

**Zeitschrift:** Revue économique franco-suisse  
**Herausgeber:** Chambre de commerce suisse en France  
**Band:** 51 (1971)  
**Heft:** 4: Participation et co-gestion

**Vorwort:** Éditorial  
**Autor:** Ducommun, C.F.

### **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:** 17.04.2026

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

# ÉDITORIAL

*Le besoin de participation qui se manifeste dans l'ensemble des syndicats de travailleurs de l'économie occidentale provient d'une inquiétude générale. Les explosions de la science et de la technique bousculent toutes les sécurités. Pour fabriquer, par exemple, de la viande artificielle, les spécialistes de la chimie alimentaire doivent comprendre tant soit peu les problèmes des physiciens de l'industrie pétrolière, puisqu'il s'agit d'extraire des protéines du pétrole brut ; même les ingénieurs en textiles y ont leur mot à dire, car les produits en question se présenteront sous la forme de steaks tricotés... mariages farfelus mais forcés.*

*L'insécurité gagne même les régies publiques ; c'est ainsi que le teleprocessing de fac-similé provoquera la suppression d'une grande partie des services postaux traditionnellement assurés par les facteurs. L'emprise de l'ordinateur sur les méthodes de gestion bouleverse les fonctions administratives et même les hiérarchies du tertiaire.*

*A brève échéance, aucune position professionnelle ne sera à l'abri des convulsions. D'où le besoin de nouvelles formes de solidarité, qui doivent permettre aux partenaires sociaux de faire face à l'imprévu et de maîtriser les effets de ces multiples révolutions.*

*A l'heure où la technique nous contraint tous à en savoir toujours plus sur toujours moins, à l'heure où tout homme court le risque de se laisser engloutir par son travail parcellaire, nous éprouvons de part et d'autre le besoin d'émerger, afin que nous puissions continuer à déterminer notre propre sort. Les travailleurs sont ainsi à la recherche d'un périscope et leur offensive syndicale traduit un besoin d'appartenance et d'affiliation bien plus que de contestation. Dans ce cahier, M. Pierre Castagnou montre que l'ancien problème de la répartition des richesses fait place maintenant à celui de la répartition du pouvoir. Je pense en effet qu'il s'agit surtout d'un besoin de co-détermination sur certains points capitaux pour l'avenir de nos industries. Mais co-détermination ne veut pas dire co-décision dans l'exploitation même des entreprises. Comme le disait Napoléon : « on délibère à plusieurs, mais on exécute seul ».*

*La frontière entre ces deux notions n'est pas toujours facile à trancher. C'est pour éviter une ingérence paralysante dans les rouages mêmes de la direction que certaines entreprises ont ouvert aux représentants des travailleurs les portes de leur conseil d'administration.*

*Cette tendance générale vers la participation s'accompagne d'une évolution parallèle des méthodes de gestion et de commandement.*

*C'est ainsi que la politique de l'objectif, qui se généralise dans toutes les entreprises industrielles, contraint le chef, à tous les rangs, à dialoguer avec son subordonné sur le but à atteindre. L'objectif est négocié comme le sont d'ailleurs les méthodes de réalisation. Le subordonné est ainsi jugé objectivement, au sens étymologique du terme, c'est-à-dire sur un résultat.*

*Par cette sorte de contrat, le chef ne commande plus au sens traditionnel du terme ; il transmet une commande. Le subordonné n'obéit plus au sens strict du terme ; il se commande lui-même. Il contribue ainsi à créer son sort. Nous sommes donc au seuil du commandement opérationnel, où le chef se transforme en manager. Cette participation à la base implique une sorte de mini-planisme, qui doit s'intégrer d'échelon en échelon jusqu'à la planification générale et à la prospective.*

*Enfin, la participation matérielle au fruit du travail et le mécénat doivent être repensés en fonction de cette nouvelle communauté de destin ; équilibre et équité ont la même racine.*

*Telle me semble être la fresque dans laquelle doit s'inscrire tout le problème de la participation. S'il est bien amené, sa solution sera bénéfique pour l'Europe entière.*

C. F. DUCOMMUN

*Président de la Commission fédérale consultative  
pour le problème des étrangers.*