

Zeitschrift: Actes de la Société jurassienne d'émulation
Herausgeber: Société jurassienne d'émulation
Band: 91 (1988)

Artikel: Relation patronat-personnel
Autor: Flach, Joseph
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-550077>

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

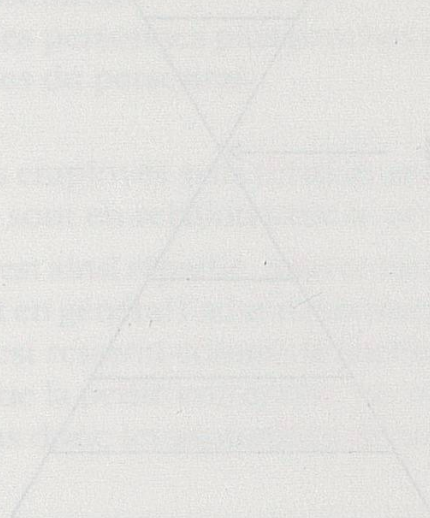
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media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

Download PDF: 29.12.2025

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

Relation patronat-personnel

par Joseph Flach

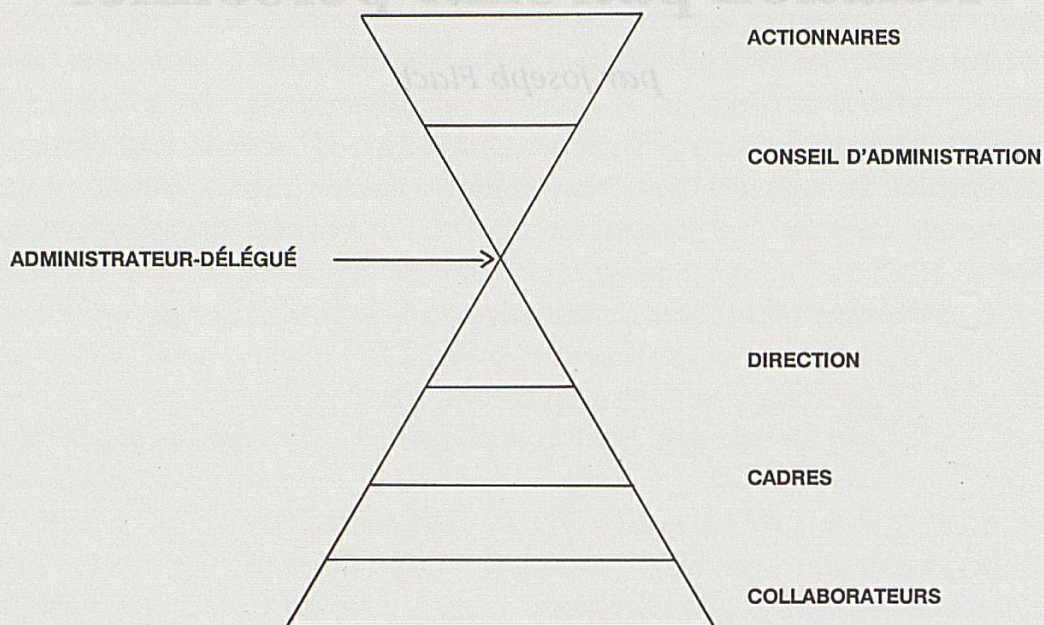


Parler de relation, c'est parler de personnes, de personnages, alors que les notions patronat et personnel sont anonymes. Essayons donc de rapidement définir qui sont ces personnes.

Dans la petite entreprise, un homme met en valeur une idée, un produit. Pour cela, il risque un capital et engage sa force de travail. Il ne peut réussir seul, il engage donc du personnel avec lequel il signe individuellement un contrat de travail. Est-ce suffisant pour vraiment réussir? Je ne le pense pas, il doit s'installer entre toutes les personnes de l'entreprise une relation de confiance et de responsabilité, une volonté commune d'atteindre le but. Le patron est une personne bien définie. Il est indispensable à la société pour créer des places de travail. Le personnel n'est que faiblement hiérarchisé, tout le monde se connaît. Légalement, le patron peut engager et licencier qui il veut. Pratiquement, s'il tient à réussir, il doit veiller à l'harmonie de son personnel. Il est donc soumis à un code de bon comportement. Réciproquement, le collaborateur au comportement anarchique sera en fait expulsé autant par ses collègues de travail que par son patron, afin de rétablir l'harmonie.

Plus une entreprise est grande, plus le problème se complique. Les collaborateurs se connaissent de moins en moins et l'entreprise est de plus en plus hiérarchisée. Le capital est apporté par des actionnaires. Qui est le patron dans une telle entreprise?

