

## Relations industrielles Industrial Relations



# La participation à la gestion de l'entreprise Union Internationale des Etudes Sociales de Malines

Volume 9, Number 2, March 1954

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1022895ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1022895ar>

[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 article

(1954). La participation à la gestion de l'entreprise : Union Internationale des Etudes Sociales de Malines. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 9(2), 156–169. <https://doi.org/10.7202/1022895ar>

### Article abstract

Le problème de la participation des ouvriers à la gestion de l'entreprise préoccupe très vivement les hommes de pensée et d'action. On se demande jusqu'où l'on peut et jusqu'où l'on doit aller dans la voie de cette participation. C'est à cette question que l'Union Internationale des Etudes Sociales de Malines, formée des représentants des plus grandes personnalités catholiques de tous les pays, a voulu répondre dans ce texte lors de sa réunion tenue en 1953 et présidé par S. E. le Cardinal Van Roey.

# La participation à la gestion de l'entreprise

**Union Internationale des Etudes Sociales  
de Malines**

*Le problème de la participation des ouvriers à la gestion de l'entreprise préoccupe très vivement les hommes de pensée et d'action.<sup>1</sup> On se demande jusqu'où l'on peut et jusqu'où l'on doit aller dans la voie de cette participation. C'est à cette question que l'Union Internationale des Etudes Sociales de Malines, formée des représentants des plus grandes personnalités catholiques de tous les pays, a voulu répondre dans ce texte lors de sa réunion tenue en 1953 et présidé par S. E. le Cardinal Van Roey.*

Actuellement, on se demande jusqu'où l'on peut et jusqu'où l'on peut aller dans la voie de la participation à la gestion de l'entreprise. Cette question est double. Elle se pose aux moralistes: jusqu'où la morale sociale chrétienne permet-elle d'aller en cette matière? Elle se pose aussi aux responsables des entreprises: jusqu'où, dans les limites tracées par la morale, la sagesse pratique permet-elle ou conseille-t-elle d'aller au moment présent ?

## **A) LES DONNEES MORALES**

De l'ensemble des innombrables études consacrées à ce problème et des discussions qu'il a soulevées se dégage une impression de confusion. Il arrive même que certains termes employés en telle langue ne trouvent pas d'équivalents exacts dans une autre langue. A cela s'ajoute le danger d'isoler telle ou telle parole du Souverain Pontife, alors qu'il convient de replacer chaque propos dans le cadre d'ensemble des enseignements pontificaux en ce domaine, ainsi que dans la ligne de leur progression historique, et par ailleurs de tenir compte des circonstances particulières dans lesquelles chaque intervention s'est produite.

---

(1) *Relations Industrielle* a déjà publié des articles sur le même sujet: « *La doctrine sociale de l'église et la gestion économique des entreprises* », par Gérard Dion, (Vol. 6, No. 4, septembre 1951), pp. 98-109. — *Lettre de Mgr Montini* No. 1, décembre 1952) pp. 75-80.

Bien que le recours aux textes intégraux soit nécessaire à qui désire se faire une idée nette de l'état de la question, cette recherche est facilitée par le fait que, dans l'ensemble des indications émanées du Saint Siège, on peut reconnaître d'une part des données à tendance positive, d'autre part des données à tendance limitative et enfin des données qui laissent le champ libre.

### 1) Données positives

C'est-à-dire affirmations qui approuvent et encouragent la recherche et la réalisation de formes sagement choisies et dosées de participation des ouvriers à la gestion des entreprises. Parmi les plus caractéristiques, on peut citer les passages suivants :

« Nous estimons cependant plus approprié aux conditions présentes de la vie sociale de tempérer quelque peu, dans la mesure du possible, le contrat de travail par des éléments empruntés au contrat de société. C'est ce que l'on a déjà commencé à faire sous des formes variées, non sans profit sensible pour les travailleurs et pour les possesseurs du capital. Ainsi, les ouvriers et employés ont été appelés à participer en quelque manière à la propriété de l'entreprise, à sa gestion et aux profits qu'elle apporte ». (Pie XI, Quadragesimo anno, Acta Apostolicae Sedis, 1931, p. 196).

