

Zeitschrift: Actes de la Société jurassienne d'émulation

Herausgeber: Société jurassienne d'émulation

Band: 91 (1988)

Artikel: Discussion générale

Autor: [s.n.]

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-550082>

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>

Discussion générale

C. Gagnebin-Diacon: M. Flach, vous avez parlé de rentabilité, l'objectif à atteindre. Vous n'avez pas parlé du rôle des syndicats. Les syndicats sont-ils des partenaires importants pour atteindre les objectifs de l'entreprise?

J. Flach: La rentabilité n'est pas un objectif, c'est la condition pour remplir les objectifs de chacun. Concernant le problème syndical, je suis d'accord avec M. Siegenthaler quand il dit qu'il faut avoir des partenaires forts, capables d'établir un dialogue constructif. Ce n'est pas dans un climat de tension, de conflit qu'on arrivera à créer quelque chose de conforme à nos intérêts.

H.-U. Jost: La rentabilité est primordiale dans le cadre de notre économie dite libre. Vous semblez penser que ce n'est pas le cas. Peut-on imaginer des actionnaires faisant abstraction de la rentabilité de leurs actions? Vous avez dit à juste titre que, grâce à la technologie, l'homme a pu se libérer des contraintes de la nature, mais que les moyens qui lui avaient permis cela étaient devenues de nouvelles contraintes naturelles. Ne faut-il pas mettre en cause ces moyens?

J. Flach: Vous soulevez le problème de la rentabilité qui, selon vous, serait le seul moteur de l'économie. Mais la rentabilité n'est pas le seul objectif, il y a beaucoup d'objectifs qui varient selon que l'on est actionnaire, dirigeant ou membre du personnel (voir tableau 3). La rentabilité est la condition pour remplir les autres objectifs. Sans rentabilité, les autres aspirations ne peuvent se réaliser: la rémunération, le climat social se détériorent. Dans l'entreprise, chacun doit veiller à ce qu'elle soit rentable pour remplir les objectifs de tout le monde. Le profit des actionnaires n'est pas la seule condition pour l'existence d'une entreprise; il est sous-entendu, mais à très long terme. S'il n'a pas le souci de la globalité de l'entreprise, du rôle social qu'elle joue dans une région, le patronat ne peut que se créer des problèmes à long terme.

J. Simon: M. Siegenthaler a cité des chiffres concernant la proportion du secteur secondaire – 45 % en Suisse et 55 % dans le Jura – en nous

laissant penser que c'était mieux dans le Jura, que nous étions plus industrialisés que le reste de la Suisse. En fait, c'est la Suisse qui est en avance si l'on se réfère aux théories de Fourastié sur l'évolution des secteurs économiques. Ma question est la suivante: est-ce que le syndicat doit absolument se battre pour le maintien de l'emploi dans le secteur secondaire ou bien doit-il envisager d'autres possibilités de reclassement en tenant compte de l'évolution technologique?

M. Siegenthaler: En Suisse, les syndicats sont persuadés que le secteur secondaire a encore un avenir intéressant, c'est-à-dire qu'il faut tout mettre en œuvre pour garder un secteur secondaire fort et important. Dans la région jurassienne, nous avons une main-d'œuvre habituée à travailler dans le secteur secondaire, une main-d'œuvre de précision, ce qui est un atout. D'autre part, je vois mal un développement important du secteur des services dans notre région à l'écart des grands centres.

M. Vuilleumier: On constate que, de 1870 à 1895, la révolution industrielle, qui a arraché les travailleurs des ateliers pour les concentrer dans les usines, a donné lieu à un certain nombre de mouvements sociaux. Un siècle plus tard, entre 1970 et 1985, l'horlogerie a passé de 90'000 à 30'000 emplois, c'est-à-dire que 60'000 travailleurs «ont passé à la trappe». Malgré cela, comme le relève une brochure patronale, l'industrie horlogère a pu traverser les années de crise et de rupture structurelle sans connaître des troubles sociaux majeurs. Ma question: qu'en pense M. Siegenthaler, qui liait tout à l'heure chômage et mauvais climat social?

M. Siegenthaler: Pourquoi une suppression massive des emplois dans l'horlogerie sans que cela n'engendre un conflit social ou des grèves? La convention collective de travail a permis de négocier les suppressions d'emploi et a facilité le reclassement des travailleurs dans l'industrie des machines ou des secteurs de services. Il faut aussi dire qu'un grand nombre de femmes mises au chômage ont par la suite arrêté de travailler. L'absence de conflit s'explique aussi par le fait que les travailleurs n'étaient pas prêts à descendre dans la rue, à se battre. Ils n'étaient pas prêts parce que, peut-être, les syndicats n'étaient pas prêts à la lutte. Finalement, la politique conventionnelle a permis de limiter les dégâts, pour les entreprises comme pour les travailleurs.

M. Vuilleumier: M. Flach a dit que les syndicats doivent être forts et que chacun doit avoir un comportement de patron. Qu'entendez-vous par là: s'agit-il de la participation ou de la cogestion?

J. Flach: Un syndicat fort, un comportement de patron: pour moi, il n'y a pas de conflit entre les deux notions, dans le sens que chacun, à l'intérieur d'une entreprise, devrait avoir le souci de l'entreprise complète, c'est-à-dire un comportement de préservation de la pérennité de l'entreprise. Le syndicat fort permet d'éviter que se créent avec le temps des mouvements sauvages sur toutes sortes de sujets. S'il n'y a pas eu de conflit (dans l'horlogerie), c'est parce que les salariés licenciés étaient conscients de l'inutilité de la défense d'un système d'entreprise qui, de toute manière, allait disparaître. Le reclassement, assez facile en Suisse, leur a paru préférable à un combat déjà perdu d'avance.

