

**Zeitschrift:** Revue syndicale suisse : organe de l'Union syndicale suisse  
**Herausgeber:** Union syndicale suisse  
**Band:** 62 (1970)  
**Heft:** 3

**Artikel:** La participation dans l'entreprise  
**Autor:** Favre, John  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-385579>

#### 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:** 10.02.2026

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

# REVUE SYNDICALE SUISSE

ORGANE MENSUEL DE L'UNION SYNDICALE SUISSE

62<sup>e</sup> année

Mars 1970

N° 3

## La participation dans l'entreprise

Par *John Favre*, directeur général des CFF

### *A. Introduction*

Tout le monde ou presque a le mot de participation à la bouche et personne ne sait exactement de quoi il s'agit. Contestation, mais aussi participation, sont devenus des maître-mots qui jalonnent les discours de tous ceux qui prétendent construire l'avenir sans savoir exactement où ils nous mènent.

Partout dans le monde, la jeunesse et les représentants les plus éclairés des travailleurs, les dirigeants d'entreprise et les politiciens se demandent si la participation, dans tous les domaines et à tous les niveaux, est un moyen de dépasser les affrontements stériles. A ce titre, la participation doit intéresser non seulement les partisans d'une économie sociale de marché mais surtout les socialistes, à qui l'on reproche de n'avoir remplacé par rien de bien substantiel l'idéal d'une collectivisation étatique des moyens de production.

Dans un article consacré au socialisme et l'Europe de l'équipe Claude Bruclain du club Jean Moulin et publié à pages 13 et suivantes du «*Militant romand*» d'octobre 1966, sous le titre «Repenser le socialisme», nous écrivions :

«Le problème du pouvoir économique des travailleurs est probablement le plus difficile à résoudre. Ni dans l'économie ni dans l'entreprise publique, coopérative ou capitaliste, on ne peut songer à donner tout le pouvoir aux travailleurs et à leurs associations. Et cependant, leur influence et leurs responsabilités doivent être reconnues et développées. Sans exclure la participation des travailleurs à la propriété des entreprises, il semble bien difficile que la propriété soit concentrée entre les mains des travailleurs de chaque entreprise. Ni l'entreprise publique, ni la coopérative de consommateurs, ni la popularisation des sociétés de capitaux ne paraissent nous acheminer vers cette solution. Le rôle essentiel des travailleurs doit être reconnu en tant que tels dans l'économie et dans l'entreprise, indépendamment de leurs qualités de citoyens, de consommateurs ou de propriétaires. La reconnaissance de ce rôle exige un développement

des syndicats, des contrats collectifs de travail, des comités d'entreprises et probablement la représentation des travailleurs au sein des conseils d'administration et de direction des entreprises. Ce développement doit aller de pair avec une régulation souple de l'économie de marché, un développement des coopératives de consommateurs et un bon fonctionnement des services publics.»

De tout temps, le problème de la participation dans l'entreprise m'a paru important et digne d'être résolu. Je suis heureux que l'évolution récente, après une période d'oubli, tende à le remettre au premier plan de nos préoccupations.

S'il est vrai que l'aspiration à la réalisation de soi constitue l'aspiration qui motive l'homme de la façon la plus cumulative et que l'homme libre soit celui qui trouve une signification à son travail (et à ses loisirs), tout ce qui s'écrit et se fait d'important en matière de participation dans l'entreprise est digne du plus haut intérêt; même si cela provient des dirigeants d'entreprise. Ils savent au moins de quoi ils parlent, en dépit des intérêts qu'ils défendent.

Bien sûr, la libération des travailleurs sera essentiellement l'œuvre des travailleurs eux-mêmes et il ne suffira pas des bonnes intentions de certains patrons pour réaliser cette libération. Et cependant, on a déjà vu dans l'histoire certains privilégiés accepter, sous la pression des classes exploitées, de renoncer à une part de leurs priviléges et ouvrir la voie vers la construction de sociétés nouvelles. Les dirigeants d'entreprise ne se confondent plus tout à fait, d'ailleurs, dans les sociétés industrielles modernes, avec les propriétaires du capital. Beaucoup sont animés du souci de la bonne gestion dans l'intérêt de tous ceux qui concourent au succès de leur entreprise et de l'économie tout entière.

Dans un esprit à la fois critique et constructif, nous devons examiner les propositions et les réalisations sérieuses qui sont faites en matière de participation dans l'entreprise, même, j'allais dire surtout, si elles proviennent des dirigeants eux-mêmes.

A cet égard, j'ai été vivement intéressé par un petit livre, clair, substantiel et progressiste que le Centre national français des dirigeants d'entreprise vient de publier aux Editions du Seuil sous le titre «La participation dans l'entreprise»; et cela d'autant plus que les propositions qu'il contient sont assez concrètes pour être prises au sérieux. Ces propositions rejoignent sur bien des points celles des socialistes réformistes qui pensent qu'une succession de petites réformes peut aboutir dans certaines circonstances à une révolution tout aussi grande, plus humaine et plus durable qu'une grande mutation révolutionnaire.

Plutôt, que de donner une sèche analyse synthétique de ce livre, avant de le discuter, il m'a paru plus utile d'en établir un résumé assez étayé, en m'éloignant le moins possible du texte original. Bien

qu'encore un peu sec, ce résumé me paraît assez fidèle et devrait permettre une discussion honnête et objective. Je vous prie d'avoir la patience de le lire avant de prétendre le juger, même s'il demande, ici ou là, une assez grande concentration.

Quant à la participation aux fruits de l'expansion, l'annexe 2 ci-après donne les indications nécessaires.

Voici donc tout d'abord un résumé du livre dont j'ai l'honneur de vous parler:

## *B. Résumé d'un modèle français*

### *I. Information et formation*

Participer, c'est d'abord informer et comprendre, informer pour que chacun sache ce qu'on attend de lui et ce que l'entreprise et la collectivité entreprennent de faire.

