



# La participation et l'entreprise

Gérard Dion  
Bernard Solasse

*Cette étude vise à fournir un cadre conceptuel pour comprendre la participation aux décisions dans l'entreprise. On y trouve: la signification du concept de participation; les formes qu'elle peut prendre; les conditions qu'elle pré-suppose; les questions qui peuvent en faire l'objet; le genre de responsabilité qui l'accompagne.*

Bien qu'à la mode, l'idée de participation est une idée confuse. Cette confusion tient à la grande variété des intentions animant ceux qui s'y réfèrent, au caractère souvent contradictoire des objectifs que poursuivent ces derniers, et à la diversité des expériences concrètes auxquelles elle est associée.

Cette étude vise à clarifier la signification du concept de participation et à préciser les différentes formes et modalités qu'elle peut prendre. On se limitera à ce qui concerne la vie de l'entreprise, excluant ce qui regarde la participation à la propriété et aux résultats.

Il ne s'agit donc pas de répondre aux grandes questions de l'heure: qu'existe-t-il en fait de participation dans l'entreprise? est-il possible et souhaitable d'étendre la participation? si oui, selon quelles modalités et à quel niveau?

Avant d'engager des discussions sur ces questions, il est indispensable de s'entendre sur le sens de mots employés et de posséder un cadre de référence. Malgré toutes les limitations que comporte une telle approche, nous la croyons utile à tous ceux qui voudront chez nous entreprendre des études plus poussées. En fait, l'analyse de la situation qui existe au Canada est à peine entamée. Elle a été amorcée sous une forme descriptive au vingt-troisième congrès

DION, GÉRARD, professeur, département des relations industrielles, Université Laval, Québec.

SOLASSE, BERNARD, assistant-professeur, département des relations industrielles, Université Laval, Québec.

de relations industrielles de Laval<sup>1</sup>. Et il ne fait aucun doute dans notre esprit que ces réflexions préliminaires devraient être complétées, en premier lieu, par une série d'études analytiques plus rigoureuses destinées à faire le point sur cette situation actuelle et déboucher ensuite sur un ensemble de réflexions prospectives posant le problème de la participation non pas théoriquement, mais en tenant compte des caractéristiques de notre société et de celles des groupes et des organisations dont elle se compose.

Il est extrêmement important de noter au départ que la participation peut être au service d'idéologies hétérogènes susceptibles de nourrir des revendications et des projets d'action fort divers. C'est ce que soulignait Robert Cox dans un article consacré à « la participation des travailleurs à la gestion des entreprises » :

« Sous une forme ou sous une autre, l'idée que les travailleurs devraient participer à la gestion de l'entreprise où ils sont occupés à une longue carrière: elle a séduit, pour des raisons diverses, nombre de théoriciens et de groupes sociaux. Sous sa forme la plus militante, *elle a traduit diverses idéologies* (italiques ajoutées) fondées sur la conception qui voit dans la société l'expression d'intérêts de groupes et elle a fait partie intégrante de programmes visant à transformer non seulement l'organisation industrielle mais la société elle-même ». <sup>2</sup>

## Essai de définition

### LA PARTICIPATION COMME SITUATION, VALEUR, ACTE

Une première démarche, d'ordre strictement intellectuel, permet de regrouper les multiples significations de cette idée autour de trois thèmes essentiels : la participation comme situation, comme valeur, comme acte.

*Comme situation*, la participation est l'indice de l'existence d'un état commun, d'une communauté de vue ou d'intérêt. Elle traduit l'existence d'une manière d'être identique ou d'un consensus effectif. Dans cette perspective, l'on parlera de participation aux fruits de l'expansion ou de participation à une idéologie commune: dans le premier cas, la

(1) GÉRARD DION et autres, *Le syndicalisme canadien: une réévaluation*, Les presses de l'Université Laval, Québec, 1968, 293 pages.

(2) ROBERT COX, « La participation des travailleurs à la gestion des entreprises. Etat et avancement du projet. I—Un champ d'enquête fertile » dans *Bulletin de l'Institut international d'études sociales*, Genève, numéro 2, février 1967, page 73.

participation est l'indice d'une relative égalité dans la répartition des biens et des services produits; dans le second cas, l'indice d'une adhésion à des valeurs, à des idées.

*Comme valeur*, la participation est une norme pour l'action dont elle engage à la fois les finalités et les modalités générales :

- Les finalités: puisqu'à l'instar de toute autre valeur, la participation est une fin en soi et cela sous ses trois aspects comme situation, comme norme et comme acte.
- Les modalités: la participation suppose des partenaires libres et responsables de leurs choix. Ils ne sont pas nécessairement animés par des motivations et des objectifs qui, à long terme et dans leurs finalités essentielles seraient identiques. Mais les partenaires, néanmoins, s'entendent, fut-ce temporairement pour réaliser des objectifs limités. Ceci conduit à distinguer dans la pratique divers degrés, niveaux et objets de participation ce que nous ferons dans un instant, sans oublier cependant que la stratégie et l'enjeu de la participation à long terme confèrent à toute expérience de participation sa portée et sa signification véritables. Ceci revient à s'interroger sur la nature des intentions engageant le court, le moyen et le long terme.

*Comme acte*, enfin, la participation est une pratique ou un comportement conduisant les individus et les groupes à agir de façon concertée. Là encore, l'extension et la nature de l'enjeu de la participation, comme ses modalités pratiques, varient. Cependant, comme acte, la participation implique toujours une attitude ouverte vers l'autre; lorsqu'elle engage l'action, elle requiert la volonté de ne pas agir seul mais en commun; à la limite la participation aux décisions suppose un partage effectif des responsabilités et du pouvoir de décision.

