

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

**Artikel:** Politique d'information des employeurs et participation des travailleurs  
**Autor:** Haefely, J.E.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-887667>

### **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:** 16.04.2026

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

# POLITIQUE D'INFORMATION DES EMPLOYEURS

ET

# PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS

J. E. HAEFELY

L'économie et l'activité des entreprises sont souvent le point de mire de la critique. Elles le doivent au fait que leur accomplissement est considéré comme allant de soi, tandis que des effets négatifs inévitables ou des défaillances sont immédiatement généralisés et montés en épingle. Des dispositions erronées ou une défaillance personnelle ne peuvent pas être contestées, mais elles ne justifient pas une critique malveillante, systématique et dévastatrice de notre système économique, lequel est à la base des réalisations évidentes de notre économie ; on ne peut pas bagatelliser ces dernières. La complexité des facteurs économiques et leur interdépendance rendent souvent difficile **une juste appréciation des causes et des effets**, qui permettrait d'en expliquer le

déroulement et le moteur, puis d'en définir le processus et la valeur. C'est pourquoi nous insistons sur la nécessité d'élargir la compréhension des faits et des interdépendances économiques ; c'est une responsabilité de chaque organisation ou institution qui croit en la démocratie. Grâce à nos rappels, la nécessité de cette collaboration est progressivement mieux comprise. Des travaux préparatoires ont été entrepris. Il y a cependant encore de nombreux obstacles à éliminer pour mener cette tâche à bien. Il faudra du temps encore pour pouvoir enregistrer les premiers succès. Cela ne doit pas nous empêcher de continuer dans cette voie, qui apparaît juste.

Cette action commune de tous les groupes pour faire pénétrer les

réalités économiques et leurs incidences dans l'opinion publique, ne signifie nullement que l'entreprise individuelle ou le chef d'entreprise peuvent négliger leur propre fonction d'informateurs. Il est nécessaire de rappeler toujours à nouveau que l'activité de l'économie et des entreprises se situe dans le cadre de la société, et que cette activité ne peut être comprise que si elle se présente avec une certaine **transparence** et si elle est compréhensible. Un chef d'entreprise ne peut plus satisfaire aujourd'hui à ses responsabilités **sans une volonté consciente d'information permanente**.

Le vide considérable qui existe encore dans le domaine de l'information, la transparence encore insuffisante des entreprises, les in-

formations trop fragmentaires fournies aux collaborateurs et au public sont des raisons qui expliquent le débat relatif à la participation des salariés et de leurs organisations dans les entreprises. L'insécurité, à une époque où des principes considérés jusqu'ici comme un acquis échappent à beaucoup, une certaine angoisse face à l'avenir, engendrée par l'incroyable évolution de l'économie et de la technique, les craintes qu'inspire l'avenir de l'économie et de la société, ont éveillé chez beaucoup de salariés le désir — très compréhensible — de sentir un sol à nouveau plus sûr sous leurs pieds, d'être intégrés dans le processus des décisions de l'entreprise, d'être présents là et quand les décisions sont prises.

Ce ne serait cependant pas juste de faire remonter la motivation de la participation et de la co-gestion au manque de transparence et au manque d'information seulement. Il s'y ajoute l'insatisfaction de l'individu pris dans un organisme de production, qui n'y trouve pas sa raison d'être, n'y voit que le « job », le moyen de gagner de l'argent. La libre disposition de l'individu dans l'entreprise, comme dans la société, est restreinte, la contrainte des réalités s'est accrue au moment même où le droit de décision individuel, où le désir d'être davantage maître de son sort, est devenue plus que par le passé un but de la société et de la population.

Une analyse des motivations qui jouent un rôle conscient ou inconscient dans la revendication relative à la participation, dépasserait le cadre de cet exposé. Les quelques traits ici esquissés permettent cependant de reconnaître que leur racine doit être recherchée dans la situation psychologique et humaine de l'individu au sein de l'économie et de la société. Les slogans des temps passés sur « l'élimination de la sujétion à l'économie », « l'opposition immanente du capital et du