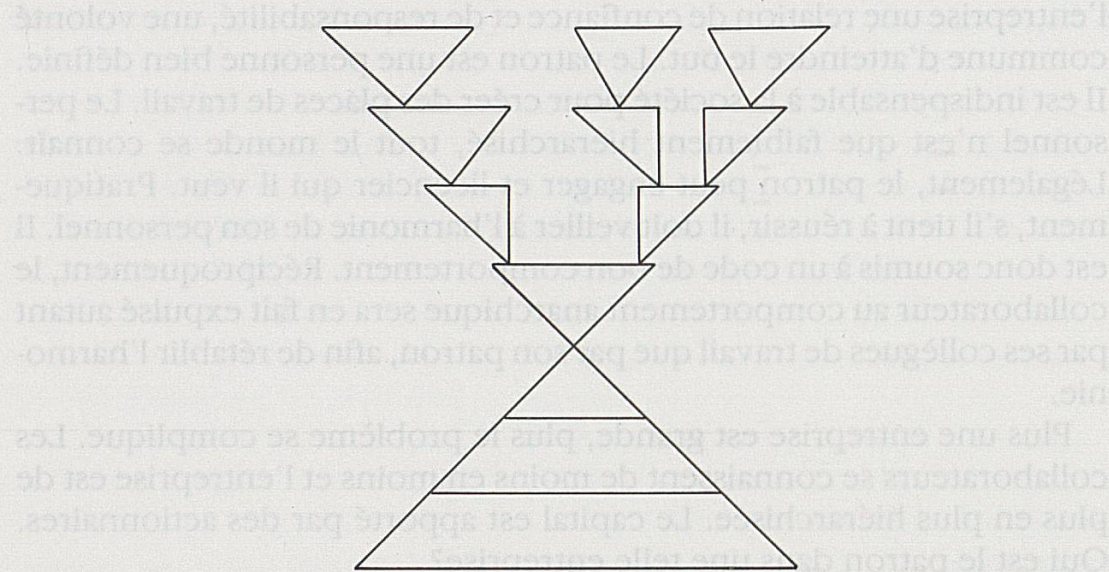
Tableau 1



Est-ce que ce sont les actionnaires?

Ils sont anonymes ou jamais présents. Ils ont d'autres entreprises qui ont leur conseil et leurs actionnaires, et ainsi de suite jusqu'à créer d'immenses empires financiers.

Tableau 2



Les actionnaires détiennent le pouvoir suprême. Mais lesquels? Qui décide de l'existence de l'entreprise? Les personnes influentes n'étant pas connues du personnel, il ne peut s'installer une relation.

Le Conseil d'administration?

Ses membres sont des personnes plus proches de l'entreprise, mais bien souvent inconnues du personnel.

La direction?

Ce sont souvent des employés sans relation avec le capital. Ils conduisent l'entreprise et sont en relation avec le personnel.

La notion de patron est ainsi répartie, mais comme toute relation doit être personnifiée, c'est en général l'administrateur-délégué, s'il est actif dans l'entreprise, qui est ressenti comme le patron. De la relation simple patron-personnel de la petite entreprise, nous passons à un réseau de relations. Analysons donc les aspirations de tous ces partenaires.

Tableau 3

CAPITAL	DIRECTION	PERSONNEL
RENTABILITÉ	PÉRENNITÉ	SÉCURITÉ
PLUS-VALUE DE L'ACTION	RÉUSSITE	RÉMUNÉRATION
MONNAYABILITÉ	POUVOIR	CLIMAT SOCIAL
	CLIMAT SOCIAL	CONDITIONS SOCIALES
	ÉMANCIPATION	
	ÉVOLUTION	INTÉRÊT AU TRAVAIL
CONDITION : RENTABILITÉ		

La rentabilité est l'impératif de l'entreprise. Cela ne va pas de soi. C'est plus difficile que durant la grande phase de prospérité de l'après-guerre. Les risques d'échec sont nombreux:

- changement des marchés,
- changement de structure économique (Europe après 1992),
- changement de change,
- changement de taxes,
- concurrence des pays en voie de développement (à bas salaires et à conditions sociales très différentes).

Avons-nous encore les moyens de réussir, avec nos salaires élevés, notre monnaie très évaluée, nos conditions sociales développées, le prix de nos terrains et de nos loyers et nos exigences pour l'environnement?