#### PARTICIPATION ET DÉMOCRATIE

Ces trois dimensions de l'idée de participation — situation, valeur et acte — se rejoignent et, en définitive se fusionnent dans le concept de démocratie.

Une société, une organisation, un groupe tendent vers la démocratie lorsque, dans le respect du pluralisme, ils s'efforcent d'atteindre des objectifs et des fins exprimant un large consensus, lorsque les intéressés ont la possibilité de participer et participent effectivement à l'élaboration

des options et des décisions engageant leur avenir collectif que ce soit directement ou indirectement par l'entremise de représentant-mandataires et lorsqu'ils renoncent, d'un commun accord, à monopoliser le pouvoir pour l'exercer selon des procédures et dans le cadre de règles librement acceptées.

Ceci exclut la participation « forcée » ne respectant pas la liberté et la responsabilité des partenaires, qu'elle soit fondée sur la mobilisation des masses par la propagande ou sur la persuasion clandestine.

Le caractère abstrait et théorique de cette démarche est évident mais inévitable dans la mesure même où la participation comme valeur transcende les situations historiques et les pratiques existantes. Comme toute valeur, la participation est plus un devoir-être qu'une donnée; elle est une conquête permanente, jamais achevée et toujours menacée.

### Quelques dimensions essentielles

#### LES DEGRÉS DE PARTICIPATION

La notion de degrés de participation peut être éclairée par une référence aux diverses étapes d'un processus décisionnel.

En simplifiant, il semble qu'un processus décisionnel puisse être décomposé en cinq étapes majeures :

- 1 — rassemblement des informations;
- 2 — élaboration et formulation des options possibles;
- 3 — décision proprement dite;
- 4 — exécution de la décision;
- 5 — contrôle de l'application de la décision.

Aux différentes étapes de la décision, correspondent divers « degrés » de participation.

Ce dernier concept doit à son tour être clarifié. Il revêt, en premier lieu, une signification quantitative; la participation peut être plus ou moins intense. Il semble ensuite que l'on puisse établir *grosso modo* une correspondance entre les divers degrés de participation et les formes de participation. En dernier lieu une corrélation générale peut être établie entre le degré de participation et le degré « d'engagement et de responsabilité » qu'il implique.

1. — A la première étape de la décision — *le rassemblement des informations* — ne correspond qu'un degré de participation minimum, mais néanmoins nécessaire pour que l'on puisse parler de participation. Dans ce cas, la participation s'exprime formellement dans la communication ou l'échange d'informations mais n'engage nullement la responsabilité des partenaires en présence.

2. — A la seconde étape de la décision — *l'élaboration et la formulation des options possibles* — correspond un degré de participation intermédiaire. Formellement la participation s'exprime dans la consultation; c'est dire qu'elle implique outre la communication et l'échange d'informations, la formulation par les participants d'avis, de conseils, de recommandations.

Dans ce cas, chaque participant doit, d'une part, exprimer son propre point de vue ou celui de ceux qu'il représente, et d'autre part, considérer ceux qu'expriment les autres participants pour tenter de concilier les uns et les autres en fonction des objectifs que poursuit l'organisme consultatif lui-même. Les particularismes doivent être non pas niés mais dépassés, conciliés dans une perspective commune, répondant au rôle, à la mission de l'organisme consultatif.

En d'autres termes, chaque participant doit, en premier lieu, s'assurer que son opinion, — qui peut être celle de ceux qu'il représente — sera prise en considération par les autres participants. Cette première dimension du rôle de chaque participant en est une d'information mais ce rôle ne se limite pas là car il faudrait parler de participation sous forme d'échange d'informations et non de participation sous forme de consultation. D'où la seconde dimension du rôle des représentants d'un groupe dans un organisme consultatif. En tant que membres de cet organisme, les participants sont appelés à exprimer un avis collectif et c'est là leur rôle spécifique. Cet avis ne s'établira pas uniquement à partir des critères particuliers de chacun, mais devra considérer ceux qui répondent aux attributions de l'organisme lui-même.

Dans cette perspective, la responsabilité de chaque participant se double: il est responsable envers lui-même ou envers ses mandataires et responsable envers l'organisme lui-même. Cependant, le caractère, par définition, consultatif de cet organisme limite la responsabilité des participants. Ceux-ci demeurent libres de contester les recommandations émises et évidemment les décisions que pourraient entraîner ces recommandations.

3. — A la troisième étape de la décision — *la décision proprement dite* — correspond le degré le plus complet et le plus astreignant de participation.

Dans ce cas, les participants sont non seulement associés aux étapes préalables de la décision — rassemblement des informations et élaboration des options possibles — que ce soit directement ou non, mais décident conjointement. La décision devient une codécision, le pouvoir de décider est alors partagé et exercé collectivement.

Les codécisionnaires sont également coresponsables de la décision prise et perdent de ce fait leur droit à la contestation. Il serait contradictoire dans les termes de contester une décision dont on serait pleinement coresponsable. Ceci ne serait possible qu'à la condition de se retirer de l'organisme de décision ce qui impliquerait la suppression de toute participation à ce niveau.

4. — A la quatrième étape d'une décision — *exécution de la décision* — correspond une situation plus complexe.

- a) La codécision lie évidemment les participants au niveau de l'exécution; chacun devant, sous peine de se contredire, collaborer à l'exécution d'une décision dont il est coresponsable.

