influence du travail sur la marche et le développement de l'entreprise, car dans une société en pleine mutation, il semble difficilement admissible de ne pas faire participer le travail aux réflexions qui conduisent aux décisions. Toutefois, la nature du problème en cause demande à ce qu'il soit abordé sans précipitation inopportune.

Au stade actuel, il serait certainement prématuré de vouloir discuter recettes. Au préalable, il importe de faciliter une information objective, de contribuer à une prise de conscience élargie, de renforcer le sentiment de solidarité et de responsabilité de tous les membres de l'entreprise. C'est par une approche de cette nature que le problème de la participation provoquera des confrontations constructives et adaptées aux particularités ainsi qu'aux nécessités de l'entreprise.

Le point de vue de l'ouvrier

M. Emile Muller, président de la commission d'entreprise de TORNOS à Moutier.

Je crois qu'il faut être objectif et oser dire que nous vivons au milieu d'un malaise général.

Pour illustrer ce malaise, voici quelques-unes des réflexions que j'entends régulièrement autour de moi : « Demain c'est lundi, il faut retourner à la boîte » - « Quand est-ce qu'on a quelques jours de congé ? » - « Je ne veux plus travailler à la production, je m'abrutis » - « Le patron

devrait venir prendre la température dans les ateliers, dialoguer avec les travailleurs » - « Les chefs font comme cela les arrange » - « On nous déplace sans demander notre avis » - « On nous pousse à la production alors que les non-productifs ont les gros salaires », etc.

La société a voulu faire de nous des producteurs, des consommateurs. Elle a atteint son but mais par la même occasion, elle a surtout détruit notre personnalité puisqu'elle ne lui permet pas de s'épanouir.

Le désintéressement, la passivité, l'indifférence des travailleurs est un état d'esprit que nous retrouvons à chaque occasion : votations, assemblées communales ou de sociétés, etc. C'est ce même état d'esprit que nous retrouvons dans l'entreprise.

Le progrès technique, l'augmentation de la productivité, la planification, les concentrations d'entreprises, la mise en service d'ordinateurs, la lutte contre la concurrence, voilà quelques éléments des efforts mis en place ces dernières années par les entreprises.

L'humanisation de la place de travail, l'information, la consultation, la cogestion, voilà des éléments qu'on a omis de mettre en valeur. Ne devraient-ils pas aller de pair avec le progrès technique ? Pour rattraper ce retard, un effort considérable doit être déployé pour une participation active dans tous ces domaines.

L'ambiance de la place de travail est de plus en plus contestée et ceci avec raison. Le travailleur sent sa personnalité diminuée, il a le sentiment d'être un robot ou seulement l'élément d'une machine, chargé d'exécuter un travail avec précision et rapidité. Il sent bien que ce qui compte, c'est que le travail soit de qualité et que la machine rende au maximum.

Le travailleur demande, à juste titre, d'être considéré comme un être humain, un interlocuteur, et non comme un simple outil de travail ; il lutte pour sa dignité.

Entre l'employeur et le travailleur, il y a le cadre ou le contremaître qui a un rôle important à jouer et qui s'y prend assez mal quelquefois. Si on admet qu'il a une formation professionnelle, par contre, on déplore souvent un manque de psychologie en matière d'humanisation de la place de travail. On peut penser en constatant cela que la formation qui lui est donnée est plus centrée sur l'augmentation de la productivité que sur la place du travailleur dans cette productivité.

Une suggestion dans le cadre de la participation : pourquoi les responsables ne seraient-ils pas nommés par les travailleurs ?

Sans que cela soit parfait, je crois pou-

voir dire que c'est dans le secteur de l'information qu'on a le plus évolué ces dernières années. Mais sous quelle forme cette information est-elle donnée ? Nous faisons cette constatation : si l'information touche des problèmes mineurs ou conventionnels, elle peut se pratiquer assez facilement. Mais dès qu'il s'agit d'aborder des questions plus fondamentales, on s'aperçoit très vite que les directions freinent, voire même défendent cette information.



Une grande question reste posée : à quand l'information verbale au sein des entreprises et cela pendant les heures de travail ?

Un phénomène de mécontentement se produit dans les entreprises lorsque des décisions importantes sont prises uniquement par la direction, sans que les intéressés, qui sont pourtant les premiers touchés par ces questions, aient été consultés.

L'information, même si elle est bien faite, ne suffit pas si, immédiatement après, elle n'est pas suivie d'une consultation.

Pour les travailleurs, le moyen de s'exprimer, cela veut dire aussi qu'ils prennent toujours plus à fond leur place et surtout plus solidement leur responsabilité face aux décisions prises. Etant dans le coup, ils seront à même de porter un regard critique sur les délégués ainsi que sur l'ensemble de la situation dans l'entreprise et par le fait même, sur leur vie en général.

On peut affirmer que c'est dans le domaine de la cogestion que commencent les vraies difficultés. Les détenteurs du pouvoir dans les conseils d'administration ne veulent pas faire ménage commun avec

les travailleurs. Ils reçoivent le produit de leur travail mais ne veulent pas partager la responsabilité de gérer celui-ci.

Que penser face à cela ? Est-ce qu'on juge le travailleur incapable de comprendre une économie d'entreprise ? Ou serait-ce une gêne à dévoiler le produit des bénéfices réalisés et comment ces bénéfices sont répartis ? Serait-ce la peur de partager le pouvoir ?

Le travailleur n'acceptera pas éternellement d'être tenu à l'écart. Et pour l'avenir, il serait urgent que les directions d'entreprises considèrent sérieusement cette question. Petit à petit, la conscience des travailleurs s'éveille ; de passifs ils deviendront responsables. Je crois profondément que nous, travailleurs, avons notre rôle à jouer et il faut savoir que nous ne voulons plus laisser à d'autres le soin de le faire à notre place.

Enfin, puisque nous avons un auditoire de pédagogues et que le thème de cette rencontre se trouve être la participation, je me permets de lancer un appel aux participants en leur disant combien il est important que déjà à l'école, on apprenne aux enfants comment vivre cette participation. Permettre à ces enfants d'acquiescer un esprit collectif et non individualiste ; qu'ils sachent être attentifs aux événements ; qu'ils apprennent à porter un regard critique sur ce qui se passe autour d'eux ; qu'ils puissent mettre en valeur leur esprit créatif et aussi, et surtout, qu'il leur soit laissé assez de liberté pour exprimer ce qu'ils ressentent. Et enfin, que l'école leur apprenne à expérimenter les richesses et les difficultés de la vie communautaire.

Le point de vue d'un chef de personnel

M. J.-Pierre Buchel, Général de Surveillance S.A., Genève.

... Dans la discussion, le terme de patron a souvent été employé. Il y a lieu de relever, à cet effet, que l'on trouve de plus en plus dans l'entreprise un management professionnel.

Ainsi, il n'y a plus très souvent un patron, mais plutôt une direction qui dépend d'un conseil d'administration. Si l'on veut donc parler de participation au niveau de l'entreprise, il s'agit beaucoup plus de participation entre les employés d'une part et la direction d'autre part.

Le terme de patron semble, aujourd'hui, quelque peu désuet et relever d'une terminologie légèrement dépassée...

... Notre expérience de l'entreprise nous montre que l'employé ou le collaborateur désire beaucoup plus une participation au

niveau de la place de travail ou de l'équipe de travail, qu'au niveau de la direction.

Ce qu'il désire avant tout c'est être au courant des actions présentes et futures. Les méthodes modernes de management dûment appliquées peuvent, dans bien des cas, permettre au travailleur cette participation active à la vie de la cellule de travail.

Très souvent cependant les cadres inférieurs, de par leur formation ou leur expérience, ne sont pas enclins à pratiquer cette participation, ni à informer largement leurs subordonnés sur les tenants et aboutissants des actions entreprises ou à entreprendre.

Nous constatons fréquemment que l'information est retenue à un certain niveau, ceci dans le but implicite de paraître informé aux yeux des subordonnés et de leur montrer, par là même, que l'on détient le pouvoir.

C'est pourquoi la participation, telle qu'elle vient d'être décrite dans la discussion, à savoir une participation institutionnalisée au plus haut sommet de la hiérarchie, ne semble pas, à notre avis, correspondre aux aspirations de nombreux collaborateurs.

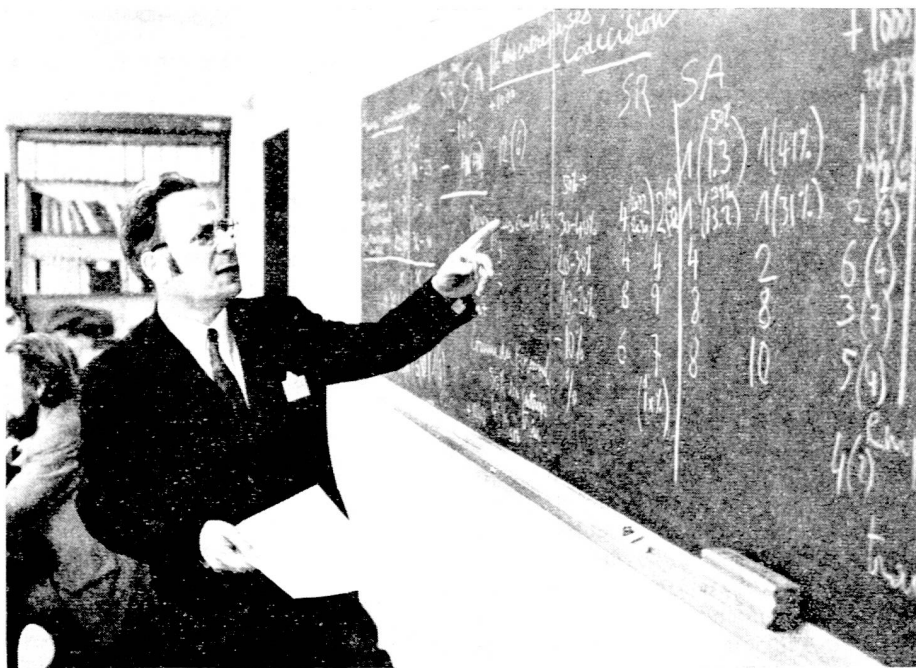
Enfin, une participation institutionnalisée ne résoudra pas le problème de la participation réelle des travailleurs, qui risque malgré une législation adéquate de rester lettre morte dans les faits.

Est-il préférable d'avoir un article constitutionnel prévoyant la participation, ou vaut-il mieux introduire une véritable participation au niveau opérationnel ?



L'état de la participation en Suisse

M. Charles Pochon, sous-directeur de l'OFIANT



Avant de faire la description de la participation en Suisse, et plus particulièrement en Suisse romande, je crois utile de vous dire brièvement ce qu'est l'Office fédéral de l'industrie, des arts et métiers et du travail, l'OFIANT selon l'abréviation courante, que je représente. C'est de fait l'office de l'économie intérieure suisse puisqu'il est « chargé d'encourager l'industrie, le commerce et les arts et métiers ; à cet égard il prend des mesures dans l'intérêt de la paix sociale, de l'organisation économique et du progrès social ». L'office a été fondé le 1^{er} janvier 1930. Il est issu de la fusion de la Division fédérale de l'industrie et des arts et métiers et de l'Office fédéral du travail.

Ses activités portent principalement sur la protection des travailleurs et le droit du travail, la main-d'œuvre et le marché du travail, l'assurance-chômage, la formation professionnelle et depuis peu l'Institut de pédagogie professionnelle a été créé sous nos auspices, la statistique sociale, la médecine du travail. Les activités internationales portant sur ces domaines sont également de son ressort. L'OFIANT, qui assume en outre la rédaction de la revue mensuelle « La vie économique », fait partie du Département de l'économie publique.

La préparation du message du Conseil fédéral aux Chambres fédérales sur l'initiative syndicale sur la participation a fait d'emblée constater qu'on n'avait pas

de données précises sur le niveau de la participation en Suisse. C'est pourquoi trois enquêtes parallèles furent menées au cours du 2^e semestre de 1972 pour déterminer l'état de la participation

- a) dans l'économie privée ;
- b) dans les administrations cantonales et les administrations des villes principales ;
- c) dans l'administration fédérale (administration centrale, CFF, entreprise des PTT).

L'enquête sur la participation dans l'économie privée a été menée en collaboration avec un institut d'étude du marché. Le tiré à part sur « L'état de la participation en Suisse » fournit des indications sur la méthode d'enquête, l'intensité des sondages et les résultats obtenus ce qui nous permet de ne pas y revenir, sinon pour souligner qu'il est difficile de tirer des conclusions valables de manière générale.

Le rapport de l'institut de recherche de la Société suisse pour l'étude des marchés discerne les tendances générales suivantes : environ 9/10 des travailleurs de l'économie privée de la Suisse participent à la vie de l'entreprise, en majeure partie sur le plan de la consultation.

La participation est le plus fortement institutionnalisée dans les grandes entreprises occupant plus de 1000 personnes.

C'est d'ailleurs plutôt dans les entités économiques de cette dimension qu'on trouve des institutions sociales telles que des logements appartenant à l'entreprise, une organisation poussée dans le domaine des cantines et plusieurs commissions du personnel.

En Suisse alémanique, la participation est plus développée qu'en Suisse romande ou au Tessin. Il faut cependant tenir compte du fait que la structure des entreprises d'après les branches d'activité et la taille varie d'une région à l'autre et, en outre, que les données concernant le Tessin ne sont pas garanties statistiquement en raison du nombre relativement faible des entreprises questionnées.

Il est positif de constater que les réponses des représentants des employeurs et celles des représentants des travailleurs, hormis quelques exceptions, ont montré une assez large concordance de vues. Ce résultat ne va pas de soi, même si l'on fait abstraction de divergences éventuelles d'intérêt; pensons en effet déjà au fait que les critères de l'information, de la consultation et de la codécision — critères qui sont décisifs pour mesurer l'intensité de la participation — ne peuvent dans la pratique pas être délimités avec une netteté absolue.

