

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

Artikel: Interview de Pierre Castagnou : Secrétaire général du Centre des jeunes dirigeants
Autor: Castagnou, Pierre
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-887668>

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>

INTERVIEW DE PIERRE CASTAGNOU

Secrétaire Général du Centre des Jeunes Dirigeants

« La revue ». — Monsieur le Secrétaire Général, en France, depuis quelques années, ont été prises de nombreuses mesures réglementaires, lois et ordonnances, pour mettre en œuvre la participation.

Néanmoins, le concept en lui-même reste critiqué et n'est pas compris de la même manière par tout le monde.

Si vous le voulez bien, avant d'aborder des questions plus concrètes, voulez-vous nous dire ce que vous et votre Mouvement entendez par « participation » et pourquoi vous y êtes favorables.

P. Castagnou. — Je crois que lorsque l'on parle de participation, on mélange souvent deux domaines de la participation qui sont très différents. Les textes qui ont été pris depuis une dizaine d'années en ce qui concerne la participation, concernent essentiellement le domaine financier de la participation, c'est-à-dire que les textes prévoient une participation du personnel de l'entreprise aux résultats, aux fruits de l'expansion de l'entreprise. C'est ce qu'ont prévu les ordonnances de 1959 et de 1967. Il y a un autre domaine de la participation qui, lui, soulève beaucoup plus de problèmes, c'est la participation des travailleurs à la marche de l'entreprise. Le C.J.D. a toujours été partisan de la participation sous son double aspect. Il estime en effet que le salaire n'épuise pas les droits du salarié. Par ailleurs, et les faits nous le prouvent, la participation est un facteur d'efficacité de l'entreprise et une condition du développement et de l'épanouissement des hommes.

« La revue ». — Vous me semblez ne pas contester l'utilité des mesures financières, mais trouver que ce n'est qu'un des aspects et qu'il est trop restrictif de limiter la participation au plan financier, seul domaine où, jusqu'à présent, elle ait été règlementée.

Vous pensez donc, par conséquent, que la participation doit être autre chose que ce qu'elle a été jusqu'ici dans les textes législatifs ?

P. C. — C'est exact. Je crois qu'il serait très regrettable de limiter la participation à l'aspect financier. Il faut considérer l'intéressement comme une étape dans la voie d'une participation générale du personnel à la marche de l'entreprise et il faut essayer d'aller au delà de la seule participation financière, ce que font d'ailleurs un certain nombre d'entreprises qui appartiennent au C.J.D. Nous sommes, nous, favorables à une participation des salariés à la prise des décisions qui les concernent et cela aux différents niveaux de l'entreprise. Cette participation là est particulièrement nécessaire en ce qui concerne les cadres de l'entreprise : il est normal qu'ils veuillent participer à la prise des décisions qu'ils sont chargés de faire mettre en œuvre.

Par ailleurs, il est légitime que chaque salarié qui participe à la marche de l'entreprise, quelque soit sa responsabilité, même au niveau le plus bas, soit consulté, au sujet des décisions qui le concernent directement. Il existe certaines instances de représentation du personnel dans l'entreprise qui, légalement, ont une vocation participative ; c'est le cas notamment du comité d'entreprise qui, en France, a un rôle essentiellement consultatif ; le comité d'entreprise peut exprimer des vœux, proposer des suggestions, donner son avis, après avoir été informé, dans un certain nombre de domaines qui concernent l'organisation et la marche de l'entreprise. Ces domaines sont extrêmement variés : règlement intérieur, conditions de travail, congés payés, etc. Mais le comité d'entreprise peut être amené à négocier et à signer des accords ; la loi le prévoit précisément pour les accords qui portent sur la participation des salariés aux fruits de l'expansion de l'entreprise.

« La revue ». — Lorsque vous envisagez la participation, vous le faites donc, non pas dans le prolongement de ce qui a été fait jusqu'ici, mais en voulant vivifier et réorganiser le dialogue et l'information à l'intérieur de l'entreprise. Devons-nous en déduire que vous ne pensez pas que l'accroissement de participation des employés de l'entreprise résulte du fait même de l'intéressement qui leur donne, dans la plupart des cas, un rôle d'actionnaire ?