« Et là où la grande exploitation continue de se montrer plus heureusement productive, elle doit offrir la possibilité de tempérer le contrat de travail par un contrat de société ». (Pie XII, Message radiophonique du 1er septembre 1944, AAS, 1944, p. 254).

Dans son discours aux représentants de l'Union Internationale des Associations Patronales Catholiques (UNIAPAC), après avoir repoussé l'affirmation que l'entreprise rentre dans la sphère du droit public, le Saint-Père continue :

« Mais l'entreprise peut comporter toute une catégorie d'autres rapports personnels entre participants, dont il faut aussi tenir compte, même des rapports de responsabilités communes » (7 mai 1949, AAS, 1949, p. 285).

« L'Eglise voit avec complaisance et encourage tout ce qui, pour autant que les circonstances le permettent, introduit des éléments du

contrat de société dans le contrat de salaire ». (Message radiophonique aux ouvriers chrétiens d'Espagne, 11 mars 1951, AAS, 1951, p. 215).

## II) Données limitatives

Mais si la participation à la gestion ainsi qu'aux profits et à la propriété de l'entreprise est plausible, il ne faut pas invoquer à ce sujet des droits ou des principes qui en fausseraient les fondements et les normes et qui pourraient conduire à des réalisations concrètes incompatibles avec un ordre économique-social bien conçu.

Les formes et systèmes pratiques de participation qu'on peut concevoir devront respecter les principes suivants:

a) « Ni la nature du contrat du travail ni la nature de l'entreprise ne comportent nécessairement et par elles-mêmes le droit de cogestion économique ». (Allocution du 3 juin 1950, AAS, 1950, p. 487); comparer le message radiophonique de Pie XII au Katholikentag de Vienne, 14 septembre 1952, AAS, 1952, p. 792; lettre de Mgr Montini à Mgr Siri, président de la XXVme Semaine Sociale d'Italie, (Turin), Documentation Catholique, 1952, col. 1357).

b) « L'entreprise relève de l'ordre juridique privé de la vie économique ». (Allocution à l'UNIAPAC, 7 mai 1949, AAS, 1949, p. 285).

c) « Le propriétaire des moyens de production, quel qu'il soit. . . doit, toujours dans les limites du droit public de l'économie, rester maître de ses décisions économiques ». (*Ibidem*).

d) « Voilà déjà des dizaines d'années que, dans la plupart de ces pays<sup>2</sup> et souvent sous l'influence décisive du mouvement social catholique, s'est formée une politique sociale marquée par une évolution progressive du droit du travail et, corrélativement, par l'assujettissement du propriétaire privé, disposant des moyens de production, à des obligations juridiques en faveur de l'ouvrier. Qui veut pousser plus avant la politique sociale dans cette même direction heurte contre une limite, c'est-à-dire, là où surgit le danger que la classe ouvrière suive à son tour les errements du capital, qui consisteraient à soustraire, principalement dans les très grandes entreprises, la disposition des moyens de

(2) Il s'agit des « vieux pays d'industrie ».

A cette précision indiquée par l'Union de Malines, nous croyons bon d'ajouter qu'il n'est donc pas question ici du Canada, ni des Etats-Unis. N.D.L.R.

production à la responsabilité personnelle du propriétaire privé (individu ou société), pour la transférer sous la responsabilité des formes anonymes collectives ». (Allocution du 3 juin 1950 aux participants du Congrès International d'Etudes Sociales, AAS, 1950, p. 486).