Lorsque des divergences d'opinion apparaissent, elles ne permettent pas simplement de conclure que les employeurs indiquent des degrés d'intensité plus élevés que les travailleurs. On rencontre en effet des cas inverses où ce sont les travailleurs qui attribuent à la participation dans leur entreprise un rang supérieur par rapport à l'appréciation qu'en donnent les employeurs. On peut certainement en tirer deux conclusions. Il existe des entreprises dans lesquelles la participation est plus développée en théorie qu'en pratique. D'autre part, il y a cependant aussi des entreprises dans lesquelles se sont créées et développées de manière pragmatique des formes de participation qui ne se fondent pas sur des bases statutaires.

La participation dans notre économie atteint une ampleur respectable. On aboutit notamment à cette constatation si l'on considère que la participation en Suisse — à quelques exceptions près — s'est développée sans être imposée en vertu d'obligations légales ou de conventions collectives de travail. Il convient toutefois de noter que la participation porte principalement sur l'information et la consultation et non pas sur le droit de codécision.

Le droit de codécision se rencontre

le plus fréquemment lorsqu'il s'agit de questions concernant les caisses de pension et de maladie, l'organisation de la durée du travail et le perfectionnement professionnel.

La codécision est la moins prononcée pour ce qui touche les mesures fondamentales dans le domaine de la gestion des affaires. Pour autant que la codécision existe, elle diminue lorsque la taille de l'entreprise s'accroît. Le fait que la vue d'ensemble est meilleure dans les petites entreprises qui ont été soumises à l'enquête n'en constitue peut-être pas le moindre motif.

D'autre part, ainsi que cela découle des résultats détaillés, la participation dans d'autres domaines est plus répandue dans les grandes entreprises (500 à 999 personnes et notamment 1000 ou plus) que dans les deux autres catégories inférieures d'entreprises. Mentionnons à ce propos plus particulièrement les domaines concernant l'évaluation de la place de travail, le travail à la tâche et les primes ainsi que l'examen de propositions d'amélioration. Le droit de recours est également plus fréquemment ancré dans les grandes entreprises. L'image qui se dégage sur ces points pour les grandes entreprises s'explique dans une certaine mesure par le fait que certains de ces domaines, par exemple le travail à la tâche et les primes, sont plus fréquemment institutionnalisés dans les grandes entreprises que dans celles de petite taille.

Quelques caractéristiques de la participation en Suisse romande

Commençons par comparer le niveau de la participation en Suisse romande et en Suisse alémanique sur la base des 22 questions posées à ce sujet. Nous examinons tout d'abord les réponses patronales aux questions sur l'absence de participation. Dans 21 cas, l'absence de participation est plus marquée en Suisse romande qu'en Suisse alémanique; la seule exception est représentée par la question 12.2 « changement des programmes de production » où 28 % des entreprises romandes contre le 31 % des entreprises alémaniques annoncent qu'il n'y a pas de participation.

Des divergences très marquées sont à relever dans 3 domaines :

- 1.3 Aménagement de la place de travail, décoration, fleurs, tableaux, couleurs (14 % d'absence de participation en Suisse alémanique contre 54 % en Suisse romande).
- 12.3 Mesures fondamentales, programmes d'investissement (33 % contre 59 %).

13.4 Institutions sociales, nourriture, cantines (36 % contre 72 %).

Du point de vue des employeurs, la forme supérieure de la participation que représente la codécision (qui comprend l'information et la consultation) est atteinte dans environ un tiers des entreprises pour l'organisation de la durée du travail, le transfert dans d'autres places de travail, le perfectionnement professionnel et la caisse de pension. Sauf en ce qui concerne la caisse de pension, il y a pratiquement concordance avec les réponses des travailleurs.

Il n'y a pratiquement pas de codécision (moins de 10 % des entreprises) en ce qui concerne le travail à la tâche et les primes, la plupart des mesures fondamentales dans le domaine de la gestion des affaires ainsi que pour les logements appartenant à l'entreprise, mais dans ce dernier cas il convient de noter que beaucoup d'entreprises n'ont pas de logements en propre.

L'absence de participation, donc aussi bien d'information et de consultation que de codécision, se rencontre dans plus de la moitié des entreprises en ce qui concerne la décoration de la place de travail, le travail à la tâche et les primes, le choix des programmes d'investissement et les logements appartenant à l'entreprise (précisons que bien des entreprises n'en possèdent pas). Dans ces quatre cas, les travailleurs indiquent dans une proportion encore plus forte que les employeurs qu'il n'y a pas de participation.

La participation, sous une des trois formes retenues, ne dépasse jamais le 87 % des entreprises selon les réponses patronales; elle atteint le 91 % dans les réponses des travailleurs pour le transfert à d'autres places de travail.

Conclusions

Il est difficile de tirer des conclusions de l'enquête sur l'état de la participation dans l'économie privée car les chiffres n'expriment pas tous les aspects humains de la vie dans les entreprises et le climat qui y règne. Le niveau de participation est élevé dans plusieurs domaines, puisque sur le plan suisse la majorité des personnes occupées sont soit consultées, soit disposent d'un droit de codécision, selon les réponses des travailleurs dans 10 des 22 rubriques. Il est bas pour tout ce qui concerne la gestion des affaires et les mesures fondamentales de l'entreprise.

L'enquête a fourni des données qui seront fort utiles pour se prononcer en connaissance de cause lors de la consultation populaire sur l'initiative syndicale.

Résumé de l'enquête de l'OFIAMT

Domaines	Suisse alémanique								Suisse romande							
	Aucune Participation		Information		Consultation: Information incluse		Codécision: Information et consultation incluses		Aucune Participation		Information		Consultation: Information incluse		Codécision: Information et consultation incluses	
	Em-ploy-eurs	Tra-vail-leurs	Em-ploy-eurs	Tra-vail-leurs	Em-ploy-eurs	Tra-vail-leurs	Em-ploy-eurs	Tra-vail-leurs	Em-ploy-eurs	Tra-vail-leurs	Em-ploy-eurs	Tra-vail-leurs	Em-ploy-eurs	Tra-vail-leurs	Em-ploy-eurs	Tra-vail-leurs
1. Aménagement de la place de travail																
1.1 Choix des machines / instruments / meubles	10	12	23	21	49	52	18	15	26	20	28	22	30	42	16	16
1.2 Emplacement de ceux-ci	7	13	19	18	50	44	24	25	22	21	22	21	34	36	22	22
1.3 Décoration: fleurs, tableaux, couleurs	14	23	8	9	28	27	50	41	54	59	11	10	14	12	21	19
2. Organisation de la durée du travail	5	9	21	23	49	46	25	22	13	14	23	28	32	30	32	28
3. Evaluation de la place de travail	25	25	38	30	25	36	12	9	33	28	33	33	23	23	11	16
4. Evaluation concernant la personne	21	25	36	33	33	33	10	9	36	28	27	26	23	33	14	13
5. Transfert à d'autres places de travail	7	11	15	15	54	59	24	15	14	9	20	16	36	41	30	34
6. Travail à la tâche / primes	52	55	25	24	17	17	6	4	66	70	15	17	11	11	8	2
7. Examen de propositions d'amélioration	13	9	13	10	57	67	17	14	19	17	12	17	40	38	29	28
8. Perfectionnement professionnel	15	23	14	15	43	45	28	17	21	21	21	22	26	25	32	32
9. Règlement de litiges	10	9	18	18	57	61	15	12	17	16	14	22	51	38	18	24
10. Licenciements	16	18	37	34	39	41	8	7	29	34	35	37	26	19	10	10
11. Prévention des accidents et hygiène du travail	8	8	23	16	50	58	19	18	17	15	35	39	31	34	17	12
12. Gestion des affaires: mesures fondamentales																
12.1 Méthodes de fabrication: changements	26	31	43	44	25	21	6	4	33	41	27	24	29	25	11	10
12.2 Programme de production: changements	31	34	49	51	15	12	5	3	28	41	37	25	27	25	8	9
12.3 Programmes d'investissement	33	40	49	51	13	8	5	1	59	71	29	26	11	3	1	—
12.4 Agrandissements d'entreprises (fusions)	32	37	57	60	8	2	3	1	49	56	39	38	7	3	5	3
12.5 Fermeture d'entreprises	32	35	54	57	12	7	2	1	43	47	39	37	17	15	1	1
13. Institutions sociales																
13.1 Caisse de maladie	17	20	33	30	32	32	18	18	21	19	44	43	15	23	20	15
13.2 Caisse de pension	11	12	21	23	29	34	39	31	17	18	37	41	16	24	30	17
13.3 Logements appartenant à l'entreprise	44	47	33	35	14	12	9	6	50	61	29	23	15	9	6	7
13.4 Nourriture / cantine	36	40	19	15	32	34	13	11	72	72	7	8	11	12	10	8

M. Pochon a abondamment commenté les données du tableau ci-dessus figurant dans le tiré à part de « La Vie économique » intitulé « L'état de la participation en Suisse », paru en février 1973.

Une question de vocabulaire

M. Jean Neuhaus, chef de la planification et des études aux PTT, s'est efforcé d'éclairer les discussions en précisant le vocabulaire utilisé lorsque l'on parle de participation.

Si l'on s'en réfère aux mots « codécision » et « cogestion », il est nécessaire de savoir ce qu'ils signifient.

Mitbestimmung : participation.

Mitspracherecht : consultation (dialogue permettant d'aboutir à un accord entre partenaires sociaux).

Mitentscheidung : codécision.

Le terme de « cogestion » souvent utilisé en Suisse romande n'a pas d'équivalent allemand.

Enfin, il faut relever que dans l'initiative syndicale, on utilise le terme de « Mitbestimmung » adapté en français comme participation, sous-entendu participation aux décisions.

Quelques échos de participants

... Il est fructueux pour les deux parties, pour les enseignants qui complètent leurs connaissances et confrontent leurs opinions à celles de spécialistes et de responsables de l'économie d'une part, pour ces derniers d'autre part qui ont à faire face à un auditoire de consommateurs et d'employés capables de leur poser certains problèmes.

C'est une occasion unique donnée à l'école de faire une incursion dans la vie, dans l'un de ses secteurs les plus importants tout au moins...

R. Nicod.

... L'opposition entre les points de vue respectifs du syndicat et du patronat. Nous regrettons toutefois qu'un débat contradictoire avec participation active des principaux protagonistes n'ait pu être instauré sur ces sujets précis.

— Un véritable dialogue ne s'est pas établi. Disons que nous avons été respectivement informés.

Nous avons apprécié la qualité intellectuelle des diverses séquences mais déploré le manque de cohérence et de synthèse, l'absence de structure...

R. Cop.

... Je ne relèverai que pour mémoire l'aspect souvent trop technique des exposés présentés. Mais au fait la technocratie ne tient-elle pas aujourd'hui le haut du pavé ! Chaque spécialiste se fixe bien sûr en règle générale une ligne de conduite immuable tendant à présenter le caractère spécifique de sa propre spécialité avec une herméticité qui doit précisément tendre à ce que la matière présentée ne soit pas trop facilement accessible à l'entendement du commun des mortels.

Cette constatation — que je ne voudrais pas qu'on considérât comme une vaine critique — mise à part, je demeure persuadé que les sujets développés lors de ces séminaires représentent un enrichissement certain...

M. Mayor.

Participation, le point de vue d'un enseignant

M. Rodolphe Grob, président de la Société pédagogique genevoise



J'essayerai d'être aussi bref que possible, pour plusieurs raisons : d'une part parce que j'aurais beaucoup de choses à dire et d'autre part parce qu'il n'y a pas de temps prévu pour la discussion et que je souhaiterais vraiment que nous puissions discuter de ce que je vais affirmer, étant bien entendu que je vais parler en mon nom personnel, que je n'engage aucune association professionnelle et qu'il y a une quantité de collègues qui auraient certainement autant à dire que moi à propos de la participation des enseignants.

Je vais être contraint à un certain schématisme et j'admets d'emblée les critiques que ne manqueront pas de m'adresser les représentants des départements, des chefs de service et surtout celles de mes collègues, qui, tous, à juste titre, pourront affirmer que cela ne se passe pas tout à fait comme cela dans leur secteur.

D'abord, j'aimerais faire un certain nombre de constatations à propos de ce qui a été dit hier. Ce qui m'a frappé, avant tout, c'est que la situation de l'enseignant ne diffère pratiquement pas de celle du travailleur de l'entreprise. Ses préoccupations semblent être extrêmement proches et, en tout cas, un certain parallélisme peut être tracé. Ce même parallélisme pourrait d'ailleurs être fait entre l'entreprise, dont on a abondamment parlé hier, et l'école dont on parlera aujourd'hui. Il y a les mêmes interactions, les mêmes instances qui interviennent, les mêmes groupes de pression

qui agissent sur l'une et l'autre des organisations.

La deuxième chose que je voudrais relever, c'est l'ambiguïté de certains termes. Hier, Monsieur Guelfi parlait de participation. Monsieur Jetzer, surnommé, parlait également de participation et la première chose qu'ils ont dite était : « Nous sommes parfaitement d'accord sur la participation. » Pourtant, au fur et à mesure que se développaient leurs arguments, on s'apercevait que la participation dont parlent les uns et les autres est totalement différente. Cette ambiguïté des termes est bien connue des enseignants. C'est grâce à elle qu'en apparence tout le monde est d'accord sur les buts de l'éducation et il convient toujours de creuser un peu au-delà des mots pour s'apercevoir des divergences fondamentales que cachent les déclarations d'intention unanimes, des partis politiques, par exemple ; il y a parfois des projets radicalement opposés dissimulés sous les phrases. Il faut être conscient de cela lorsqu'on commence à parler de participation.