La participation réclame la mobilisation de tous, née de l'acceptation libre fondée sur l'intelligence des objectifs poursuivis.

Cette première étape vers la participation exige que soient clairement explicités les objectifs de l'entreprise afin que chacun puisse contribuer à les atteindre.

Chacun doit comprendre ces objectifs et participer à l'élaboration du plan d'action qui le concerne.

Il faut créer la confiance à tous les niveaux et pour cela créer des structures permettant une bonne circulation des informations (contacts avec le personnel, comité d'entreprise, délégués du personnel, syndicats, journal d'entreprise, représentants du personnel au conseil d'administration ou au conseil de surveillance) sans négliger la transmission au travers de structures moins formelles (sport, restaurants d'entreprise, réunions culturelles)

L'état d'esprit tendant à mieux faire connaître la vie de l'entreprise (activité, résultats, politique, avenir) doit pénétrer toute l'entreprise et les cadres en particulier.

Le personnel a droit aux mêmes informations que l'actionnaire.

L'information doit être simple, précise, adaptée à l'auditoire.

### *Détermination des objectifs*

Les organismes de participation auront droit à des informations particulières, sous réserve de la discréction nécessaire dans certains cas (stratégies d'avenir).

La participation exige la mise en œuvre d'une méthode de direction par objectifs, déterminant à tous les niveaux, des buts à atteindre par chacun.

La première étape sur le chemin de la participation passe aussi par la formation qui permet de mieux comprendre l'information.

### *Une formation libre*

Chaque individu dans l'entreprise a droit à une formation adaptée aux aptitudes de chacun et résultant d'une discussion aussi libre que possible entre responsable et bénéficiaire.

Encadrement et membres des structures participatives jouent un rôle particulièrement important dans la participation. Ils doivent être spécialement entraînés aux relations humaines, à la communication, à la gestion.

### *L'autoformation*

Pour éviter l'autoritarisme et favoriser la responsabilité personnelle, un mélange de formation intérieure et extérieure à l'entreprise paraît recommandable.

La formation du personnel élu dans les organismes de participation devrait relever de la responsabilité conjointe des syndicats et des entreprises. La formation de l'encadrement est plus particulièrement du ressort de l'entreprise.

Droit de chacun à une information suffisante et droit de chacun à une formation permanente, telles sont les bases de départ d'une participation efficace et réaliste.

## *II. La participation à la gestion*

La participation à la gestion est d'abord l'arme du progrès économique et humain de l'entreprise. Elle est liée aux notions de responsabilité et de décentralisation de l'autorité.

### *Non, au partage de la direction*

La participation à la gestion n'est pas participation à la direction. L'unicité du pouvoir est une condition indispensable à la bonne marche de l'entreprise. La participation à la gestion ne signifie pas non plus disparition ou parallélisme de la hiérarchie. Elle n'est pas la démocratie directe, la discussion et le vote de décisions de tous ordres par le personnel constitué en assemblée. Quels que soient le degré de participation et la franchise des délibérations, les décisions doivent être prises par ceux qui en sont responsables et par eux seuls à tous les niveaux de la hiérarchie.

### *Oui à de nouvelles responsabilités*

A un système où un seul est responsable de tout, il faut substituer une organisation où chacun est responsable de quelque chose.

Sans doute le travailleur désire-t-il en premier lieu être bien rémunéré; mais la stabilité de l'emploi, l'agrément du climat de tra-

vail, les occasions de promotion, la reconnaissance des compétences sont autant de souhaits importants. Sur la bonne marche de l'entreprise, dont dépend son intérêt au travail, l'homme veut agir, il veut pouvoir s'exprimer pour critiquer, proposer, être entendu.

### *De la participation collective à la participation individuelle*

La participation collective s'effectue par l'intermédiaire des représentants du personnel et par le comité d'entreprise. Cela peut justifier un renforcement de l'organisation syndicale à l'intérieur des entreprises.

La participation individuelle ne doit pas être négligée. Chacun doit prendre connaissance de l'importance de son travail, de sa place dans le mécanisme de production, et doit pouvoir peser dans une certaine mesure sur l'orientation et la réussite de son activité.

### *Objectifs et stratégie*

Les méthodes modernes de gestion participative et de direction par objectifs clairs et concertés font de la décentralisation et de la responsabilité leurs principes de base.

En plus d'un organigramme cohérent, il importe, qu'au niveau le plus élevé de l'entreprise toute entière, un objectif général soit nettement défini et recherché par une politique claire.

### *Le grand dessein de l'entreprise*

Cette politique, cette détermination de «l'objectif des objectifs», du grand dessein de l'entreprise, s'exprime dans le plan stratégique partant d'une analyse réaliste des atouts et des faiblesses de l'entreprise sur le marché. Un ensemble précis de programmes d'action mêlant le court et le long terme doit ensuite être élaboré avec pour mission de venir à bout de chacun des problèmes de l'entreprise.

Objectifs, stratégie, budget avec alternance de délibérations, de décisions, de contrôles et de revisions doivent être régis par un calendrier annuel. La participation commence, et encore reste-t-elle limitée au conseil de surveillance, lorsque les premières propositons d'objectifs stratégiques sont exposées par la direction.

Pour les programmes d'action et les objectifs limités, chacun à son rôle à jouer notamment dans sa sphère. Cette participation s'accompagne d'une délégation aussi large que possible des responsabilités.

### *Les vertus de l'expérience*

La décentralisation et la délégation encouragent l'initiative. Elles permettent aux dirigeants de se consacrer à la tâche de synthèse et d'impulsion qui est d'abord la leur.

La participation repose essentiellement sur l'état d'esprit et sur la qualité des hommes qui la mettent en œuvre. Elle a pourtant besoin d'un minimum de procédures souples.