travail », de la « lutte des classes entre salariat et patronat » ne correspondent en rien à la **structure diversifiée de la société et de l'économie** ; ils ne tiennent aucun compte de la situation effective de l'individu dans notre société. Celle-ci est inspirée par la coopération et l'association en participation, et non pas par la lutte des classes. L'association et la participation peuvent signifier beaucoup ou rien. Beaucoup, si elle est inspirée par la conviction que les aspirations communes sont plus fortes que les intérêts spécifiques de groupes particuliers, et qu'elle est portée par la conviction que la bonne foi est plus qu'une formule rhétorique, mais une maxime, un engagement, si l'homme comme tel et non pas l'individu occupé à gagner de l'argent se voit placé au premier plan. **C'est dans ce sens que le patronat comprend la participation**, laquelle implique alors le sens des responsabilités, et non pas sous la forme de constructions idéologiques ou bureaucratiques. Le réchauffage de théories fondées sur la lutte de classes, périmées depuis longtemps, ne peut que gêner cette association, du fait qu'il cristallise en quelque sorte des positions de lutte. Le patronat ne se laissera donc pas détourner par des idéologies dépassées ou des faux combats lors de la discussion du droit de participation. Mais il s'efforcera d'instaurer une politique d'association et de participation vraie et humaine ; il cherchera à placer l'homme et non pas des slogans au centre de ces discussions.

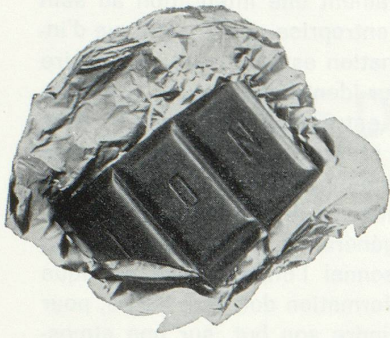
Les salariés exigent à bon droit de leur entreprise qu'ils soient informés. Ils demandent des informations qui dépassent le cadre strict des connaissances nécessaires à leur propre tâche ; des informations qui leur facilitent la réflexion et qui leur permettent de concevoir l'entreprise et le travail dans leur totalité ; des informations qui leur permettent de se fai-

re une opinion sur l'avenir de leur travail, des informations enfin qui entraînent une intégration au sein de l'entreprise ; cette politique d'information est d'ailleurs nécessaire à leur identification avec elle. Chaque entreprise aura à cœur, dans son propre intérêt, de donner ces informations. Cette obligation d'informer n'a de limites que si l'intérêt général de l'entreprise et de son personnel l'impose. Une politique d'information doit être basée, pour atteindre son but, sur une atmosphère de confiance, une volonté de collaboration interne, qui doivent être entretenues.

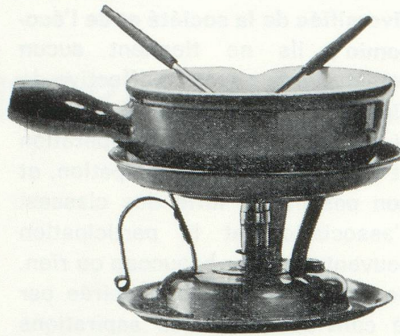
Une information améliorée et approfondie n'est donc qu'un moyen pratique de répondre à certaines aspirations humaines dans le monde actuel du travail. L'attitude du patronat est encore infiniment plus importante ; elle s'exprime dans le **style de direction** et dans ses méthodes. Le fait qu'une direction est nécessaire à l'entreprise est reconnu de tous, à l'exception peut-être d'anarchistes. Mais la manière de diriger est fondamentale. Un style de direction autoritaire, qui dégrade le collaborateur au rôle de simple exécutant ne répond pas aux devoirs de l'entreprise envers ses collaborateurs ; il est d'ailleurs peu efficace aux temps actuels. L'entreprise complexe d'aujourd'hui ne peut être dirigée à la longue avec succès que si les collaborateurs à tous les niveaux pensent eux aussi, s'ils sont prêts à agir dans le cadre des objectifs que l'entreprise s'est assignée et s'ils sont capables de prendre des décisions au niveau de leurs charges, pour autant qu'une délégation de fonctions, de compétences et de responsabilités leur en donne la latitude. Le désir de beaucoup de salariés d'avoir un droit de participation et de décision dans le domaine qui est le leur **est en totale harmonie avec les impératifs des entreprises actuelles**.

Ce fait est confirmé par des études scientifiques des dernières an-

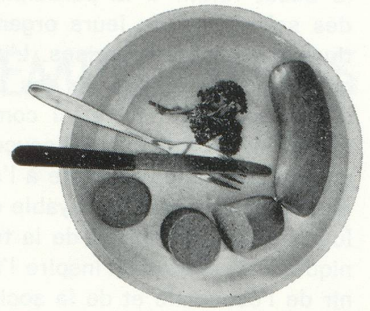
# La gastronomie suisse en action(s)



Il y a mille façons de remplir sa journée. Et son estomac. Si vous aimez le chocolat : vous pouvez en manger tout le jour sans rencontrer deux fois la même sorte. Et quand vous les aurez tous goûtés, il vous restera encore ceux à la liqueur.