Une remarque encore, avant d'entrer dans le vif du sujet, à propos de participation des élèves. Cette participation doit exister ; elle existe déjà : on nous a parlé hier du collège de l'Elysée à Lausanne ; il y a d'autres expériences en cours. Je rejoins pourtant le collègue qui disait, hier : « La participation des élèves, comment pourrait-on la réaliser, alors que la participation des enseignants n'existe pratiquement pas ! »

J'aimerais maintenant prendre mon propos et entrer dans la problématique de la participation de l'enseignement. L'école, c'est un lieu-commun de le dire, est en pleine mutation. L'évolution est amorcée. On a parlé de crise de l'enseignement et je crois que cela correspond à une réalité.

Nul n'est en mesure de dire quel est le sens qu'il convient de donner à cette évolution qui se développe de manière quelque peu anarchique. Les tendances s'affrontent, tendances pédagogiques d'une part, tendances politiques surtout. Il est évident que suivant la tendance que l'on va préconiser ou que l'on va suivre, la notion de participation divergera fondamentalement.

Je voudrais donner un exemple qui est en relation avec les finalités de l'enseignement. Il était admis jusqu'à pré-

sent que l'enseignement avait pour objectif de mener les élèves vers un certain type de société auquel ils devraient s'adapter. Or cette tendance, qui est une des finalités possibles ou un des groupes de finalités possibles, est actuellement fortement combattue par les enseignants eux-mêmes, du moins certains d'entre eux. Il s'agit selon eux d'accorder une priorité absolue à l'élève, à son authenticité, à son plein développement, libre à l'élève ultérieurement d'investir librement ses aptitudes développées, sa personnalité comme il l'entend, dans la société ou contre la société. Cette tendance prend actuellement de l'importance ; je ne peux pas parler d'elle à la place de ceux qui la préconisent ; il conviendrait de donner la parole à certains partisans de la pédagogie institutionnelle.

Dans mon propos, je choisirai l'hypothèse, je ferai le pari, quant à l'évolution de l'école, d'une institution qui gardera ses caractéristiques actuelles, d'une institution d'Etat, obligatoire, gratuite, du moins dans ses degrés premiers, avec, par conséquent, une mission confiée à des spécialistes, les enseignants, de conduire les élèves vers un type de société d'ailleurs à définir ; une institution qui par là aura comme actuellement une vocation unitaire, unificatrice, c'est-à-dire une volonté de conduire tous les élèves vers le même but, vers en tout cas des éléments culturels de base qui seraient les mêmes pour tous ; il s'agira d'une école à vocation démocratique, d'une école offrant ou cherchant à offrir une égalité de chance à tous les élèves.

L'école de mon hypothèse, hypothèse que je crois réaliste, ressemblera comme une sœur à l'actuelle, dans la mesure où l'école actuelle cherche depuis longtemps à atteindre ces objectifs sans d'ailleurs y parvenir.

Je voudrais donner deux exemples de dysfonctionnement par rapport aux objectifs visés. Il est bien clair que l'égalité des chances dans l'école actuelle n'existe pas et il est bien clair que les éléments culturels que l'école dispense actuellement sont des éléments d'une certaine culture, de la culture d'une certaine classe.

Ce sont là deux exemples qui éloignent l'école de sa vocation universelle.

Ceci dit, puisque je me place dans une certaine hypothèse, j'admets que l'école de cette hypothèse va être organisée, centralisée et qu'elle va, par son organisation, présenter une certaine hiérarchie, qu'elle va, puisque hiérarchie il y a, présenter des niveaux de compétence, des niveaux de décisions, ce qui implique des délégations de pouvoirs assez importantes.

Ce qui veut dire aussi, et je reviens plus directement à mon sujet maintenant, que la participation devra s'adapter à cette organisation hiérarchique, à ces niveaux de compétence, à ces délégations de pouvoirs, etc.

L'appareil scolaire ne peut être détaché de la société ; il y a, par ailleurs, des influences qui s'exercent sur lui, des groupes de pression qui cherchent à le modifier ; modifications extérieures d'ordre politique, bien sûr, mais aussi d'ordre économique. Nous en avons parlé, par allusions, et nous avons pu nous rendre compte que le monde économique demande un certain nombre de prestations à l'école. Nous ne rejetons pas, et nous ne pouvons pas rejeter sans autre ces pressions. Ce que nous devons faire en revanche, nous, enseignants, c'est savoir et connaître notre dépendance à cet égard, en tenir compte et nous adapter aussi à ces influences-là, afin de pouvoir le cas échéant les combattre ou les intégrer à notre action éducative ; notre participation doit s'étendre jusque là.

Ce qui complique encore les données du problème, c'est qu'il ne suffit plus de limiter la participation des enseignants à la discussion relative aux traitements ou aux conditions de travail, ou encore à l'aménagement de la place de travail. Il est devenu évident que notre tâche est devenue trop importante quant à ses implications sociales pour que l'on puisse se contenter d'une participation dans ces domaines restreints. Les enseignants entendent maintenant dire leur mot ou faire valoir leur point de vue en ce qui concerne les finalités mêmes de leur tâche ; il n'est plus question pour nous de laisser à d'autres le soin et la responsabilité de déterminer l'objectif final de la tâche éducative, d'autant moins que cet objectif doit être remis en cause de manière permanente en raison de l'évolution de la société. Nous sommes, en effet, peut-être mieux que d'autres en contact avec les décalages qui se produisent entre les intentions et les faits.

Cette participation va loin, plus loin peut-être que le droit du simple citoyen, parce qu'en participant à la détermination des finalités de notre tâche, nous prenons pied dans une réalité politique, d'une manière consciente, alors que jusqu'à présent nous n'étions peut-être que les instruments de la politique.

Je voudrais donner un exemple concret qui permettra d'approfondir quelque peu la question, celui de la démocratisation des études, objectif sur lequel, remarquons-le en passant, tout le monde se déclare d'accord.

Or, consciemment ou inconsciemment,

volontairement ou involontairement, on ne nous permet pas, de par les structures scolaires qui sont les nôtres de réaliser l'égalité des chances et ceci dès le début de la scolarité obligatoire.

Nous nous trouvons, nous, enseignants, qui sommes en contact quotidien avec les élèves et qui voyons certains d'entre eux n'avoir dès le départ aucune chance, confrontés avec un obstacle que nous ne pouvons plus ne pas combattre, parce que nous avons maintenant appris à le reconnaître, à l'analyser : le combattre c'est opter pour une école différente qui peut nécessiter un combat d'ordre politique.

Or l'outil de ce combat ne peut être qu'une participation réelle et totale. Comment la réaliser, comment l'obtenir.

Il convient ici de ne pas sous-estimer le travail et l'influence acquise par les associations professionnelles ; on a parlé jusqu'ici dans ce séminaire de syndicats, nous disons, nous, en milieux enseignants associations professionnelles. Nous connaissons cependant les limites de cette action et de cette influence en l'état actuel.

Maspero l'a dit hier : nous sommes consultés, et je confirme pour ma part que, d'une manière générale, on prend assez volontiers en compte nos avis, et que, depuis quelque temps, nous jouissons d'une certaine audience auprès des pouvoirs publics.

Cela ne veut pas dire que nous soyons satisfaits de ce mode de consultation, car, dès le moment où l'on touche à certains problèmes fondamentaux ou à certains problèmes qui remettent vraiment en question le système, on se heurte presque forcément à des refus d'entrée en matière. L'exemple du GROS (Groupe de réflexion sur les objectifs et les structures) est significatif à cet égard ; on relèvera parmi les prétextes invoqués la participation des enseignants non prévue au départ.

Je voudrais maintenant quitter la participation institutionnelle pour essayer de voir ce qui se passe dans les classes, à la base. On dit souvent que l'enseignant, la porte de sa classe refermée, est libre ou du moins que sa marge de manœuvre est très grande. Peut-être cela est-il parce que l'inspecteur qui est chargé de le contrôler à trop à faire pour venir trop fréquemment ; cela tient peut-être aussi au fait que l'autodiscipline des enseignants est très développée et qu'il sait les limites qu'il ne faut pas franchir si l'on veut jouir d'une certaine tranquillité.

Pourtant, essayons, par les textes, les directives officielles, par les notes de service de définir la fonction de l'enseignant, de l'enseignant primaire notamment, dans

la hiérarchie. Qu'est-il, d'une manière générale, aux yeux de l'opinion publique, de la hiérarchie, des pouvoirs publics sinon celui à qui l'on confie une mission d'exécutant ? Exécutant qualifié, sans doute, exécutant que l'on dit responsable, dont la tâche importante est reconnue dans tous les discours, mais exécutant dont on se garde bien d'encourager les initiatives, dont on freine toutes les tentatives d'innovation pédagogique sérieuses.

Il s'agit, en effet, pour le pouvoir de garder le contrôle de tout l'appareil et comment mieux le faire qu'en hiérarchisant à l'extrême.

Ce souci a conduit à un dirigisme bureaucratique, à un appareil très efficace, surtout vu de l'extérieur, qui tourne même très bien vu de l'intérieur, mais qui est figé, qui a perdu le contact avec le réel et qui se montre incapable de s'adapter aux changements très rapides qui caractérisent notre époque. L'objectif essentiel, celui qui tient peut-être lieu de politique générale en matière d'éducation, semble être l'absence de heurts avec l'extérieur.

Nous sommes de plus en plus nombreux à penser que cette mainmise hiérarchique sur l'appareil scolaire ne peut plus garantir son fonctionnement harmonieux dans la société en période d'évolution rapide et irréversible.

Nous nous rendons compte que quelque chose doit changer et ce n'est pas le lieu ici de dire ce qui doit changer.

Nous pensons que seule une participation effective, partant des classes, de la base, peut remettre l'école en accord avec la société.

Il s'agit de définir une stratégie pour conquérir cette participation et l'adapter aux divers niveaux de compétences : classe - quartier - circonscription - canton - nation. A chacun de ces niveaux doivent être conférés des marges de décisions importantes et des marges d'autonomie, beaucoup plus grandes que par le passé.

Il serait très présomptueux de la part des responsables d'oser affirmer que telle n'est pas la solution et que seul un renforcement de la hiérarchie peut permettre d'échapper à la sclérose de l'appareil et à ses dysfonctionnements actuels.

Nous avons vu dans quelle mesure on peut dire que l'enseignant est libre dans sa classe, c'est-à-dire dans la mesure où il respecte aussi scrupuleusement que possible les normes établies, dans la mesure aussi où il est un individu isolé. Lorsqu'il cherche à entrer en contact, lorsqu'il cherche à élaborer une pédagogie qui pourrait correspondre, non pas à sa classe ou à son petit monde personnel, quand la réforme n'est plus à usage personnel

mais susceptible de s'étendre, les difficultés commencent. Pourtant, la seule manière, probablement, de donner une certaine vitalité à l'enseignement dans les classes, serait de remettre les enseignants en contact avec d'autres enseignants sans à tout prix vouloir, au niveau de la hiérarchie, garder le contrôle des groupes ainsi formés.

C'est pourquoi, pour ma part, la participation commence au niveau de la classe, de l'école en tant que bâtiment. Et elle commence par l'instauration d'une collaboration autonome d'une autogestion de l'école, soit par l'acceptation par l'autorité d'une marge assez grande de décision laissée aux groupes d'enseignants. Ceux-ci auraient et devraient à leur tour établir de nombreux contacts avec le monde ambiant, les parents notamment. Il conviendrait d'agir pour que l'école redevienne une entité intégrée dans la société, ce qui n'exclut en aucune manière des relations avec les instances scolaires supérieures, puisque la hiérarchie ne semble pas pouvoir être évitée. Le ou les représentants de ces instances perdraient certaines de leurs prérogatives actuelles, sans doute, mais leur tâche retrouverait aussi beaucoup de son dynamisme.

Au niveau supérieur, celui qui assurerait l'homogénéité de l'action pédagogique dans la circonscription, le quartier ou le district, verrait se poser des problèmes de coordination plus délicats, car déjà devraient intervenir des délégations de pouvoirs, des représentations.

Parmi d'autres, des enseignants désignés ou élus, devraient participer à des comités de gestions tels qu'il en existe dans certaines entreprises industrielles. Les conditions de vie spécifiques des quartiers nécessitent des mesures éducatives diffé-

rentes selon, par exemple, que l'on habite le quartier du Lignon ou le quartier de Champel à Genève, que l'on vive dans la vallée de Joux ou la ville de Lausanne.

L'autonomie de la région, du quartier relève d'autres raisons que celles qui justifient l'autogestion des écoles : elle est tout aussi nécessaire pour que l'école retrouve son harmonie avec le monde ambiant. La participation des enseignants, là encore, est indispensable ; le fait qu'elle passe par des représentants désignés ne devrait rien enlever de son efficacité. Il s'agira pour les associations professionnelles, comme pour les instances officielles d'innover fondamentalement et d'admettre une large décentralisation des pouvoirs, ce qui ne veut aucunement dire le renoncement à une recherche d'unité et de coordination.

Car, il est bien évident que plus on étend le champ géographique plus l'organisation devient complexe et qu'à chacun des niveaux, notamment celui des départements, les associations professionnelles doivent continuer à exercer leur rôle et augmenter leur prise sur les décisions.

Pour résumer ce que signifie pour moi participation, avec tous les risques que comporte une simplification excessive, je dirais volontiers :

- décision responsable dans le cadre de la classe ;
- cogestion de l'école, du quartier, de la circonscription ;
- codécision au niveau des départements de l'instruction publique ;
- participation en matière de politique générale de l'enseignement.

Je voudrais encore, à l'intention de mes collègues, atténuer certains de mes propos, parce que je suis convaincu que beaucoup n'éprouvent pas la situation

comme d'autres qui ont essayé de changer quelque chose dans leur enseignement et qui ont tâté des résistances ; je crois pour ma part, que en général, la description du système scolaire correspond grosso modo à une réalité qui dépasse le champ de mes propres expériences.

Ce système peut être changé. Je dirai qu'il doit l'être et dans cette optique une réflexion sur la hiérarchie s'impose. Cette hiérarchie est une réalité du système bureaucratique et détermine, selon un certain nombre de principes mal connus de l'extérieur, la carrière des enseignants, donc pour beaucoup d'entre eux, leur esprit.

Plus on monte dans les degrés scolaires, plus on mérite considération. Pourquoi ?...

