

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

**Artikel:** La co-gestion au niveau des groupes multi-nationaux : le redéploiement des forces syndicales dans l'économie moderne  
**Autor:** Keller, Paul  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-887672>

### **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:** 18.04.2026

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

# La co-gestion au niveau des groupes multi-nationaux.

## Le redéploiement des forces syndicales dans l'économie moderne

*Paul Keller*

Si par définition le syndicalisme ouvrier plonge ses racines dans l'internationalisme prolétarien, l'observation des réalités conduit à constater qu'au niveau de l'action cet internationalisme ne s'est exprimé qu'à de rares occasions. Certes, l'on a vu des dockers de tel pays refuser de décharger des navires chargés dans tel autre pays par des briseurs de grève, voire par la troupe, des ouvriers de l'industrie automobile canadienne se joindre à une lutte de leurs collègues aux États-Unis. Mais hormis quelques exemples — qui démontrent d'ailleurs bien plus une certaine solidarité interprofessionnelle qu'une communauté d'intérêts internationale — l'internationalisme prolétarien était bien plus, jusqu'à ces derniers temps, une notion politique qu'un cadre d'action. Cette situation pourrait bien se modifier dans un avenir prévisible.

Alors que des « internationales » syndicales existent depuis plusieurs décennies — on distingue actuellement la Fédération syndicale mondiale (de tendance communiste) à Prague, la Confédération internationale des syndicats libres (de tendance sociale-démocrate) à Bruxelles et la Confédération mondiale du travail (de tendance chrétienne) à Bruxelles également — ces organisations représentaient et représen-

tent toujours les centrales faitières nationales. Au niveau de l'action, c'est-à-dire de la négociation collective et des mesures de lutte par exemple, c'est presque toujours la « fédération » qui est compétente, donc le syndicat de la profession ou de l'industrie, et non la confédération qui, dans la terminologie syndicale, est généralement l'organisation faitière nationale représentative du mouvement dans son ensemble. S'il est très rare qu'une décision de combat soit prise à l'échelon de la confédération, il est impossible qu'elle intervienne à celui de l'internationale. Du moins cela ne s'est-il jamais vu, bien que théoriquement il serait concevable que par exemple toutes les confédérations membres de la CISL, lancent simultanément un ordre de grève.

En revanche, l'activité des internationales a toujours porté sur l'échange d'informations et d'expériences, sur la représentation du mouvement dans les organismes internationaux, au BIT notamment, sur l'affirmation d'attitudes et de revendications fondamentales, sur les prestations de la solidarité envers des mouvements de même inspiration mais persécutés ou en proie à des difficultés comme dans les pays sous-développés, par exemple.

### L'« Aube » de 1969

L'idée que l'action syndicale pourrait également se concrétiser directement au plan international a reçu un premier commencement d'exécution au printemps 1969. A l'initiative du secrétaire général de la Fédération internationale des syndicats de la chimie (ICF) à Genève, M. Charles Levinson, les syndicats de neuf sociétés du groupe Saint-Gobain se sont entendus pour créer — toujours à Genève — un comité d'action investi du pouvoir de négocier avec la direction de la société-mère, le cas échéant de déclencher une cessation de travail simultanée dans les neuf sociétés.

Ce plan d'action dont le Canadien Levinson était l'un des principaux artisans postule une forme d'organisation syndicale différente de l'ancienne : en effet, il n'est plus tenu compte de l'organisation horizontale nationale, mais une organisation verticale investie de pouvoirs exécutifs prend le relais; la structure syndicale s'adapte à celle de l'entreprise, l'essentiel — explique M. Levinson — étant de porter la négociation au véritable centre de décision de la société. Mais ce centre de décision est variable suivant la nature des affaires dont il s'agit; généralement

les directions générales des grands groupes ne se mêlent pas directement des niveaux de salaires dans toutes les sociétés affiliées, mais presque toujours elles fixent le programme de travail de ces sociétés. Ainsi, une grève qui éclate dans la société italienne peut-elle être compensée par une modification du « plan de charge » des sociétés belge et allemande. La grève en Italie a d'autant moins de chance d'aboutir à son objectif que la direction du groupe est en mesure de compenser par ailleurs le préjudice qu'elle subit du fait de cette grève.

Autre point entrant en ligne de compte : suivant la conjoncture syndicale régnant dans un pays donné, la direction du groupe multinational peut faire apparaître dans la société qu'elle y contrôle des résultats désastreux propres à décourager toute velléité revendicatrice de la part des ouvriers; par des mouvements de compensation elle fera ressortir ses véritables profits dans les comptes de sociétés à l'abri des convoitises syndicales et fiscales. Bref, M. Levinson est convaincu que la structure multinationale de l'entreprise soustrait au syndicalisme le véritable interlocuteur patronal et qu'il est urgent, par conséquent, d'adapter le mouvement ouvrier de manière à lui conférer des structures qui soient à la hauteur de celles du nouveau patronat.

