

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band: 32 (1974)
Heft: 4

Artikel: L'initiative sur la participation, génératrice de nouvelles inégalités
Autor: Jacopin, André
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-137265>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 06.04.2026

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

L'initiative sur la participation, génératrice de nouvelles inégalités

André Jacopin,
administrateur-délégué,
Société d'exploitation des câbles électriques,
Cortailod

L'imprécision du texte de l'initiative sur la participation, le caractère essentiellement idéologique de sa motivation, l'argumentation manichéenne et le vocabulaire idoïne de ses promoteurs, ont d'emblée marqué le débat d'une note passionnelle. Il ne pouvait en aller autrement dès l'instant où la proposition met finalement en cause certains principes fondamentaux. Nos options, notre formation et nos fonctions nous interdisent de prétendre à l'objectivité. Des expériences et connaissances d'un quart de siècle nous permettent, croyons-nous, d'y tendre. Elles ont été acquises dans une entreprise occupant quelque 700 personnes qui a institué, il y a plus de cinquante ans, une commission d'entreprise dont les membres, choisis parmi le personnel, sont élus librement. Les institutions de prévoyance sont gérées paritairement depuis une trentaine d'années. Les structures et les procédures ont été adaptées aux exigences légitimes de davantage de transparence et d'information. Elles demeurent constamment perfectibles dans le cadre d'une coopération directe dont la grande majorité des travailleurs souhaite le maintien.

Une des causes de l'échec des syndicats dans leur action de recrutement au sein de notre personnel a été leur prétention de se substituer aux ouvriers dans leur dialogue avec la direction. Un secrétaire syndical directement concerné a, en son temps, déploré cette démarche intempestive.

Le travailleur suisse peut, du fait de son niveau d'instruction et de sa maturité civique, prétendre être considéré comme majeur sur le plan professionnel et social. Il entend dès lors, dans le cadre des normes en vigueur, contracter et traiter personnellement avec ses employeurs. Pour autant qu'il y ait adhéré, il ne recourt généralement à son syndicat qu'en cas de besoin comme à une assurance. A part une minorité de militants, peu de syndiqués sont animés de « affectio societatis ». Quasi tous récusent une tutelle de leur organisation.

Dès l'instant où leur intervention n'est sollicitée qu'en cas de litige ou qu'ils sont houspillés par une frange de mécontents, les secrétaires syndicaux sont trop fréquemment amenés à considérer le contrat de travail comme un état de guerre froide.

C'est faire abstraction de l'entreprise « concept et réalité » qui, dès la conclusion du contrat de travail devient non seulement le lieu où l'on gagne sa vie, mais aussi le cadre dans lequel on exerce son talent et affirme sa personnalité. Les préoccupations du travailleur sont, nous l'avons constaté, au premier chef la sécurité de l'emploi, la rémunération et les loisirs, la prévoyance sociale, puis l'environnement professionnel et les conditions de travail. Ces éléments peuvent être réglés sur le plan juridique. L'esprit de la maison est d'une autre essence. Les rapports humains, du fait de leur subtilité, échappent à une codification. Leur qualité dépend du soin qu'y apporteront le chef d'entreprise et ses collaborateurs dans tous les

secteurs et à tous les échelons de la hiérarchie. La dimension de l'entreprise n'est pas un obstacle à l'instauration d'un climat propice au respect et à l'éclosion de la personnalité. Les injustices, les erreurs psychologiques, les abus de pouvoir et leurs conséquences débilitantes doivent être éliminés au niveau de l'atelier et du bureau. C'est là que l'humanisation peut être réalisée et que les germes d'« aliénation » peuvent être tués. La présence de représentants du personnel dans les conseils d'administration ne saurait, comme le prétendent les syndicats, ni éviter ni corriger d'éventuelles défaillances d'ordre humain.

Les rapports entre employeurs et travailleurs ne peuvent être isolés du contexte global de l'entreprise. Celle-ci n'existe qu'en fonction des biens ou des services produits, de leur qualité, de leur coût, de leur compétitivité et de l'obtention des moyens financiers indispensables aux investissements. Il y a sur tous ces points une convergence d'intérêt dont la plupart des salariés sont conscients. Ils savent qu'une politique dynamique postule un pouvoir de décision aux postes de travail et à l'atelier, comme à la direction ou au conseil d'administration. Les sources de conflit ne sont pas dans les structures qui ne sont guère contestées.

Ces quelques constatations, tirées de la fréquentation quotidienne d'hommes qui nous sont proches, et confirmées par de nombreux collègues, nous amènent à penser que le « patron » a parfois une vue plus réaliste des aspirations ouvrières que les porte-paroles de certaines centrales syndicales. L'accusation de paternalisme ne constitue pas une réfutation.

La stagnation, voire la régression des effectifs de l'Union syndicale suisse, au cours de la dernière décennie, s'explique, tout au moins partiellement, par la disparition des véritables chefs issus du rang qui l'animaient naguère et qui ont été remplacés par des fonctionnaires, dont la qualification n'est pas en cause, mais qui paraissent plus préoccupés de leur carrière que des exigences de la base. Il est vrai que ces dernières ont déjà trouvé une satisfaction non négligeable et que leur défense est moins exaltante que l'illustration de grands principes.

Nous soupçonnons les promoteurs de l'initiative sur la participation de projeter inconsciemment sur le monde ouvrier des insatisfactions et ambitions personnelles. Le phénomène, voire le procédé, est répandu dans le monde politique, plus particulièrement chez les doctrinaires.

Nous avons, quant à nous, quelque peine à imaginer la quotité et la qualité des satisfactions que les travailleurs trouveraient dans l'accession de quelques-uns des leurs aux rangs d'administrateurs. Il nous est encore plus difficile de concevoir quels épanouissements de personnalité la présence de fonctionnaires syndicaux dans les conseils procurerait aux salariés.

Ce qu'il convient de rechercher est, à notre sens, l'intégration, la protection et la promotion de chaque travailleur dans les fonctions particulières qui lui sont dévolues.

A cet égard, moyennant un minimum d'objectivité, force est de constater que la situation est loin d'être aussi noire que d'aucuns la dépeignent. L'acquis est considérable. La législation sur le travail et les dispositions des codes civil et des obligations, accordent aux travailleurs des garanties tangibles quant à la rémunération et à la prévoyance. La loi, s'inspirant de la pratique et de la jurisprudence, a traduit dans la lettre l'évolution des esprits et des mœurs. Les conventions collectives préparent une nouvelle étape législative à mesure que la coutume qu'elles introduisent deviendra règle générale.

La convention sur la coopération des employés dans l'entreprise, conclue par la Société suisse des employés de commerce et la Société suisse des contremaîtres, avec les associations

patronales et l'accord de prorogation de la paix du travail intervenu dans l'industrie des machines et de la métallurgie, marquent tous deux une étape importante dans la voie de la participation. L'une et l'autre légitiment les commissions d'entreprises et étendent notablement leurs compétences de représentation des travailleurs et de détermination des conditions de l'emploi au sens large du terme. La procédure spéciale convenue en cas de fermeture d'entreprise comporte pour l'employeur une appréciable contrainte morale, voire matérielle, à l'égard de son personnel.

Les tribunaux professionnels paritaires connaissent des cas litigieux en matière de contrat de travail et interprètent la loi en fonction de son devenir. La procédure est simple, efficace et peu onéreuse. L'intervention des tribunaux arbitraux n'est pas non plus négligeable.

On ne saurait enfin ignorer la modification du style de direction. Que celle-ci soit dénommée par objectif, participative ou coopérative, elle vise à une intégration accentuée par la personnalisation des tâches et la délégation des responsabilités.