Je pense que oui, j'espère que oui. Ce sera probablement différent. Il est nécessaire que tout le monde prenne conscience que nous sommes engagés dans une guerre économique. Voulons-nous nous battre? La formation et surtout le sens des responsabilités doivent être développés. Une participation de chacun à sa place, dans la mesure de ses moyens et de ses capacités, est indispensable. Nous devons toutefois éviter les confusions: participation n'est pas à comprendre dans le sens démocratique, car si une entreprise était conduite comme un Etat, elle n'aurait aucune chance de survie.

Dans ce climat, que deviennent les relations entre capital, dirigeants et personnel? Cela va dépendre de notre capacité de respect des droits et attentes de tous les partenaires. Cela n'ira probablement pas sans sacrifices, une certaine adaptation à l'Europe et au restant du monde étant inéluctable. Mais personnel et dirigeants doivent s'associer pour créer les conditions de rentabilité de nos entreprises, pour éviter ainsi autant que possible le départ des capitaux. Confiance, climat social, qualité, développement, recherche, nouveaux marchés, cercles de qualité, formation sont nos outils. Il faut que chacun ait un comportement de patron dans le sens de défense et de protection de son entreprise.

Le monde de demain sera différent, il peut être meilleur, mais il est aussi permis d'avoir des doutes. Car est-il matériellement possible que la population de la planète accède au niveau de vie des Suisses d'aujourd'hui? Avons-nous l'énergie nécessaire? Et si oui, pouvons-nous l'utiliser sans conséquences catastrophiques? Et la Suisse peut-elle préserver sa situation privilégiée par rapport à l'Europe et par rapport au restant du monde? Si la Suisse devait passer par des périodes de récession, comment le monde du travail réagirait-il? Resterait-il stable, réagirait-il positivement au défi, aurait-il une nouvelle philosophie de l'existence ou irait-il tenter sa chance ailleurs? Le départ de capitaux

d'entreprises, le niveau des loyers, la diminution des personnes actives sont des menaces de détérioration de la situation.

Je termine par une question philosophique: après que l'homme, dans le monde occidental, a réussi à se libérer des contraintes de la nature, il s'est créé de nouvelles contraintes par une nouvelle nature qui est celle du monde technique et économique; saura-t-il être assez sage pour se libérer à nouveau et dominer cette nouvelle nature?

Joseph Flach

d'entreprises, le niveau des loyers, la distribution des personnes âgées sont des thèmes de réflexion importants. Je termine par une question philosophique : après que l'homme dans le monde occidental a réussi à se libérer des contraintes de la nature, il se crée des contraintes par une nouvelle nature. Quel est le monde technique et économique auquel il est assés facile pour le libérer à nouveau et donner cette nouvelle nature ?

Le développement social ne peut être que le résultat d'un développement économique. C'est pourquoi le développement économique est la condition sine qua non du développement social. Joseph Flack

Il est évident que nous ne pouvons pas attendre que le monde se développe tout seul. Nous devons nous occuper de la formation de la culture et de la responsabilité de chacun. La participation de chacun à sa place, dans la mesure de ses moyens et de ses capacités, est indispensable. Nous devons tout faire pour éviter les corruptions : la participation n'est pas à comprendre dans le sens de la démocratie, car si une entreprise est conduite comme un État, elle n'aurait aucune chance de survie.

Dans ce climat, que deviennent les relations entre capital, dirigeants et personnel ? Cela va dépendre de notre capacité de respect des droits et attentes de tous les partenaires. Cela n'est probablement pas sans lien avec l'impact de la loi sur le travail. L'Europe et au restant du monde ont une certaine adaptation à la participation. Mais personnel et dirigeants doivent s'associer pour créer les conditions de rentabilité de nos entreprises, pour éviter ainsi tout risque de faillite. Les entreprises doivent être dirigées par des hommes qui ont une vision claire de l'avenir. Ils doivent être capables de définir des objectifs, de planifier, de rechercher, d'innover, de développer, de gérer, de contrôler, de communiquer, de négocier, de décider, de résoudre les problèmes. Ils doivent être capables de définir des objectifs, de planifier, de rechercher, d'innover, de développer, de gérer, de contrôler, de communiquer, de négocier, de décider, de résoudre les problèmes.

Le monde est en train de changer, il peut être meilleur, mais il est aussi en train de se dégrader. C'est à nous de décider si nous voulons continuer à vivre de la même manière ou si nous voulons changer. Nous devons nous occuper de la formation de la culture et de la responsabilité de chacun. La participation de chacun à sa place, dans la mesure de ses moyens et de ses capacités, est indispensable. Nous devons tout faire pour éviter les corruptions : la participation n'est pas à comprendre dans le sens de la démocratie, car si une entreprise est conduite comme un État, elle n'aurait aucune chance de survie.