### *III. La participation aux fruits de l'expansion des entreprises*

Le salarié doit aussi trouver la traduction pécuniaire de sa liberté, de son autorité et de son initiative nouvelles.

Les fruits de l'expansion ne sont pas le salaire; ils sont cette partie additionnelle qu'une gestion dynamique obtient au fil des ans et à laquelle sont intéressés le personnel, les actionnaires et l'Etat.

#### *Des paris audacieux*

Les entreprises doivent accumuler des moyens financiers destinés aux investissements.

Mais l'expansion ne vit pas seulement d'investissements. Elle trouve son origine d'abord dans la consommation. La croissance du pouvoir d'achat des salariés est une des clés de l'expansion industrielle. Entre l'investissement et la consommation, favorisée aussi par la participation aux résultats, il faut trouver un juste équilibre. Celui-ci sera le résultat d'un compromis raisonnable entre la répartition aux salariés et aux actionnaires et le blocage dans l'entreprise d'une fraction des sommes qui lui appartiennent.

#### *Au-delà des ordonnances, un schéma facultatif*

Les patrons qui veulent appliquer un système donnant aux salariés des avantages plus importants que ceux prévus par les ordonnances sur l'intéressement des travailleurs doivent pouvoir le faire et bénéficier d'avantages fiscaux correspondants.

Il vaut mieux laisser un caractère facultatif à cette participation plus grande, qui peut s'étendre également aux entreprises nationalisées à activité industrielle.

L'intéressement doit être fonction de calculs simples. On déterminera des objectifs chiffrés et le partage dépendra de leur plus ou moins grand degré de réalisation.

#### *A la recherche de la reconstitution des apports*

Les fondateurs, les apporteurs de capitaux et les travailleurs sont les trois partenaires de l'acte de production.

Une juste participation aux fruits de l'expansion suppose une juste constitution des apports de chacun. Il paraît nécessaire d'envisager un intérêt statutaire, la réévaluation des bilans, une modification du régime d'amortissement.

## *La vérité économique*

Cela consiste à rétablir la réalité des actifs et par contrecoup celle du passif en fonction de l'évolution des prix.

La réévaluation devrait être permanente, c'est-à-dire annuelle.

La réévaluation s'accompagnerait d'une modification des règles de calcul de l'amortissement, c'est-à-dire le passage de l'amortissement dégressif à l'amortissement linéaire à pourcentage constant d'une année à l'autre puisque la valeur du bien réévalué à amortir est en harmonie avec l'évolution des prix.

La réévaluation apparaîtra au passif sous la forme d'une réserve enregistrant la revalorisation des valeurs d'actif. Pour compenser la perte de liquidité subie par les apporteurs de capitaux un intérêt statutaire de 3% pourrait s'appliquer aux fonds propres (correspondant à celui offert aux porteurs d'emprunt à capital indexé).

La participation aux fruits de l'expansion ne ressortit pas aux mêmes règles que le salaire. Alors que le salaire fait l'objet d'une discussion d'une contestation à laquelle participent les syndicats, l'intéressement, participation aux fruits de l'expansion, se joue entre partenaires au sein de l'entreprise.

### *A la recherche de la souplesse*

Pour prévenir les risques d'à-coups et permettre à l'entreprise de se développer il conviendrait de constituer hors impôts deux masses de manœuvre: *la réserve de sécurité et la réserve d'expansion*.

La réserve légale doit céder le pas devant la réserve de sécurité, sorte de trésor de guerre, permettant de supporter des exercices déficitaires ou d'indemniser les personnes rendues momentanément inutiles par l'évolution du marché.

Cette réserve pourrait être alimentée par un prélèvement avant impôts s'élevant à 2% de la valeur ajoutée de l'exercice. Elle ne devrait pas dépasser, au total 20% de cette valeur ajoutée. Elle serait placée à l'extérieur et serait gérée par les organismes appelés à administrer les fonds communs de placement. L'utilisation de cette réserve pour surmonter des difficultés conjoncturelles est soumise à l'approbation du comité d'entreprise.

Si l'entreprise est liquidée, la réserve de sécurité est affectée en priorité à la solution des problèmes des salariés.

### *A la découverte des fruits de l'expansion*

La *réserve d'expansion* est la partie des fruits bloqués dans l'entreprise pour lui permettre de croître, de se moderniser, d'être compétitive, de faire de bonnes affaires.

Après paiement des salaires, versement d'un intérêt statutaire sur les fonds propres réévalués, amortissements linéaires sur les actifs

réévalués, prélèvement de 2% de la valeur ajoutée pour constituer la réserve de sécurité, une partie des fruits de l'entreprise devrait alimenter la réserve d'expansion, sous la forme d'un prélèvement égal au maximum à 3% du montant des fonds propres réévalués. Le directoire, après information des salariés, décide du montant à affecter à la réserve d'expansion dans la limite des 3% ; sa décision est soumise à l'approbation du conseil de surveillance.

Cette réserve appartient aux actionnaires et aux salariés, mais elle est bloquée pour une période de cinq ans. Les salariés recevront une part de la réserve égale à son montant global affecté du rapport salaires/valeur ajoutée. Le reste appartient aux actionnaires.

Le montant de la réserve est placé dans l'entreprise en obligations qui peuvent être converties, au terme de la période de blocage de cinq ans, en actions de l'entreprise.

La conversion en actions est obligatoire pour l'actionnaire; pour le salarié elle est facultative (conversion en actions, vente à la société, conservation d'obligations convertibles, transformation en obligations ordinaires).

### *Un état moins gourmand mais mieux nourri*

Pour permettre l'expansion des entreprises à laquelle l'Etat est aussi intéressé, il est proposé de limiter à 25% le taux de droit commun sur les bénéfices industriels. L'Etat servi, le reste des fruits de l'expansion est à répartir entre actionnaires et salariés. Aux salariés ira la part représentée par la masse des fruits affectée du coefficient salaire/valeur ajoutée.

