

Relations industrielles Industrial Relations



Dimitri WEISS : "*La participation*". *Enciclopedia de Dirreccion y Administracion de la Empresa, Fasciculo 82*. Barcelona, Ediciones Orbis, 1985, ISBN (fascicule) 85-7530-585-7 (oeuvre complète) 84-7530-583-0; (volume VI) 84-7634-230-6

P. Joubert

Volume 41, Number 2, 1986

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/050215ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/050215ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this review

Joubert, P. (1986). Review of [Dimitri WEISS : "*La participation*". *Enciclopedia de Dirreccion y Administracion de la Empresa, Fasciculo 82*. Barcelona, Ediciones Orbis, 1985, ISBN (fascicule) 85-7530-585-7 (oeuvre complète) 84-7530-583-0; (volume VI) 84-7634-230-6]. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 41(2), 423–424. <https://doi.org/10.7202/050215ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1986

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

«**La participation**», par Dimitri Weiss, in Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa, Fascículo 82, Barcelona, Ediciones Orbis, 1985, ISBN (fascicules) 84-7530-585-7; (oeuvre complète) 84-7530-583-0; (volume VI) 84-7634-230-6

Cette contribution sur «La participation» s'inscrit parmi les 120 fascicules, à parution hebdomadaire, eux-mêmes destinés à former 30 livres et 8 volumes qui constitueront, *in fine*, une «Bibliothèque de l'entreprise» pratiquement exhaustive.

La direction scientifique de cette Encyclopédie est assurée par des enseignants espagnols de l'IESE (Instituto de Estudios Superiores de la Empresa) de Barcelone et de l'INSEAD de Fontainebleau, et américains de la Harvard Business School et de la Sloan School of Management du MIT, tous, à une exception près, pourvus d'un PhD de Harvard.

Le fascicule 82, choisi comme témoin, a été précédé d'un travail sur «Comment informer dans l'entreprise?», et suivi par des écrits sur «Les motivations» et «Le fonctionnement des organisations: premiers modèles explicatifs et, respectivement, nécessité d'un paradigme complet», tous, richement illustrés, étant inclus dans le volume VI.

L'idée de *participation*, ancienne et récurrente, parfois -ou souvent- dévaluée par son utilisation impropre ou excessive, reste toujours vivante au milieu des années 80, le concept, fortement adaptable au changement, n'étant, apparemment, pas tellement sujet aux aléas de la conjoncture qu'on aurait pu le penser», écrit Dimitri Weiss.

Et, après avoir défini la *participation aux décisions*, il explique comment celle-ci peut être, d'abord, de type *descendant*, ce qui implique qu'un certain nombre de décisions sont poussées vers le bas de l'échelle hiérarchique et prises au niveau des travailleurs eux-mêmes. Cette forme de participation, qu'on appelle également de type *organisationnel* ou *opérationnel*, tend à une gestion plus efficace des ressources à travers l'implication de tous les membres de l'organisation, à tous les niveaux, dans les décisions *quotidiennes* qui concernent *leur* travail.

Dimitri Weiss part des nouvelles théories managériales pour aborder le problème de la participation *directe*, avec un particulier regard sur les groupes. Il traite, ainsi, dans le détail les problèmes des cercles de qualité et leur situation actuelle. Un excellent tableau illustre l'application des méthodes statistiques à la résolution de problèmes, et une double fiche concerne le système de suggestions mis en application chez IBM-Italie.

La participation peut être, également, de type *ascendant*, ce qui donne aux salariés la possibilité d'influencer, par un système de *représentation* ou de *délégation*, les décisions prises à des niveaux supérieurs aux leurs. D. Weiss met l'accent sur la *négociation collective*, qui reste, en tant que participation *institutionnelle*, d'une grande actualité, étant la forme d'association indirecte des travailleurs la plus répandue et la plus généralement acceptée dans le monde occidental. Mais il attire l'attention sur le fait qu'*il ne s'agit plus toujours d'une négociation où les syndicats étaient voués à acquérir des avantages et de transformer en certitudes consolidées les conquêtes obtenues par l'action revendicative, typiques des décennies antérieures. Nous entrons une phase de négociation transactionnelle, ou négociation échangiste, ou encore négociation donnant donnant, dans laquelle les syndicats, pressés par une situation de marché défavorable et par une progression irrépressible de nouvelles technologies qui économisent la main-d'oeuvre, sont appelés à transiger, fût-ce à travers des concessions et des dérogations, sur les acquis du passé.*