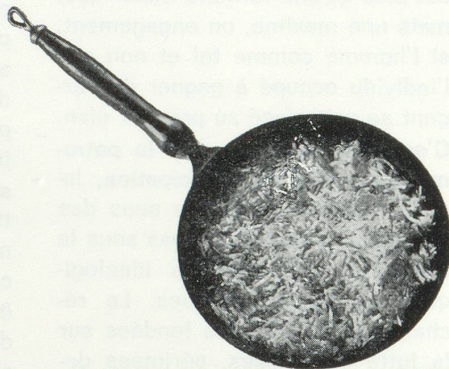
A l'origine, la fondue réunissait les cantons romands autour du caquelon. De nos jours, elle fait partout l'unanimité des convives, qu'elle soit traditionnelle (aux fromages), chinoise ou bourguignonne.



On fume encore souvent à la ferme. Ne manquez pas un de ces saucissons campagnards noircis dans la cheminée ou le fumoir. Ils en gardent un goût de terroir authentique et savoureux.



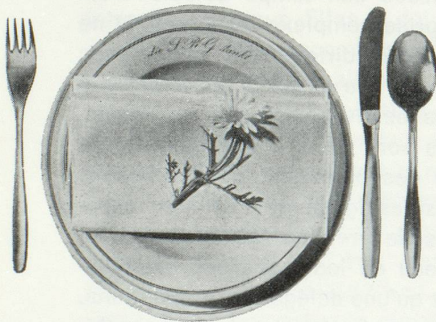
Il y a encore des petits vins de pays en Suisse. Des rosés très secs. Des blancs qui font l'étoile. Des rouges qui font presque la roue. Et aussi quelques grands noms : aigle, fendant, neuchâtel, yvorne (blancs); dôle, pinot noir (rouges).



Les rösti sont le vrai plat national de Suisse alémanique. Pommes de terre en lamelles rôties au beurre des deux côtés. En particulier, ils donnent tout leur relief aux œufs sur le plat, toute sa saveur bourgeoise à l'émincé de veau zuricoise.



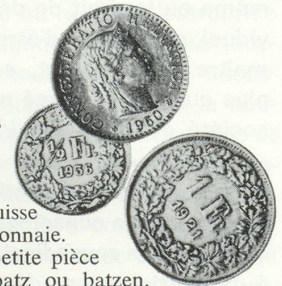
Pas de pourboire au cinéma, ni au théâtre (ce geste pourrait être mal interprété). Par contre, soyez libéral avec la femme de chambre, le portier, le garçon, le pompiste. Et le chauffeur de taxi !



Etes-vous invité à dîner ? Félicitations. En Suisse, cela veut dire midi trente. A souper ? 19 heures. Vous mangerez copieusement. Apportez beaucoup d'appétit et quelques fleurs.



S'il vous reste encore une petite place dans vos bagages : presque chaque ville à sa spécialité de friandise : turrigel zuricois, leckerli bâlois, zunge de Schaffhouse, tourte au kirsch de Zoug, etc. (Mais ne les mangez pas avant d'arriver à la maison !)



Au temps des diligences chaque canton suisse battait monnaie. La plus petite pièce était le batz ou batzen. D'où l'expression que vous entendez encore : « Il ne vaut pas un batz. » Heureusement, la monnaie est fédérale aujourd'hui et dans quelque 160 succursales de l'UBS, les mêmes billets, les mêmes écus, et les mêmes services vous attendent.



## UNION DE BANQUES SUISSES

SCHWEIZERISCHE BANKGESELLSCHAFT  
UNIONE DI BANCHE SVIZZERE  
UNION BANK OF SWITZERLAND

nées ; la pratique le prouve en suffisance ; il commence à s'imposer plus fortement en Suisse. Ce style de direction avec coopération, ces méthodes sont pour le salarié mille fois plus importants que des formules de participation d'inspiration politique, qui sont difficilement à même de répondre aux motivations et aux besoins intimes du salarié.