P. C. — En effet, étant donné le rôle que jouent dans la plupart des cas les Conseils d'Administration des entreprises, en France, je ne pense pas que ce soit par la voie de l'actionnariat ouvrier ou salarié que la véritable participation peut et doit se développer.

La participation doit se développer par l'accroissement du pouvoir et du rôle des instances de représentation du personnel, ou par toute autre formule novatrice, adaptée à la situation de l'entreprise.

Je pense qu'effectivement, en France, le comité d'entreprise doit être revalorisé : nombre d'entreprises qui sont tenues légalement d'en avoir un, n'en ont pas, dans beaucoup d'entreprises, le comité d'entreprise ne fonctionne pas bien. Il s'agit donc de revaloriser la fonction de cet organisme et de lui permettre de remplir son rôle.

Par ailleurs, des expériences ont été menées par certaines entreprises appartenant au C.J.D., qui ont pour objet de conférer aux ateliers une très grande autonomie ; ceux-ci sont en quelque sorte auto-gérés : l'agent de maîtrise responsable d'un atelier a un pouvoir de décision, par exemple, en matière d'embauche, de fixation des salaires... jusqu'à un « plafond » financier et en fonction d'objectifs.

Ces entreprises sont organisées en cellules en gestion collective, permettant ainsi une participation optimale du salarié à la marche de l'entreprise. Ces expériences ont, jusqu'à présent, donné d'excellents résultats. C'est peut-être là une voie pleine d'avenir pour l'évolution de l'entreprise.

Cela dit, je ne pense pas que la formule de l'auto-gestion telle qu'elle a été appliquée, expérimentée dans un pays comme la Yougoslavie, soit très fructueuse. L'expérience prouve que les résultats ne sont pas à la mesure des espérances.

« La revue ». — Vous dites que ces expériences d'entreprises membres de votre mouvement sont des occasions d'une recherche, mais n'est-il pas prévisible qu'elles déboucheront sur une remise en cause, à un degré ultérieur de la marche et du fonctionnement de l'entreprise : donner à un atelier le pouvoir de s'organiser lui-même, pour atteindre un objectif, c'est finalement lui donner l'habitude et le désir de s'interroger sur les objectifs que l'on lui donne. Est-ce que de proche en proche, vous n'entrevoiez pas, par là, une remise en cause complète du mode de prise des décisions au sein de l'entreprise et jusqu'au sommet ?

P. C. — Quelque soit le régime économique dans lequel on se trouve, l'entreprise est soumise aux mêmes règles d'organisation, aux mêmes lois si elle veut atteindre une certaine efficacité. L'évolution de l'U.R.S.S. montre bien que les méthodes qui sont utilisées par les entreprises capitalistes sont également valables pour des entreprises situées en régime socialiste.

Ce que l'on peut dire, c'est que la formule des cellules en gestion collective entraîne inévitablement une modification du mode de relations du système hiérarchique ; mais on ne peut pas dire que cela entraîne un changement de méthodes de gestion au sens strict du terme.

Le responsable d'un atelier en gestion collective joue en quelque sorte le rôle d'un dirigeant d'entreprise, responsable d'une cellule aux dimensions plus réduites que l'entreprise dont elle fait partie. Et c'est cette modification d'attitudes, de mentalités, de relations, qui me paraît fondamentale.

« La revue ». — Certes, mais cette modification va très loin. Donner à un groupe dans une entreprise, dans une société, le pouvoir d'organiser son travail comme il l'entend à partir d'un objectif fixé, c'est aussi inclure la possibilité de nommer ou de souhaiter nommer à sa tête qui il entend, donc, de s'organiser complètement soi-même, ce qui est absolument en contradiction avec la structure actuelle des sociétés que l'on voit en France, en Europe occidentale et aux États-Unis, où les responsables sont nommés par en-haut.

Bien sûr, tout cela est expérimental, mais ne pensez-vous pas, tout de même, que nous allons, inévitablement, par ce processus, à un changement complet et le croyez-vous possible.

P. C. — Dans un avenir proche, il n'est pas possible d'imaginer un changement radical du mode de désignation des responsables des entreprises ; d'ailleurs, il n'est pas certain que le personnel de l'entreprise veuille à tout prix participer à la désignation du chef d'entreprise.