Plus on s'éloigne du contact des élèves, mieux on est situé dans la hiérarchie. Pourquoi ?...

Plus on monte dans cette échelle hiérarchique et plus on a de pouvoir de décision, un pouvoir quasiment discrétionnaire sur ceux de l'échelon inférieur. Pourquoi ?..., etc.

On doit se demander si un autre type d'organisation de l'appareil scolaire ne devrait pas être envisagé, un appareil où il n'y aurait pas nécessairement subordination, où les fonctions seraient basées sur des compétences différentes sans recours aux notions d'autorité et de soumission.

Il y a une réflexion à conduire dans ce domaine ; c'est peut-être par elle qu'il convient de commencer pour comprendre ce que pourrait être une véritable participation des enseignants, une participation qui seule est susceptible, entre autres mesures, de rendre à l'école les moyens de remplir à nouveau sa mission.

La participation comme élément de survie

M. Charles Tavel, ancien attaché scientifique près l'ambassade de Suisse à Washington

Au départ le problème, tel qu'il nous est posé, est un problème politique. La politique, en Suisse encore plus qu'ailleurs, c'est généralement l'art du compromis, du savant dosage entre les positions des uns et des autres. Le danger existe cependant que l'on assiste ici à un affrontement de positions, revendicatives d'une part, défensives de l'autre. Les fronts risquent de se durcir, faisant place à la méfiance alors qu'il est important de créer l'entente, plus encore : la confiance. On doit rechercher le commun dénominateur, non le compromis. Cela ne pourra se faire qu'en analysant la situation aussi froidement que possible, et en dégagant les options de telle

sorte que, et c'est là l'autre politique, chacun puisse choisir en connaissance de cause.

Et d'abord, il faut le souligner, il s'agit d'un problème fondamental, l'un des plus fondamentaux auxquels nous puissions faire face actuellement. Ce n'est pas un problème nouveau, mais il se pose aujourd'hui de façon nouvelle. Tâchons de voir en quoi. Pour le faire, je voudrais analyser d'abord la situation économique de la Suisse et ensuite l'évolution de la situation sociale. Elles constituent l'une et l'autre la toile de fond qui conditionne les solutions possibles à notre problème.



La situation économique d'abord

Nous vivons en effet actuellement dans une période quasi continue de bonne conjoncture. La demande est élevée et il n'y a pas lieu de penser que cette situation se modifiera à court terme. Ce seul fait risque de nous faire oublier que notre prospérité économique repose sur des bases fragiles. Sans ressources naturelles, sans réserves de main-d'œuvre, jouissant d'un haut standard de vie donc, relativement à d'autres, d'un haut coût de main-d'œuvre, nous devons cette prospérité essentiellement à notre travail, à notre créativité, à la solidité de notre monnaie et, il faut y insister, à notre stabilité politique et sociale. La paix du travail a été l'un des éléments les plus essentiels d'un succès économique qui a permis la promotion des revenus de tous. A la paix du travail, s'est couplée la quasi-inexistence d'une lutte des classes, ce qui a permis une bonne collaboration au sein des entreprises. Cette prospérité peut cependant à tout moment être remise en cause. A long terme, nous ne réussirons à la maintenir qu'à certaines conditions.

Notre marché intérieur est, pour une grande partie de notre industrie, relativement petit. Nous sommes donc en concurrence directe, à l'étranger comme dorénavant à l'intérieur, avec l'industrie étrangère. Ou nous sommes compétitifs ou nous ne le sommes pas. Or, pour une grande partie de nos industries d'exportation, la marge de bénéfice, et donc de manœuvre, s'est récemment sensiblement amoindrie.

Faut-il rappeler qu'en deux ans le dollar a été dévalué par rapport au franc suisse de 32 %, ce qui remet sérieusement en question la compétitivité de nos produits à l'exportation dans la zone dollar. La situation est heureusement différente vis-à-vis de la plupart des pays européens. Là-dessus cependant se greffe une inflation galopante, plus forte que celle de la grande majorité de nos concurrents.

Ces facteurs, liés au manque de main-d'œuvre et aux problèmes écologiques graves qui se posent à notre pays si densément peuplé, font que *notre industrie chimique*, celle même qui dispose de la plus grande marge de bénéfice, va devoir poursuivre son expansion à l'étranger. Cette décentralisation était certes déjà inscrite dans les faits depuis des années, mais l'évolution récente de la situation l'accélélera dorénavant comme nous en avertis récemment le président du conseil de Ciba-Geigy, M. von Planta.

Les industries *mécaniques, électriques et thermodynamiques*, se voient placées

devant des problèmes similaires, plus graves encore parce que leurs marges sont plus faibles et que la part de main-d'œuvre dans leur prix de revient est sensiblement plus importante. Il ne faut donc pas s'étonner si, pour rester compétitifs, certains groupes multinationaux suisses doivent confier une part toujours plus importante des commandes à leurs filiales étrangères. Ce n'est pas un hasard non plus si les réserves de travail de notre industrie des machines diminuent année après année : 9,6 mois à fin 1970, 8,1 mois à fin 1971, 7,7 mois à fin juin 1972, alors que la moyenne des dix dernières années se situait à 8,7 mois.

Ces résultats sont antérieurs à la crise du dollar. Il est vrai qu'ils correspondaient à une période de relative récession, mais cela ne fait qu'appuyer ce que j'ai dit, à savoir que notre prospérité repose sur des bases fragiles. La conjoncture reprenant, nous allons ressentir les effets d'autres facteurs : le haut cours du franc suisse et l'inflation.

Plus problématique encore apparaît à échéance le sort d'une partie de notre industrie *horlogère*, de notre industrie *textile* ou de l'industrie de la *chaussure*. Je ne prétends pas, ce disant, que la position mondiale, par exemple de l'industrie horlogère, ne pourra pas être maintenue, voire même peut-être améliorée, mais cela se fera au prix d'une profonde restructuration technique et économique qui ne manquera pas de tendre à l'extrême les ressorts de notre appareil de production et de vente.

L'optimisme inconditionnel n'est dorénavant plus de mise. Les entreprises qui font exception à cette tendance sont surtout celles dont la créativité s'est manifestée avec le plus de vigueur. Il est même intéressant de noter que dans une entreprise comme Sulzer, dont le carnet de commandes global a diminué pour la première fois depuis 1967, la seule division qui fasse franchement exception, les machines textiles, dont les commandes ont augmenté de 10 %, est celle qui exploite actuellement le produit le plus novateur.

A échéance, une autre tendance se dessine qui affecte, elle, tous les pays hautement développés : c'est le *transfert dans les pays sous-développés des productions à plus haut taux de main-d'œuvre*. C'est ainsi que la quasi-totalité des radios et des postes de TV noir et blanc américains est actuellement fabriquée en Asie. Une part sensible (plus de 50 %) des composants de la TV couleur aussi. L'industrie électronique européenne a dû, pour rester concurrente, suivre ce mouvement, bien que cela n'affecte encore qu'une partie de sa production : Philips, par exem-

ple, produit un tiers de ses radios à Hong-kong. D'autres exemples typiques : Rolleiflex, pour rester concurrent, a dû installer toute la production de son nouveau Rollei à Singapour. Paillard a transféré sa production allemande de machines à écrire au Brésil. Cette voie a été ouverte par l'industrie textile et la Suède par exemple a pratiquement renoncé à son industrie textile et à celle de la chaussure au profit de pays où la main-d'œuvre est meilleur marché. Ford produit dorénavant la totalité des moteurs de sa Pinto au Brésil et les exemples peuvent et surtout pourront encore se multiplier. Le Japon lui-même a adopté comme politique officielle (MITI) de transférer une partie de sa production dans les pays en voie de développement et un grand chantier naval japonais dit même à qui veut l'entendre que d'ici dix ans la plus grande partie de la production japonaise de bateaux aura été transférée ailleurs. Le mouvement n'a fait que commencer. Il y a lourd à parier qu'il s'intensifiera.

Pour réagir contre ce faisceau de situations adverses, l'industrie devra faire feu de tout bois.

Il y aura d'abord les *rationalisations*, à commencer par celles du *programme de production*. Le directeur du Rationalisierungs-Kuratorium de l'industrie allemande ne dit-il pas qu'en règle générale dans l'industrie européenne, 25 % seulement des produits fournissent un bénéfice réel qui est amputé par les pertes ou l'inertie des 75 % restants ?

Rationalisation des procédés de production ensuite, allant jusqu'à l'automatisation poussée. Tout cela s'accompagnera la plupart du temps soit de libération, soit de transfert de main-d'œuvre. C'est là un élément relativement nouveau, dont nous avons commencé à ressentir les effets. Un quotidien suisse publiait récemment une liste de 22 entreprises ayant licencié entre 35 et 350 personnes dans les derniers mois par suite de rationalisation des procédés de production. On n'est certainement qu'au début de cette opération « réadaptation » à laquelle, il faut bien le dire, n'existe pas de réelle alternative.

Cependant, les rationalisations ne sont qu'une adaptation nécessaire à l'évolution. Nos concurrents y sont tenus comme nous-mêmes. Ce n'est pas un atout.

Les deux seuls *réels atouts* qui peuvent et doivent rester en mains de notre économie sont la *qualité des hommes d'une part* et la *créativité de l'autre*. Or les deux vont de pair. Les économistes ont eu tendance au cours des dernières décennies, de négliger le facteur main-d'œuvre comme facteur de production. On mettait en avant les progrès de la technique et le ca-

pital nécessaire à les exploiter. Mais on revient de ce jugement et, comme me le disait récemment un jeune économiste des syndicats anglais : « Les grandes entreprises cessent de considérer la main-d'œuvre comme une ressource. Elles la considèrent dorénavant comme un capital (asset). »

De ce fait, en Suisse où elle est devenue rare, on s'aperçoit que non seulement quantitativement, mais surtout *qualitativement*, la main-d'œuvre est un atout fondamental. Avec l'évolution de la technique, elle apparaîtra demain, beaucoup plus qu'hier, comme la seule vraie ressource susceptible, non seulement de compenser nos faiblesses, mais encore de nous assurer des avantages compétitifs.

Pour mieux comprendre, en économiste toujours, cet aspect du problème, jetons un coup d'œil à l'évolution qui, pour des raisons économiques et humaines, remplace et surtout remplacera peu à peu une grande partie des travaux de routine par une automatisation poussée. Plus ce processus s'accroît, plus l'homme, de main qu'il était, devient cerveau. On confie à chacun la gestion d'un capital toujours plus considérable. Dans l'industrie textile par exemple, un poste moderne de travail correspond à un investissement de 500 000 francs. La gestion optimum de ce capital dépend à la fois de l'intelligence, de la formation et de l'état d'esprit de celui à qui il est confié. On n'a pas encore assez reconnu que la technique la plus moderne, loin de conditionner l'ouvrier, lui donne au contraire, fût-ce à titre individuel, un pouvoir de plus en plus grand. L'automatisation à laquelle je fais ici allusion est totale, elle comprend donc la machine-transfert, et je ne parle pas de cette forme évoluée bien qu'archaïque de taylorisation où l'homme, pourvoyeur de la machine, est esclave de son rythme. Dans l'automatisation réelle, qui s'imposera de plus en plus et que l'on trouve déjà dans bien des industries, l'homme commande à la machine, la surveille, la règle et la répare, ce qui demande à la fois des connaissances avancées et une forte mobilité d'esprit.

Pour montrer cependant le pouvoir que détient l'ouvrier, prenons deux exemples, dont l'un se référera à la taylorisation, le deuxième à la machine hautement automatisée.

a) Dans la gestion moderne des procédés de grande production, on a diminué au maximum les stocks intermédiaires afin de diminuer la charge du capital roulant. Si, dans la séquence du processus, un très petit groupe d'hommes se met en grève, bloquant donc l'un des relais du processus, il réussit à bloquer toute la production, exerçant donc une pression énorme sur le patronat. Car celui-ci doit

ou bien payer le reste des ouvriers qui ne sont pas en grève, ou bien déclarer le lock-out, ce qui le met psychologiquement en mauvaise posture. Un autre aspect de ce même problème est la solidarité technique des fonctions. Rappelons-nous par exemple la grève des seuls contrôleurs aériens français qui a pratiquement bloqué le trafic pendant plusieurs semaines. Les syndicats ouvriers nationaux qui répondent à des motivations politiques disposent donc, avec la grève ponctuelle, d'une énorme puissance. Nous avons la chance que tel ne soit pas le cas chez nous. Notre type de production se prête d'ailleurs mal à cette tactique.

b) Mon deuxième exemple sera donc plus proche de nos propres préoccupations : l'ouvrier qui contrôlera dorénavant cet énorme capital que représente une machine totalement automatisée qui, parce qu'elle est automatisée, en contrôlera peut-être même plusieurs, peut déployer toutes les ressources de son imagination pour faire face aux incidents et les régler dans le plus bref délai possible, comme il peut à l'autre extrême déployer des trésors d'ingéniosité pour mettre sa machine en panne et accuser cet engin, ses constructeurs, son service et je ne sais qui de ne pas savoir faire leur métier. Cet homme on l'a avec soi ou contre soi.

En d'autres termes, lorsque je parle de qualité des hommes, je *pense avant tout à leur état d'esprit*. Car, pour le surplus, nous ne sommes pas les seuls à être intelligents, ni les seuls à disposer d'une formation. Mais l'état d'esprit c'est ce qui peut ou bien détruire, dans un climat de conflit, de tension ou même d'insatisfaction, tous les autres avantages que l'on s'est péniblement acquis, ou au contraire maximiser le résultat de tous les autres efforts dans un climat de team, de communauté entre tous les partenaires de l'entreprise.

