

**Zeitschrift:** Revue syndicale suisse : organe de l'Union syndicale suisse  
**Herausgeber:** Union syndicale suisse  
**Band:** 64 (1972)  
**Heft:** 12

**Artikel:** Participation : rapport présenté au Congrès de Saint-Gall  
**Autor:** Hardmeier, Benno  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-385680>

### **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:** 10.02.2026

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

# Participation

*(Rapport présenté au Congrès de Saint-Gall)*

*Par Benno Hardmeier, secrétaire de l'USS*

Le congrès de 1969 a donné mandat aux organes de l'Union syndicale d'élaborer une conception de la participation des travailleurs aux décisions, et de prendre les mesures nécessaires pour en promouvoir la réalisation. L'action s'est déroulée depuis lors à un rythme rapide.

- En janvier 1971, un projet de programme de l'Union syndicale relatif à la participation, établi par la commission d'étude constituée à la suite du congrès, a été publié et mis en discussion. A l'issue des vacances d'été, il a été mis au point et adopté par le Comité syndical.
- Vers le milieu de mars 1971, l'USS, la Confédération des syndicats chrétiens et l'Association des syndicats évangéliques ont décidé le lancement d'une initiative commune, aux termes de laquelle la Confédération doit avoir le droit de légiférer «sur la participation des travailleurs et de leurs organisations aux décisions dans les entreprises et administrations». Les signatures ont été recueillies en mai et juin, en un temps très court. L'initiative a réuni 160 000 signatures valables. Elle a été déposée le 25 août 1971.
- La presse syndicale a contribué de manière intense et efficace à la diffusion de l'idée de participation. Le thème a figuré à l'ordre du jour de nombreuses assemblées des fédérations, cartels et sections et de cours de la CEO. Nous avons rédigé un exposé-type.
- Parallèlement, le secrétariat et la commission se sont employés à préciser mieux encore notre conception de la participation. Des propositions en vue de l'élaboration d'une loi-cadre sur la participation au niveau de l'entreprise ont été étudiées, de même que diverses solutions en ce qui concerne la participation au niveau des conseils d'administration des grandes sociétés. Nous exposons ici, dans leurs grandes lignes, les résultats de ces travaux.
- Les syndicats des secteurs privé et public ont également précisé leurs revendications spécifiques en matière de participation – dans les domaines d'activité qu'ils organisent. Ils ont enregistré certains progrès et réalisations.

L'écho de cette offensive syndicale a dépassé nos espérances. Des milieux patronaux ont prétendu que les travailleurs se soucieraient de la participation comme un poisson d'une pomme. L'intérêt soulevé par notre initiative dément cette allégation. L'enquête sociologique effectuée par l'Institut Uniprognosis pour le compte de l'Union

syndicale a confirmé que la *volonté de participer* et d'exercer des responsabilités est vive parmi les salariés et qu'elle va grandissant. Comme on pouvait le prévoir, les employeurs n'ont pas accueilli avec satisfaction le lancement de l'initiative. Ce sont avant tout les associations patronales qui la combattent; en revanche, diverses personnalités patronales adoptent un comportement plus compréhensif. La revendication concernant la participation (paritaire) au sein des conseils d'administration a provoqué un choc. Tandis que le PSS a décidé d'appuyer l'initiative, certains *partis bourgeois* sont dans l'embarras, dans un dilemme. On a le sentiment qu'ils visent à engager le Conseil fédéral à lui opposer un contre-projet. L'initiative paraît avoir soulevé un vif intérêt parmi *les jeunes*. C'est un bon signe. Pour ce qui est du *Conseil fédéral et des autorités fédérales*, on constate avec satisfaction qu'ils prennent l'initiative très au sérieux et en reconnaissent pleinement la portée politique. L'Ofiamt a été chargé d'étudier le problème. Il procède à une enquête par sondage, dans quelques centaines d'entreprises, sur l'état de la participation dans l'économie; elle sera conduite de manière à éclairer aussi bien l'opinion des travailleurs que celle des employeurs face à ce problème. L'initiative fait d'ores et déjà l'objet d'une procédure de consultation (cantons, associations économiques, partis). Le message du Conseil fédéral sera probablement publié vers le milieu de 1973. La votation populaire pourrait avoir lieu en 1974.

