

**Zeitschrift:** Cahiers d'histoire du mouvement ouvrier  
**Herausgeber:** Association pour l'Étude de l'Histoire du Mouvement Ouvrier  
**Band:** 15 (1999)  
  
**Artikel:** "Pourquoi signer une paix du travail alors qu'il n'y a pas eu de guerre?" :  
Logique patronale et attitudes ouvrières dans une entreprise vaudoise :  
Paillard SA, 1938-1950  
**Autor:** Tissot, Laurent  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-520229>

### **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:** 09.02.2026

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

# **«POURQUOI SIGNER UNE PAIX DU TRAVAIL ALORS QU'IL N'Y A PAS EU DE GUERRE?» LOGIQUE PATRONALE ET ATTITUDES OUVRIÈRES DANS UNE ENTREPRISE VAUDOISE : PAILLARD SA, 1938-1950**

**Laurent TISSOT**

*«Révisez vos choix»*

«Respectueux de la liberté d'opinion, nous ne voulons empêcher personne d'avoir des idées politiques particulières. Cependant, en raison du programme suivi par les communistes, qui veulent, par tous les moyens, renverser notre régime de liberté politique et économique, nous avons aujourd'hui le regret de constater que si un représentant du parti révolutionnaire devenait membre de la commission ouvrière, nous ne pourrions plus conserver à celle-ci notre confiance et poursuivre avec elle, comme par le passé, un travail constructif. C'est pourquoi nous sommes persuadés que les ouvriers désireux de maintenir cette confiance et soucieux de voir siéger dans leur commission des collègues représentatifs réellement leurs intérêts (sic), porteront leur suffrage sur d'autres candidatures que celle de Monsieur André Maurer, de l'atelier des installations.»<sup>1</sup>

Rédigée par le directeur technique de l'entreprise Paillard, cette communication fut transmise au personnel de l'usine d'Yverdon, deux jours avant la réélection de la commission ouvrière pour la période 1951-1954. Originellement, elle visait à dénoncer les candidatures de quatre ouvriers, tous membres présumés du Parti ouvrier populaire (POP) d'Yverdon. En l'occurrence, les investigations externes avaient été menées par le bureau de Marc-Edmond Chantre, le secrétaire du futur Centre suisse d'action civique, officine privée qui se chargeait notamment de détecter les infiltrations communistes au sein des entreprises. Nous savons aujourd'hui, grâce à l'étude de Karl Odermatt, que les liens entre Paillard et Chantre étaient particulièrement étroits. L'entreprise jurassienne faisait souvent appel à ses services lors de l'engagement de nouveaux ouvriers. Les documents qu'il cite dans son article se réfèrent d'ailleurs tous aux événements relatés ici<sup>2</sup>.

---

1. Archives de l'entreprise Paillard & Cie, SA (AEPC). Dossier commission ouvrière d'Yverdon. Communication du directeur technique, Fritz Pagan, 26 décembre 1950.

2. Karl ODERMATT, «Activités de Marc-Edmond Chantre et de son bureau anticomuniste» in *Cent ans de police politique en Suisse (1889-1989)*, Lausanne, 1992, pp. 151-152.

Après leur avoir fait savoir que leur présence, au sein de la future commission ouvrière, «ne serait pas faite pour maintenir la collaboration actuelle entre les représentants du personnel et la direction», le chef du personnel convoqua les quatre «suspects» pour un entretien, en présence de quelques membres «sûrs» de la commission ouvrière. Seul André Maurer maintint sa candidature alors que les trois autres la retirèrent, les deux premiers affirmant qu'ils avaient rompu toute relation avec le POP après avoir «constaté les attaches de ce parti avec l'étranger», le troisième préférant retirer sa candidature «dès qu'[il] eut compris de quoi il s'agissait.»<sup>3</sup>

Avant l'élection, la direction fit placarder un texte dont on a pu lire un extrait au début de cet article. Sur les 436 bulletins rentrés, André Maurer obtint le quatrième score avec 268 voix, soit plus de 61 % des voix, et fut élu<sup>4</sup>. La direction fit immédiatement savoir que, dans ces conditions, «il n'y aurait probablement plus de séance paritaire ou alors des séances sans aucun intérêt.»<sup>5</sup>

Au-delà d'un épisode caractéristique de la guerre froide, cette affaire est intéressante parce qu'elle touche une entreprise soucieuse d'établir, depuis le début de la Seconde Guerre mondiale, un nouveau type de relations avec son personnel. Elle marque en quelque sorte un butoir à une évolution qui avait vu Paillard s'engager fermement dans l'application de théories sociales dont les élites économiques vaudoises furent friandes durant l'entre-deux-guerres, soit la coopération basée sur des commissions paritaires réunissant patronat et personnel.

Dans l'histoire de cette entreprise, ce mouvement se comprend ainsi comme une brève parenthèse. Il caractérise à la fois l'échec d'une forme organique de l'entreprise et, partant, l'intégration forcée à une forme, dirions-nous, «manageriale» liée à l'avènement d'un capitalisme organisé. Sur le long terme, ce mouvement traduit aussi la transition d'une conception unitaire de l'entreprise, forgée autour de l'image de la grande famille issue des modèles paternalistes du XIX<sup>e</sup> siècle, et celle, contractuelle et conventionnelle, d'une unité économique qui rassemble ses composantes, sur la base d'un partenariat donnant prise à l'image de l'entreprise intégrée du XX<sup>e</sup> siècle<sup>6</sup>.