S'il en est ainsi, il ne semble pas qu'un nouveau degré de participation corresponde à l'exécution de la décision. Tout au plus faut-il parler de la permanence dans le temps d'un engagement antérieur.

- b) Cependant, la participation peut se limiter à l'exécution d'une décision sans qu'au préalable on soit passé par la codécision ni la consultation; telle est d'ailleurs la situation que l'on rencontre le plus souvent.

L'on peut contester ou approuver une décision extérieure, participer ou non à son exécution selon qu'on la fait sienne ou qu'on la rejette.

Il ne semble pas que l'on puisse tenir un individu ou un groupe responsables de l'exécution d'une décision à laquelle ils n'auraient pas participé à moins qu'ils ne se soient au préalable engagés, implicitement ou non, à l'exécuter.

TABLEAU I

ETAPES — DEGRÉS — FORMES ET CONSÉQUENCES DE LA PARTICIPATION

<i>Etapes de la décision</i>	<i>Degrés</i>	<i>Forme</i>	<i>Responsabilité - engagement</i>
1 — information	minimum	communication	nul
2 — formulation des options	intermédiaire	consultation	intermédiaire — expression des points de vue de chaque participant — respect des objectifs de l'organisme consultatif — possibilité de contester les recommandations
3 — décision proprement dite	maximum	codécision	maximum — coresponsabilité — aucune contestation n'est possible après la décision
4 — exécution	a) maximum s'il y a eu codécision b) variable s'il n'y a pas eu codécision	a) coexécution b) variable	a) maximum — chaque participant est responsable dans les limites définies par son rôle ou ses fonctions b) variable notamment en fonction des engagements antérieurs
5 — contrôle de l'exécution	a) maximum s'il y a eu codécision: ce n'est qu'une étape de l'exécution b) variable s'il n'y a pas eu codécision	a) coexécution b) communication ou consultation	a) maximum b) nul ou intermédiaire



5. — A la cinquième étape d'une décision — *le contrôle de son exécution* — correspond une situation analogue à celle que nous venons de décrire.

- a) La codécision, la coresponsabilité invitent les participants à contrôler conjointement l'exécution de la décision.
- b) Il peut y avoir cependant participation au contrôle de l'exécution d'une décision sans qu'il y ait eu au préalable participation à son élaboration et à la prise de décision. Cette participation peut revêtir deux formes selon qu'il s'agit de recueillir des informations ou des avis sur l'exécution de la décision considérée.

#### LES MODES DE PARTICIPATION

La notion de mode de participation renvoie aux modalités pratiques de la participation comme acte, ou si l'on préfère, à la manière de participer.

Sur ce point, nous nous bornerons à formuler deux remarques, à notre avis essentielles lorsqu'il s'agit de participation aux décisions. La première pour distinguer entre participation directe et participation indirecte, la seconde pour souligner l'importance du moment où se situe la participation dans un processus décisionnel.

1. — *La participation est directe* lorsqu'elle s'effectue sans intermédiaire; indirecte lorsqu'elle s'effectue par l'entremise de délégués, de représentants, de mandataires. Dans la pratique, cette distinction revêt une grande importance; car la participation directe est impraticable dès que le nombre de participants atteint une certaine ampleur.

*La participation indirecte ou par voie de délégation* implique que les représentants du groupe soient réellement « représentatifs », c'est-à-dire qu'ils soient non seulement des portes paroles fidèles de ceux qu'ils

représentent mais qu'ils puissent les « engager » effectivement et agir en leur nom.

Ceci est d'une grande importance dès que le degré de participation atteint un niveau intermédiaire, c'est-à-dire en cas de consultation et à fortiori de codécision et de coexécution. Dès lors la représentativité des participants constitue la seule garantie de l'efficacité de tels organismes. Ceci apparaît clairement dans le cas de la codécision: l'exécution de la décision dépend alors du comportement de chaque organisation participante donc de la représentativité de leurs mandataires; ce n'est que dans la mesure où les membres de ces organisations se sentiront liés, obligés par le choix de leur représentant que la décision sera exécutée.

Dans le cas de groupes ou d'organisations constituant des « associations volontaires », cette représentativité ne peut être associée que par le strict respect des exigences de la démocratie interne<sup>3</sup>.

2. — La notion de mode de participation fait également intervenir la « *dimension temps* » surtout lorsqu'il s'agit de participation aux décisions.

De nombreux cas peuvent se présenter; nous ne relèverons que les plus significatifs :

- La participation à l'information peut être simultanée ou postérieure au rassemblement des informations, ceci n'a qu'une importance relative.
- La participation-consultation peut se situer avant ou après la décision, mais les conséquences ne seront pas identiques. Si la participation-consultation se situe avant la décision proprement dite, la possibilité subsiste, du moins théoriquement,

---

(3) GÉRARD DION, « Représentativité et représentation », dans *Relations industrielles*, vol. 21 (1966), no 3, pp. 317-332.

d'infléchir avec quelques chances de succès une recommandation ou, à l'inverse, de participer effectivement à la prise de décision elle-même. Si, par contre, la participation-consultation se situe après la décision proprement dite, elle perd de sa valeur et de son intérêt, n'a plus guère de portée pratique, et s'apparente à un « sondage d'opinion ». C'est plutôt la consultation-alibi ou duperie. On consulte pour ne pas écouter, voire pour compromettre. Il se peut cependant que la consultation constitue dans ce cas l'une des étapes préliminaires d'un nouveau processus décisionnel.