Il ne faut pas confondre la participation à la gestion avec la « cogestion économique ». Celle-ci a été l'enjeu de vives discussions. Elle se situe dans la ligne de la participation à la gestion et en constitue un cas limite. Il s'agit de participation à la gestion dans le secteur des décisions économiques, c'est-à-dire de celles qui affectent les biens mêmes du ou des propriétaires, et cela avec un pouvoir de co-décision, de co-direction. Or, la gestion d'une entreprise embrasse à la fois des questions d'ordre personnel, d'ordre social, d'ordre technique et d'ordre économique, encore que celles-ci s'entremêlent abondamment dans la pratique. D'où il ressort qu'en écartant la cogestion économique, on n'écarte qu'un degré très poussé de participation dans un des secteurs de la gestion.

### III) Données qui laissent le champ libre

Si la participation à la gestion n'est ni exigible ni due au nom d'un véritable droit naturel, elle est cependant permise. Elle rentre dans « ce qui fait partie des aspirations de la classe ouvrière et peut donc être recherchée comme un idéal et avec des moyens licites ». . .

« En principe, un véritable droit à la co-direction n'est pas accordé à l'ouvrier, mais il n'est pas interdit aux employeurs d'y faire participer l'ouvrier dans une certaine forme et mesure, comme aussi rien n'empêche l'Etat de conférer au travailleur la faculté de faire entendre sa voix dans la gestion de certaines entreprises déterminées et dans des cas précis où l'ultrapuissance du capital anonyme, laissée à elle-même, nuit manifestement à la communauté ». (Lettre à la Semaine Sociale de Turin, 1952, Doc. Cath. 1952, col. 1357-1358).

Il existe donc un champ ouvert aux réalisations par voie de libres accords et même à l'intervention du législateur.

### B) LA SAGESSE PRATIQUE

Si les données qui précèdent éclairent la question de savoir jusqu'où la morale sociale commande ou permet d'aller, autre chose est la

question qui se pose à la sagesse pratique: jusqu'où convient-il d'aller, au moment présent, tout en respectant les principes et les normes contenus dans la doctrine sociale de l'Eglise?

A titre d'indication, on peut faire les suggestions suivantes:

1) Des enseignements pontificaux les plus récents, il résulte que « l'Eglise voit avec complaisance et encourage tout ce qui, pour autant que les circonstances le permettent, introduit des éléments du contrat de société dans le contrat de salaire ».

2) Il revient aux hommes de pratique et d'expérience de rechercher et d'essayer les modalités les plus aptes à réaliser le bien qu'on attend d'une participation plus active des ouvriers à la vie de l'entreprise. Dans la recherche de ces modalités, on pourra utilement distinguer les différents ordres de choses qui ressortissent à la gestion: les choses d'ordre personnel, celles qui relèvent de l'ordre social, de l'ordre technique, de l'ordre économique, en tenant compte pour chacun de ces secteurs de la mesure dans laquelle les intérêts vitaux des ouvriers y sont engagés, comme de la mesure où leur expérience et leur savoir les habilite à intervenir.

D'autre part, on prendra en considération les différents degrés d'intervention possibles et qui peuvent varier selon les secteurs en cause: le droit d'être renseigné, le droit de donner son avis, le droit de prendre part aux délibérations, le droit de prendre part aux décisions.

3) Il y a lieu de tenir compte aussi de la diversité des genres d'entreprise: les grandes sociétés anonymes d'une part, et d'autre part les entreprises personnelles ou familiales.

4) L'aménagement de cette participation peut être heureusement combiné avec une déconcentration intérieure des grosses entreprises, créant ainsi des secteurs et des groupements de taille humaine, organisés sur la base d'une certaine autonomie.

5) Les formules pratiques de participation doivent viser à réaliser simultanément les trois conditions suivantes:

—elles doivent être économiquement saines, c'est-à-dire ne compromettre ni le fonctionnement ordonné ni le rendement des entreprises;

- elles doivent être socialement apaisantes, la paix et la collaboration étant un des buts majeurs de cette réforme;
- elles doivent être psychologiquement possibles, c'est-à-dire tenir compte de façon bien réaliste de ce qui est possible entre hommes et de ce qui peut devenir graduellement possible, étant donné les limites de chacun et le fait du péché.