### *Vivre la participation*

Il faut organiser un système liant autant que possible l'intérêt au rendement personnel de chacun.

Il faut d'abord décomposer le montant global de la participation en montants partiels par filiales ou divisions et les faire varier en fonction des résultats propres de ces sous-groupes par rapport aux objectifs fixés. On peut ensuite distinguer au sein de chaque division, le commercial, la production, l'administration.

Si l'on veut – et il semble qu'il le faille – déterminer un minimum, il pourrait être égal à la moitié de la quote-part à laquelle le salarié aurait droit si le montant global de la participation était réparti entre tous les travailleurs de l'entreprise proportionnellement à leurs salaires. Quant au reste, il faut laisser aux dirigeants, au besoin après consultation, le choix de certains critères de répartition.

De nombreux chefs d'entreprise opteront pour ce genre de schéma si certaines «Carottes fiscales» l'accompagnent.

#### *IV. Compétence et choix des dirigeants*

Les bons dirigeants sont indispensables pour mener les entreprises au succès. Un bon dirigeant doit disposer d'un ensemble de qualités (intelligence, enthousiasme, bon sens, connaissances techniques, économiques et financières, goût du risque calculé, esprit d'analyse et de synthèse, capacité de prendre des décisions, d'animer, de dynamiser).

##### *Compétence d'abord*

La compétence doit devenir le critère numéro un du choix des dirigeants.

Le participant doit avoir son mot à dire dans le choix des hommes en qui il devra trouver le chef efficace, l'animateur convaincant.

Pour les entreprises importantes l'élection du directeur général devrait être faite par un conseil de surveillance où interviennent actionnaires et salariés, pour les autres, le choix resterait au capital, mais tempéré, si elles ont plus d'une centaine de salariés, par des procédures de consultation et d'avis permettant aux salariés d'exprimer leur opinion.

Pour les grandes entreprises:

##### *directoire et conseil de surveillance.*

Le conseil de surveillance, organisme de choix et de contrôle, devrait être composé de représentants des actionnaires et des salariés. Le nombre des membres de ce conseil pourrait être au minimum de huit, au maximum de quinze dont un tiers au moins pour les salariés.

Plusieurs collèges d'électeurs pourraient être créés pour les employés, les ouvriers et les cadres dirigeants.

La durée du mandat des représentants des salariés serait limitée à quelques années avec un seul renouvellement possible.

Le conseil choisirait le directeur général, président du directoire et contrôlerait sa gestion.

Appelé à contrôler l'action du directoire qui est comme l'exécutif de l'entreprise, le conseil ne doit pas en gêner le fonctionnement et ne pas tenir des réunions trop nombreuses (quatre à six par an).

Le président du directoire doit avoir le libre choix de ses collaborateurs qui formeront avec lui le directoire. Ils seront, selon la taille de l'entreprise, de trois à huit.

Pour les moyennes et petites entreprises:

##### *information et consultation.*

L'information et la consultation, même sur le choix du dirigeant, accroissent l'efficacité. La participation passe par une sorte de droit

de regard des salariés. Ils sont bien placés – mieux parfois que les actionnaires – pour juger de l'efficacité d'une gestion.

### *V. Le droit à l'expérimentation*

La valeur technique et intellectuelle de l'homme devient le facteur prédominant dans la bonne marche de l'entreprise.

Les détenteurs de fonds cherchent avant tout un placement sûr et rémunérateur des fonds dont ils disposent.

D'un autre côté les travailleurs ont de plus en plus conscience de leur influence sur la bonne marche de l'entreprise. Ils se demandent si la part de profit attribuée aux actionnaires ne pourrait pas être avantageusement remplacée par une sorte de salaire du capital.

La société capitaliste alors changerait. Elle s'était jusqu'à maintenant attaché les travailleurs par des contrats de louage de service. L'inverse pourrait être envisagé, les travailleurs devenant des animateurs, s'attachant les services des apporteurs de capitaux par des contrats de louage de fonds.

#### *Relations humaines en laboratoires*

On ne sait si ces tendances prévaudront ni quant elles se réalisent. Des expérimentations peuvent servir de tests et de relais. Certaines innovations doivent être favorisées, au besoin, en consentant des dérogations au cadre juridique vieilli et parfois inutilement contraignant.

#### *Un commissariat à l'expérimentation*

Un commissariat à l'expérimentation – composé de représentants de l'Etat, des organisations patronales et ouvrières et d'autres personnalités particulièrement qualifiées – aurait notamment pour mission d'étudier les implications et les expériences de participation, d'agrérer des groupements expérimentaux, d'accorder les dérogations ou autorisations nécessaires.

#### *Le groupement expérimental*

L'expérimentation pourrait répondre à deux grands principes.

Les adhérents apporteurs de travail ou de capital, pourraient régler aussi librement que possible l'organisation de leur entreprise et décider notamment de l'attribution des droits de vote, du partage des résultats, de la gestion, etc.

L'entreprise pourrait être elle-même propriétaire de son capital.

Une banque de développement, une assurance de garantie du passif et une fondation pour l'étude des problèmes de l'entreprise et de la participation pourraient favoriser les expériences.

## *Conclusion*

Sur le chemin de la participation, il faut du réalisme certes, mais aussi de l'enthousiasme, de la conviction et de la patience. Il est nécessaire de procéder par petites étapes.

Il faut d'abord donner à son personnel des informations suffisantes sur la vie de l'entreprise. Que la formation permanente du personnel accompagne cet effort d'information et la participation à la gestion peut commencer. Grâce aux méthodes modernes d'organisation de l'entreprise, le salarié voit croître ses responsabilités. La mesure de son effort doit trouver sa récompense dans sa participation financière aux fruits de l'expansion. Le comité d'entreprise et la section syndicale doivent être des rouages essentiels de la participation. Les salariés ont droit à disposer d'au moins un tiers des sièges du conseil de surveillance. Dans les petites et moyennes entreprises – 100 à 500 salariés – le président doit présenter, outre l'orientation courante, un rapport plus complet de sa gestion à intervalle de quelques années.