- La participation à une décision peut être simultanée ou postérieure à la décision comme acte. Dans le premier cas, les participants seront effectivement associés à la décision comme telle; dans le second cas, la participation n'a de sens que si elle est assortie de la possibilité d'exercer un droit de veto qui suspendrait effectivement l'exécution de la décision.
- La participation à l'exécution et au contrôle de l'exécution d'une décision ne soulève pas de problèmes particuliers.

La participation sera d'autant plus intensive et effective que les participants seront associés aux différentes étapes de la décision, dans l'ordre de leur succession et selon les « formes de participation » que nous avons mentionnées précédemment.

#### NIVEAUX ET OBJETS

Il existe une relation étroite entre décision et niveau d'organisation; cette relation apparaît clairement lorsque l'on définit les divers niveaux d'organisation en termes de pouvoir, c'est-à-dire de capacité de décider et d'exécuter les décisions prises. La nature, le champ et la portée des décisions correspondant à ces divers niveaux circonscrivent et définissent l'objet éventuel de la participation.

Ceci s'applique au niveau de l'établissement, de l'entreprise, de la région, de la branche industrielle, de l'économie nationale. Selon la nature des objectifs poursuivis, la « participation » devra se situer à l'un ou l'autre de ces niveaux et à chaque niveau elle pourra prendre, du moins théoriquement, l'une ou l'autre des formes que nous avons mentionnées précédemment.

L'une des questions majeures que rencontre tout débat sur la participation est d'abord de découvrir et de déterminer à quel niveau et ensuite selon quelle procédure (ou forme) pourraient être abordés les problèmes selon qu'ils concernent par exemple :

- l'organisation du travail;
- les problèmes techniques et technologiques;
- la formation du personnel;
- les relations de travail, incluant la rémunération directe et indirecte;
- les problèmes économiques et sociaux (investissements, prix, etc.);
- les politiques économiques et sociales gouvernementales.

Il ne faut pas tout attendre de la participation au niveau de l'entreprise. L'entreprise n'est, en effet, qu'un centre de décision parmi d'autres. Son champ d'action et par conséquent son aire de décision sont nécessairement limités. C'est ce que nous pouvons voir dans le tableau suivant :

**TABEAU II**

**NIVEAUX ET OBJETS POSSIBLES DE PARTICIPATION AUX DÉCISIONS**

*Niveaux de participation*

*Objets possibles de participation aux décisions*

*Remarques générales*

	organisation du travail	problèmes techniques et technologiques	formation du personnel	relations de travail incluant rémunération directe et indirecte	problèmes économiques et sociaux	politiques économiques et sociales gouvernementales	
							0 = participation nulle ou impossible - = participation d'une intensité plutôt faible + = participation d'une intensité plutôt forte
Atelier ou département	+	-	-	-	0	0	A ce niveau la participation aux décisions ne peut être que limitée, puisqu'elle ne peut avoir pour objet que l'adaptation et la mise en oeuvre des grandes politiques de l'entreprise au moment de leur exécution.
Etablissement	+	+	+	+	-	0	La participation peut être plus intense que dans le cas précédent, ceci dépendra notamment des structures syndicales. Il reste que ce n'est pas à ce niveau que se prennent les grandes décisions concernant la vie de l'entreprise.
Entreprise	+	+	+	+	+	0	L'entreprise est le niveau privilégié de participation possible, elle reste l'unité économique de base dans la production.

Branche industrielle	--	--	--	--	--	0	Le faible degré de structuration des organisations socio-économiques à ce niveau et l'absence formelle de centres de décisions réels ne prêtent qu'à des formes de participation d'une portée et d'une intensité limitée, excluant toute possibilité de codécision. Il ne peut s'agir que d'une participation sous forme d'information, de conseil, de consultation ou de concertation.	
Région	0	0	0	0	0	—	La région est ici considérée comme une fraction de l'espace économique national qui dans les circonstances actuelles n'est dotée d'aucun centre de décision effectif dans le domaine économique et social. Dès lors la participation ne peut être à ce niveau que d'une portée et d'une intensité limitée, mais son objet possible tend à se confondre avec celui des grandes politiques économiques et sociales gouvernementales.	
Nation	Effets indirects sur la plupart des autres objets possibles de participation						+	<p>C'est le niveau privilégié auquel s'élaborent et s'appliquent les grandes politiques économiques et sociales gouvernementales.</p> <p>Les modalités de la participation à ce niveau sont d'abord « politiques ».</p> <p>Par ailleurs, l'on assiste à la généralisation de formes de participation consultatives.</p> <p>Les effets des politiques gouvernementales et des mesures incitatives qui les accompagnent influencent à leur tour d'autres décisions prises à des niveaux inférieurs qu'il y ait ou non participation.</p>

REMARQUES : Ce tableau a été rédigé en tenant compte de la répartition actuelle du pouvoir de décision entre les différents niveaux que nous avons étudiés.

Il reste que l'on peut fort bien s'interroger sur la possibilité d'une autre répartition du pouvoir de décision. L'on peut, par exemple, considérer l'instauration d'une économie plus centralisée et plus démocratique où l'entreprise cesserait d'être un centre de décision privilégié, où le plan serait élaboré démocratiquement.

C'est dire que tout effort de réflexion sur la participation se heurte au problème de la répartition effective du pouvoir de décision entre les divers agents de l'économie.