6) Il convient de louer et d'encourager tous les essais loyaux qui, par voie d'expérience, tendent à découvrir les modalités pratiques de participation les plus heureuses, afin qu'elles puissent se généraliser par voie de contrats collectifs entre chefs d'entreprise et travailleurs ou par réglementation des organismes professionnels ou dans certains cas être un jour prévues par des lois.

7) La participation à la gestion de l'entreprise doit s'inscrire dans un système d'ensemble de participation des ouvriers à la gestion de l'ordre économique-social; ce qui implique qu'ils participent en outre au stade de la profession et à celui de l'économie nationale. Ces trois plans sont appelés à se compléter et à se féconder mutuellement.

8) La marche vers une participation qui, dans les limites notées plus haut, étend progressivement son objet et son degré d'intervention pourrait être mise en péril si l'on voulait aller d'emblée trop vite et trop loin. A prétendre l'atteindre sans étapes, le stade final pourrait échapper aux prises.

9) La participation à la gestion devant s'inspirer du souci de développer le sens communautaire et l'esprit de collaboration dans l'entreprise, elle doit être exercée par les ouvriers de l'entreprise. S'il est souhaitable que les syndicats s'emploient à donner aux ouvriers la formation technique et morale requise, ils ne pourraient cependant se substituer à eux pour exercer la gestion à leur place.<sup>3</sup>

### C) OBSERVATIONS

1) La réforme de l'entreprise dans le sens de la participation se heurte tout particulièrement à des difficultés psychologiques. Les patrons devront éventuellement se défaire soit d'un certain complexe d'absolutisme, soit de l'oubli pratique de la dignité humaine et des droits

(3) Il faut bien remarquer qu'au Canada et aux Etats-Unis, à l'encontre de ce qui existe en d'autre pays, un syndicat dans les entreprises industrielles, est formé de membres travaillant dans un même établissement. N.D.L.R.

de la personne dans le chef de leurs ouvriers, soit d'un manque de confiance à l'égard des possibilités personnelles des ouvriers, qui peuvent avoir été trop longtemps négligées et s'être même atrophiées.

Pour ce qui est des ouvriers, ils auront à se dégager d'un certain climat de défiance, d'une mentalité de lutte des classes, d'une attitude simplement revendicative ou d'un esprit à trop courte vue. Une éducation doit se faire de part et d'autre. Il faut savoir d'avance que là gît la grande difficulté, que cette transformation dans les relations humaines demandera un temps notable de rodage et qu'elle suppose un renouveau intérieur de charité et de générosité mutuelles. C'est en agissant et non en attendant que cela devra s'apprendre.

2) La question de la participation des ouvriers à la gestion de l'entreprise peut être envisagée sous des aspects divers. Il ne suffirait pas de se placer au point de vue de la propriété privée et de la défendre contre certaines exagérations pratiques. Il convient de prendre en considération la personne humaine, avec ses droits, avec sa vocation à l'épanouissement dans et par le travail. La personne humaine a droit au respect de sa dignité, à la liberté, à l'indépendance, à la propriété. Elle est destinée à trouver dans son travail de quoi se mettre en valeur, de quoi se sentir socialement estimée pour cette valeur. Cela suppose la mise en acte de possibilités d'initiative, d'imagination, de réflexion, de prise de responsabilités. La situation de pur salarié et de pur subordonné ne laisse guère de marge pour semblable épanouissement dans le travail. Les entreprises modernes, qui accumulent de grandes tâches et de lourdes responsabilités sur la personne du chef et qui réduisent au strict minimum les tâches et les responsabilités d'une masse d'ouvriers, ont créé d'immenses possibilités de développement personnel et d'expansion matérielle pour quelques-uns, tout en réduisant d'une façon exagérée les mêmes facultés pour un trop grand nombre. Une économie démocratique personnaliste doit viser à corriger ces écarts excessifs.