Toutes les entreprises ont un droit normal à expérimenter la participation sous le contrôle souple de l'Etat à condition de ne pas porter tort à la collectivité.

Il est grand temps de trouver des solutions durables et efficaces, dépassant certains affrontements, et ne tenant à l'écart aucun des grands partenaires de la production, travailleurs, encadrement, actionnaires.

## *C. Appréciations*

### *Pourquoi le modèle français*

Au lieu de choisir ce modèle français de participation dans l'entreprise, nous aurions pu choisir d'autres modèles, p.ex. le modèle allemand ou yougoslave ou américain. Le modèle allemand se caractérise par l'importance qu'il donne à la participation de délégués du personnel au conseil d'administration et même à la direction. Ce modèle, dont les résultats ne paraissent d'ailleurs pas décisifs, s'applique à une législation sur les sociétés où le conseil d'administration est avant tout un organe consultatif; ce qui n'est pas, et ne peut guère être le cas chez nous. Quant au modèle yougoslave, c'est avant tout un système d'«autogestion», sous la tutelle des collectivités et du parti communiste. Il ne semble pas avoir donné des résultats absolument enviables et paraît trop loin de nos conditions d'environnement. Le modèle américain fait une place de choix à l'actionnariat ouvrier dans toute l'économie et ne résout pas à proprement parler le problème de la participation du personnel dans l'entreprise. Faute de renseignements suffisants sur les tentatives de participation d'ailleurs timides, tentées dans notre pays, il ne nous reste qu'à nous

prononcer sur le modèle français suffisamment proche de nos préoccupations sinon de celles du monde du travail de notre pays.

### *Information et formation*

Sous certaines réserves et avec quelques différences d'accent, on peut se déclarer assez largement d'accord avec tout ce qui est proposé par le Centre national français des dirigeants d'entreprise quant à l'information et à la formation du personnel. Il est bien vrai qu'une meilleure participation du personnel à l'entreprise passe d'abord par une meilleure information et par une formation permanente du personnel, autant que possible en accord avec les syndicats, notamment en ce qui concerne les membres des structures participatives. Le droit à l'information doit être conçu dans un sens aussi large que possible. Il ne comprend pas seulement le droit d'être simplement informé au sens strict du mot mais celui d'être consulté et d'être entendu dans toute la mesure du possible, au sens où l'entendent nos compatriotes alémaniques lorsqu'ils parlent de «Mitspracherecht». A cet égard, les comités d'entreprise doivent être revigorés, réanimés et développés. Ces comités doivent être gérés par le personnel à tous les échelons et dans tous les secteurs. Ils doivent notamment pouvoir se prononcer sur tout ce qui touche à l'organisation de l'entreprise, à l'exécution du travail et à certains aspects de la situation faite au personnel. Il est absolument nécessaire que les syndicats puissent participer avec voix consultative aux délibérations des comités d'entreprise.

### *Gestion participative et direction par objectifs*

Les propositions dont nous vous avons entretenus ne suscitent guère d'objection non plus en ce qui concerne la nécessité d'une gestion plus participative et d'une direction par objectifs, concertés autant que possible avec le personnel. Tout au plus peut-on faire quelques réserves en ce qui concerne l'unicité du pouvoir de direction entre les mains du président directeur général. On peut se demander si la direction ne doit pas être plutôt collégiale et ne doit pas faire une place plus grande à l'esprit d'équipe et à la concertation avec les organes participatifs (comités d'entreprise, conseil d'administration à participation du personnel). Tout en admettant que quelqu'un doit décider en dernier ressort, on peut concevoir que le président directeur général ne soit que «primus inter pares» et qu'il puisse être majorisé dans un collège de directeurs ayant pris l'avis, lorsque c'est indiqué, des organes participatifs où le personnel est plus ou moins représenté.

### *Gestion paritaire des fonds sociaux*

D'autre part, le modèle dont je vous entretiens ne met peut-être pas suffisamment l'accent sur la nécessité de prévoir une gestion pari-

taire de fonds sociaux tels que caisses de pensions, caisses-maladie, etc. etc. Ces fonds étant essentiellement le fruit du travail de tout le personnel, il est indispensable que ce personnel participe largement, sinon exclusivement à leur gestion. Il faut absolument sortir, dans ce domaine de plus en plus important, du simple paternalisme qui règne dans la plupart des entreprises.

### *Participation aux bénéfices et à la gestion*

Les vraies difficultés commencent avec la participation aux bénéfices pour atteindre leur point culminant avec la participation à la gestion proprement dite; notamment à la participation au conseil d'administration, même si ce dernier est plus ou moins réduit aux fonctions d'un simple organisme de surveillance.

A supposer qu'il soit possible de s'entendre sur la notion de bénéfices et sur le rôle à attribuer à la direction et au conseil d'administration et de surveillance, on peut se demander si les directeurs, avant tout soucieux de renforcer leur pouvoir et d'identifier le personnel à l'entreprise, tiennent suffisamment compte des véritables aspirations du personnel au lieu de projeter leurs aspirations sur l'ensemble du personnel. Le personnel tient-il vraiment à participer aux bénéfices et à la gestion, et, ces aspirations, à supposer qu'elles soient légitimes et dignes d'être insufflées à tous les participants, sont-elles partagées par les syndicats qui restent et resteront le principal pouvoir de contestation de l'entreprise?

Le personnel ne tient-il pas avant tout à de bons salaires, à de bonnes prestations sociales et à une amélioration du climat de l'entreprise par le développement de ce que les alémaniques appellent d'un mot évocateur le «Mitspracherecht»? Tient-il vraiment à participer aux «bénéfices» et à la gestion?