## « Management power »

## « labor power »

Ce nouvel internationalisme syndical n'a plus grand-chose à voir avec le romantisme solidaritaire des internationales d'avant-guerre et des premières années d'après-guerre. L'idéologie du « prolétaire de tous les pays... » a fait place au réalisme de l'entreprise moderne, aux exigences qu'en déduisent les syndicalistes pour leur propre entreprise. La solidarité n'est plus conçue comme un devoir sentimental ou comme procédant à une fidélité idéologique mais comme une modalité d'action efficiente. Elle n'aboutit d'ailleurs pas nécessairement à la révolution universelle — dont à notre connaissance il n'a jamais été question dans ce contexte — mais à l'opposition d'un véritable « labor power » à ce qu'est actuellement le « management power ».

En d'autres termes, c'est la co-gestion au sein des organes de décision dans les sociétés multinationales qui est recherchée. Signalons par parenthèses que la notion d'« autogestion » conçue en France par la CFDT n'est pas partagée par l'ICF (dont la fédération de la chimie CFDT est membre) qui considère l'autogestion comme un objectif irréalisable au moins dans les circonstances actuelles.

Cette nouvelle forme de syndicalisme part de la constatation que l'entreprise devient de plus en plus une affaire publique, et l'idée qu'on se fait de l'entreprise appartenant à un ou quelques rares capitalistes qui en assument la responsabilité et le risque correspond de moins en moins à la réalité. Les actions étant largement réparties et disséminées dans le public, celui-ci — selon M. Levinson — s'intéresse avant tout aux cours au jour le jour et n'a que de lointains rapports avec la direction, le « management » de la société. En fin de compte, il y a par conséquent une communauté d'intérêts bien plus serrée et plus immédiate entre ce « management » et les salariés qu'entre le « management » et les propriétaires-actionnaires.

Ce raisonnement aboutit à constater une solidarité de fait entre la direction et le personnel par opposition à la solidarité institutionnelle entre la direction et les actionnaires... Le cheminement de cette logique conduit automatiquement à fonder la revendication de la co-gestion sur une base nouvelle, c'est-à-dire sur le constat d'un actionariat qui assume de moins en moins effectivement responsabilité et risque de propriétaire.

## Co-gestion sur quoi ?

Pour l'heure, on en est encore aux balbutiements des structures naissantes. De véritables organes de co-gestion au niveau des organes de décision des sociétés multinationales ne sont en place nulle part. Aussi faut-il probablement désormais se poser la question si les problèmes issus de la crise monétaire n'auront pas tendance à refouler l'action syndicale sur le plan national et à l'y cantonner au moins jusqu'au retour d'une convertibilité monétaire sans friction.

Mais notons que bien avant les initiatives de M. Levinson, divers

Secrétariats professionnels de la Confédération internationale des syndicats libres avaient tenté de rendre plus effective leur action internationale dans les entreprises. Ce fut le cas en 1964 avec la constitution d'un organe commun d'exécution des syndicats américains et allemands de l'automobile. Un « conseil ouvrier » existe également pour les sociétés du groupe Philips. D'autres exemples pourraient être cités : ceux des syndicats des Caraïbes, entre autres, qui tentent de constituer une organisation exécutive au niveau des sociétés exploitant le bauxite et les minerais.

Les domaines où la co-gestion pourrait recevoir un commencement d'exécution dans les sociétés multinationales n'apparaissent pas clairement. Si l'on en croit M. Otto Brenner, président de la puissante IG-Metall en République fédérale allemande, ce sera dans les affaires d'émissions d'actions. Celles-ci, pense M. Brenner, devraient être régies par une convention internationale aboutissant à un contrôle de fait de la politique financière de ces sociétés. Lors de sa « Conférence économique mondiale » tenue en juin dernier, la CISL a d'autre part souligné « l'importance qu'il y aurait d'introduire un contrôle démocratique à tous les échelons de décision, de manière à développer la démocratisation des sociétés multinationales ».

Ainsi, petit à petit, de nouvelles structures syndicales s'organisent et des objectifs se précisent. Du point de vue des moyens d'action, les syndicats ont obtenu une première satisfaction. Au printemps 1971, le Conseil d'administration du Bureau international du travail a décidé de convoquer une réunion technique chargée d'examiner « les possibilités d'une action de l'Organisation internationale du travail concernant les rapports entre les sociétés multinationales et la politique sociale ». En juin, l'Assemblée générale de cette organisation gouvernementale a exprimé le vœu « que cette réunion soit convoquée dans les meilleurs délais et que le Conseil d'administration décide, à la lumière des conclusions de la réunion, l'action à entreprendre par l'OIT en la matière... ». Si les affaires évoluent suivant le vœu des syndicats, l'action normative de l'OIT (par le moyen de conventions internationales) viendra appuyer d'ici peu l'action revendicative directe.