Mais il est certain que l'évolution que l'on constate depuis quelques décennies va dans le sens du renforcement de la primauté de la compétence sur l'origine sociale ou sur la propriété des moyens de production et du capital de l'entreprise.

Cela dit, je pense que le problème de l'élection ou du mode de désignation du dirigeant d'entreprise sera un jour un problème d'actualité.

A l'heure actuelle, ce n'est pas la préoccupation majeure des salariés, ni même des syndicats. Mais plus la participation à la gestion de l'entreprise se développera, plus la compétence des salariés sera grande et plus le dirigeant d'entreprise devra bénéficier du consensus du personnel qu'il dirige ; et ce consensus se traduira peut-être, dans un avenir qu'il est difficile de fixer, par l'élection du dirigeant d'entreprise. Mais je ne pense pas que pour les dix années à venir, ce problème soit le plus important. Nous pouvons dire d'une manière très générale que nous sommes en train de passer d'une époque où le problème n° 1 était la répartition des richesses à une époque où le problème n° 1 sera, est déjà, la répartition du pouvoir.

« La revue ». — Dans l'immédiat, que croyez-vous que sera le prochain progrès de la participation ?

Depuis quelques années a été reconnu officiellement par la bouche du Président de la République le droit à la participation. On en a fait une première application intéressant les travailleurs au profit de l'entreprise. Quel est selon vous le pas suivant ?

P.C. — Je pense que la prochaine étape, que nous sommes déjà en train de vivre, est représentée par le développement des relations contractuelles dans l'entreprise et que la voie contractuelle est une forme de participation du personnel à la marche de l'entreprise. Il ne faut pas avoir une vision idyllique de la participation, vision qui répondrait aux vœux d'un certain patronat ou de certains dirigeants d'entreprise. Il ne faut pas attendre de la participation qu'elle engendre la paix sociale. Mais qu'est-ce d'ailleurs que la paix sociale ? Il faut envisager la participation avec réalisme et y intégrer les inévitables et nécessaires divergences. Pour négocier un accord, il faut qu'il y ait, au départ, un désaccord, qu'il y ait un problème à régler, qu'il y ait une divergence de vues provenant souvent d'une divergence d'intérêts.

Nous ne concevons pas, au C.J.D., la participation comme étant une manifestation d'un accord permanent et systématique entre les partenaires. Participer, ce n'est pas être inconditionnel du oui. Aller plus loin dans la voie de la participation, c'est accepter en permanence la contestation, la remise en cause, c'est accepter en permanence la négociation qui se traduit par la signature d'accords d'entreprise ; c'est, je pense, la suite logique des efforts qui ont été entrepris en matière de participation ou des dispositions qui ont été prises sur le plan législatif.

Je crois qu'il faut souligner qu'il ne faut pas attendre du législateur un développement de la participation. Ce serait une attitude attentiste, qui favoriserait l'immobilisme. Il appartient aux dirigeants d'entreprise d'imaginer les solutions et les moyens qui permettent un développement de la participation. Le législateur peut intervenir, mais on sait par expérience que ce qui est imposé n'est pas toujours suivi d'applications et il ne faut pas, là encore, attendre de l'État qu'il fasse ce qui est de la responsabilité des dirigeants d'entreprise et des partenaires sociaux en général.

Nous estimons enfin, en ce qui nous concerne, que la participation est la seule voie souhaitable qui permette une évolution des rapports sociaux.

« La revue ». — Mais la croyez-vous possible ? Pour aller au terme de ce que vous proposez, la participation suppose une confrontation de points de vues divergents certes, mais aussi un minimum d'objectifs communs sur la vie de l'entreprise et sa raison d'être. Or, à ce sujet, la situation en France est particulièrement caractérisée par l'existence d'organisations représentatives des salariés, fortement politisées, ayant des objectifs idéologiques affirmés en contradiction avec le capitalisme, le système général économique dans lequel elles s'insèrent. C'est vrai de la C.G.T. et de la C.F.D.T. Peut-être d'autres syndicats suivront-ils une évolution analogue.

Ne pensez-vous pas que cette caractéristique de la situation nationale est un obstacle considérable au développement de la participation ?