Le **dialogue** entre la Direction de l'entreprise et ses collaborateurs (représentés dans les entreprises importantes par les commissions d'entreprise, celles du personnel ou celles des employés) appartient aux fonctions indispensables de l'entreprise de notre temps. Nous savons que ce dialogue n'est pas encore engagé dans toutes les entreprises avec les représentants du personnel et que la formule adéquate n'a pas partout été trouvée. Dans l'industrie, les commissions d'entreprise et les commissions du personnel sont pourtant plus fréquentes qu'on ne le croit généralement. Convaincus de la nécessité d'échanges d'opinion réguliers entre Direction d'entreprise et personnel, nous considérons comme très important que les lacunes qui existent encore soient comblées et que les contacts soient intensifiés. Nous nous félicitons de la création ou de l'élargissement des commissions d'entreprise et de personnel, au titre de représentants qualifiés du personnel. Nous avons la conviction qu'elles seront utiles au personnel lui-même et à la Direction.

Il faut solliciter véritablement la participation du personnel. Les tâches du domaine de l'entreprise et du domaine social présentent aujourd'hui une telle multiplicité que ni la Direction d'entreprise ni les représentants des salariés peuvent y faire face seuls. Il faut trouver de nouvelles formes de collaboration aussi bien dans l'entreprise que dans les domaines techniques et dans l'organisation. Elles sont particulièrement pressantes dans l'im-

portant secteur de la prévoyance, dans son sens le plus large.

Les chefs d'entreprise ont l'esprit ouvert à ces nouvelles possibilités. Ils accueillent volontiers la participation de leur personnel dans ces domaines et se félicitent de la contribution active de tous ceux qui, de par leurs connaissances et leurs qualités personnelles, peuvent aider à résoudre les petits et grands problèmes qui se posent à l'entreprise. Le droit de participation n'est, dans ce sens, pas à craindre par le patronat. Il est la suite logique des relations avec les collaborateurs.

#### **Participation : oui - Co-gestion : non**

**Par contre, la responsabilité relative à la marche des affaires est indivisible.** Une co-gestion des représentants du personnel ou même de fonctionnaires syndicaux étrangers à l'entreprise, qui n'ont pas de responsabilité vis-à-vis de l'entreprise elle-même ou qui ne seraient pas à même d'assumer une telle responsabilité, ne serait guère un soutien et un moyen d'atteindre les buts économiques et sociaux de l'entreprise. Elle n'améliorerait pas les décisions concernant les affaires et n'assurerait en rien l'intégration des salariés au sein de l'entreprise. Elle provoquerait probablement des effets contraires. La réalisation des objectifs économiques et sociaux serait rendue plus ardue. C'est pourquoi le patronat suisse repousse le droit de co-gestion des représentants du personnel et des fonctionnaires syndicaux dans le domaine de la conduite des affaires.

Il faut être conscient que la revendication d'un droit de participation n'a que peu de rapport avec la démocratie et la démocratisation. Donne-t-on au terme « démocratisation » le sens de : donner de la transparence à la conduite des affaires et aux processus de

décision, veut-on accorder aux intéressés plus de liberté, de décision, ou leur assurer une participation fonctionnelle ? On peut alors approuver cette revendication. La démocratie, comme principe politique, donc d'organisation de la société, ne se laisse pas transposer formellement dans d'autres domaines de la vie qui ne peuvent pas être « politisés » et dont les structures et les fonctions ne sont pas adéquates. Dès lors, si la revendication d'un droit de participation ne sert qu'à couvrir des aspirations à liquider notre économie, ou à bouleverser nos institutions, nous ne pouvons que lui opposer une résistance farouche, non seulement en tant qu'employeur, mais aussi comme citoyens.

Nous avons ainsi situé la position du patronat suisse à l'égard du problème de la participation et de la co-gestion. Cette attitude n'est en aucune manière une manœuvre tactique face à l'initiative politique des syndicats. Elle résulte de la conscience de l'importance de la collaboration dans les entreprises, du point de vue humain et économique, et de la conviction que seule une conception globale et une action de portée générale sont conformes à notre temps et aux réalités de l'avenir. Cette conception ne fait son chemin que lentement, parce qu'elle ne peut pas être imposée ni par l'État ni par les organisations professionnelles.

Une des tâches essentielles de la politique patronale actuelle consiste non seulement dans la recherche de nouvelles solutions aux problèmes du jour et de l'avenir, mais bien plus encore dans la **mise en pratique** des connaissances acquises à la lumière des transformations de structure. Il ne suffit pas de concevoir une politique patronale ouverte à son temps et d'en parler. Ce qui est décisif, c'est d'agir en conformité de celle-ci et d'en tirer les conséquences effectives pour l'entreprise.