L'une des choses qui m'a le plus frappé au cours d'un récent voyage au Japon, a été de voir l'esprit qui animait partout la main-d'œuvre et les cadres. *Ils font réellement partie d'une communauté*. Le travail n'est pas pour eux une punition, mais la chose pour laquelle ils vivent. A tel point qu'ils ne prennent pratiquement pas de vacances même quand on leur en accorde magnanimement quinze jours par an. Un chercheur japonais qui étudie les modifications dans les aspirations et les motivations des hommes m'a dit avec le plus grand sérieux : « Un phénomène nouveau et fondamental se dessine. Nous entrons dans l'ère des loisirs. J'ai calculé qu'en 1985, les Japonais prendront en moyenne huit jours de vacances par an. » Et quand je me suis enquis des raisons pour lesquelles ils ne prenaient pas leurs

vacances, on me répondit : « Ils auraient mauvaise conscience et d'ailleurs que feraient-ils ? La seule chose qui les intéresse c'est leur travail. » Je ne dis pas que cela soit admirable, mais ce qui l'est c'est le sens de la communauté qui est tel que quand ils sont coupés d'elle ils se sentent malheureux. D'ailleurs, vous le savez, cette communauté, ils y appartiennent pour la vie car on ne quitte pas sa place au Japon. En contrepartie l'entreprise vous l'assure.

Le sentiment d'appartenance à la communauté que représente l'entreprise, communauté à laquelle on donne le meilleur de soi-même, est un objectif auquel, économiquement parlant, il est très important de viser. Cet état d'esprit a d'ailleurs une autre composante : les activités de service vont, comme chacun le sait, correspondre à une part toujours plus grande de l'activité économique. Et là, l'esprit et la qualité du travail jouent dans la lutte compétitive de loin le rôle le plus important. Car souvent l'homme est livré à lui-même, alors que la qualité de ses prestations sera l'élément déterminant du choix du client. On paiera plus cher un service en qui on a confiance et qui satisfait.

Notre deuxième atout majeur : *la créativité* est lui aussi absolument fondamental. Il sera pour l'avenir d'une entreprise dans les pays développés un critère de vie ou de mort. Or, la créativité, ce n'est pas seulement l'affaire des chercheurs et des techniciens. C'est l'affaire de tous. Car cette créativité, elle s'applique à tout dans le travail. La création de nouveaux produits et de nouveaux procédés est, bien sûr, très importante, mais ce qui assure tout autant la survie de l'entreprise c'est la somme des petites créations qui permettent peu à peu d'améliorer le produit, d'abaisser son prix de revient, de le vendre avec plus d'efficacité, d'améliorer les services mais aussi d'augmenter la productivité de la comptabilité, des entrepôts, des transports, du capital roulant, etc. En d'autres termes, *la créativité est un état d'esprit constant* où chacun, à sa place de travail, peut faire son apport.

Songez encore à un autre aspect de la créativité, dont l'effet compétitif croît de jour en jour : la mode, le « design ». C'est ainsi par exemple que l'on peut s'attendre à ce que les industries horlogères fournissent à l'avenir, partout dans le monde, des produits très similaires dans leurs qualités techniques et leurs prix de revient. Ce qui fera la différence réelle, ce sera la présentation, le dessin de la boîte et du cadran, la mode.

C'est un hasard, je crois, mais avouez-le, un bien heureux hasard si, comme nous allons le voir, les deux impératifs que j'ai déduit de la seule analyse économique, apparaissent répondre justement aux deux

aspirations majeures des hommes de la jeune génération. Ce sont, je le rappelle, la nécessité de communautés vivantes et l'esprit de créativité.

Passons donc à l'examen de la situation

Soudain semble-t-il, le monde a pris conscience que son aspiration dorénavant devait s'axer sur la qualité de la vie. Cela a été décrit de bien des façons mais la définition qu'à nos fins je préfère est celle de Jean Boissonat, le rédacteur en chef de l'« Expansion », qui disait : « *Aux revendications d'Avoir, viennent se mêler les revendications d'Etre et de Pouvoir.* »

« **AVOIR** : c'est obtenir sa part des richesses que l'homme extirpe à la terre par la croissance. » J'ajoute d'ailleurs qu'il est bon de rappeler cette revendication, car il est parfaitement clair que l'homme n'est pas prêt à renoncer à son revenu, donc à son standard, pour se contenter des deux autres revendications qu'il entend désormais acquérir en plus. C'est bien pourquoi d'ailleurs je postule le maintien de la prospérité comme première condition à une évolution.

« **ETRE** : c'est avoir une place et comprendre son rôle dans la pyramide de l'entreprise. »

« **POUVOIR** : c'est pouvoir mettre sa propre créativité au service de son activité et pouvoir faire preuve d'initiative face à ses responsabilités. »

Employés et ouvriers, à vrai dire, ont déjà subi et sont toujours plus en train de subir une mutation fondamentale due à l'élévation de leur standard de vie. Habillés, comme leur patron, possédant souvent une voiture, sillonnant les mêmes pistes de ski, écoutant les mêmes programmes de radio et de télévision, lisant les mêmes journaux, allant même souvent aux mêmes lieux de vacances, ils supportent mal la spécialisation du travail qui les relègue professionnellement dans un atelier d'où ils n'ont fréquemment guère de vue d'ensemble : cela surtout s'ils sont dans une grande entreprise, et plus encore si le sentiment de communauté n'a pas été développé. Cette vue tronquée du travail fait qu'ils n'ont même souvent plus le sentiment de l'œuvre accomplie.

A cela s'ajoute le fait que cet homme sera de moins en moins un exécutant passif se bornant à suivre les instructions qu'il a reçues. Cet homme dorénavant aura de plus en plus subi une formation professionnelle relativement poussée. Il devra utiliser ses connaissances et son intelligence. Il aura de réelles responsabilités.

Pour reprendre une image d'Antoine Riboud, cet homme qui aura eu une formation et même bientôt une formation continue, qui aura été exposé quotidiennement aux mass media et qui aura dans sa profession accumulé de l'expérience, aura acquis un certain *savoir*. « Lui refuser l'utilisation de ce savoir, cela reviendrait à donner une Honda 750 à tous les passionnés de la moto avec l'interdiction de s'en servir. Obligation de laisser la moto au garage ! C'est ce que Raymond Aron appelle la désillusion du progrès. »

Et puis, comme citoyen, dans la démocratie directe qu'est la nôtre, le travailleur est politiquement sur le même plan que son patron. Il est invité à dépasser le stade où il lui suffisait d'avoir des préférences pour tel parti ou tel candidat. Il doit se former une opinion sur les grands problèmes de la nation.

Comment s'étonner dorénavant que cet homme dont on souhaite qu'il soit un membre actif d'une communauté, demande à comprendre son rôle dans la pyramide, à y avoir sa place, à pouvoir créer, et en bref à avoir son mot à dire, partant du moins qu'il a le sentiment de pouvoir faire un apport créatif. En d'autres termes ce dont il veut s'éloigner de plus en plus, cet homme, c'est du refrain : « Métro, boulot, dodo ». Et cela nous le sentons, nous le savons tous : c'est la grande évolution du siècle.

Au fond ce à quoi il aspire, instinctivement, inconsciemment, c'est à cette définition d'Henri Hartung : « La vie quotidienne devrait être une lutte avec les autres, non pas contre les autres. » Or si lutter contre les autres peut finir par être une raison d'être, lutter avec les autres doit pouvoir se faire au profit d'une cause. Et cette cause, dans le cas particulier, c'est la réussite de l'entreprise. Cette réussite, c'est non seulement son avantage, c'est sa sécurité, c'est, je devrais dire, presque son sport. Plus encore : cette lutte en commun, c'est son plaisir, son exaltation : car tout homme sain aime lutter. Celui qui n'aime plus la lutte est un décadent. La lutte en commun, c'est une dimension nouvelle au travail. Ce peut être une raison d'être, alors que consommer ce n'est pas une raison d'être. Consommer tout au plus peut-il être un pendant à cette lutte créatrice.

Cependant cet homme, qui aurait donc son mot à dire, cet homme surtout qui est devenu conscient de son rôle, de son importance primordiale dans le processus économique, et dont c'est la fierté, cet homme évidemment voudra plus que faire un apport. *Il voudra réellement sa place dans cette communauté*, ou bien pour reprendre une définition trouvée dans une brochure syndicale allemande : « Si l'en-

treprise est considérée dans son ensemble comme un effort coopératif de différentes personnes dans l'utilisation des moyens de production, les travailleurs et les actionnaires doivent courir les mêmes risques et avoir les mêmes chances, ce qui requiert l'égalité des droits et des obligations. »

C'est certainement là la conséquence logique de la création de ce réel esprit de communauté qu'on pourrait assimiler à l'esprit de team. Il faut être conscient que cet esprit correspond à une mutation par rapport à « l'esprit d'entreprise » qui a été et est encore la force de certaines entreprises mondialement connues. Mais, dans toute la mesure où le contenu de cet « esprit d'entreprise » n'évoluerait pas, il se trouverait bientôt dépassé par les faits.

* * *

Ainsi donc, sommes-nous conduits à nous poser la question de savoir *comment ce problème de la participation peut être abordé*. Je vous en ai averti dès le départ : mon but n'est pas de vous apporter des solutions toutes faites : c'est de poser le problème, de faire certaines observations de bon sens, d'offrir certaines suggestions, mais les conclusions ne peuvent être tirées que par chacun en son âme et conscience.

La *première remarque* qui s'offre à l'esprit, dans ce passage, comme le dit le professeur Arthur Rich, « de la coopération confrontative à la coopération participative » est, de la part du patronat, l'évolution vers un système de *management participatif*.

« Les choses, disait Garaudy, doivent se faire avec et par les hommes et non pour eux. » Il y a là quelque chose de très profond qui mérite longue réflexion. La grande entreprise, qui est généralement la plus avancée dans les évolutions, surtout là où ces évolutions augmentent son efficacité économique, a déjà entamé cette évolution. La réflexion sur l'avenir, la préparation même des stratégies se fait de plus en plus, dans l'industrie chimique, au niveau de jeunes cadres et non pas tout au sommet, même si le sommet se réserve la décision finale. Le président de la direction générale de Ciba-Geigy a décrit récemment une telle initiative. « Nous avons volontairement utilisé la manière participative, dit-il, d'une part afin de trouver des solutions tempérées, d'autre part pour réaliser une motivation efficace au moyen de l'étude en commun de cet ensemble de sujets. » Nestlé de son côté a prévu l'introduction d'une forme de participation.

La *deuxième remarque* est que l'une des conditions les plus essentielles à la

création d'une atmosphère de communauté est une bonne *information* dans les trois sens : de haut en bas, de bas en haut et horizontalement. Horizontalement c'est ce qu'on est convenu d'appeler la *communication*. Elle est fondamentale. Elle implique, comme le dit Hartung, l'acceptation d'autrui, la liberté de parole et l'approfondissement des relations interpersonnelles. Cette communication, c'est l'un des secrets des Japonais. Il est vrai qu'elle doit s'accompagner d'une sérieuse discipline personnelle car elle peut justifier des bavardages futiles et une énorme perte de temps. Mais il n'y a pas d'esprit communautaire sans cette osmose des idées qu'est la communication. Les chercheurs par exemple le savent bien, aujourd'hui où les idées naissent de contacts interdisciplinaires.

La *consultation*, elle, sera à la fois le moyen de faire participer activement les collaborateurs à la communauté et celui de récolter les idées positives qu'ils peuvent avoir à émettre.

Ma troisième remarque touche à l'*atmosphère de travail* qui sera évidemment à la fois la condition préalable et la conséquence de cet esprit communautaire. L'atmosphère de travail, ce n'est pas seulement la création d'un environnement physiquement agréable, l'amélioration des conditions d'hygiène et la diminution des facteurs de tension (bruit, odeurs, etc.). Ce sera surtout la suppression de l'« adjutant ». Il est curieux de constater qu'aux Etats-Unis c'est même actuellement l'une des revendications primordiales des syndicats ouvriers. Plus positivement c'est aussi la création d'une stimulation intellectuelle. C'est la mobilité dans l'horaire de travail. Toutes ces mesures ont d'ailleurs pour effet, non seulement d'avoir comme collaborateurs des hommes plus enthousiastes et plus fidèles, mais encore elles diminuent l'absentéisme qui devient une plaie dans certains pays occidentaux.

Enfin, une initiative qui fait, elle aussi, partie des mesures impliquées par la participation active et créatrice au devenir de l'entreprise, c'est la formation, une forme de *formation continue* qui s'imposera rapidement.

Toute cette énumération de mesures, je l'ai faite rapidement, car ces arguments vous sont connus. Je crois même pouvoir dire que jusqu'à ce point, il n'y a guère d'objection de principe. Même si la réalité est peut-être loin de correspondre à tous ces vœux, nous nous acheminons peu à peu vers leur réalisation. Ce sera souvent, comme dans la consultation, une question de mesure plus que de principe. Le management participatif, par exemple, en est à ses débuts et ici aussi un équilibre devra se trouver de cas en cas pour sa-

voir qui il englobe. Cet équilibre lui-même variera probablement dans le temps.

Là cependant où se pose le *vrai problème de la participation*, c'est au niveau de la *cogestion*, ce que nos compatriotes appellent la « Mitbestimmung ». Nous savons que pour un certain nombre de décisions qui touchent en particulier aux intérêts directs des collaborateurs, à leur place de travail, aux institutions de prévoyance, la codécision est parfois un fait acquis ou en tout cas non contesté. Mais la revendication des syndicats va plus loin : elle touche aux décisions stratégiques, économiques et financières de l'entreprise.

Je rappelle à ce stade que mon sujet est « la participation comme élément de survie » et c'est donc à la lumière de ce thème que je voudrais éclairer les remarques qui suivent.

La « survie », je le rappelle, je l'ai essentiellement définie comme la survie économique de l'entreprise. J'ai constaté que la participation créative du personnel à la réussite de l'entreprise se trouvait être à la fois une condition de survie et un vœu de la jeune génération. Je voudrais maintenant, à propos de la cogestion, faire quelques remarques qui doivent être prises en considération par chacun dans son jugement :

1. Qui dit cogestion dit coresponsabilité. Cela même a été souligné par les syndicats allemands dans la citation que j'en ai faite tout à l'heure et que je répète : « Les travailleurs et les actionnaires doivent courir les mêmes risques et avoir les mêmes chances, ce qui requiert l'égalité des droits et des obligations. »

Je ne suis pas certain du tout, et une grande partie des syndicats nationaux des autres pays non plus, que les employés et les ouvriers soient vraiment désireux et prêts à assumer ces risques.