Cette négociation de *compromis*, écrit D. Weiss, — généralement concessions salariales en échange de la garantie de l'emploi —, appelée également négociation *recessive*, ou de *concessions*, avait trouvé, après le second choc pétrolier, son lieu d'élection aux États-Unis (concession bargaining), où les accords conclus en 1982, par exemple, entre le syndicat unifié des tra-

vailleurs de l'automobile, d'une part, et Ford et General Motors, d'autre part, prévoyaient une réduction globale des salaires de quatre milliards de dollars. Depuis, elle a investi presque tous les pays industriels occidentaux.

Est-ce dû au déclin du syndicat, poursuit-il, lequel semble se retrancher derrière le type de défense des intérêts de son aire d'influence la plus traditionnelle — l'ouvrier-masse des industries en voie de maturation ou de déclin —, et ne pas suivre la transformation fondamentale de l'usine, d'unité de traitement matériel en unité de traitement d'informations, qui conduit à une *tertiarisation* du profil ouvrier?

On a dit que le syndicat s'est développé avec une vision statique de la réalité productive et qu'il se trouve aujourd'hui en difficulté pour gérer une situation en mouvement. Or, dit D. Weiss, il ne pourra inverser la tendance à l'affaiblissement que s'il sera capable de comprendre que les phénomènes en cours (diminution de l'emploi dans l'agriculture et dans l'industrie, augmentation prévisible dans le tertiaire, dans les nouveaux services) est irrépressible. Il traverse, ainsi, à la fois une crise de *représentation* et une crise de *représentativité*. La première correspond au taux de syndicalisation qui, aux États Unis comme en France, est bas. La seconde est, en revanche, la capacité d'interpréter les besoins et les propositions des différentes couches de salariés, notamment à travers le processus de négociation.

Mais comment la négociation collective coexistera-t-elle avec les interventions unilatérales et les aspirations individuelles? Comment intégrera-t-elle la reconnaissance du mérite et les stimulants (individuels)? Comment s'assouplira-t-elle dans le sens de la flexibilité des conditions d'emploi et du travail? Quelle sera l'évolution des contrats individuels de travail, se demande l'auteur.

À ces interrogations essentielles au milieu des années 1980, s'ajoute, dit-il, une observation complémentaire: depuis longtemps, la participation *au capital* a été la formule préconisée par ceux qui soutiennent que *le pouvoir de décision découle des droits de propriété*, de sorte que le moyen logique d'y associer les travailleurs et de leur permettre d'acquérir certains de ces droits dans l'entreprise est de participer au capital social.

À la participation au capital, s'ajoute, également comme forme de participation *financière* ou *économique*, la participation *aux bénéfices*. Et on assiste actuellement, au milieu des années 1980, à une véritable relance de ce type de participation — qui n'impliquait pas, d'habitude, une intervention dans la gestion économique de l'entreprise — dans des formulations renouvelées ou inédites.

Qui vont de la variété des initiatives prises aux États Unis (Participatory Capitalism, Shareholder Democracy, etc.) à celle élaborée dans les pays européens, tels, par exemple, les *fonds salariaux*, dans deux versions aussi différentes qu'elles apparaissent en Suède et en France.

Pour ne pas parler du *Leverage Management Buy Out* qui, après avoir prouvé son intérêt aux États Unis et en Grande Bretagne, commence à fleurir en France.

Ce qui fait qu'à la variété de formules participatives évoquée au début, s'ajoute celle de la participation financière, conçue nouvellement dit Dimitri Weiss, pour primer l'effort, l'apport et l'esprit d'entreprise, indispensables pour sortir de la crise et affronter l'ère d'une gestion adaptée à la mutation technologique.

P. JOUBERT