### L'« ENJEU » DE LA PARTICIPATION

Si l'objet de la participation renvoie à son contenu immédiat, la notion « d'enjeu » a une signification plus large puisqu'elle concerne la stratégie, les objectifs et les fins que les groupes et les organisations en présence poursuivent à moyen et à long terme.

A ce niveau, il n'est guère possible de formuler un ensemble de remarques générales; seul un examen des situations particulières permet de cerner et de préciser l'enjeu de la participation. Par contre une constatation d'ordre général semble devoir s'imposer: la socialisation croissante qui caractérise nos sociétés industrielles appelle une participation accrue dont l'indice le plus manifeste réside dans la multiplication des comités, des commissions, des conseils le plus souvent consultatifs. Cette situation nouvelle est moins la conséquence d'une conversion subite aux exigences de la démocratie que la marque d'une interdépendance croissante des groupes et des organisations résultant de la complémentarité de leurs fonctions qui les rend indispensables les unes aux autres.

Des contradictions peuvent opposer ici le court et le long terme: la participation peut n'être qu'une stratégie au service de la contestation. L'on peut participer pour contester de l'intérieur. Dès lors la participation n'est qu'un objectif immédiat, une tactique subordonnée à une stratégie qui, à plus long terme, vise à contester. A l'inverse, la contestation, le conflit peuvent tendre à obtenir la reconnaissance qui constitue un premier pas vers la participation.

De plus, à la limite, une situation à dominante conflictuelle n'exclut pas l'existence de zones de participation d'une portée limitée.

### LES CONDITIONS DE LA PARTICIPATION

Encore faut-il distinguer entre les conditions de la participation. Peut-être serait-il préférable de parler des dispositions des partenaires en présence et des conditions particulières et spécifiques à chaque cas qui concernent les structures et les moyens à utiliser. L'inventaire de ces dernières serait une tâche infinie qui se confondrait avec la description de la multitude des situations rencontrées. C'est pourquoi nous n'évoquerons ici que les conditions générales de la participation.

Une première condition réside dans l'existence d'un minimum de consensus entre les partenaires en présence sur un projet commun ou sur une oeuvre commune à être réalisée ensemble. Ceci est indispensable pour que la participation l'emporte sur la contestation, pour qu'elle ne soit pas un simple moment tactique d'une stratégie à dominante conflictuelle. L'existence de ce consensus minimum est largement subordonnée à l'existence d'intérêts communs.

Une seconde condition est la reconnaissance de l'autre comme partenaire responsable dans son rôle propre — et non seulement de la force et du pouvoir qu'il représente. Cette reconnaissance de l'autre, qui en fait un « interlocuteur valable », est largement favorisée par la prise en considération de la complémentarité des fonctions économiques, sociales, politiques des groupes et des organisations en présence. La « reconnaissance de l'autre » est un point capital lorsqu'il s'agit de promouvoir la participation selon un mode indirect. Elle implique le respect des divers niveaux d'une organisation, le refus de dissocier la base du sommet, la volonté de favoriser la démocratie interne.

Une troisième condition est de tendre vers l'égalité des moyens. L'égalité des moyens est d'abord l'égalité dans l'accès à l'information, dans la connaissance des problèmes à débattre; ensuite l'égalité dans la compétence c'est-à-dire dans la capacité de dominer les questions et les problèmes en suspens.

Enfin une quatrième condition qui ne s'applique que lorsqu'il s'agit de participation aux décisions est de tendre vers une répartition du pouvoir. Il serait vain de parler de participation aux décisions, si les trois conditions précédentes étant réalisées le pouvoir de décision demeurerait l'apanage exclusif d'un groupe ou d'une organisation minoritaires.

### **Participation et démocratie industrielles : Quelques interrogations fondamentales**

Si dans notre société, la validité de ce schéma n'est guère contestée lorsqu'appliquée aux réalités d'ordre politique, elle l'est lorsqu'il s'agit de l'organisation et du fonctionnement de l'économie.

Au delà des déclarations de principe en faveur de la démocratie industrielle, des appels à la participation et de la multiplication des commissions et des comités consultatifs surtout au niveau des gouver-



nements, des interrogations fondamentales subsistent que l'on pourrait tenter de regrouper autour de quelques sujets thèmes:

Une première série de questions concerne la situation actuelle: il s'agirait, pour y répondre, d'esquisser un bilan fut-il sommaire des formes actuelles de participation en insistant particulièrement sur leur enjeu.

Une seconde série de questions débouche sur une interrogation plus fondamentale portant sur la possibilité d'étendre le champ de la participation comme mode d'accès aux décisions en insistant notamment sur les conditions requises pour ce faire.

C'est autour de ces deux thèmes que devraient se structurer des réflexions sur la participation dans l'entreprise.

## PARTICIPATION AND ENTERPRISE

Although in fashion, the idea of participation is a confused idea. Such confusion results from the great variety of intentions motivating those who refer to it, from the often contradictory nature of the objectives which the latter pursue, and from the diversity of concrete experiments with which it is associated.

The aim of this paper is to attempt to clarify the meaning of this concept and to specify the forms it can have in the decision-making process.

We shall not try therefore to give answers to questions as much of present interest as the followings: what is the present state of participation in enterprise? It is possible and desirable to extend participation? If so, what form will participation take and at what level will it be applied?