On ne peut pas en même temps demander la sécurité et sa part des risques. Car la part de risques veut dire qu'on participe à parité aux conséquences des décisions économiques et financières de l'entreprise. Or, dans les conditions actuelles, le personnel désire avant tout la sécurité. Ce serait par exemple une évolution considérable de l'état d'esprit actuel, en même temps d'ailleurs qu'un aboutissement quasi idéal de l'esprit communautaire, si le personnel était prêt à participer aux pertes comme aux gains. Ce point a été la pierre d'achoppement de tous les systèmes d'intéressement collectifs et la raison pour laquelle ils n'ont généralement pas subsisté. Il serait logique et souhaitable que l'on parvienne un jour à ce stade mais je crains que cela soit aujourd'hui irréalisable.

Dans le même sens, Rich insiste sur le fait que la limitation de la domination du capital implique aussi la limitation de la liberté de lutte syndicale. Il est vrai que, dans le cadre de la paix du travail, les syndicats suisses se sont imposés jusqu'ici une telle limitation.

2. Dans l'optique d'efficacité, dans laquelle je me suis placé, il importe de dire que la prise d'une décision rapide et claire impliquant la *responsabilité individuelle pleine et entière* d'un ou plusieurs individus est condition de survie. On doit donc se demander quelle serait la position d'un représentant du personnel dans un organisme de gestion et même, selon le Code suisse, dans un conseil d'administration : pourrait-il agir comme « individu » responsable ou devrait-il agir comme le représentant d'une collectivité qu'il devrait donc consulter ? Dans le premier cas, il serait rapidement coupé de ses mandants, comme l'indique d'ailleurs l'expérience de certaines commissions ouvrières. Dans le deuxième cas, se poseraient d'insolubles problèmes de discrétion et de compétence. Car plus on va et plus la compétence des responsables devient un facteur de survie de l'entreprise. On sait que ceux qui possèdent ces compétences et toutes les autres qualités qui sont impliquées, de caractère, de savoir-faire, de connaissance et de jugement, sont au départ extrêmement rares. On ne saurait donc se leurrer sur l'importance fondamentale de la structure de décision de l'entreprise.

Mais il est temps de conclure et je voudrais le faire par quelques réflexions moins restrictives :

3. Il y a une différence entre la « Mitbestimmung » germanique et notre notion de cogestion. « Mitbestimmung », pour beaucoup, c'est plutôt la « Mitwirkung am Entscheidungsprozess », en d'autres termes la *participation au processus de préparation de la décision*. Vue sous cet angle, l'option apparaît beaucoup plus faible puisqu'il s'agit d'une forme, plus ou moins étendue, de management participatif et non pas d'une approche politique au principe de la cogestion. La décision finale appartient toujours aux individus responsables, et cette approche sera certainement moins contestée. Elle sera de plus tout à fait dans la ligne de cet esprit communautaire dont j'ai dit qu'il serait une condition de survie.

4. L'approche d'une solution à ces problèmes ne pourrait être que pragmatique. C'est l'attitude des syndicats suédois qui estiment important de faire et d'observer les expériences et surtout de progresser pas à pas.

Non seulement les situations diffèrent beaucoup d'une entreprise à l'autre, mais encore ces situations diffèrent dans le temps.

Ceux qui n'auront pas réussi à résoudre de façon optimale le problème de la participation ne survivront pas dans le temps. Ce qu'il faut c'est qu'un esprit positif ouvert et dynamique anime les uns et les autres.

5. Autant la cogestion, c'est-à-dire la participation aux décisions économiques et financières apparaît en contradiction avec les observations que j'ai faites, autant la participation du personnel à une sorte de *conseil de surveillance*, qui pourrait même un jour avoir son mot à dire dans la nomination des responsables, n'apparaît-elle pas, à la longue inconcevable.

6. Mais ce qui importe le plus c'est que toute formule qui serait adoptée *fasse intervenir le personnel de l'entreprise et ce personnel seul*. Tout d'abord le sens de l'effort communautaire, qui justifie le principe même de la participation, est complètement étranger à l'intervention de toute personne ne faisant pas partie de cette communauté.

Une deuxième conséquence de cet esprit communautaire est d'éviter à tout prix la politisation du processus.

7. Il n'en reste pas moins que nous avons besoin des syndicats ouvriers et qu'il leur échoit un rôle essentiel dans le processus économique et social. Agir de telle sorte que ce rôle même, actuellement acquis, risque d'être contesté, serait grave. Les syndicats sont en tout cas les représentants naturels des ouvriers sur le plan contractuel et sur le plan politique et M. Ducommun n'a pas manqué de montrer les tâches immenses qui s'ouvrent à la discussion paritaire et politique sur le plan des grands problèmes économiques nationaux et internationaux.

Ce qui m'apparaît essentiel, pour revenir au fond du problème, c'est que *les uns et les autres s'allient sur une formule commune* qui non seulement ait pour effet d'assurer notre survie économique, mais qui encore réponde aux aspirations profondes de la génération montante.

Alors qu'à mon retour du Japon, je lisais les nouvelles américaines et européennes, avec leurs cortèges de grèves, les problèmes de jeunes, les scandales politiques, l'incapacité à collaborer, je me disais qu'effectivement le soleil se levait à l'Orient et se couchait à l'Occident.

Il ne tient qu'à nous, les Occidentaux, de savoir si nous serons, symboliquement aussi, le pays du soleil couchant.

Enseignants, qu'en pensez-vous ?

Comme d'habitude, un questionnaire a été adressé aux enseignants présents lors de la première journée du séminaire. Quarante-trois d'entre eux ont répondu. Nous vous communiquons ci-dessous les résultats du dépouillement.

Les chiffres donnés entre parenthèses indiquent la fréquence des réponses ou l'ordre de classement.

Les énoncés recueillant le maximum de choix sont mentionnés en gras.

A. GÉNÉRALITÉS

1. *Selon vous la participation est-elle :*
(2 réponses possibles)

souhaitable pour tous les partenaires sociaux (40)

réalisable (32)

nuisible pour tous les partenaires sociaux (0)

irréalisable (3)

2. *Selon vous la participation est-elle :*
(2 réponses possibles)

une simple question d'équité (16)

un moyen pour améliorer la qualité du travail (17)

un moyen d'éviter les conflits sociaux (14)

un moyen de pression sur le patronat (2)

la fin de la saine gestion des entreprises (1)

une juste répartition entre travail et capital (23)

3. *Qui doit juger de l'état de santé d'une entreprise industrielle, commerciale ou d'une administration publique ?*
(1 seule réponse possible)

un conseil de surveillance (6)

le conseil d'administration (1)

un homme seul (0)

un comité d'entreprise (16)

un organe extérieur (1)

un comité de direction (7)

l'ensemble du personnel (12)

4. *Classez par ordre d'importance, en indiquant des rangs dans les cases respectives, les affirmations ci-dessous :*

a) sur le plan général, pour tous les travailleurs, la participation c'est avant tout :

de l'information générale (3)

la consultation par la direction (5)

le partage des compétences (2)

l'élargissement de la responsabilité (1)

la possibilité de choisir son horaire de travail (7)

la possibilité de fixer son rythme de travail (6)

la suppression de la hiérarchie (9)

le droit de superviser le travail de ses collègues (10)

la possibilité de prendre toute initiative (8)

le droit de contrôle sur la gestion (4)

b) sur le plan particulier de l'enseignement, la participation c'est aussi :

la détermination des objectifs de l'école (1)

l'élaboration des programmes scolaires (2)

le choix des manuels et des méthodes d'enseignement (3)

la liberté de décision (4)

la consultation paritaire pour régler les problèmes sociaux (5)

la détermination de votre horaire et de votre salaire (6)

la suppression de l'encadrement (7)

B. LA COGESTION

1. *« La cogestion est une utopie ». Cette affirmation vous paraît-elle*

tout à fait juste (5)

plutôt juste (18)

plutôt fausse (12)

tout à fait fausse (8)

2. *La cogestion, c'est avant tout :*
(2 réponses possibles)

le partage égal des voix pour tout ce qui touche aux prises de décision (17)

le partage des bénéfices et des pertes (3)

la gestion commune de l'entreprise (24)

le droit pour les ouvriers d'élire les cadres (2)

le droit pour les ouvriers de déterminer les salaires (0)

la détermination paritaire des orientations générales de l'entreprise (30)

3a. *A votre avis, la cogestion serait-elle un élément...*

indispensable (7)

déterminant (13)

important (15)

négligeable (2)

inutile (4)

... des rapports sociaux futurs ?

3b. *A votre avis, la cogestion serait-elle un élément...*

d'amélioration (29)

sans importance sur l'évolution (3)

de dégradation (8)

... des rapports sociaux futurs ?

4. *Croyez-vous en l'autodiscipline ?*

oui (17)

non (10)

pas d'avis (13)

5. *Est-il souhaitable que le subordonné dispose directement ou indirectement d'un pouvoir de décision au niveau supérieur ?*

oui (24)

non (10)

sans importance (3)

6. *Qui devrait diriger effectivement ?*
 (soulignez 1 réponse à choix)
 les détenteurs du capital (1)
 une direction les représentant (4)
 les technocrates (0)
 les commissions d'entreprises (11)
 les présidents des groupes de travail (0)
 l'ensemble du personnel (3)
un organe paritaire (19)
 les représentants syndicaux (0)
 un conseil de surveillance (3)

7. *Pensez-vous que les syndicats soient en mesure d'obtenir la participation qu'ils souhaitent ?*
oui (19)
 non (17)

C. DE QUELQUES AFFIRMATIONS...

... QU'EN PENSEZ-VOUS ?

1. *« La participation, c'est la fin du patronat ». Selon vous, cette affirmation est-elle :*
 juste (3)
 plutôt juste (7)
 plutôt fausse (12)
fausse (17)

2. *« La participation menace la survie d'une entreprise ». Cette affirmation vous paraît-elle :*
 exacte (0)
 partiellement juste (3)

partiellement fausse (8)
inexacte (29)

3. *« Le système capitaliste est un obstacle à la participation et à la cogestion »*
 exact (12)
 juste en partie (7)
à discuter (18)
 faux (4)

4. *« Le patronat ne veut pas accorder la cogestion » (1 réponse possible, soulignez l'affirmation qui vous semble la plus importante)*
 par peur de perdre toute autorité (11)
 par souci d'assurer la continuité de l'entreprise (9)
parce qu'il juge les travailleurs peu aptes à la conduite d'une entreprise (21)
 parce qu'il n'y a pas de raison que cela change (2)

5. *« On délibère à plusieurs, mais on exécute seul ». Cette affirmation est le reflet...*
 exact (4)
partiel, mais exact (21)
 partiel et inexact (12)
 totalement faux (2)
 de la participation et de la cogestion.

6. *« L'ensemble des travailleurs ne désire pas la cogestion ». Cette affirmation est...*
 très exacte (5)
partiellement exacte (22)

fausse (6)
 dénuée de fondements (7)

D. VOTRE AVIS

1. *Seriez-vous partisan d'un système économique fondé sur un large actionnariat populaire ?*
oui (18)
 non (8)
 pas d'avis (14)

2. *Pensez-vous que la cogestion soit compatible avec la haute conjoncture économique et avec le plein emploi ?*
oui (27)
 non (8)
 pas d'avis (6)

3. *Pensez-vous que les organisations professionnelles soient représentatives ?*
 a) organisations patronales
oui (26)
 non (2)
 pas d'avis (9)

b) organisations syndicales
oui (21)
 non (7)
 pas d'avis (10)

4. *L'autogestion vous semble-t-elle applicable en Suisse ?*
oui (18)
 non (10)
 pas d'avis (11)

Votre camp de ski

à la DENT-DE-VAULION (1486 m.)

2 téléskis et restaurant — Grande ferme aménagée de 50 places avec cuisine équipée.
 Prix pour la semaine Fr. 1500.— net, soit Fr. 6.— par personne et par jour, **téléskis compris**.
 S'inscrire tout de suite

H. PILET
 1349 VAULION Tél. (021) 83 91 14

A NEUCHÂTEL, rue Saint-Honoré 5

Reymond

La librairie sympathique où l'on bouquine
 avec plaisir

LA MUSICOTHÉRAPIE ET LES HANDICAPÉS MENTAUX

Causerie-démonstration par Mme Gertrud Orff le 2 novembre 1973, 18 h. 30, à la Cité des enfants, 1806 St-Légier. La méthode musicale, créée et développée par le Professeur Karl Orff de Munich, s'est depuis longtemps répandue en Suisse où elle a conquis de nombreux adeptes. Moins connue sans doute est l'adaptation qu'en a faite Mme Gertrud Orff, qui depuis plus de 12 ans, s'est vouée à la pédagogie des enfants handicapés mentaux.

Dès 1970, Mme Orff a organisé en terre vaudoise une série de cours destinés aux pédagogues confrontés avec la réalité des enfants handicapés mentaux.

Le succès de ces cours et l'intérêt très grand qu'ils ont suscité, nous a incités à organiser, le 2 novembre prochain, une causerie-démonstration que Mme Orff présentera à l'occasion du prochain cours qu'elle donnera à la Cité des enfants.

Le programme de cette soirée est le suivant :

- 18 h. 30 : causerie et démonstration.
- 19 h. 30 : collation sur place.
- 20 h. 15 : discussion-débat sur la base des questions adressées par les participants pendant la collation à Mme Orff.

Prière aux personnes qui souhaiteraient prendre part à cette soirée de s'annoncer au secrétariat de la Cité des enfants jusqu'au 30 octobre au plus tard. Tél. (021) 51 34 21. (Une finance de Fr. 5.— sera perçue à l'entrée pour couvrir les frais de la soirée).