En matière de participation, les revendications syndicales sont conçues en fonction de l'homme. Le travailleur ne veut plus être considéré comme un simple facteur de production seulement, anonyme et interchangeable. Il entend être traité conformément aux exigences de la dignité, exercer des responsabilités, travailler dans des conditions propres à permettre le plein épanouissement de sa personne et de ses dons. En un mot, la participation répond à des exigences fondamentales de l'individu. *L'exigence de la participation est pleinement justifiée par la situation présente de l'homme dans la vie du travail*. Pour d'innombrables travailleurs, le travail a perdu toute signification parce qu'ils se sentent isolés, pris dans un engrenage anonyme; ils ne connaissent plus, faute d'information suffisante, le sens de leur travail, trop souvent parcellaire. Ils se sentent désintégrés, déracinés. Il est incontestable que les «relations humaines» ne sont pas ce qu'elles devraient être, même au niveau du poste de travail. Malaise et mécontentement grandissent parmi les travailleurs. A cela s'ajoute l'inquiétude que suscitent le processus de concentration et les modifications des structures technologiques et économiques. Il est naturel que le travailleur qui apprend par la presse la fermeture prochaine de son entreprise soit saisi d'indignation. Quand l'homme est considéré comme un simple facteur de production, même les prestations financières les plus «généreuses» ne peuvent guérir les blessures de l'humiliation.

L'augmentation du nombre des liquidations d'entreprises stimule la volonté de participation. Les concentrations économiques sont synonymes de concentration du pouvoir entre quelques mains. Le renforcement de ce pouvoir appelle des contrôles et des contre-poids. La participation revêt donc une signification pour la société tout entière: sa réalisation est une tâche qui concerne la collectivité dans son ensemble, d'autant plus que le moment est venu de mettre fin à la contradiction entre le développement de la démocratie politique et l'absence de toute démocratie sur le plan économique.

## **Participation au niveau de l'entreprise**

Elle porte sur:

- les engagements et licenciements,
- les transferts et promotions,
- les relations humaines,
- les questions disciplinaires,
- l'aménagement des postes de travail et de l'organisation du travail,
- l'appréciation du poste de travail, du rendement et du comportement,
- le travail à l'accord, les primes, etc.,
- la fixation des horaires,
- la prévention des accidents et l'hygiène industrielle,
- les institutions visant au mieux-être des travailleurs (Wohlfahrt) et à l'emploi des loisirs,
- les institutions sociales (caisses de pension, de maladie, etc.),
- le logement (par exemple si l'entreprise en construit ou loue),
- la formation et le perfectionnement professionnels,
- les propositions,
- d'autres domaines analogues, encore à préciser.

Le programme de participation de l'Union syndicale précise que cette revendication doit être réalisée par les moyens de la loi et du contrat. Pour ce qui est de l'aménagement de la participation dans l'entreprise, une très large marge doit être laissée aux conventions collectives. Certaines dispositions légales sont néanmoins indispensables. Une loi-cadre doit donc édicter les prescriptions minimales qui ne peuvent être éludées, de même que des clauses subsidiaires applicables quand les partenaires ne prennent pas d'autres dispositions. Ces prescriptions minimales légales ne lient cependant pas les travailleurs et les syndicats. Ils conservent, comme dans d'autres domaines, la faculté d'imposer des réglementations contractuelles qui vont plus loin.



*Nos propositions relatives à une loi-cadre sur la participation dans l'entreprise* définissent les objets de ces dispositions, mais sans en formuler le texte même.

### *Commissions d'entreprises*

Ces commissions, qui sont des organes de la participation, sont élues par le personnel et composées de membres du personnel.

#### Constitution de commissions

Une commission doit être créée dans toute entreprise occupant 500 personnes et davantage.

Dans les autres entreprises, où des commissions n'ont pas été créées en vertu d'un accord contractuel, elles doivent être instituées si un tiers au moins des travailleurs le demandent.

#### Mode d'élection

S'il n'existe aucun accord contractuel au sujet de la composition et du mode d'élection de la commission, une ordonnance réglera le mode d'élection.

### *Devoirs et droits des commissions*

#### Questions économiques

Les commissions d'entreprises et les organisations de travailleurs compétentes doivent être informées périodiquement et à temps sur la situation de l'entreprise et les décisions qui sont envisagées et qui sont de nature à modifier la position du travailleur, à menacer ses droits acquis, etc.

Ces informations doivent être transmises de manière appropriée au personnel.

#### Questions concernant le personnel

Les commissions doivent avoir à tout le moins un droit de discussion dans toutes les questions qui concernent le personnel (engagements, promotions, mesures disciplinaires, etc.).