Le texte du contreprojet adopté par le Conseil des Etats se réfère à cette évolution communément admise et l'exprime en termes adéquats. L'opportunité d'une disposition constitutionnelle, si bien conçue soit-elle, reste cependant discutable. Elle implique, en période de prolifération législative, des dispositions d'application et autres réglementations qui n'iront pas sans organes de contrôle et d'interprétation. Vaut-il la peine d'alourdir la charte nationale de dispositions dont le caractère fondamental est discutable? Est-il utile de créer un appareil étatique unifié, alors qu'il est démontré que la voie contractuelle permet d'aboutir à des solutions diversifiées plus conformes à la mentalité des régions, des branches d'activité et des entreprises. L'harmonie, l'équilibre et l'efficacité seront mieux respectés par le maintien d'un certain pragmatisme que par l'imposition de dogmes.

Il nous paraît en tout état de cause que la formulation de la Chambre haute est à la limite de l'admissible, à moins que l'objectif poursuivi soit un bouleversement accéléré des structures économique et politique. Dès l'instant où les promoteurs de l'initiative ne pourraient se rallier à la coopération raisonnable et démocratique définie par les délégués des cantons, le terme de « cogestion » doit être substitué à celui de participation. Ce serait simple honnêteté de leur part à l'égard des citoyens que d'adapter leur vocabulaire à leur intention, à savoir l'instauration d'une participation des travailleurs à la direction des entreprises selon le modèle allemand, formule que les syndicats américains, dont on sait le souci d'efficacité et le sens aigu des contraintes économiques, ont jusqu'ici écartée. Ces deux impératifs sont en effet inconciliables avec la cogestion.

Le mandat d'administrateur implique de celui qui l'assume qu'il place l'intérêt de l'entreprise avant celui de groupes dont il relève. Dans la mesure où cette règle essentielle n'est pas respectée, la gestion est perturbée, voire compromise. D'éventuels représentants des travailleurs ou des délégués syndicaux auraient, quelle que soit la pureté de leurs intentions, beaucoup de peine à se plier à une telle exigence. Leurs appréciations seraient fatalement influencées par leur qualité de parties au contrat de travail. Dès l'instant où leurs décisions ne procéderaient pas d'une priorité à ce facteur, des tensions naîtraient fatalement entre le personnel et ses représentants. L'autorité de ces derniers ne pourrait qu'en être affectée et le climat de l'entreprise en pâtir.

Il est de ce fait quasiment inéluctable que les délégués des salariés soient davantage enclins à satisfaire les revendications de leurs mandants qu'à sacrifier leur popularité à une

collaboration totale et objective. Voudraient-ils une telle coopération qu'il faudrait encore qu'ils soient en mesure de faire accepter leurs options.

Le fait que les syndicats motivent leurs prétentions en opposant capital et travail justifie la crainte d'affrontements au sein de la direction. La dualité des collèges appelés à désigner les administrateurs comporte en elle-même ce risque. L'élimination des litiges serait laborieuse d'où un blocage du processus de décision et le recours à des solutions de compromis. Si le gouvernement d'un pays peut à la rigueur s'accommoder d'ambiguïtés et d'atermoiements, la conduite des entreprises exige une politique cohérente et une faculté de réaction rapide.

On ne saurait tirer argument des expériences réalisées dans la gestion paritaire des institutions de prévoyance. L'objectif des fondations est clairement délimité. Les droits des bénéficiaires sont régis avec précision par un règlement, l'appréciation des risques repose sur des calculs actuariels et le placement des capitaux obéit à des normes très strictes. Il est dans ces conditions aisé de trouver un commun dénominateur à des problèmes peu complexes. Comparaison ne serait en l'espèce pas raison.

Une soi-disant parité du travail et du capital est illusoire dans la mesure où ces deux éléments, bien que complémentaires, sont fondamentalement différents; ils ne peuvent être appréciés selon des critères identiques.

Le travailleur perçoit une rémunération immédiate en fonction des services qu'il apporte à l'entreprise, et cela indépendamment de la marche des affaires. Il est le créancier privilégié de l'employeur pour son salaire. Les contributions patronales à la prévoyance sociale sont assimilables à la constitution de réserves à son intention personnelle, que le risque couvert soit humain tels la santé, la vieillesse, le décès ou économique tel le chômage.

L'entrepreneur, et respectivement son capital, ne sont en revanche rémunérés que dans le cas et la mesure où les résultats de l'exploitation le permettent. Il répond préalablement des créances de son personnel, de ses fournisseurs, de ses bailleurs de fonds, voire de la collectivité. Il assume l'intégralité de risques qui sont le corollaire de la propriété et de la mise en œuvre des moyens de production. Restreindre à des fins et par des moyens politiques son pouvoir d'en disposer et d'en user, ne constitue rien d'autre qu'une expropriation et, dans la mesure où elle ne donne lieu à aucune contre-partie, une spoliation. Artifices de langage et clauses de style ne modifient pas la réalité.

La part de chacun des détenteurs de capitaux aux décisions de l'entreprise est aisément déterminable contractuellement ou statutairement. Elle est généralement proportionnelle à leur mise de fonds. Afin de préserver la structure et l'image de l'entreprise, il conviendrait que les droits de représentation et de vote du personnel fussent, en cas de cogestion, également fixés au prorata des contributions respectives — des individus et des catégories — à l'entreprise. Le principe un homme = une voix, faisant abstraction de la qualification professionnelle et personnelle, des exigences de la fonction, de la durée de service et de tout autre élément d'appréciation individuelle, conduirait à un nivellement inéquitable. Il en résulterait une dilution du sens des responsabilités et une désaffectation, soit précisément le contraire de ce que les initiateurs prétendent rechercher. D'une manière comme de l'autre une source de mécontentement et d'animosité serait créée et régulièrement alimentée.

L'intrusion dans le système de personnes étrangères à l'entreprise ne pourrait que compliquer les données du problème, leur légitimation à exercer un mandat n'émanant que de

minorités et étant à ce titre éminemment contestable. A moins que les mandataires incriminés ne considèrent, d'ores et déjà, que le pouvoir dont ils seraient investis constituerait un moyen de persuasion suffisant à l'égard de ceux qui jusqu'alors leur refusaient leur adhésion. L'absolutisme et l'arbitraire aujourd'hui imputés au patronat paraîtraient bien édulcorés. Roger Garaudy, orfèvre en la matière, écrit dans l'*Alternative*: « Les dirigeants prétendent s'identifier à la classe ouvrière et en fait se substituent à elle. Dès lors la démocratie est sensée régner lorsque des dirigeants sont au pouvoir. » Cette constatation n'est pas étrangère à notre sujet.

Au-delà d'une révision du Code des obligations, l'introduction de la cogestion n'irait pas sans créer de graves discriminations. La première réside dans la structure juridique des entreprises. Les personnes morales — sociétés anonymes, à responsabilité limitée et coopératives — qui disposent, d'ores et déjà, d'organes permettant la parité seraient les premières visées. La seconde procède de leur dimension. En attendant des réformes ultérieures créant les conditions d'une généralisation du système, deux catégories d'employeurs seraient ainsi instituées. A la « *diminutio capitis* » de ceux qui seraient assujettis à la tutelle de la cogestion correspondrait le privilège pour tous les autres de conserver intact leur pouvoir de décision et de disposition. Du même coup, apparaîtraient deux catégories de travailleurs, l'une formée de ceux ayant le prétendu bénéfice de la cogestion et l'autre groupant ceux n'y ayant pas accès, ce en raison de la seule classification de la maison qui les emploie.

Il est paradoxal que, sous couvert d'une hypothétique démocratisation de l'économie, les pourfendeurs d'inégalités s'ingénient à en engendrer de nouvelles et à solliciter de surcroît leur consécration constitutionnelle. Les promoteurs de la communauté professionnelle nous avaient habitués naguère à plus de réalisme et de logique.