Les tendances actuelles de l'enseignement primaire

42^e Congrès de la FIAI (Fédération internationale des Associations d'instituteurs.) Tel-Aviv, juillet 1973

En guise d'introduction, voici les paroles de trois chants israéliens qui illustrent d'une façon frappante l'accueil très cordial réservé aux membres de ce congrès et l'atmosphère agréable des séances de travail et des loisirs.

HEVENU CHALOM ALEHEM...

Nous vous apportons le bonheur
Nous vous apportons la paix.

HAVA NAGILA...

Soyez gais
Soyez gais et joyeux
Réveillez-vous frères
Au cœur joyeux

HINEH MAH TOV...

Comme il est bon et agréable
De se trouver, oh ! frères, ensemble !

Du 23 au 27 juillet 1973 eut lieu à Tel-Aviv le Congrès annuel des délégués de la Fédération internationale des Associations d'instituteurs. L'organisation de ce congrès a été confiée au Syndicat des enseignants israéliens. Tout se déroula à la perfection et que nos collègues israéliens soient aussi remerciés pour avoir mis sur pied des sorties fort intéressantes qui nous ont mieux fait connaître et comprendre l'âme du peuple israélien. (Ballets folkloriques, plantation des arbres dans la forêt de la FIAI, visite de Jérusalem, tournée en Galilée, réceptions.)

31 délégués de 11 pays, spécialement de l'Europe occidentale, ont pris part à ce congrès. Le SLV (Schweizerischer Lehrerverein, 2 délégués) et la Société pédagogique romande (2 délégués) représentaient la Suisse.

Nous ne mentionnerons pas les trac-

tanda courants d'un congrès, mais nous essayerons de dégager quelques idées importantes du rapport annuel :

- Valeur et efficacité des associations.
- Apport des associations nationales - état des écoles nationales.
- Relations avec les autres associations internationales.

Renouvellement du Bureau exécutif

Le nouveau président choisi est M. Ben Johnson (Angleterre). Le secrétariat général est toujours confié à M. Jean Daubard (France). Le président sortant, M. Théo Richner, secrétaire central du Schweizerischer Lehrerverein, fut chaleureusement remercié pour son travail et son dévouement. Il reste membre du Comité exécutif composé de 13 membres et nous félicitons notre président de la SPR, Jean-Jacques Maspéro d'avoir été appelé à siéger dans ce comité.

Un congrès se prépare

Durant l'hiver 1972-1973, toutes les associations affiliées ont dû fournir des rapports approfondis sur les tendances actuelles de l'enseignement primaire. Il s'agissait de dresser un inventaire complet des réalisations modernes concernant l'enseignement scolaire et les projets à l'étude.

Le secrétaire général du Syndicat des enseignants israéliens, M. Chalome Levine, en fit une brillante synthèse dans un rapport présenté au congrès. Ensuite de laborieuses discussions, après maints amendements, une **résolution** finale fut adoptée par les délégués. Cette résolution sera portée à la connaissance de l'Unesco et l'on espère que les pays intéressés s'inspireront de son esprit pour atteindre les objectifs futurs de l'école.

R. Loup, prés. SPF.

Résolution sur le thème :

« Les tendances actuelles dans l'enseignement primaire »

A la suite de l'étude des réponses au questionnaire provenant des associations nationales, membres de la FIAI, sur les tendances modernes dans l'enseignement primaire, et à la suite des délibérations qui se sont déroulées au 42^e Congrès de la Fédération qui s'est tenu à Tel-Aviv du 24 au 26 juillet 1973, nous sommes bien arrivés aux conclusions suivantes :

Bien que, dans tous les pays qui ont

participé à l'étude, l'enseignement primaire constitue un cadre éducatif qui accueille les enfants de toutes les couches sociales, sur la base du secteur scolaire, sans aucune sélection ou discrimination sociale, on doit toutefois constater que, dans certains pays, l'école primaire a encore tendance à maintenir certaines ségrégations sociales existantes.

L'école primaire n'est pas pleinement

préparée à accomplir sa mission en qualité d'infrastructure éducative sur laquelle repose tout le système d'éducation.

Dans la majorité des pays, l'enseignement primaire souffre des insuffisances suivantes :

1. Préoccupation en ce qui concerne la progression et le contrôle.
2. Soumission stricte à l'emploi du temps et au programme des leçons.
3. Leçon traditionnelle.
4. Dichotomie entre travail et jeu.
5. Nécessité, dans certains pays, de préparer les enfants à des concours.
6. Insuffisance de la formation initiale et continue des maîtres, notamment pour l'enfance défavorisée.

7. Manque de crédits pour un équipement scolaire convenable.

De ce qui précède, on peut conclure que, notamment dans les pays en voie de développement, l'enseignement primaire souffre d'une pénurie de bâtiments, d'équipement général, d'installations pour l'éducation physique, de matériel d'enseignement et de maîtres qualifiés.

Le 42^e Congrès de la FIAI considère que l'enseignement primaire doit tendre vers les quatre buts suivants :

1. On attend de l'école primaire qu'elle fournisse aux élèves les connaissances, les techniques et les valeurs de base afin qu'ils puissent mener une vie active, sociale et culturelle dans la société.

2. Le but de l'école primaire est de développer chez l'enfant une personnalité harmonieuse et par conséquent ses possibilités cognitives, affectives et volitives (volonté).

3. Le but de l'école primaire est de permettre à l'enfant une prise de conscience de la société dans laquelle il vit afin de l'améliorer dans le sens de la démocratie, la coopération, la justice sociale et la compréhension internationale.

4. Le but de l'école primaire est de former ses élèves à penser par eux-mêmes, à s'intéresser à la recherche et de favoriser la faculté et la pensée créatrice de l'enfant.

I. Le 42^e Congrès de la FIAI insiste sur la **nécessité d'allouer des crédits plus importants à l'école primaire** afin d'atteindre les buts de l'enseignement primaire énumérés ci-dessus.

La formation des maîtres doit utiliser de nouvelles méthodes pédagogiques comme le travail de groupe, et prendre en considération les besoins et les possibilités de chaque individu. La formation professionnelle doit aussi qualifier les maîtres dont la tâche principale est d'encourager, de motiver et de guider l'élève.

Les maîtres devraient aussi être préparés à s'occuper des **enfants défavorisés**.

II. Le 42^e Congrès de la FIAI insiste sur la **nécessité d'équiper les écoles primaires avec le matériel moderne qui permet l'enseignement individualisé**. Une école primaire moderne exige, en particulier, des salles de classe spacieuses qui ont des emplacements pour les diverses activités, des ateliers, des bibliothèques, des cinémathèques, des moyens audio-visuels, et les nombreux autres auxiliaires indispensables aux maîtres.

III. Le 42^e Congrès de la FIAI croit que l'**introduction de nouvelles pratiques pédagogiques n'est pas une simple question d'absorber de nouveaux programmes**. Les changements et innovations dans l'enseignement primaire exigent que le maître prenne un engagement plus grand et continu des risques et nécessitent l'aide des autres maîtres. D'où il ressort que l'autonomie pour l'équipe pédagogique, et dans une certaine mesure, pour chaque maître, est une condition pour l'engagement, le dévouement et la responsabilité.

IV. Le 42^e Congrès de la FIAI appelle les autorités d'éducation des différents pays à **prendre en compte les positions des organisations d'enseignants pour pla-**

nifier les expériences pédagogiques, pour prendre les **initiatives** de nouvelles méthodes et techniques, et pour **réaliser** des projets selon les tendances modernes.

V. Le 42^e Congrès de la FIAI souligne l'importance de l'élargissement de l'action en faveur de l'**œuvre éducative**, les syndicats d'enseignants devant en toutes circonstances rechercher l'appui de leurs alliés naturels que sont notamment les parents d'élèves, et une meilleure compréhension de la part de l'opinion publique.

VI. Le 42^e Congrès de la FIAI estime que l'**aide internationale sur une vaste échelle doit être étendue aux pays en voie de développement** afin de résoudre les problèmes qu'ils affrontent. Cette aide peut consister dans l'envoi de conseillers pédagogiques, dans la création de centres d'orientation, dans une aide pour la préparation des programmes et par des contributions en équipement et matériel pédagogiques.

Les associations d'enseignants sont invitées à prendre une **part active** dans l'organisation de l'assistance nécessaire mentionnée ci-dessus, et particulièrement à encourager des volontaires pour l'enseignement et l'orientation dans les pays en voie de développement.

Mai 1968 : les fondements de la société sont remis en question. Ennemi du compromis, fidèle à la ligne de conduite qu'il s'est tracée, Henri Hartung refuse d'être inféodé au « système ». Il rompt avec l'ISTH afin de rester en accord avec ses principes de liberté et de respect de la personne.

Il se retire alors à Fleurier où, « libre », il peut se livrer à la réflexion solitaire et à des travaux de synthèse qui devaient le conduire vers une nouvelle étape : un engagement concret sur les plans pédagogique et social afin que quelque chose change, objectivement.

Tel apparaît l'homme que nous aurons le privilège d'entendre. Nul doute que nous nous retrouverons nombreux à Orbe le samedi 3 novembre, car nous sommes tous, au premier chef, concernés par les problèmes d'éducation.

A bientôt donc... et qu'un authentique et fructueux dialogue s'instaure parmi nous, dans le respect des convictions d'autrui.

Ses ouvrages

« La Connaissance de l'Etre », Editions traditionnelles, Paris, 1965.

« Unité de l'Homme », Fayard, Paris, 1963.

« Pour une Education permanente », Fayard, Paris, 1966.

« Ces Princes du Management », Fayard, Paris, 1969.

« Pédagogie institutionnelle », Payot, Lausanne, 1972.

« Les Enfants de la Promesse », Fayard, Paris, 1972.

Ferdinand Perreaud.

Vaud

CONGRÈS CULTUREL SPV
ORBE, 3 novembre 1973

**une autogestion pédagogique
est-elle possible ?**

HENRI HARTUNG

La réponse de la pédagogie institutionnelle

Voir « Educateur » N^{os} 26 et 29

Qui est Henri Hartung ?

Henri Hartung est né en 1921. Passionné très tôt par les problèmes philosophiques et religieux, il s'initie aux messages et doctrines des religions extrême-orientales. Après des études de lettres terminées en 1943, il obtient le titre de docteur en 1947.

Engagé dans la Résistance à fin 1943, il y vit « objectivement une expérience d'autogestion et d'égalité sociale ». Char-

gé de mission par le Gouvernement provisoire de la République française, il visite l'Extrême-Orient, en 1944. Ses contacts avec l'Orient, l'Inde plus particulièrement, le conduiront à reprendre, à l'âge de trente ans, des études de psychologie et de philosophie.

En 1953, Henri Hartung crée à Paris l'Institut des sciences techniques et humaines (ISTH), dont l'objectif principal est la généralisation de la culture dans le monde des affaires au moyen de l'éducation permanente.

Candidatures au CC

Le CC a le plaisir de vous informer que deux candidatures lui sont parvenues dans les délais statutaires : celles de Madame Madeleine Braissant, présentée par la section de Lausanne, et de Mademoiselle Monique Schafroth, présentée par la section de Vevey. Les deux candidates sont l'une et l'autre maîtresses de travaux à l'aiguille.

Tournoi de handball 1973

Le mercredi 21 novembre 1973, à 14 heures, au Pavillon des Sports de Beaulieu.

Inscriptions : auprès de Cl.-E. Golay, Châtelard 4, 1004 Lausanne, jusqu'au 10 novembre 1973.

Tournoi de football à 6 joueurs

31 octobre 1973, début à 13 h. 30.

Lieu : Thierrens, stade de la Rosière (vestiaires au collège).

Délai d'inscription : au plus tard lundi 29 octobre à Denis Meylan, Thierrens (tél. 95 62 66).

Possibilité de souper dans un refuge. S'annoncer à l'inscription.

Chef technique été :
A. Rayroux.

Compléments au matériel de sciences

Le comité de l'AVMCS est heureux de communiquer à ses membres que, à la suite de la demande adressée par l'Association, le Département de l'instruction publique accepte de subsidier l'achat de compléments au matériel pour l'enseignement des sciences, à savoir :

a) **mécanique :** dynamomètres, manomètres, matériel de démonstration ;

b) **électricité :** bloc d'alimentation Leybold (transformateur/redresseur), appareil de mesures polyvalent METRAVO ;

c) **chaleur :** calorimètre.

d) **biologie :** matériel de démonstration (squelette, torse, etc.), trousse de dissection, appareil pour la microprojection.

Cette liste n'est pas exhaustive et pourra être complétée.

Pour la chimie, il faudra établir une nette différence entre le matériel de démonstration et les produits d'usage, tels qu'acides, sels, etc., qui restent à charge des communes.

Pour la procédure, les autorités auront à adresser au DIP une demande préalable.

Rédacteur de la rubrique vaudoise
Jean FLUCK, Valmont 1, 1010 Lausanne, tél. (021) 32 02 84.

Informations

Exceptionnellement et pour des raisons fort compréhensibles, la place réservée aux chroniques cantonales est presque inexistante ; nous nous bornerons donc à vous donner un rapide aperçu des nouvelles genevoises.

Réuni en séminaire les 5 et 6 octobre, le comité SPG a fait le point de ses diverses activités et apporté aux quatre

nouveaux membres les éclaircissements qu'ils souhaitaient pour s'intégrer et participer mieux au travail de l'équipe.

Commissions

Elles sont toutes intéressantes et ne requièrent que la volonté d'y participer. Prenez donc contact avec le ou les responsables, vous serez bien accueillis. Celle qui monopolise actuellement toutes les énergies est certainement la suivante :

Enseignement enfantin/enseignement primaire

Cette commission bouillonnante présentera son rapport (imprimé dans des conditions on ne peut plus défavorables — soyez indulgents svp) lors du

CONGRÈS PÉDAGOGIQUE du JEUDI 22 NOVEMBRE 1973
sur le thème

« Analyse d'un moment-clé de la scolarité et de ses répercussions sur l'avenir des écoliers »

Rupture ou continuité ? Serpent de mer ou réalité ? Faut-il renforcer le système « primaire » en 1P. ou, au contraire, détendre la situation en 2P. ?