#### Licenciements

Quand les licenciements, des réductions de la durée du travail ou des transferts de travailleurs sont prévisibles, la direction doit en informer à temps la commission et les organisations syndicales compétentes et rechercher avec elles des solutions appropriées et acceptables.

#### Questions sociales

En matière de questions sociales, tout particulièrement en ce qui concerne les institutions sociales et celles qui visent au mieux-être

du personnel (cantines, crèches, logements, etc.), le droit de participation doit être garanti. Sauf autre disposition conventionnelle, cette participation est l'affaire de la commission d'entreprise. Les institutions du second pilier – d'entreprise ou professionnelles – doivent être gérées paritairement. La participation doit également porter sur le placement des capitaux.

#### Autres questions

La participation des commissions aux décisions doit être tout particulièrement garantie en matière de: prévention des accidents et d'hygiène industrielle, d'appréciation des propositions et suggestions du personnel, d'aménagement des systèmes de rémunération et d'appréciation des postes de travail, de formation et de perfectionnement professionnels, ainsi qu'en ce qui concerne l'organisation du travail, les innovations techniques, les nouvelles méthodes de travail, etc.

#### Commissions spéciales

Si des commissions spéciales sont créées en vue de certaines tâches, ces tâches doivent être définies et les représentants du personnel désignés en accord avec la commission d'entreprise.

#### Conseillers extérieurs

Les commissions d'entreprises peuvent faire appel à des conseillers de l'extérieur, qui peuvent assister soit à leurs séances, soit aux entretiens et pourparlers avec la direction.

#### Temps libre

Les membres des commissions d'entreprises disposent du temps nécessaire pour remplir leur mandat pendant les heures de travail, et sans perte de gain.

#### *Autres dispositions*

##### Protection des membres des commissions

Les membres des commissions ne doivent être entravés d'aucune manière dans l'exercice de leur mandat, qui ne doit entraîner pour eux aucun préjudice ou discrimination.

##### Obligation d'informer de la direction

La direction de l'entreprise doit fournir à la commission tous les documents et informations nécessaires à l'exercice de son mandat. Elle est tenue de traiter dans les délais utiles les propositions de la commission.

## Formation

La Confédération subventionne les cours visant à initier les travailleurs aux problèmes de la participation, en particulier les cours destinés à former mieux à leur tâche les membres des commissions d'entreprises.

## La participation au niveau des conseils d'administration

L'exercice du droit de participation resterait incomplet s'il était limité aux problèmes du travail dans l'entreprise. La participation, doit donc être étendue aux décisions d'ordre économique et financier qui exercent une influence sur la solution de ces problèmes. Elle doit donc être réalisée également au niveau des conseils d'administration, où sont préparées ou prises les décisions déterminantes. Les travailleurs doivent pouvoir faire entendre leur voix dans cet organe. Cette exigence – sur laquelle insiste le programme de l'Union syndicale – vise également à améliorer la condition du travailleur et à sauvegarder sa dignité. Les décisions prises par le conseil d'administration en matière d'investissement, de fusion ou de cessation de l'exploitation touchent directement les travailleurs, et cela sans qu'ils puissent – dans la situation présente – se prononcer d'aucune manière. Cet état de choses est injuste et inacceptable. Une analyse même sommaire de la composition des conseils d'administration des sociétés anonymes d'une certaine importance révèle non seulement un cumul excessifs de mandats entre quelques mains, mais montre aussi que les intérêts les plus divers – à l'exception de ceux des travailleurs – sont représentés: banques, fournisseurs, clients, etc. Le refus d'associer des représentants des travailleurs est donc incompréhensible et inadmissible; il montre combien est forte la volonté de maintenir les positions acquises et de ne rien céder des pouvoirs et privilèges.

L'Union syndicale exige une *participation paritaire des travailleurs au sein des conseils d'administration* des sociétés d'une certaine importance. La société anonyme constituant la forme d'organisation la plus répandue, il paraît opportun de se concentrer tout d'abord sur la participation au sein des conseils d'administration des SA et de viser à une réforme du droit qui les régit. Il est justifié aussi de commencer par le conseil d'administration. Il s'agit, en effet, d'une autorité collégiale au sein de laquelle des représentants des travailleurs peuvent être intégrés – par une modification appropriée des dispositions du CO – sans que ce soit préjudiciable à l'efficacité de cet organe déterminant. Il faut aussi considérer – ce qui est appelé à revêtir une grande importance dans la pratique de la participation – que le mandat de membre du conseil d'administration



ne sera pas une fonction à plein temps pour les représentants des travailleurs; ils pourront donc poursuivre normalement leur activité dans l'entreprise.