Les propositions qui sont faites à cet égard recouvrent-elles les véritables aspirations de la classe «laborieuse» au sens large? Sont-elles utopiques, sont-elles un piège pour la classe laborieuse ou sont-elles un projet réalisable et digne d'être réalisé?

Pour s'en convaincre, des enquêtes plus approfondies auprès du personnel et des syndicats paraissent nécessaires. De telles enquêtes devraient être aussi objectives que possible et s'étendre aux débuts de réalisation que la participation «aux bénéfices» et à la gestion connaissent en Suisse et à l'étranger.

Bien que nous ne disposions pas de telles enquêtes, à notre connaissance, nous prenons le parti d'entrer plus à fond dans la discussion de la participation aux «bénéfices» et à la gestion, sur la base du projet qui nous est soumis et des vues fragmentaires et forcément insuffisantes que nous donne notre participation personnelle à la gestion d'une grande entreprise publique et de certaines sociétés plus ou moins privées à laquelle cette régie publique participe.

## *Participation aux bénéfices*

A première vue la participation des travailleurs aux «bénéfices», distribués ou non, paraît difficilement contestable. C'est avant tout une question de justice mais aussi d'efficacité. Même si le bénéfice est en partie la récompense d'une bonne gestion, il est aussi le fruit du travail.

Dans toute société anonyme et dans toute société de capitaux, on peut distinguer trois groupes et même quatre dont les intérêts sont différents et dans une certaine mesure contradictoires:

1. Les *actionnaires* ou les «apporteurs» de capitaux désirent obtenir les dividendes les plus élevés possibles le plus rapidement possible. Ils ne cherchent pas seulement un placement sûr mais aussi rémunérateur que possible.

2. La *direction*, tout en obtenant une rémunération aussi forte que possible de son travail et de celui des cadres, cherche à amortir les investissements le plus rapidement possible et à pratiquer l'autofinancement dans la plus grande mesure possible (investissement des bénéfices pour renouveler l'équipement et accroître la productivité).

3. Les *salariés* désirent toucher les salaires (au sens large du mot: salaires, primes, avantages et participation divers) les plus élevés possibles tout en jouissant de la sécurité de l'emploi.

4. L'*Etat* impose les bénéfices dans toute la mesure possible et nécessaire aux besoins de la collectivité.

Il n'existe aucune méthode scientifique ou rationnelle pour répartir les bénéfices entre les trois ou quatre groupes précités. Toute répartition est le résultat d'un compromis qui dépend essentiellement du rapport momentané des forces entre les trois ou quatre groupes.

Tant que les salaires proprement dits n'épongeront pas tout bénéfice, et cela paraît utopique, il est équitable et stimulant que les travailleurs participent à la répartition des bénéfices distribués et non distribués, qui sont aussi le fruit de leur travail. Pour cela, il est nécessaire, on ne le répétera jamais suffisamment, qu'ils fassent partie de syndicats puissants; mais il faut aussi que leurs droits au partage du bénéfice soient reconnus dans l'entreprise et qu'ils aient une influence sur ce partage, ce qui nous renvoie à la participation à la gestion.

En droit et en équité sinon en fait, on ne voit pas pourquoi les apporteurs de capitaux participeraient seuls à la répartition des bénéfices et détiendraient seuls, à côté des managers, le pouvoir dans l'entreprise.

A cet égard, les modes de fixation et de répartition des bénéfices proposés par le centre national des dirigeants d'entreprise ne sont qu'un schéma possible parmi d'autres. Ces méthodes d'amortisse-

ment proposées sur des actifs réévalués schématiquement à leur valeur de renouvellement et non de rendement, le taux de 3% applicable à la rémunération des fonds propres, le prélèvement de 2% de la valeur ajoutée de l'exercice, destiné à alimenter la réserve de sécurité, et, le prélèvement de 3% du montant des fonds propres, destiné à alimenter la réserve d'expansion (et la répartition de cette réserve entre les actionnaires et les travailleurs) sont conventionnels. Ils peuvent susciter bien des conflits. Ceux-ci devront être arbitrés finalement dans l'entreprise en tenant compte de l'équité et des forces en présence, étant bien entendu qu'il ne sera possible de procéder aux affectations proposées que si le montant du bénéfice le permet.

On ne peut s'empêcher de penser que le mécanisme proposé (indexage du bilan et affectations prioritaires) tend à garantir la situation acquise des actionnaires dans le cas où le principe de la participation serait adopté. Cela n'empêche pas d'accepter d'entrer dans la voie de la participation en cherchant à apporter au modèle proposé les corrections nécessaires, notamment en ce qui concerne les amortissements; ces corrections étant fonction non seulement de l'influence des travailleurs sur la gestion (nous y reviendrons) mais de la force de leur organisation syndicale.

D'autres objections plus sérieuses sont faites à la participation aux bénéfices. Nous ne pouvons les esquiver.

Sur un marché convenablement concurrentiel, il devrait être impossible, dit-on, de dégager des bénéfices importants assurant autre chose qu'une rémunération normale du capital. Il ne resterait donc pas grand chose à distribuer entre les apporteurs de capitaux et les travailleurs.

En admettant même qu'il y ait une part de vérité dans cette objection, il faut bien dire que nous sommes loin d'une concurrence parfaite ou même suffisamment efficace sur certains marchés et que la concentration des entreprises ne nous y achemine guère. Tant que dureront les situations de monopole ou d'oligopole, qui sont fréquentes et difficilement évitables, on ne voit pas pourquoi les travailleurs ne participeraient pas à la répartition des bénéfices qui sont en partie les fruits de leur travail sur un marché insuffisamment concurrentiel. D'ailleurs, le bénéfice peut également être la récompense d'une bonne gestion sur un marché suffisamment concurrentiel; enfin il est non seulement prévu de faire participer les travailleurs aux bénéfices distribués mais aux bénéfices non distribués, comme la réserve d'expansion, dont aucune entreprise ne peut se passer en pratique.