Before discussing these questions, it is necessary for us to use the same words in the same sense and to have a frame of reference. Although we recognize the limitations of such an approach, we think that the present paper shall be useful to those planning more advanced studies on the subject. The analysis of the situation existing in Canada is, in fact, hardly begun with. The twenty third annual Industrial Relations Conference of Laval<sup>1</sup> had a first try but only under a descriptive form. There is no doubt in our minds that these preliminary reflections shall be completed by serie of more systematic analytical studies that, after having focused on the present situation in our country, would lead to prospective thoughts

(1) GÉRARD DION and others, *Le syndicalisme canadien: une réévaluation*, Les presses de l'Université Laval, Québec, 1968, 293 pages.

presenting the problem of participation not in a theoretical manner but by bearing in mind the characteristics of our society, its groups and organizations.

It would be very important to note at the beginning that participation can be at the service of heterogeneous ideologies susceptible to be the basis for different demands and plan of actions. Robert Cox insisted on this point in an article on the participation of the workers to the management of enterprises<sup>2</sup>.

« The idea that the workers should participate to the management of the enterprise employing them has been existing for a long time under different forms: it has been an idea which has seduced many theorists and social groups for all sorts of reasons. Under its most militant form, it has been the expression of different ideologies based on the conception that society is the expression of group interests. This idea is an integrant part of the programs aiming not only the transformation of the industrial organization but of the society itself. »

#### ATTEMPT TO DEFINE PARTICIPATION

##### *Participation as a situation, as a value, as an action*

A first step, strictly intellectual in nature, permits the regrouping of the multiple meanings of that idea around three essential themes : participation as a situation, as a value, as an action.

*As a situation*, participation is the index of the existence of a common state, of a community of views or of interests. It translates the existence of a common way of being or of an effective consensus. In that perspective, we may mention participation in the results of an enterprise or participation in a common ideology ; in the first case, participation is the index of relative equality in the distribution of assets and services offered ; in the second case, the index of adherence to values, to ideas.

*As a value*, participation is a norm for the action in which it involves both the general finalities and conditions :

The finalities : since participation, like any other value, is an end in itself under its three aspects as a situation, a norm and an action.

The conditions : participation presupposes free partners, responsible for their choices. They are not necessarily prompted by motivations and objectives which, in the long run and in their essential finalities, would be identical, but they nevertheless agree, even if temporarily, in order to achieve limited objectives. This leads to a distinction in practice of various degrees, levels and purposes of participation ; this we shall do in a moment without overlooking, however, that the strategy and stakes of long-term participation confer on any experiment in participation its true scope and meaning. This leads back to a self-questioning on the nature of short, average and long term intentions.

(2) ROBERT COX, « La participation des travailleurs à la gestion des entreprises. Etat et avancement du projet. I—Un champ d'enquête fertile » in *Bulletin de l'Institut international d'études sociales*, Genève, No. 2, February 1967, page 73.

As an action, lastly, participation is a practice or behaviour leading individuals and groups to concerted action. Here again, the extension and nature of the stakes of participation, like its practical conditions, vary. However, as an action, participation still implies an open attitude towards the other and when it involves the action, it implies the will to act jointly rather than alone ; in the end, participation in decisions implies an actual sharing of responsibilities and of the power of decision.

### *Participation and Democracy*

These three dimensions of the idea of participation — situation, value and action — come together and in the end, blend into the concept of democracy.

A society, an organization, a group lean towards democracy when, in respect of pluralism, they endeavour to attain objectives and ends expressing a large consensus ; when the parties concerned can and actually do participate in the drawing up of options and decisions involving their collective future whether directly or indirectly through representatives ; and when they mutually give up the idea of monopolizing power and they exercise it according to procedures and within the framework of freely accepted rules.

This excludes « forced » participation which does not respect the freedom and responsibility of the partners, whether it be based on the rousing of the masses through propaganda or through hidden persuasion.

The abstract and theoretical nature of this step is obvious but unavoidable insofar as participation as a value transcends historical situations and existing practices. Like any value, participation is more a should-be than a fact ; it is a permanent conquest, never completed and always threatened.

## A FEW ESSENTIAL DIMENSIONS

### *Degrees of Participation*

The notion of degrees of participation can be clarified by referring to the various steps of a decision-making process.

To simplify, it seems that a decision-making process may be broken down into five major steps :

1. gathering of information ;
2. drawing up and formulating possible options ;
3. the decision proper ;
4. implementing the decision ;
5. controlling the implementation of the decision.

To the various steps of the decision correspond various « degrees » of participation.

The latter concept in turn should be clarified. Firstly, it assumes a quantitative meaning; participation may be more or less intensive. It then seems that as relationship between the various degrees of participation and the forms of participation can be established *grosso modo*. Lastly, a general correlation can be established between the degree of participation and the degree of « engagement and responsibility » that it implies.

1. To the first step of decision — *the gathering of information* — corresponds only a minimum degree of participation which nevertheless is necessary in order to be able to speak of participation. In that case, participation is expressed formally in the communication or exchange of information but in no way involves the responsibility of the partners present.

2. To the second step of the decision — *the drawing up and formulation of possible options* — corresponds an intermediate degree of participation. Formally, here, participation is expressed in consultation; this means that it involves, in addition to communication and exchange of information, the formulation of advice and recommendations by the concurring participants.

In that case, each participant should on one hand express his own point of view or that of the persons whom he represents, and on the other hand, consider those expressed by the other participants in an attempt to reconcile both in relations to the objectives which the consultative agency itself is pursuing. The particularisms should not be repudiated but exceeded, reconciled in a common perspective, fulfilling the role, the mission of the consultative agency.