P. C. — Il est certain que le contexte français rend peut-être plus difficile que dans d'autres pays le développement de la participation. Je ne pense pas qu'il soit une raison suffisante pour ne pas aller plus loin dans cette voie et les efforts qui ont déjà été entrepris prouvent que l'on peut progresser sans qu'il soit nécessaire d'avoir trouvé un consensus des différents partenaires sur le type de société dans lequel on se trouve ou que l'on souhaite. L'expérience prouve en France que les syndicats qui contestent le régime capitaliste dans lequel nous sommes actuellement, acceptent de signer des accords et de prendre des engagements. Il est vrai que, dans ce domaine, les difficultés sont très grandes, et que les engagements ne sont pas toujours respectés. Mais il serait très dangereux, pour le développement de la participation et pour l'évolution même de l'entreprise comme de notre système économique, de poser des préalables ; il serait encore plus dangereux de poser des préalables idéologiques.

Il est certain que la participation, telle qu'elle est conçue, telle qu'elle est appliquée, ne satisfait pas complètement certains syndicats. Il n'en demeure pas moins que tous reconnaissent que la participation permet aux salariés d'avoir des avantages, de jouer un plus grand rôle dans l'entreprise. Je crois qu'il faut distinguer les deux plans : le plan idéologique et le plan de l'entreprise. Je ne vois pas en quoi un changement de régime modifierait fondamentalement la participation dans l'entreprise ; mais en ce qui concerne la participation du personnel à la prise des décisions relatives à la marche de l'entreprise, le problème se pose aussi bien dans une entreprise se situant en régime socialiste que dans une entreprise se trouvant en régime capitaliste. Les syndicats le savent bien. D'ailleurs, il y a certaines pressions de la base en faveur de la participation, même si, en l'état actuel des choses, le niveau de formation moyen des salariés en France ne favorise pas une adhésion de ces salariés à la notion de participation.

Encore une fois, je crois qu'il n'y a pas d'autre issue possible, si l'on veut que la place du salarié dans l'entreprise soit transformée, si l'on veut que l'entreprise évolue dans le sens d'une plus grande satisfaction des besoins des hommes qui travaillent, si l'on veut que l'économie soit mise au service de l'homme. C'est en tout cas l'option du Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise.

« La revue ». — En somme, partant d'un système qui, théoriquement, serait bloqué avec des oppositions idéologiques fondamentales des divers partenaires, vous pensez qu'il est possible d'aboutir à une amélioration de celui-ci. J'y vois la conviction que la pratique du dialogue, de l'information, de la concertation résoud en partie les contradictions de ce système et que la démarche pratique qui consiste à s'accommoder de ce qui est et à progresser pas à pas, au sein d'une entreprise est plus forte que les raisonnements idéologiques.

P. C. — Je crois que le principal avantage de la participation est, en effet, d'être une démarche pragmatique. Il s'agit effectivement de régler des problèmes concrets qui peuvent se poser à tous les niveaux dans l'entreprise. La démarche idéologique est une démarche qui reste linéaire, la démarche participative est une démarche dialectique et qui permet effectivement à des individus ou à un groupe de se dépasser en se confrontant avec d'autres. Cela ne veut pas dire pour autant qu'il ne soit pas nécessaire de se référer à une idéologie quelle qu'elle soit ; mais en ce qui concerne l'entreprise, on est confronté à des problèmes quotidiens qui concernent aussi bien le poste de travail, les salaires, ou encore la formation et ce sont ces problèmes là qui concernent directement les salariés. Ce que veulent avant tout ceux-ci, c'est de régler les problèmes qui les concernent, être parties prenantes à leur solution, sans rapporter tout systématiquement à des problèmes d'idéologie.

Disons simplement que l'idéologie peut inspirer l'action que l'on mène, mais de toute façon, on est amené à se rencontrer pour régler des problèmes. L'expérience prouve encore que la politique contractuelle qui est menée dans certaines entreprises peut se développer. Elle est profitable, aussi bien à l'entreprise qu'aux membres du personnel de l'entreprise, indépendamment de l'idéologie à laquelle chacun peut adhérer.

« La revue ». — Nous voyons que vous faites de l'entreprise un champ novateur extrêmement fécond que vous croyez capable de modifier les rapports sociaux et non seulement en son-sein, mais aussi au plan politique et social en général. Nous savons qu'en effet, cela a toujours été une des idées-forces du Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise.