

**Zeitschrift:** Revue économique franco-suisse  
**Herausgeber:** Chambre de commerce suisse en France  
**Band:** 51 (1971)  
**Heft:** 4: Participation et co-gestion

**Artikel:** Les Syndicats suisses en faveur de la co-gestion des travailleurs  
**Autor:** Hardmeier, Benno  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-887666>

### **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:** 07.01.2026

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

# LES SYNDICATS SUISSES

## EN FAVEUR DE LA CO-GESTION

### DES TRAVAILLEURS

Dr. BENNO HARDMEIER

En Suisse, la démocratie politique garantit aux citoyens, dans une très large mesure, la possibilité de s'exprimer et d'influer sur la gestion. Sur le plan économique, on ne peut malheureusement pas en dire autant. De ce fait, la tension existant de toute façon entre le domaine politique et le domaine économique, se trouve accentuée. Les travailleurs et leurs organisations représentatives considèrent qu'il est indigne et inadmissible que la démocratie doive s'arrêter aux portes des usines. La démocratisation de l'économie n'est pas seulement un mot d'ordre, mais un souci légitime qui se traduit par la revendication d'une co-gestion par les travailleurs. Les protagonistes de la co-gestion dans l'entreprise n'entendent nullement que les principes et les méthodes de la démocratie politique puissent être sans examen préalable, transposés dans les entreprises et dans les exploitations.

La revendication de la co-gestion au sein des entreprises n'est pas nouvelle pour les syndicats, mais elle bénéficie aujourd'hui d'une actualité particulière. Ceci découle du développement économique technique et social. La concentration économique, la tendance vers la grande entreprise souvent de type multinational, l'obligation d'une production rationalisée à outrance, la division du travail et bien d'autres facteurs, contribuent à ce qu'un nombre croissant de travailleurs ne se considèrent plus que comme un rouage dans un processus de production anonyme.

La marge laissée à la liberté individuelle sur le lieu de travail est étroitement limitée. Un grand nombre de travailleurs se sentent isolés, perdus, et livrés à eux-mêmes. L'établissement de droits de co-gestion à l'in-

#### *Note du traducteur*

Pour la clarté du texte français, les termes employés sont expliqués ci-après en fonction de leur contenu conceptuel :

*co-gestion* : participation paritaire à des décisions stratégiques (d'ordre général) concernant la vie même des entreprises. En allemand : Mitbestimmung.

*co-délibération* : le droit de se faire entendre sans participer à la prise de décision. En allemand : Mitsprache.

*co-décision* : décision prise dans le cadre d'un partage de responsabilités. En allemand : Gemeinschaftsentscheidung.

*participation* : correspond à l'intéressement des travailleurs aux fruits de la productivité et aux bénéfices. En allemand : Beteiligung.

*intéressement* : pourcentage des bénéfices ou du chiffre d'affaires réservé aux travailleurs. En allemand : Erfolgsbeteiligung.

*établissement* : un lieu de travail. En allemand : Betrieb.

*entreprise* : peut grouper plusieurs établissements. En allemand : Unternehmen.



térieur de l'entreprise ne saurait être une panacée propre à éliminer tous les problèmes qui se posent autour et sur le lieu de travail. Cependant cette co-gestion permettrait certains changements et certaines améliorations. Le travailleur pourrait ainsi prendre conscience nouvellement de sa valeur et de sa dignité. Quiconque ne se contente que d'un sourire condescendant en présence de tels efforts de démocratisation, néglige en même temps la motivation profonde d'une revendication justifiée. L'homme au travail voudrait surmonter l'écart entre sa situation politique et sa situation économique.

### **Le concept de la co-gestion**

On peut entendre par co-gestion, dans l'entreprise dans le sens le plus large, tous les efforts, toutes les mesures, et toutes les institutions qui contribuent à l'amélioration de la situation et des droits des travailleurs et qui permettent leur participation au processus de décisions dans l'entreprise.

La co-gestion par les travailleurs, peut se réaliser sur divers plans : sur le lieu de travail, dans l'établissement, dans l'entreprise.

Selon les domaines d'application, la co-gestion existe pour des questions personnelles, sociales et économiques. Du point de vue de l'intensité de la participation, il convient de distinguer entre le droit de co-délibération et le droit de co-décision. Le droit de co-décision peut être considéré comme co-gestion dans le sens le plus étroit.

### **Possibilités de co-gestion et de co-délibération existantes**

Avant d'aborder l'examen des idées des syndicats en matière de co-gestion, qui se concentrent sur la co-gestion dans les établissements et les entreprises, nous voudrions brièvement indiquer les possibilités déjà existantes. D'abord nous voudrions rappeler les possibilités d'initiatives populaires et de referendum dans le domaine politique, ensuite, il convient de citer la participation des organisations économiques, et donc les syndicats, particulièrement pour les problèmes de politique économique et sociale, les négociations de contrats collectifs pour les conditions de travail, et ensuite l'existence des commissions paritaires et des institutions inter-entreprises dans les secteurs privés et publics de l'économie. Il convient de mentionner particulièrement les comités d'entreprises qui ont pris naissance dans certains cas, et notamment dans la construction mécanique, au cours du siècle dernier.

Dans les entreprises publiques et dans les administrations, il existe d'une manière analogue aux commissions d'entreprises du secteur privé, des commissions du personnel. On sait également qu'aux Chemins de Fer Fédéraux et dans l'administration des PTT, le personnel, par l'intermédiaire de ces organisations

représentatives, siège dans les conseils d'administration. Certes, tout cela n'est point négligeable. Il est possible que dans diverses entreprises, la co-délibération et la co-gestion soient plus importantes que l'on ne le suppose communément. Mais cela ne saurait être général. Ce qui existe ne saurait cacher le fait que le patriarcat et la gestion autoritaire des entreprises, sont loin d'avoir rendu le dernier soupir.

### **Idées syndicales sur la co-gestion**

Récemment, les syndicats suisses ont examiné en profondeur la question de savoir où et comment les droits de co-gestion des travailleurs et de leurs organisations, pourraient être élargis. Ceci ne s'applique pas seulement à l'Union syndicale suisse et à ses organisations affiliées, mais également aux syndicats minoritaires et aux associations d'employés. La Fédération du personnel du textile, de la chimie et du papier, affiliée à l'Union syndicale suisse, a adopté un concept de co-gestion à l'occasion de son congrès de 1970.

La commission chargée de l'élaboration de ce programme a concentré ses efforts à la co-gestion au sein de l'entreprise et vise particulièrement les centres de productions proprement dits. En vue de la réalisation d'une co-gestion paritaire, on a défini le plan par paliers ci-après :

#### **Palier 1 :**

- *politique des salaires,*
- *assurances sociales, prévoyance pour le personnel, logements d'entreprise,*
- *politique en matière de discipline,*
- *initiatives, suggestions, et propositions,*
- *préventions d'accidents, hygiène et sécurité,*
- *embauchage, mutations, licenciements,*
- *formation.*

#### **Palier 2 :**

- *promotions,*
- *investissements pour l'équipement des postes de travail, et des œuvres sociales (cantine, vestiaires, douches, etc.),*
- *organisation de la production (planification des temps, etc.).*

#### **Palier 3 :**

- *politique de production,*
- *politique de ventes,*
- *politique des investissements,*
- *politique financière,*
- *politique du personnel.*

Dans ses conclusions, le syndicat des textiles, de la chimie et du papier, exprime la conviction qu'en raison du développement technique et économique rapide au sein de l'industrie, la co-gestion deviendra indispensable en vue de garantir le respect de la per-



sonnalité humaine dans le cadre du processus économique.

L'Union syndicale suisse s'est occupée intensément de la co-gestion particulièrement à partir de 1969. Lors du dernier congrès, diverses propositions avaient été présentées au sujet de la co-gestion et, dûment motivées, elles ont été adoptées. Par la suite, l'Union syndicale suisse a créé une commission de la co-gestion chargée d'élaborer une conception d'ensemble. Cette commission a publié au début de 1971 un projet de programme. Ce projet a été soumis aux quinze syndicats affiliés à l'Union syndicale suisse pour servir de base de discussion aux membres. Le programme définitif a été mis au point au mois d'août de cette année et vient d'être publié.

### Principes de la co-gestion

Le projet de programme de l'Union syndicale suisse pour la co-gestion par les travailleurs, comporte six principes que nous citons ci-après :

« 1. Un régime de participation dans l'entreprise ne peut fonctionner que si ses organes sont informés à temps de tous les faits qui exercent une influence sur la condition du travailleur, de tous les intentions et projets de l'entreprise. La participation suppose donc *le droit à une large information*.

L'information du public, des travailleurs et des syndicats par les entreprises suisses laisse encore beaucoup à désirer.

2. Les syndicats veulent une *participation complète*. Les travailleurs doivent participer à tous les échelons, encore que le degré de cette participation puisse varier (selon un éventail allant de la consultation à l'association aux décisions). A côté de l'exercice du droit de participer aux décisions concernant le poste de travail individuel, la participation exercée par l'intermédiaire de la commission ouvrière ou d'un organe supérieur revêt une importance particulière. C'est pourquoi la représentation des travailleurs au sein des conseils d'administration (de l'entreprise et du groupe) constitue une exigence légitime.

3. *Le domaine où s'exerce la participation doit être aussi large que possible* ; il doit couvrir la politique sociale, économique et financière de l'entreprise. Les travailleurs et leurs organisations doivent pouvoir se prononcer sur toutes les décisions importantes qui ont des répercussions directes sur les travailleurs (investissements, fermetures, transfert, fusions, etc.).

4. *Participation = participation aux décisions*. En conséquence, les organes qui prennent les décisions doivent être paritaires. La parité n'est cependant pas une formule magique. En dehors d'elle, il faudra s'employer à rechercher et à développer des possibilités d'autodétermination pour les travailleurs. Il faut considérer aussi que la composition de tout organe est commandée par les fonctions qui lui sont dévolues et que la qualification et la compétence de ses membres sont tout aussi importantes que leur nombre.

5. Dans un pays qui connaît la démocratie directe, il est naturel que l'on recherche des *méthodes directes de participation*, dans l'entreprise : participation de l'individu à l'aménagement du poste de travail et à l'organisation de son travail, assemblées d'ateliers, de divisions ou générales, participation aux délibérations de certains organes administratifs. Il peut apparaître nécessaire de confier certaines questions à des organes paritaires ad hoc ayant un pouvoir de décision. De cette manière, les membres du personnel pourraient participer directement — selon leurs qualifications et leurs intérêts — aux décisions. On aura ainsi la garantie que la participation de la base est assurée et qu'elle n'est pas seulement le privilège de quelques élus.

6. Il n'est ni nécessaire, ni opportun, de mettre sur pied un schéma ou une conception rigidement structurée de la participation. Cette conclusion ressort d'ailleurs naturellement de la diversité des conditions et des circonstances, qui reflète la diversité de l'économie suisse et la coexistence d'entreprises de diverses grandeurs ; elle ressort aussi de la nécessité de réaliser *progressivement* le régime de participation. Il doit être souple afin de pouvoir être ajusté constamment à l'évolution et aux exigences nouvelles, développé ; il doit être et rester dynamique. »

### Initiative des syndicats en faveur de la co-gestion

La co-gestion est une préoccupation commune des syndicats. C'est pourquoi l'Union syndicale suisse et la Confédération des syndicats chrétiens de la Suisse et l'Association des syndicats évangéliques suisses, ont décidé à la mi-mars, de lancer en commun, une initiative pour la co-gestion au sein des entreprises. L'article 34 ter, alinéa 1<sup>er</sup> de la constitution fédérale devrait être complété par le texte ci-après.

« La confédération a le droit de légiférer :

...b bis... sur la participation des travailleurs et de leurs organisations aux décisions dans les entreprises et les administrations. »

Par cette initiative, on exprime qu'il s'agit de la co-gestion des travailleurs et de leurs organisations. Cela signifie qu'il ne serait pas admis d'exclure les syndicats. On parle sans restrictions des entreprises. Il s'agit donc d'une co-gestion dans tous les domaines, c'est-à-dire les domaines du personnel, sociaux et économiques. La co-gestion est à envisager sur tous les plans. La co-gestion par les travailleurs sur les lieux de travail est particulièrement importante. Les commissions d'établissements devront être développées. Enfin, le personnel et ses organisations représentatives, devront être représentés dans les conseils d'administration des grandes sociétés pour y co-gérer. N'est pas considéré comme étant d'actualité, une co-gestion au niveau de la direction d'une entreprise, telle qu'elle a lieu par exemple, dans l'industrie sidérurgique en République Fédérale sous la forme du directeur du travail. Les administrations fédérales,



cantoniales et communales ne sauraient échapper à la revendication de la co-gestion. Pour cette raison, le texte de l'initiative mentionne les administrations. Cependant, que la co-gestion dans les administrations publiques soit différente de la co-gestion dans les établissements et entreprises, résulte des particularités mêmes et des fonctions de l'administration.