Ces deux dernières remarques font envisager le problème de la participation sous un angle vraiment large et humain. <sup>4</sup>

---

(4) *L'Union Internationale d'Etudes sociales* rappelle la déclaration qu'elle a émise le 28 septembre 1948, sous le titre: « *La structure sociale de l'entreprise* ».



# The Union of Malines on Worker's Control

## International Union of Social Studies

*At its 1953 meeting the International Union of Social Studies (Union of Malines), the group which publishes the Codes of Social Ethics and International Ethics, discussed a declaration on workers' control in the firm. The meeting was presided over as usual by Cardinal Van Roey, and the draft of the declaration was prepared by Mgr. Brys, National Chaplain of the Belgian Christian Workers' Movement. The text finally approved was as follows.*

The problem of the workers' share in the control of the firm is being actively discussed by both theorists and practical men. How far is it right and reasonable to go in that direction? This is a twofold question. First for the moralist: how far does it seem right to go in the light of Christian social ethics? Secondly for managements: how far, within the limits defined by morality, does practical common sense allow or advise us to go at this moment?

### A) THE MORAL BASIS

The impression which emerges from the many studies and debates on this problem is one of confusion. There may not even be an exact translation in one language for the terms used in another. There is also the danger of isolation this or that statement by the Pope, instead of showing each statement in its proper setting in the whole body of Papal teaching in this field, and of bringing out how, historically, this teaching has grown. And it is necessary to remember the special circumstances in which each statement was made.

---

\* The Statement was originally written in French and this translation, although unofficial, was prepared by Professor MICHAEL P. FOGARTY, Fellow of Nuffield College, Oxford (England), a member of the Union of Malines. The author wants to point out the following remarks.

« As it is said in the declaration, there are considerable difficulties of translation, and I have sometimes used paraphrases, and been fairly free. In particular: 1) Throughout I have translated « économique » as « commercial » Though this is not precisely equivalent, I think it comes nearer to bringing out the

Anyone who wants an absolutely clear picture of the present state of this question must of course refer to the original unabridged texts. But an inquiry of that kind can be simplified by noting three strands in the body of Papal directives: affirmative statements, negative statements, and statements which leave the field open.

### 1) Affirmative Statements

That is, those which approve and encourage efforts to find and apply wisely chosen and balanced forms of workers' participation in the firm. Some of the most typical of these are:

*"In the present state of human society, however, We deem it advisable that the wage contract should, when possible, modified somewhat by a contract of partnership, as is already being tried in various ways to the no small gain both of the wage-earners and of the employers. In this way wage-earners are made sharers in some sort in the ownership, or the management, or the profits" (Pius XI, Quadragesimo Anno, 1931).*

*"Where big business even today reveals itself as more productive, the possibility must be offered of modifying the work-contract with a partnership contract." (Pius XII, wireless message of 1st September, 1944).*

In his speech to representatives of the International Union of Catholic Employers' Associations (UNIAPAC) the Pope denied that relationships within a business are of the kind that is better regulated by the general law than by private contract. He added:

---

distinction between « économique », « social », etc., which is essential to the statement, than if I had used « economic ».

2) « Public and private law » (to translate « droit public et droit privé ») is an absolutely meaningless distinction to any English reader (or reader in the English language) who is not a professor of comparative law. I have been obliged to paraphrase ».

*Industrial Relations* has published articles on the same subject: « *The Social Doctrine of the Church and the Economic Management of Enterprises* », by Gérard Dion, (Vol. 6, No. 4, September 1951), pp. 98-109. — *The Letter of Mgr Montini to the Social Week of Turin and the Conclusions of the same Conference*, (Vol. 8, No. 1, December 1952), pp. 152-156.