La participation au niveau des conseils d'administration des sociétés d'une certaine importance pose un certain nombre de problèmes de nature juridique. L'Union syndicale a chargé M. *Kurt Meyer*, avocat à Langenthal, de les élucider. Il a rédigé un *rapport qui présente l'une des solutions législatives qui paraissent possibles*, en précisant bien qu'il s'agit uniquement de propositions et suggestions propres à fournir une base de discussion, et non pas d'un projet de loi élaboré. En se fondant sur le programme de l'Union syndicale et le rapport Meyer, nous esquissons ici cette solution, qui nous semble réalisable. Il est entendu que d'autres variantes ne sont pas exclues.

### *Assujettissement*

Les prescriptions relatives à la participation des travailleurs au niveau du conseil d'administration devraient être applicables à toutes les SA qui occupent 500 personnes et davantage. Cette norme est justifiée par l'objet même d'un régime de participation conçu en fonction de l'homme et de sa dignité; le critère de l'effectif du personnel s'impose.

Il ne paraît pas exclu que des entreprises tentent de tourner ces prescriptions pour écarter l'entrée de mandataires des travailleurs au conseil, par exemple, en décidant, à titre «préventif», de scinder la société en plusieurs personnes morales, ou en en modifiant la forme juridique. Ces manœuvres doivent être déjouées. En conséquence, le personnel ou les syndicats qui l'organisent doivent pouvoir former opposition. Ce droit doit être garanti par la loi.

### *Composition du conseil d'administration*

Les conseils d'administration des sociétés assujetties doivent être composés paritairement, d'un nombre égal de représentants du capital et du travail. Le président est élu par le conseil. Si la composition paritaire empêche la formation d'une majorité, le président sera désigné par un tribunal arbitral de trois membres composé d'un représentant de chacune des parties et présidé par une personnalité neutre désignée par le Département fédéral de l'économie publique.

### *Election des membres du conseil d'administration*

Les représentants du capital continueraient à être désignés par l'assemblée des actionnaires.

Les représentants des travailleurs seront élus par le personnel de l'entreprise, selon les règles suivantes: sont électeurs tous les tra-



vailleurs occupés depuis trois mois au moins dans l'entreprise, à l'exception des personnes qui ont le droit de représenter la société et de signer en son nom (fondés de pouvoir et personnes occupant un rang supérieur dans la hiérarchie). Est *éligible* tout travailleur âgé de vingt ans au moins et depuis un an au moins au service de l'entreprise. Pour ce qui est des étrangers, il conviendrait de préciser que seuls sont éligibles ceux qui séjournent depuis trois ans au moins en Suisse. Devraient être également éligibles les personnes de vingt ans au moins qui ne sont *pas* au service de l'entreprise, mais qui ont la confiance des syndicats qui organisent le personnel. La disposition légale qui prescrit que la majorité des membres d'une SA suisse doivent être de nationalité suisse devrait être maintenue et son application étendue aux représentants des travailleurs.

Une commission électorale paritaire arrête la date des élections et en informe à temps le personnel. Un registre électoral sera établi. Par exemple, les travailleurs qui ont le droit de vote doivent avoir le droit de présenter des candidats, au plus tard vingt jours avant la date fixée. Chaque candidature doit être appuyée par vingt travailleurs au moins ayant le droit de vote. Chaque électeur doit être en possession, dix jours au moins avant la date fixée, d'une liste imprimée des candidats. Chaque électeur peut donner sa voix à autant de candidats qu'il y a de sièges à pourvoir.

#### *Durée du mandat*

La durée du mandat doit être fixée à quatre ans au plus. Il paraît opportun de limiter la durée du mandat des représentants des travailleurs au sein du conseil. Il conviendrait aussi de préciser qu'un mandat peut être retiré, par exemple quand la moitié des travailleurs qui ont le droit de vote le demandent.

#### *Autres questions*

Les représentants des travailleurs ont les mêmes droits et devoirs que les mandataires du capital. Cette disposition vaut également pour les responsabilités. Cependant, de l'avis de M. Meyer, une disposition particulière devrait régir la responsabilité des représentants des travailleurs: chacun est responsable solidairement, mais à l'égard de ses collègues seulement (les autres mandataires du travail); secondement, le montant (en francs) de l'obligation en répartition éventuelle (dommages-intérêts) doit être limité à une certaine somme.