### Les employeurs adversaires de la co-gestion

L'initiative syndicale sur la co-gestion, a provoqué la nervosité des employeurs suisses. Les organisations des employeurs prétendent que par le lancement d'une initiative constitutionnelle, les syndicats entendaient s'écarter de la voie traditionnelle des solutions contractuelles. Ce reproche n'est pas justifié. Les syndicats savent parfaitement qu'un principe constitutionnel général figurant dans la constitution fédérale, n'implique pas la réalisation même de cette co-gestion. Le principe ancré dans le programme de l'Union syndicale suisse « la loi et le contrat » s'appliquent également à la co-gestion.

Les adversaires de la co-gestion se rendent la tâche trop facile en imputant aux syndicats suisses l'intention de vouloir simplement copier le modèle allemand de la co-gestion. En matière de co-gestion des entreprises, il n'y a pas de panacée universelle. Les syndicats suisses suivent avec un intérêt critique tous les essais et toutes les idées de l'étranger. Ils sont loin de vouloir aveuglément adopter les solutions de leurs voisins du Nord. Les revendications en matière de co-gestion de l'Union syndicale suisse se rapprochent plus, à divers égards, des idées suédoises et autrichiennes plutôt que de celles des syndicats allemands. Les employeurs suisses devraient enfin en prendre acte. Pour les employeurs suisses, la revendication d'une représentation et d'une co-gestion des travailleurs dans les conseils d'administration, constitue à proprement parler une pierre d'achoppement. Il s'agit apparemment ici d'une position de puissance des chefs d'entreprises qui devra être défendue par tous les moyens. Pour les syndicats il va de soi que leurs revendications de co-gestion, s'appliquent éga-

lement au plan des conseils d'administration. En principe, une composition paritaire des conseils d'administration des grandes entreprises, serait indiquée.

Les adversaires de la co-gestion prétendent que chez les travailleurs, on manquerait de personnalité avec des connaissances suffisantes et la formation nécessaire. Les syndicats s'élèvent de la manière la plus formelle contre cette affirmation. Parmi les 435 000 travailleurs organisés au sein de l'Union syndicale suisse, il existe un très grand nombre de membres qualifiés disposés à assumer les missions et les responsabilités dans le cadre de la co-gestion en raison de leur compétence. Un complexe de supériorité de la part des employeurs serait aussi incongru qu'un complexe d'infériorité injustifié de la part des travailleurs. A l'encontre de la co-gestion, on répète toujours et encore qu'elle compliquerait le mécanisme de la décision dans les entreprises. Par contre, les syndicats sont d'avis que l'on pourra trouver des formes de co-gestion qui n'entraveront pas l'efficacité d'une gestion moderne des entreprises. La co-gestion ne devra ni rendre plus difficile, ni retarder les décisions. Mais ces décisions devront être prises d'une manière moins unilatérale et plus démocratique. La co-gestion peut être considérée comme un enrichissement de la direction des entreprises parce qu'elle est susceptible de contribuer à ce que tous les faits appropriés, tous les aspects et tous les intérêts, puissent être pris en considération.

### Conclusion

La co-gestion ne saurait éliminer les conflits d'intérêts entre travailleurs et employeurs. Les syndicats ne croient pas à la société sans conflits. Ils considèrent que la revendication de la co-gestion fait partie d'une représentation et d'une défense des intérêts des travailleurs dans le sens large du terme.

Par la co-gestion, on ne renverse pas l'ordre actuel principalement capitaliste, et en économie de marché. Mais dans l'économie toute entière, le climat devient plus démocratique et plus humain.

EXPERTISES ET ARBITRAGES  
ORGANISATION ADMINISTRATIVE ET COMPTABLE  
CONTROLE ET ADMINISTRATION D'ENTREPRISES  
TOUTES QUESTIONS FISCALES  
COMPTABILITÉS PAR CARTES PERFORÉES

**Société Fiduciaire**  
**BOURQUIN Frères et BERAN**  
SOCIÉTÉ ANONYME  
26, Corraterie, Genève Téléphone 25.62.10  
Maison fondée en 1892