*“But the business may involve a whole category of other personal relationships which must be taken into account — even those of shared responsibility.” (7th May, 1949).*

*“The Church regards with approval and favors everything which, within the limits permitted by circumstances, aims at introducing the elements of a partnership contract into the wage contract.” (Wireless message to Spanish Workers, 11 March, 1951).*

## II) Negative Statements

Participation in the control, profits, and property of the firm is on the face of it desirable. But it must not be claimed on the ground of “rights” or “principles” which are not its true foundations, and which would lead in practice to results inconsistent with a sound economic and social order.

To be acceptable, schemes of participation must be based on the following principles.

- a) *“Neither the nature of the labor contract nor the nature of the business enterprise in themselves admit necessarily of a right to economic co-management.” (Allocution of 3rd June, 1950. See also Pius XII’s wireless message to the Vienna Katholikentag, 14th September, 1952, and the letter from Mgr. Montini to Mgr. Siri, President of the 25th Italian Social Week, 1952).*
- b) *“Relationships in the firm should be regarded, so far as the law is concerned, as belonging to that part of commercial life which is regulated by private contract.” (Address to UNIAPAC, 7th May, 1949).*
- c) *“The owner of the means of production, whoever he is. . . must retain final responsibility for commercial decisions, though always within the limits set by the general law on commercial matters.” (Address to UNIAPAC, 7th May, 1949).*

*“For several decades now, in the majority of these countries (“the old industrial countries”) and often under the de-*

*cisive influence of the Catholic social movement, social policy has been taking the form of a progressive evolution in labor legislation with a corresponding subjection of the private owner of the means of production to juridical obligations in favor of the workingman. The desire to see social policy further developed along these lines encounters a limit, and that limit is reached where the danger arises that the working-class may follow in its turn the mistaken course of capital. That course involved the withdrawing of personal responsibility, chiefly on big business, from the private owner (individual or partnership) and handing it over to the responsibility of anonymous corporate groups." (Address to the International Congress of Social Studies, 3rd June, 1950.)*

A share by workers in the control of their firm is not the same thing as "joint control of commercial decisions". The latter, which has been a matter of lively discussion, represents the limiting case of participation in control. It means, as it says, joint control of commercial decisions, that is of those which affect the value of the owners' assets. And, in this area, it means sharing in both policy-making and management. But the control of a firm involves not only commercial decisions but also those affecting individuals, group relations, and technology, though the different strands are of course hard to disentangle in practice. When the Pope rules out joint control of commercial decisions, therefore, this means eliminating only one *extreme* degree of joint control in the case of decisions of *one* of these types.

### III) Statements which leave the field open

There is nothing wrong about joint control, though there is no natural right which would justify insisting on a share in it. It is:

*"What forms part of the aspirations of the working class and which, therefore, can be pursued by legitimate means as an ideal" . . . "In the main, there is actually no true right of a worker to co-management; but this does not prevent employers from granting participation in some form and measure to the workman, just as it does its voice heard in the management of certain industries, and in certain cases, where the overwhelming power of anonymous capital left to itself, ma-*

*nifestly harms the community'*. (*Letter to the Turin Social Week, 1952*).

There is thus a wide area open for free agreement on schemes of joint control, and indeed for legislation.

## **B) PRACTICAL COMMON SENSE**

The preceding statements throw light on what social ethics demand or allow. But it still remains to consider the practical question: how far is it right to go at this moment, always having regard to the principles and rules of the Church's social teaching ?

A possible approach might be as follows:

- 1) The Pope's most recent statements show that "the Church sees with satisfaction and encourages moves — circumstances permitting — to introduce elements of partnership into the wage contract".
- 2) It is for those actually engaged in industry to work out and experiment with formulas for achieving in practice the advantages which should follow from more active participation by workers in the life of their firms. In looking for these formulas, it is useful to distinguish the different branches of control; decisions affecting individuals, and those involving respectively group relations, technical matters, and commercial matters. It is necessary to consider how far workers' essential interests are at stake in decisions of each of these types, and how far their knowledge and experience qualify them to make their influence felt in each. Consideration should also be given to the various possible degrees of workers' participation, since different degrees may be appropriate in the case of decisions of different types. Successive degrees of participation are the right to be informed; to express a view; to take part in policy discussions; and to take part in policy decisions.
- 3) Account should also be taken of the many different types of business. There are large companies, and there are also owner-managed or family businesses.
- 4) In big firms schemes of workers' participation can be usefully combined with efforts to break up excessive concentration of

authority within the firm. More or less self-managing units, each on a human scale, can be created within the firm.