Les rétributions auxquelles ont droit les mandataires des travailleurs au sein du conseil d'administration sont versées à un fonds spécial de participation, dont l'objet est de financer la formation des travailleurs aux tâches de la participation, comme aussi de couvrir les

dommages-intérêts au versement desquels des membres du conseil peuvent être condamnés en vertu de leur responsabilité solidaire (voir plus haut). Comme le relève le programme de l'Union syndicale, c'est ce fonds qui rétribue de manière appropriée les mandataires des travailleurs.

Le rapport Meyer aborde encore d'autres questions que nous ne pouvons mentionner toutes ici. Il souligne notamment la nécessité, en liaison avec la revision du droit qui régit les sociétés, de délimiter mieux les compétences entre l'assemblée des actionnaires et le conseil d'administration. Si le conseil institue des délégations, il faut veiller à ce qu'il n'en résulte aucune atteinte aux droits des mandataires des travailleurs, des informations dont ils disposent. La solution la meilleure semble être une décision prise dans chaque cas d'espèce – compte tenu des intérêts des travailleurs et de l'entreprise.

### *Sociétés multinationales*

Ces sociétés posent des problèmes particuliers, spécialement les groupes à majorité suisse qui occupent plus de personnes à l'étranger que dans le pays. Le droit suisse n'étant applicable que dans les limites de notre territoire, ses dispositions ne sauraient être étendues aux salariés occupés à l'extérieur. L'étude de ces questions doit être poursuivie; un renforcement de la coopération syndicale sur le plan international s'impose.

### **Participation pour et par les travailleurs**

Cet exposé éclaire les mécanismes de la participation exercée par les mandataires des travailleurs. Mais une participation ainsi limitée ne suffit pas. Le travailleur individuel doit, lui aussi, pouvoir participer aux décisions qui concernent son poste de travail et sa personne. Les possibilités de participation du travailleur individuel ou de l'équipe doivent donc être élargies. Le programme de l'Union syndicale le souligne nettement. La convention collective est plus propre que la loi à délimiter le champ de cette participation, dont la nature est fortement influencée par les particularités de l'entreprise. De larges possibilités d'action sont donc ouvertes aux fédérations. Les syndicats feront en sorte que le nouveau régime ouvre des chances de participer activement non seulement à quelques-uns, mais à tous.

## Résolution concernant la participation

La promotion, humaine et matérielle, des travailleurs dans la dignité, l'affirmation et le respect de leurs droits figurent parmi les objectifs du mouvement syndical. C'est pourquoi il lutte pour la participation. Le travailleur est majeur. Il entend être traité comme une personne à part entière. Il aspire à déployer de manière optimale ses dons et capacités dans la vie du travail. A cet effet, il exige non seulement d'être informé, mais de participer aux décisions dans l'entreprise. L'offensive syndicale pour la participation vise à

- imposer une conception nouvelle du travail qui libère l'homme de ses aliénations;
- opposer un contrepoids efficace au grandissement des pouvoirs du capital et prévenir tout abus de ces pouvoirs;
- donner aux travailleurs un moyen de participer de la manière la plus large aux décisions qui les concernent;
- introduire des mécanismes démocratiques dans l'économie.

Le droit de participation doit figurer parmi les droits fondamentaux inscrits dans la constitution fédérale. A cet effet, les syndicats ont lancé une initiative populaire. La participation sera réalisée par le biais de la loi et des conventions collectives, dans les secteurs privé et public.

Les conventions collectives, instrument souple, sont particulièrement propres à développer et à garantir les possibilités individuelles de participation.

Les attributions et l'influence des commissions d'entreprises doivent être élargies. Une loi-cadre sur la participation dans l'entreprise doit concourir à cet objectif. Les syndicats s'emploieront à promouvoir des solutions allant plus loin que les prescriptions de la loi.

Le principe de la participation au niveau des conseils d'administration fait partie intégrante de la conception de l'Union syndicale suisse. Elle demande, en particulier, que les conseils d'administration des grandes sociétés soient composés paritairement. La révision en cours du droit qui régit les sociétés anonymes doit porter sur les modalités de la participation de représentants des travailleurs au sein des conseils d'administration. L'Union syndicale invite expressément le Conseil fédéral à donner mandat à la commission d'experts qui étudie cette révision de formuler des propositions; d'autre part, cette commission doit être élargie.

L'exercice de la participation requiert une formation appropriée et de fortes personnalités. Les syndicats développeront leur travail éducatif en fonction des exigences nouvelles de la participation. Le cougé éducation payé doit en être l'une des conditions.