Passage considéré par certains (et non des moindres) comme plus important que la transition 6^eP/CO, ce moment-clé concerne TOUS les enseignants, du Jardin d'enfants aux classes FS. Notez-le, rappelez-vous, amenez vos collègues :

JEUDI 22 NOVEMBRE, CONGRÈS SPG — JEUDI 22 NOVEMBRE

Evaluation du travail scolaire (J. Barbey, F. Vagneux) : dépouillement en cours, remarques intéressantes de la part des collègues qui ont participé à l'enquête. Reste à tirer les conclusions. A mettre les notes, en somme !

Prix de fin d'année (R. Grob) : même situation que ci-dessus avec plus d'un point commun. Qui s'en étonnerait ?

Inspectorat (E. Vautravers, J.-N. Friot, F. Vagneux) : l'enquête-choc est en cours de dépouillement et nous réserve plus d'une surprise ; les diverses tendances vous sont exposées régulièrement par la voie de l'« Educateur », au fur et à mesure de l'avancement du travail. Vu l'importance du sujet, un renfort serait le bienvenu.

Classes rurales : situation bien particulière pour ces classes. Les travaux de la commission reprendront dans le cours de l'automne.

Education permanente/Etudes pédagogiques (L. Palandella, J.-N. Friot) : les instituteurs pourront-ils être universitaires à part entière, quelles portes s'ouvriront (ou se fermeront) devant eux ? Où

en est la coordination romande à ce sujet ? Peut-on confondre encore éducation permanente, formation continue et recyclage ?

Que seront les E.P. dans l'avenir ? Quels sont les vœux des enseignants ? Faut-il cloisonner les ordres d'enseignement dès la 1^{re} année des E.P., etc. Autant de questions, de possibilités à envisager. Une commission prospective s'il en est !

Traitements et revalorisation (R. Grob, J. Mermoud) : évaluation, analyse, allocations ; une commission pour les esprits rationnels. Condition de participation : aimer le langage des chiffres et les graphiques.

* **Pédagogie curative** (L. Vaney) : un secteur resté trop longtemps dans l'ombre.

* **Manifestations artistiques destinées aux enfants** (L. Vaney, L. Urben) : et si l'on songeait au futur spectateur ?

* Commissions nouvelles.

* **Activités créatrices** (F. Roehrich, H. Fischer): avec l'introduction du Plan romand, le travail ne manquera pas; une commission qui sera largement mise à contribution.

* **Information** (R. Grob, J. Stranieri, L. Urben): SPG-Informations, vous connaissez? Ce sera notre nouvelle façon de vous tenir brièvement au courant des activités du comité. Chaque mois votre école recevra SPG-Informations; vous

en ferez une cocotte ou un bateau, mais auparavant vous le commenterez à la salle des maîtres avec vos collègues, le maître de gym. ou celui de travaux manuels, vous le critiquerez, vous l'approuverez (?) **MAIS VOUS LE LIREZ!**

Le groupe responsable attend avec impatience vos remarques et suggestions.

Pour le comité: L. U.

Rédactrice de la rubrique genevoise: Lilliane URBEN
ch. du Renard 44, 1211 Le Lignon. Tél. (022) 44 82 57

Jura

Centre de perfectionnement du corps enseignant

Cours et manifestations du mois
de novembre 1973.

1. **Education artistique: activités créatrices manuelles:** MM. J.-P. Grosjean, artiste-peintre, Les Rouges-Terres; L. Monnier, professeur de dessin, Bienne, le 27 novembre à Tramelan et le 30 novembre à Porrentruy.

2. **Français:** M. F. Donzé, professeur et M^{me} M. Mägerli, maîtresse d'application, Ecole normale Delémont, le 14 et 15 novembre à Moutier et les 21 et 22 novembre à Tramelan.

3. **Initiation aux problèmes économiques:** MM. R. Schindelholz, directeur de l'Ecole professionnelle commerciale de Delémont; H. Cuttat, directeur de l'Ecole cantonale d'agriculture de Courtemelon; G. Buchwalder, directeur de la Banque Populaire Suisse, Delémont; A. Denis, lecteur à l'Université, Porrentruy et plusieurs collaborateurs, du 5 au 10 novembre, à Delémont.

4. **Couture:** M^{lle} C. Bueche, Court, dès le 6 novembre à Courrendlin et dès le 8 novembre à Tramelan.

Le directeur.

Subventions

Nous attirons l'attention de:

- toutes les institutions, associations qui ont organisé des cours et manifestations de perfectionnement;
- tous les participants aux cours isolés (Cila, Greti, Cours normaux suisses, Centre de Lucerne, etc.);

sur le fait que le décompte relatif à une demande de subvention doit parvenir au Centre de perfectionnement, rue de l'Hôtel de ville 16, 2740 Moutier, jusqu'au **10 décembre 1973**.

Passé ce délai, aucun décompte ou demande ne pourra être pris en considération.

Par ailleurs, nous rappelons qu'une demande **préalable** de subvention doit être obligatoirement adressée au Centre de perfectionnement deux mois avant la date du cours ou de la manifestation.

*Centre de perfectionnement
du corps enseignant.*

Le directeur.

Vieille Stella

Tous les anciens élèves de l'Ecole normale de Porrentruy qui ont fait partie de Stella, et qui ont gardé de cette amitié stelliennne des souvenirs auxquels ils tiennent beaucoup, seront heureux d'apprendre qu'une occasion leur est offerte de se replonger pour quelques heures dans l'ambiance qui leur fut chère: en effet, les actuels animateurs de Vieille Stella ont décidé d'organiser un bal, le samedi 17 novembre prochain, à Miécourt.

De plus amples renseignements seront adressés personnellement à tous les Vieux Stelliens. Mais qu'ils réservent déjà la date du 17 novembre!

Francis Bourquin,

v/o Daphnis!

Rédacteur de la rubrique jurassienne:
Henri Reber, Fuchsenried 16,
2504 Bienne, tél. (032) 41 11 92.

Fribourg

Assemblée du 4^e arrondissement à Cormanon

Toutes les bonnes traditions se perdent. Après la bénichon, dont les festivités disparaissent, c'est au tour du quart d'heure fribourgeois de s'estomper dans l'oubli du temps.

En effet, la réunion prévue par le nouvel inspecteur à 13 h. 30, vendredi 21 septembre à Cormanon, a débuté à 13 h. 35 précises. Après avoir souhaité la bienvenue aux nouveaux maîtres et maîtresses et excusé l'absence de M. le Préfet L. Butty, le sergent Telley procéda à l'appel.

M. Henri Baeriswil, professeur de musique au conservatoire, présenta sa méthodologie musicale pour les premières années scolaires. Il insista sur l'importance du rythme dans les premières années de la vie: le solfège étant un art d'expression indispensable à l'enfant.

Puis l'on glissa vers le sport avec M. Bersier, professeur au collège St-Michel, qui espère une meilleure information de la part du corps enseignant lors de concours à ski.

C'est avec intérêt que l'assistance goûta l'exposé pédagogique de son nouvel inspecteur qui passa brillamment son examen de passage! Il nous présenta l'école active comme une utilisation, à des fins éducatives, du faisceau énergétique de l'enfant, le bon sens du maître s'harmonisant avec la participation des enfants. En conclusion, la manière d'éduquer doit être source de joie et pour le maître et pour l'enfant.

Après une pause, courte mais appréciée, M. P. Luisoni, responsable du Centre pédagogique, dressa l'inventaire des revues à l'usage de l'enfant.

Puis M. Baud, secrétaire romand pour Pro Juventute, décrivit les multiples tâches trop souvent méconnues de cette organisation née en 1912 pour combattre le fléau de la tuberculose infantile.

Nominations d'un nouveau président

Immédiatement après, une courte assemblée s'est déroulée sous la présidence, par intérim, de M. Thévoz. Il félicita le nouvel inspecteur et son épouse tout en regrettant son départ du comité. Il remercia tous ceux qui étaient restés pour procéder à l'élection du président du 4^e arrondissement en la personne de M. Edouard Carrel.

Rédacteur de la rubrique fribourgeoise:
Albert CARREL, Reichlen 2,
1700 Fribourg, tél. (037) 22 46 80.



La cassette compacte est digne du laboratoire de langue

Il y a quelques années, il n'existait pas encore d'enregistreurs à cassettes d'une fiabilité et d'une robustesse suffisante. C'est pourquoi on n'accordait aucune chance à l'application des cassettes aux laboratoires de langues. C'était compter sans notre département de recherche et de développement : il considérait, en effet, cette situation comme un défi.

C'est pourquoi il s'est appliqué, par un travail long et soutenu, à mettre au point des appareils remplissant les exigences correspondantes, et à les tester dans la pratique. Les prototypes ont dû faire leurs preuves en service quotidien, et supporter pendant toute une année les dures contraintes des cours du jour et des cours du soir dans une école de langues.

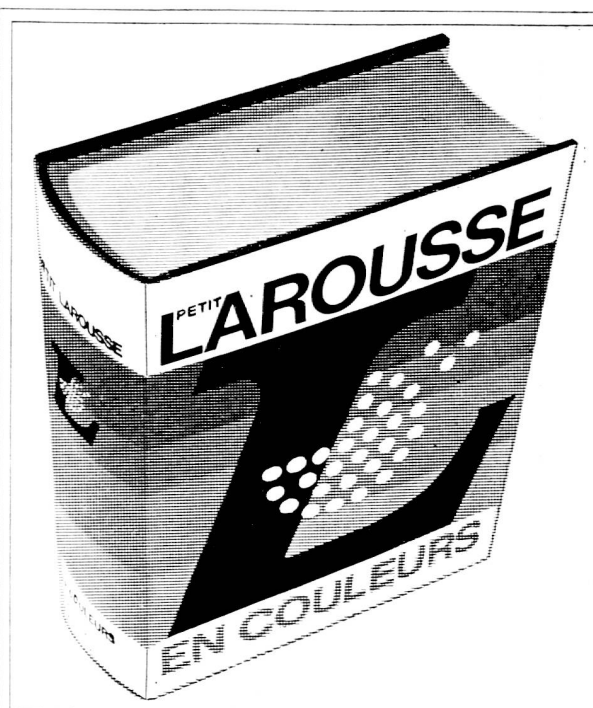
Maintenant, nous en sommes sûrs : le laboratoire de langues à cassettes compactes « PHILIPS AAC III » dépasse nos meilleurs laboratoires à bandes, tant au point de vue sûreté d'emploi, qu'au point de vue robustesse et facilité de mise en œuvre. Et tout cela sans être plus cher.

Les principaux avantages des nouveaux laboratoires de langues à cassettes sont donc les suivants : une technologie ultra-moderne, un confort de mise en œuvre amélioré, et des possibilités nouvelles d'enseignement (par exemple l'étude à domicile). C'est certainement pour cela que les experts prédisent la disparition des laboratoires de langues à bandes dans les prochaines années.

PHILIPS S.A.
Techniques Audio et Vidéo
1196 Gland
Téléphone : (022) 64 21 21



PHILIPS



à prix égal, il vous en donne bien plus !

- Il est complété et mis à jour tous les ans.
- Il est illustré entièrement en couleurs, à chaque page.
- Il vous renseigne non seulement sur la langue française – comme tous les autres dictionnaires – mais aussi sur l'histoire, la géographie, l'économie, la politique, la littérature, les sciences et les techniques, les arts, la faune et la flore, etc., parce que c'est un dictionnaire encyclopédique.

Le PETIT LAROUSSE EN COULEURS 1974

est le seul à réunir tous ces avantages à la fois
(en édition courante : PETIT LAROUSSE 1974)

CHEZ VOTRE LIBRAIRE,

OU LAROUSSE SUISSE S.A., 23, RUE DES VOLLANDES - 1211 GENÈVE 6.



NOUVEAUTÉ!

Sous-main pour les écoliers en classe

Format 35 × 45 cm, 2 mm épaisseur. En matière plastique Polystyrol, gris clair, très solide.

Avantages : Surface lisse, applicable des deux côtés, lavable.

Utilisation : Dans les écoles enfantines et pour tous les degrés des écoles.

Pour modelage avec Plastiline, peinture, dessin, bricolage, collage, linogravure, dessin technique (avec T spécial).


Prix :	1	10	30	50	100	250
Fr.	2.50	2.20	2.—	1.90	1.80	1.70

Une exécution avec un et deux bords est livrable prochainement. Demandez les prix s.v.p.

BERNHARD ZEUGIN, matériel scolaire, 4242 Dittingen BE, tél. (061) 89 68 85

Nouveauté mondiale
exclusive

MADISON
by CARAN D'ACHE



Le seul stylo à bille
du monde
assuré contre la perte.

Dans tous les magasins de la branche

Pour compléter l'encadrement éducatif de ses écoles (externats) de la région de Cossonay et de Lausanne, la

**FONDATION VAUDOISE EN FAVEUR
DES HANDICAPÉS MENTAUX** cherche
une logopédiste
deux enseignantes spécialisées
une responsable pédagogique

Entrée en fonction : date à convenir.

Présenter les offres avec curriculum vitae détaillé, copies de certificats et références à la direction des écoles de la Fondation vaudoise en faveur des handicapés mentaux, Pont-Neuf 6, case postale 296, 1110 Morges.

FONDATION CLAIR BOIS

Foyer d'accueil et d'éducation pour enfants IMC

Nous cherchons un

DIRECTEUR

appelé à prendre la direction de ce futur foyer en construction à Lancy, Genève, destiné à accueillir 40 enfants IMC.

Engagement à la vacation pendant une période en vue de participer à l'organisation du foyer.

Faire offres avec curriculum vitae, photographie et certificats à :

Jean MARGUET, av. Petit-Senn 37, 1225 CHENEBOURG.