F. Kohler: Pour revenir en arrière, on peut se demander si le système paternaliste mis en place par la famille Sandoz n'est pas responsable à terme de la disparition de la Tavannes Watch Co, alors que d'autres entreprises ont pu passer plus ou moins bien le cap de la crise.

P.-Y. Moeschler: Ce problème n'a jamais été véritablement étudié. Certaines explications ont été avancées: divorce entre le secteur commercial, situé à La Chaux-de-Fonds, et le secteur industriel, situé à Tavannes, perte de ses principaux marchés: les pays de l'Est de l'Europe, fermeture du marché américain, qui serait liée à la production de l'entreprise pendant la guerre.

J. Badertscher: On a parlé du paternalisme de Sandoz comme moyen d'assurer un pouvoir personnel. On peut s'interroger sur les motivations de Sandoz. Mon hypothèse est que si la seule motivation est l'intérêt personnel, et non pas l'idée que l'entreprise est au service de l'humanité, la démarche est viciée au départ et ne peut qu'aboutir à un échec. Il y a peut-être eu là une sanction, conséquence logique d'une démarche apparemment satisfaisante, mais mauvaise puisque sacrifiant l'homme aux intérêts matériels.

H.-U. Jost: Tout en respectant les capacités d'un entrepreneur ou d'une région, l'histoire montre qu'il existe des transformations structurelles

et à long terme. On a posé la question de la responsabilité du patron, du paternalisme. Mais même le meilleur patron, dans certaines évolutions très typiques, ne peut rien faire. Par exemple, en Suisse orientale, dans les années 1890, l'entreprise Fischer étant arrivée à un stade de croissance exigeant la participation des banques, on a quasiment éjecté le vieux patron Fischer pour faire place à des managers correspondant mieux aux nouvelles exigences économiques. Pour une recherche individuelle, il est toujours intéressant de voir comment quelqu'un a réagi, mais en fait, cette réaction individuelle n'est pas déterminante pour l'évolution à long terme d'une région.

A ce propos, en tenant compte de l'expérience historique, on peut malheureusement prévoir qu'en Suisse, sous l'effet de la transformation vers le secteur tertiaire et de la concentration imposée à l'échelle mondiale, des régions comme la Suisse romande, le Tessin et notamment le Jura, vont très probablement devenir des régions marginales, uniquement utilisées pour les loisirs et les résidences secondaires.

J. Flach: Vous venez de démontrer que l'entreprise a une raison propre et une vie propre, qui ne dépendent pas entièrement de son patron. Les marchés, les produits changent. Pour vivre, une entreprise est obligée de constamment se renouveler avec de nouveaux produits et de nouveaux marchés. On peut considérer l'entreprise de deux façons: soit elle est là pour faire un produit pendant un certain temps pour un marché donné et elle emploie le personnel nécessaire; soit, à l'inverse, c'est une communauté de travail comptant un certain nombre de personnes, et il faut faire l'effort nécessaire pour trouver les produits et les marchés qui vont faire vivre ce personnel. Les deux approches sont possibles.

Vous avez aussi parlé d'un problème qui nous touche de très près: quelles sont les possibilités d'avenir du Jura bernois? Je suis d'accord avec vous: le grand risque de cette région, c'est d'être marginalisée dans le monde de demain. La productivité de l'agriculture et de l'industrie oblige à créer des postes dans le tertiaire, mais on voit mal comment planter le tertiaire dans le Jura bernois. On ne voit l'avenir de la région que si on trouve le moyen de développer des petites entreprises, qui deviendront plus grandes par la suite.

G. Theurillat: Les syndicats revendentiquent notamment que les patrons donnent plus d'informations sur leur entreprise. M. Flach, comment est-il possible que les ouvriers aient le souci de la rentabilité quand ils apprennent toujours au dernier moment la situation catastrophique de

leur entreprise, les fermetures, les licenciements? Si les ouvriers étaient mieux informés, ils pourraient effectivement se sentir responsables de l'entreprise. Mais ce n'est pas le cas pour le moment.

J. Flach: C'est possible, mais je peux seulement vous dire ce que je fais. Depuis 13 ans, chaque mois, sont affichés dans l'usine l'état du marché et de la production et la situation actuelle de l'entreprise. L'événement que demain l'entreprise Boillat s'arrête n'est pas possible. A moins que je ne le sache pas, que la décision vienne de l'extérieur, de la part des actionnaires qui brusquement ont des possibilités de changer le cours de l'entreprise.

M. Hess: J'aimerais souligner l'importance de la formation professionnelle et générale. Le problème primordial pour le Jura bernois est le suivant: la jeunesse y trouve une bonne structure de formation professionnelle et gymnasiale, mais quels sont les débouchés dans nos vallées pour ces jeunes formés ensuite dans les universités? Qu'en est-il des contacts avec les universités et les écoles d'ingénieurs qui permettraient d'attirer des jeunes gens qualifiés, susceptibles de créer des petites entreprises et de maintenir des relations avec ces écoles pour accélérer les innovations? Y a-t-il là aussi un avenir pour le Jura bernois?

J. Flach: Effectivement, non seulement le Jura bernois, mais l'ensemble du Jura fait énormément au niveau de la formation. Dans le domaine du perfectionnement professionnel, c'est certainement la région de Suisse qui fait le plus grand effort. Pour que les jeunes qui ont fait des études universitaires reviennent au pays, il faut leur offrir une place de travail. On peut lancer un appel aux entreprises de la région à mieux veiller à créer des places de travail pour ce niveau-là. Pour cela, il faut que les industriels de la région aient un meilleur contact avec les universités. Ce n'est pas facile à réaliser, mais c'est réalisable.