- 5) The actual formulas of participation should conform to three conditions:—
  - they must be commercially sound, that is to say consistent with orderly management and high productivity.
  - they must reduce inter-group conflicts, since peace and co-operation are one of the main aims of reforms of this kind.
  - they must be psychologically possible. That is, they must allow realistically for what people will in fact agree to, and for what they may come to agree in due course; given, that is, everyone's limitations, and the existence of sin.
- 6) Every honest attempt to work out by experiment practical and satisfactory forms of participation should be given its share of praise and support. The aim should be to generalize the formulas worked out in this way. This may be done by collective agreement between individual managements and their workers, by industry-wide decision through each industry's own machinery, or, in particular cases, at some future time, by law.
- 7) Participation in control of the firm should form one element in a general system of workers' participation in the control of commercial and social life. This implies that they should also share in the control of their industry or profession and of the national economy as a whole. Action at each of these levels should supplement and enrich action at each of the others.
- 8) To move too fast or too soon might well mean delaying, not accelerating, the advance towards a steadily more responsible degree of participation over a steadily widening field — widening and becoming more responsible, that is, within the limits already defined. If the attempt were made to reach the final objective without intermediate stages of advance, it might never be attained at all.
- 9) Participation in control should be inspired by the desire to develop a sense of community and cooperation within the firm. Therefore it should be a matter for workers within the firm. It is certainly important that the trade unions should help their members to get the technical knowledge and the personal qualities needed to participate successfully in control. But they should not step in and exercise control in their place.

### C) COMMENTS

1) The main difficulty in the way of a move towards greater workers' control in the firm is psychological. Employers have often to free themselves from a tendency to behave as autocrats. Or they may have forgotten, in practice if not in theory, their workers' human dignity and personal rights. Or they may have too little confidence in the personal abilities of their workers; abilities which have often been long neglected, and so have remained undeveloped.

Workers on their side have to free themselves from a fog of suspicion, from the class war mentality, from looking only at their rights and not at their duties, and from short views. Education is needed on both sides. And it must be recognized from the start that the greatest difficulty lies here. This revolution in human relations will have to be run in over a long period. It demands an interior renewal, a new growth of mutual generosity and good will. But it is from action, not from idleness and delay, that this new growth must be expected to come.

2) The question of workers' participation in control can be looked at from several angles. It is not enough to take a stand in defence of private property, and repel certain unjustified attacks on it. Human personality also deserves attention; its rights, and its call to grow and develop in and through work. Men and women are entitled to respect for their dignity, their freedom, and their independence; and they have a right to property. They should find in their work the means of bringing the best out in themselves; and they should feel themselves, as a result of it, valued by society for what they really are. There must therefore be a chance to use to good effect initiative, imagination, the power to think and reflect, and a sense of responsibility. The wage-earner, the subordinate, who is that and nothing else, cannot find in his work any opening for development along these lines. Modern businesses have piled up upon the shoulders of top management heavy duties and vast responsibilities. But they have cut to within the narrowest possible limits the tasks and responsibilities of the general mass of workers. For some they have created immense opportunities to grow in personal stature and accumulate wealth. But for far too many others they have cut these some opportunities below any reasonable limit. A democratic economy, centred on the human person, is bound to set out to correct these gross inequalities.

It is in the two preceding paragraphs that the problem of participation can be seen in its fullest breadth and human significance.

---