

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 39 (1981)  
**Heft:** 4

**Buchbesprechung:** Bibliographie

**Autor:** [s.n.]

### **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:** 14.02.2026

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

### Conditions de travail et expression du personnel<sup>1</sup>

« Ceci est un livre de gestion destiné aux responsables des entreprises; il vise à apporter de l'information, à clarifier les idées en ce qui concerne leur domaine actuel d'action et de choix en matière de conditions de travail et d'expression »... « Ce livre traitera uniquement de la concertation — de l'expression — avec les ouvriers ou employés, et ce à l'occasion de changements d'organisation, de technologie ou de locaux. » — C'est par ces déclarations que l'auteur, professeur au CESA (Centre d'Enseignement Supérieur des Affaires) où il est responsable d'un cours de « gestion sociale », définit lui-même l'objectif et le sujet de son livre.

Et, en effet, il s'agit bel et bien, avec cet ouvrage, d'un livre présentant différentes approches et expériences de réorganisation de travail qui ont pour but, sinon primaire, du moins secondaire, l'amélioration des conditions de travail et qui impliquent la participation des salariés dans leur réalisation. Il ne traite pas de systèmes de concertation et de participation qui fonctionnent d'une manière permanente, mais se concentre sur la participation au moment de l'introduction d'un changement majeur dans l'organisation du travail.

Ces différentes approches et expériences, au nombre de huit, nous sont présentées dans un ordre d'importance croissante de la participation. D'abord, on nous parle des différentes étapes à suivre lors d'un programme d'enrichissement des tâches. Il s'agit là, dans les termes de l'auteur, d'une « excellente check-liste pour un conseiller en gestion conduisant une opération devant aboutir à la mise en place d'équipes autonomes dont la tâche aurait été enrichie ». Deuxièmement, on décrit, sous le nom de RCA (recherche collective d'amélioration), une action qui, engagée par la direction, s'applique à un secteur limité, touche simultanément l'organisation et les conditions matérielles du travail, le commandement, l'information et la formation, et qui se déroule selon un processus séquentiel rigoureux. Puis, on enchaîne avec la méthode dite ERACT (équipes de recherche pour l'amélioration des conditions de travail), dont la principale caractéristique réside dans la composition des équipes et leur façon d'opérer en estompant temporairement la hiérarchie. Suit une expérience faite chez BSN, expérience qui visait des améliorations des conditions d'agents de production dans un processus d'auto-organisation et qui employait une méthodologie assez lourde. En cinquième lieu, on présente une expérience faite dans un atelier d'une usine de la SEITA, où l'on cherchait des formes de travail plus satisfaisantes par une discussion entre tous les intéressés, y compris les cadres, plutôt qu'à travers une solution proposée par un spécialiste. Ensuite, on développe le cas de l'usine CEBAL du groupe PUK, à Courneuve, où la commission paritaire d'enrichissement des tâches, et surtout le comité de coordination d'atelier, créés pour appliquer les changements proposés, ont profondément bouleversé les rapports hiérarchiques. Huitièmement, on relate l'utilisation participative et paritaire de la « grille du LEST » (une méthode objective d'analyse du travail) à la Société des Usines et Fonderies de Zinc de la Vieille-Montagne. Il s'agit ici d'une combinaison d'observations et de mesures systématiques et d'une recherche des attentes et perceptions subjectives des

salariés concernés. Finalement, le cas de SEMCA traite de la participation des opérateurs à la conception d'une nouvelle usine qui aboutit à la création d'un regroupement d'Unités Autonomes de Production conciliant autonomie et unité.

La lecture de cette série d'approches et d'expériences est plutôt fastidieuse. Non pas qu'il y ait absence de fil conducteur ou de forme suivie (ce qu'on aurait pu craindre dès le moment où tous les chapitres relatant des méthodes et exemples sont empruntés à d'autres auteurs — car en fait, le travail essentiel de M. Trepo consiste en l'édition de différents textes, provenant souvent de rapports de consultants en gestion, en vue de la présentation d'un tout cohérent); mais il y a beaucoup de répétitions et cela manque d'envol. Le tout est purement descriptif, parfois de manière très pointilleuse, parfois très sommaire (une méthode est présentée sur 4, une autre sur 40 pages).

Ce qui manque, ce sont des analyses, des prises de position, des conclusions. Il y a, bien sûr, après la présentation des différentes approches, un «commentaire». Mais il est, le plus souvent, très bref et ne contient pas de réflexion sur ce qui précède. Est-ce un signe de sagesse ou de paresse? Est-ce la volonté de l'auteur d'éviter le piège que constituerait le développement de généralisations à partir d'une base de données trop faibles ou de forcer le lecteur à tirer ses propres conclusions sur les conditions de succès de telle ou telle méthode, ou est-ce qu'il n'a pas trouvé de questions pertinentes à poser au sujet des cas qu'il présente?

Toujours est-il que le livre contient un inventaire d'un certain nombre d'approches participatives au changement, et d'approches qui ont marché (puisque le livre ne présente que des succès); il contient également un nombre d'instruments d'analyse. Mais il ne dit pas grand chose sur leur applicabilité, sauf une fois où il est dit expressément que la méthodologie utilisée à l'usine CEBAL n'est pas reproductible telle quelle. Ce livre, fait pour le praticien, n'est alors que d'une utilité pratique limitée. Il ne prétend pas représenter une contribution théorique. Alors, où est sa valeur? Il me semble que c'est un ouvrage qui pourrait se prêter assez bien à l'enseignement — en France. Car, soit dit en passant, le livre est très «français». Il l'est par son point de départ, situant le problème par rapport à la politique poursuivie, en France, par les syndicats et par le gouvernement; il l'est par les cas présentés, et il l'est par le langage, notamment en ce qui concerne le titre, où l'on a préféré «expression» à «participation» du personnel, parce que le terme de participation est passé de mode en France.

ALEXANDER BERGMANN

---

<sup>1</sup> Georges Trepo: *Conditions de travail et expression du personnel*, Dalloz Gestion, Paris, 1980.