In other words, each participant should firstly make sure that his opinion — which may perhaps be the same opinion as held by the people whom they represent — will be taken into consideration by the other participants. This first dimension of the role of each participant is one of information but this role is not limited to that because one should speak of participation in the form of exchange of information and not of participation in the form of consultation. Hence the second dimension of the role of the representatives of a group in a consultative agency. As members of that agency the participants are called upon to express a collective opinion; therein lies their specific role. That opinion will not be established solely from the special criteria of each representative but should consider those which answer to the duties of the agency itself.

In that perspective, the responsibility of each participant is twofold; he is responsible to himself or to his representatives and responsible to the agency itself. However, the consultative nature, by definition, of that agency limits the responsibility of the participants. They remain free to contest the recommendations issued and obviously the decisions which such recommendations might entail.

3. To the third step of the decision — *the decision proper* — corresponds the fullest and most exacting degree of participation.

In that case, the participants are not only associated with the previous steps of the decision — gathering of information and drawing up of possible options —

whether directly or not, but *decide jointly*. The decision becomes a joint decision; the power to decide is then shared and exercised collectively.

The « joint-decision makers » are also jointly responsible for the decision taken and thereby lose their right to contest it; it would be a contradiction in terms to contest a decision for which one would be fully responsible. This would be possible only subject to withdrawal from the deciding agency; this would imply the elimination of any participation at this level.

4. To the fourth step of a decision — implementing the decision — corresponds a more complex situation.

a) The joint decision obviously binds the participants at the implementation level; each should cooperate in the implementation of a decision for which he is jointly responsible — or run the risk of contradicting himself.

If such is the case, it does not seem that a new degree of participation corresponds to the implementation of the decision. At the most, it is necessary to speak of the permanence at the time of an earlier obligation.

b) However, participation can be limited to the implementation of a decision without having previously put emphasis on codecision and consultation; such is, moreover, the situation encountered most often.

It is possible to contest or approve an outside decision, participate or not in its implementation depending on whether one accepts it or rejects it.

It does not seem that an individual or a group can be held responsible for the implementation of a decision in which they presumably did not participate unless, implicitly or not, they previously engaged themselves to implement it.

5. To the fifth step of the decision — *control of its implementation* — corresponds a situation analogous to the one which we have just described.

a) The joint decision, the joint responsibility prompt participants to jointly control the implementation of the decision.

b) However, there may be participation in the control of the implementation of a decision without there being prior participation in its drawing up and in taking the decision. Such participation may assume two forms depending on whether it is a question of collecting information or opinions on the implementation of the decision considered.

### *Modes of Participation*

The notion of mode of participation refers to the practical conditions of participation as an action, *or if one prefers*, to the manner of participating.

On that point, we shall restrict ourselves to making two comments, essential in our opinion where participation in decisions is concerned. The first to distinguish between direct participation and indirect participation, the second to underline the

importance of the moment at which participation is situated in a decision-making process.

1. *Participation is direct* when it is effected without a middleman, indirect when it is effected through delegates, representatives, agents. In practice, this distinction assumes great importance; direct participation is impractical as soon as a certain number of participants is *attained*.

*Indirect or delegated participation* implies that the representatives of the group are truly « representative », that is, they are not only the faithful spokesmen of those whom they represent but also that they can actually « involve » them and act on their behalf.

This is of great importance as soon as the degree of participation reaches an intermediate level, that is, in case of consultation and a fortiori of joint decision and joint implementation. From that time onward, the representation of the participants constitutes the sole guarantee of the effectiveness of such agencies. This appears clearly in the case of joint decision; implementation of the decision then depends on the behaviour of each participating organization, therefore on the representation of their agents; it is only insofar as the members of such organizations will feel themselves bound, obligated through the choice of their representative that the decision will be implemented.<sup>3</sup>

2. The notion of modes of participation also brings into play the « time dimension » especially where participation in decisions is concerned.

Numerous cases can be cited; we shall pick out only the most significant ones;

— Participation in the information may be simultaneous or subsequent to the collecting of information; this has only relative importance.

— Participation in consultation may come before or after the decision but the consequences will not be identical. If participation in consultation comes before the decision proper, the possibility remains, at least theoretically, of influencing a recommendation with some chance of success or, on the other hand, of actually participating in the decision taking itself. But, if participation in consultation comes after the decision proper, it loses some of its value and interest; it has scarcely any practical bearing and becomes related to an « opinion poll ». It is rather a consultation-alibi or a dupery. Here we consult to avoid listening and even in order to compromise. However, it may be that consultation constitutes in that case one of the preliminary steps of a new decision-making process.

— Participation in a decision may be simultaneous or subsequent to the decision as an action. In the first case, the participants will *actually* be associated with the decision as such; in the second case, participation has meaning only if it is associated with the possibility of exercising a right of veto which would in fact postpone the implementation of the decision.

(3) GÉRARD DION, « Représentativité et représentation » in *Industrial Relations*, Volume 21 (1966), No. 3, pp. 317-332.

— Participation in the implementation and in the control of the implementation of a decision does not raise any special problems.

Participation will be all the more intensive and effective when the participants are associated with the various steps of the decision successively and according to the « forms of participation » which we have previously mentioned.

### *Levels and Objects*

There is a close relationship between decision and level of organization ; this relationship appears clearly when the various levels of organization are defined in terms of power, that is, ability to decide and implement the decisions taken. The nature, the field and the scope of decisions corresponding to the various levels establish the bounds and define the eventual object of participation.