Autre objection, plus sérieuse; l'impossibilité d'un partage des bénéfices pour l'activité de l'Etat et des services publics. A moins qu'on ne soit partisan de l'étatisation quasi totale des moyens de production, dont les dangers sautent aux yeux, on ne voit pas pourquoi on refuserait la participation dans le secteur privé qui demeure

déterminant et où elle est parfaitement possible et légitime. Les fonctionnaires disposent et peuvent disposer d'autres avantages (sécurité de l'emploi, salaires et prestations sociales plus élevés, primes, etc.) D'ailleurs, une certaine participation aux bénéfices n'est pas absolument exclue, à priori, pour certaines entreprises publiques concurrentielles et elle tend à être pratiquée dans les régimes communistes.

On objecte en outre que la participation aux bénéfices, notamment dans les entreprises les plus rentables, entraînera des difficultés insurmontables sur le marché du travail en y renforçant l'influence des entreprises permettant la distribution de bénéfices importants. Ces difficultés, réelles, ne sont pas insurmontables. Sans compter que l'Etat peut faire jouer une concurrence plus efficace, elles contribueront à une gestion aussi bonne que possible de la plupart des entreprises qui assureront, au moins, une participation des travailleurs à la réserve d'expansion, à défaut d'autres bénéfices considérables à distribuer.

Si l'on objecte enfin que la participation des travailleurs aux bénéfices rendra plus difficile l'apport de capitaux, on peut répondre que l'intéressement des travailleurs augmentera leur efficacité au profit de tous et que le capital n'est plus toujours le facteur le plus rare de la production.

Dernière objection, la participation aux bénéfices et notamment à la réserve d'expansion diminuerait les recettes fiscales et affecterait la redistribution nécessaire des revenus par l'Etat. Dans la mesure où cet argument contiendrait une part de vérité, il est possible d'en tenir compte en ne permettant les répartitions de bénéfices distribués et non distribués qu'après le paiement des impôts.

On peut retourner le problème comme on veut. Comme il est impossible et peu recommandable d'interdire tout bénéfice, distribué ou non, et en admettant même que de hauts salaires au sens large soient désirables avant toute autre répartition, les travailleurs ont droit à une participation équitable aux fruits de l'expansion, comme ils supportent le risque de diminution des salaires et de perte de leur emploi en cas de déficits de leur entreprise.

Mais, il faut y insister encore une fois, une répartition équitable des fruits de l'expansion ne sera pas seulement le résultat d'un agencement convenable de l'entreprise mais de la puissance des organisations syndicales et du droit de regard dans le fonctionnement des entreprises et des différentes branches économiques afin d'éviter que les travailleurs ne soient lésés.

Sous toutes ces réserves, et elles sont nombreuses, rien n'empêche de procéder à des essais et de s'acheminer par tâtonnements progressifs, sur la voie semée d'embûches de la participation des travailleurs aux bénéfices. Elle n'empêchera pas, comme on le prétend parfois, la formation et l'apport des capitaux, car elle commencera par les

entreprises les plus rentables et contribuera à assurer la rentabilité des autres entreprises.

Elle doit aller de pair avec une juste participation des travailleurs à la gestion des entreprises, même si cette participation soulève des objections encore plus considérables.

### *Participation à la gestion*

La participation à la gestion est le point crucial de la participation à l'entreprise. Sans elle, le droit à la consultation et même le droit à la participation aux bénéfices ne peuvent s'épanouir pleinement et restent constamment menacés par la situation subalterne faite aux apporteurs de travail dans l'entreprise. Il est possible que la participation à la gestion ne soit pas conforme au caractère de la société de capitaux et que cette société doive évoluer vers une autre forme d'association des apporteurs de capital et de travail. Cela ne suffit pas à exclure toute tentative de participation du personnel dans les structures existantes jusqu'à ce que ces structures fassent place, par une espèce de mutation, à des structures mieux adaptées à l'évolution des sociétés, selon une démarche bien propre à l'évolution.

Dans le cadre de la société de capitaux, la participation du personnel au conseil d'administration se heurte, il est vrai, à des difficultés considérables.

Pour des raisons qui tiennent au respect de la hiérarchie dans l'entreprise, il n'est pas facile d'envisager la participation de travailleurs eux-mêmes, en qualité de représentants du personnel dans le conseil d'administration. Cela revient à dire que les travailleurs ne peuvent être à la fois soumis à la direction et placés au-dessus d'elle. Ce problème hiérarchique n'est pas facile à résoudre comme celui de la participation de fonctionnaires dans l'organe législatif de l'Etat. Sur le plan théorique, on peut bien sûr s'en tirer en distinguant la fonction du travailleur dans la hiérarchie de l'entreprise et sa fonction de représentant des travailleurs dans l'organe suprême de gestion de l'entreprise.

En pratique, cette distinction n'évite pas toute difficulté. Seuls des essais pratiques pourront permettre de se faire une opinion plus ou moins définitive. A première vue, et à condition qu'ils soient bien éclairés par les syndicats, des travailleurs éminents peuvent être aussi capables que des actionnaires de porter un jugement sain sur les véritables intérêts de l'entreprise. Dans une coopérative de travailleurs, il faut bien en venir à faire une place à ces travailleurs dans les organes suprêmes de gestion. On ne voit pas dès lors pourquoi des tentatives semblables ne seraient pas faites dans le cadre des sociétés de capitaux, à condition de se rendre compte que de telles tentatives dépendent plus ou moins de la bonne volonté des

actionnaires et sont propres à faire évoluer ces sociétés vers une autre forme d'association.