This is applied at the establishment, enterprise, regional, industrial branch or national economic level. According to the nature of the objectives pursued, « participation » should come at any one of those levels and at each level, it may take, at least theoretically, any one of the forms which we previously mentioned.

One of the major questions encountered in any debate on participation is first to discover and determine at what level and then according to which procedure (form) might the questions be approached, according to whether they concern for example :

- organization of labour ;
- technical of technological problems ;
- personnel training ;
- labor relations including direct and indirect wage payment ;
- economic and social questions (investment, price, etc.) ;
- economic and social policies of the governments.

One shall not expect everything out of participation. The enterprise is one decision taking place among others. The scope of both its actions and decisions is limited.

### *Participation's « Stake »*

If the object of participation refers to its immediate content, the notion of « stake » has a wider meaning since it concerns the average and long term strategy, objectives and aims which the groups and organizations present are pursuing.

At that level, it is scarcely possible to draw up a series of general comments ; only an examination of the special situations permits an all-round and specific

statement of participation's stake. On the other hand, a general statement seems necessary; the increasing socialization which characterized our industrial societies calls for increasing participation whose most obvious index lies in the multiplication of committees, commissions, board *which most often are consultative*. Such new situation is less a consequence of a sudden change-over to the requirements of democracy than the sign of an increasing interdependence among groups and organizations resulting from the complementary nature of their functions which makes them indispensable to one another.

Contradictions may here oppose the short and long term. Participation can be only a strategy at the service of contestation: participation is sought in order to contest from within. From that time onwards, participation is only an immediate objective, a tactic subordinated to a strategy which, in the longer run, aims at contesting. On the other hand, contestation, conflict may tend to obtain recognition which constitutes the first step towards participation.

Furthermore, in the end, a situation of a predominantly conflicting nature does not exclude the existence of areas of participation of limited scope.

### *Conditions of Participation*

A distinction must still be made between the general conditions of participation. Perhaps it would be preferable to speak of the state of mind of the partners and of the special specific conditions of each case which concern the structures and means to be used. Listing them would be an endless task which would be identical to the description of the multitude of situations encountered. Therefore, we shall set forth only the general conditions of participation.

A first condition lies in the existence of a minimum of consensus among the partners on a common plan or action to be realized jointly. This is indispensable so that participation will prevail over contestation so that it will not be a mere tactical moment for a strategy of predominantly conflicting nature. The existence of such minimum consensus is largely subordinated to the existence of common interests.

A second condition is the recognition of the other as a responsible partner in its own role and not only of the strength and power which he represents. This recognition of the other, who in fact is a « valid speaker » is largely fostered by taking into consideration the complementary nature of the economic, social and political functions of the groups and organizations present. « Recognition of the other » is a major point where promoting indirect participation is involved. It involves the respect of the various levels of an organization, the refusal to disassociate the bottom from the top, the will to foster internal democracy.

A third condition is to aim for equality among the means. Equality among the means is firstly equality in access to information, in knowledge of the problems to be tackled; then equality in competency, that is, in the ability to overcome the questions and problems in abeyance.



Lastly, a fourth condition applicable only when participation in decisions is involved is to aim for a distribution of power. *It would be useless to speak of participation in decisions even if the three foregoing conditions were met but if power of decision remained the exclusive prerogative of a minority group or organization.*

#### PARTICIPATION AND INDUSTRIAL DEMOCRACY : A FEW BASIC QUESTIONS

If in our society, the validity of this outline is scarcely contested when applied to political realities, it is contested when the organization and functioning of the economy are concerned.

In addition to statements of principle favouring industrial democracy, to calls to participate and to the multiplication of consultative committees and commissions especially on the governmental level, basic questions persist which we could attempt to regroup around a few theme topics :

— A first series of questions concerns the existing situation ; to answer them, an outline, even a summary one, of the existing forms of participation, should be drawn up insisting particularly on their stake.

— A second series of questions leads to a more basic questioning on the possibility of extending the field of participation as a means of access to decisions by insisting mainly on the conditions required to do so.

It is around these two themes that reflections on participation in enterprise should be built.

### LE SYNDICALISME CANADIEN (1968)

#### une réévaluation

Les objectifs syndicaux traditionnels et la société nouvelle (Jean-Réal Cardin — Gérard Picard — Louis Laberge — Jean Brunelle). Les structures syndicales et objectifs syndicaux (Stuart Jamieson — Philippe Vaillancourt — Roland Martel). La démocratie syndicale (Gérard Dion — Adrien Plourde). Les rivalités syndicales : force ou faiblesse (Evelyne Dumas — Gérard Rancourt — Raymond Parent). Le syndicalisme et les travailleurs non-syndiqués (Léo Roback — Jean Cérin-Lajoie — F.-X. Légaré). L'extension de la formule syndicale à des secteurs non-traditionnels (Shirley B. Goldenberg — André Thibaudeau — Raymond-G. Laliberté — Jean-Paul Brassard). Le syndicalisme et la participation aux décisions économiques (Bernard Solasse — Jacques Archambault — Fernand Daoust — Charles Perreault). Les syndicats et l'action politique (Vincent Lemieux — Marcel Pepin — Laurent Châteauneuf et William Dodge). Le syndicalisme, la société nouvelle et la pauvreté (Hon. Maurice Lamontagne). Bilan et horizons. Annexes : Le syndicalisme au Canada ; la Concurrence syndicale dans le Québec.

Prix : \$5.00

LES PRESSES DE L'UNIVERSITÉ LAYAL

Case Postale 2447

Québec 2

Téléphone: 656-2131