Si la présence de travailleurs eux-mêmes dans les organes suprêmes de gestion se heurtait vraiment à des difficultés d'ordre hiérarchique insurmontables, rien n'empêche que les travailleurs soient représentés par des tiers, représentants syndicaux ou autres. Si l'on objecte que ces représentants seront dans une situation ambiguë en ce sens qu'ils devront à la fois tenir compte des intérêts de l'entreprise et de ceux des travailleurs on peut répondre qu'ils sont vraiment délégués pour trouver un compromis raisonnable à cette tension inéluctable et que les représentants des apporteurs de capitaux sont également dans une situation ambiguë. Les tentatives faites à l'étranger et notamment en Allemagne prouvent d'ailleurs que les difficultés peuvent et doivent être surmontées.

Il est vrai qu'en Allemagne, et, dans le modèle qui nous est proposé par certains dirigeants français, le conseil d'administration a avant tout une fonction de surveillance. Nous ne croyons pas cependant que la représentation des travailleurs dans le conseil d'administration devrait conduire à émasculer ce conseil. On ne voit pas pourquoi il serait apte, avec des représentants du personnel, à se prononcer sur des questions aussi importantes que la nomination de la direction, l'affectation de bénéfices aux réserves et à la répartition, sans être apte également à se prononcer sur d'autres actes importants d'administration. Le pouvoir des managers a besoin de contre-pouvoir réels comme celui du conseil d'administration ou du comité de ce conseil, auxquels peuvent participer également des représentants du personnel. Comme il a besoin d'ailleurs du contre-pouvoirs essentiel que représente la force de contestation permanente et nécessaire des syndicats.

Comme le disait Churchill, je crois, le droit d'être consulté est un terme vague et élastique. On peut toujours demander à quelqu'un s'il est d'accord qu'on lui coupe la tête et même s'il répond par la négative la lui couper tout de même. Seule une participation aux décisions les plus importantes assure vraiment le droit de consultation.

S'il n'en était pas ainsi, il ne resterait qu'à choisir entre le modèle purement capitaliste et le modèle soviétique et à donner raison aux fascistes contre les partisans de «l'illusion» démocratique.

### *Conclusion*

Bien sûr la participation des travailleurs à l'entreprise suppose que certains dirigeants ne soient pas seuls à la souhaiter et que les travailleurs éclairés et convenablement encadrés par les syndicats la veuillent également de toutes leurs forces. Ces travailleurs sont assez forts et assez mûrs aujourd'hui pour accéder peu à peu à de nou-

velles responsabilités, même si le chemin de leur participation est encore semé d'embûches.

Dans ce domaine comme dans d'autres, il faut prouver le mouvement en marchant, avec prudence certes, mais avec confiance, dans le sens de l'évolution implacable vers plus de conscience et de justice.

Il dépend des travailleurs eux-mêmes que la participation ne soit ni un piège ni une utopie mais débouche sur des progrès réels conduisant l'humanité vers un avenir meilleur, fonction d'autres progrès également, comme la régulation souple de l'économie et des sociétés, avec la participation des organisations syndicales.

## Annexe 1

### La participation dans l'entreprise

Termes ou notions à définir:

1. *Reconstitution des apports*: méthode ou procédé permettant soit de rembourser des dettes à leur valeur réelle, soit de remplacer les équipements à l'expiration de leur vie économique.

2. *Réévaluation du bilan*: correction des montants des actifs inscrits au bilan, par exemple par utilisation d'indices des prix; la réévaluation consiste par exemple à remplacer les valeurs historiques d'achat ou de construction des équipements, par les valeurs correspondantes momentanées de remplacement ou de renouvellement.

3. *Amortissement*

Distinguer :

a) *amortissement financier*: remboursement de dettes; b) *amortissement industriel*: inscription comptable de charges destinées à tenir compte de l'usure ou de l'obsolescence (désuétude) des équipements utilisés.

4. *Amortissement linéaire*: méthode d'amortissement qui consiste à répartir les amortissements uniformément au cours de la durée de vie escomptée de l'équipement (ou au cours de la durée de remboursement choisie).

5. *Fonds propres*: dans une société anonyme, le capital-action et les réserves alimentées par prélèvements sur les bénéfices (par opposition aux dettes: obligations, etc.)

6. *Valeur ajoutée*: différence entre le montant des recettes provenant de la vente des produits aux clients, d'une part, et le montant des achats de matières, d'énergie et de services (y compris les emprunts) d'autres entreprises ou d'autres sujets économiques, d'autre part; la valeur ajoutée est donc le montant des ressources disponibles pour rémunérer le travail et le capital propre (total des salaires et des bénéfices).

## Annexe 2

### La participation dans l'entreprise Paris, Seuil, 1969

#### Annexe V: exemple chiffré

##### 1. Bilan

Actif et passif avant réévaluation 15 500

##### 2. Bilan réévalué

Actif et passif après réévaluation 17 000

##### 3. Compte d'exploitation

###### a) Charges

– Achats 1 500

– Valeur ajoutée (somme des salaires bruts, des charges sociales, des impôts et provisions, des amortissement et des bénéfices d'exploitation) 5 000

Total

6 500

###### b) Produits

##### 4. Compte des pertes et profits

###### a) Pertes:

Pertes et profits exceptionnels 250

Bénéfice avant impôt 1 500

Total

1 750

###### b) Profits:

Bénéfice d'exploitation 1 750

##### 5. Répartition du bénéfice

Bénéfice brut avant impôt 1 500

###### Deductible:

a) Intérêt statutaire (3 % des fonds propres) 300

b) Fonds de sécurité (2 % de la valeur ajoutée) 100

c) Réserve d'expansion (3 % des fonds propres) 300

Bénéfice imposable 800

##### 6. Partage du bénéfice

	Etat	Actionnaires	Salariés	Sommes en instance
Intérêt statutaire	—	300	—	—
Réserve de sécurité	—	—	—	100
Réserve d'expansion bloquée	—	240	60	—
Bénéfice imposable	200	480	120	—

Clé de répartition pour calculer la part des salariés:

$$\frac{\text{Salaires}}{\text{Valeur ajoutée}} = \frac{1000}{5000} = \frac{1}{5}$$