---

3. AEPC. Dossier commission ouvrière d'Yverdon. Résumé des élections de la commission ouvrière, décembre 1950. Rapport du chef du personnel, 8 janvier 1951, p. 2-3.

4. Après avoir joué un rôle important dans l'activité clandestine du parti communiste à Yverdon, André Maurer fondait avec quelques autres la section d'Yverdon du POP. Il fut membre du conseil communal d'Yverdon entre 1945 et 1961. Il s'installa par la suite à Genève où il poursuivit ses activités au sein du Parti du travail. Ces renseignements m'ont été aimablement communiqués par Pierre Jeanneret.

5. AEPC. Dossier commission ouvrière d'Yverdon. Résumé des élections de la commission ouvrière, décembre 1950. Rapport du chef du personnel, 8 janvier 1951, p. 4-5.

6. On se reportera à ce propos aux textes réunis par Sylvie SCHWEITZER, *Logiques d'entreprise et politiques sociales*, Lyon, 1992.

En partant de cet épisode crucial pour l'entreprise Paillard, nous aimerions remonter en quelque sorte le fil de cette évolution et dégager la genèse concrète de cette voie « alternative », ses modalités d'application et ses conséquences sur les relations entre le patronat et le personnel. Comment a-t-elle pu s'intégrer au sein d'une entreprise caractérisée par une très forte tradition industrielle et une très grande imprégnation d'une culture socio-technique, faite de savoir-faire où le « génie du lieu » explique en quelque sorte la réussite manufacturière. Quels types de rapports sociaux se dégagent-ils de cette vision qui abolit toute référence à des trajectoires distinctes et antagonistes ? Comment a-t-elle été comprise par le milieu ouvrier ? Quelles sont les raisons de son échec ? Sur la base des archives de l'entreprise, cette enquête sur le terrain privilégiera les tenants et les aboutissants d'une stratégie patronale organisée autour de la valorisation des intérêts communs à l'entreprise et de ses relations avec le mouvement ouvrier en général.

### *L'exception vaudoise*

Comme la plupart des entreprises métallurgiques vaudoises, Paillard resta très réfractaire à la signature de la Paix du travail en 1937. Pourquoi signer une Paix du travail alors qu'il n'y avait pas eu de guerre ? Telle fut la principale considération qui guida cette entreprise dans son refus d'intégrer la convention contractée entre l'Association suisse des métallurgistes (ASM) et la Fédération suisse des ouvriers de la métallurgie et de l'horlogerie (FOMH) <sup>7</sup>. Inutile parce qu'étranger aux conditions locales de production, cet accord était aussi dangereux parce qu'il présentait, à ses yeux, le double désavantage de livrer pieds et poings liés l'entreprise au syndicat majoritaire de la FOMH et de devoir adhérer à une convention dominée par une association patronale fortement influencée par les grandes entreprises métallurgiques de la Suisse alémanique <sup>8</sup>. Cette politique de rupture se comprenait donc avant tout comme une volonté viscérale de défendre les spécificités cantonales et locales contre toutes les ingérences extérieures, fussent-elles patronales ou syndicales.

Les réactions ne manquèrent pas de fuser contre cette attitude. Réactions syndicales avant tout, mais aussi confessionnelles et politiques, réactions qui donnèrent d'ailleurs à Paillard l'image d'une entreprise familiale

---

7. Pour un bref historique, cf. Geneviève BILLETER, *Le pouvoir patronal. Les patrons des grandes entreprises suisses des métaux et des machines (1919-1939)*, Genève, 1987, pp. 89-106. A la FOMH s'étaient joints encore trois autres syndicats.

8. AEPC. Archives Ed. Thorens. Dossier GMV. Exposé d'Edouard Thorens, 27 septembre 1944.



rétrograde, voire «réactionnaire».<sup>9</sup> Ce refus était d'autant plus mal compris que l'entreprise acquérait, dans les années trente, une réputation d'excellence dans le domaine de la micromécanique. Elle connaissait un important essor, caractérisé par le lancement de produits qui la plaçaient peu à peu à la tête des entreprises du canton de Vaud : les machines à écrire Hermès - notamment la Hermès Baby-, les caméras Bolex, et, dans une moindre mesure, les radios Paillard s'exportaient sur de nombreux marchés étrangers. Ce dynamisme technologique se traduisit par une embauche massive qui fit passer Paillard, implantée à Sainte-Croix depuis le début du XIX<sup>e</sup> siècle avec une usine de production à Yverdon dès 1920, dans la catégorie des entreprises comptant plus de 1000 ouvriers en 1937.

Cette vitalité industrielle et la progressive modification de taille qui s'ensuivit s'accommodèrent pendant longtemps d'un cadre social qui avait peu évolué. Lié à la consolidation de nombreuses entreprises familiales, le paternalisme avait servi, dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, de référence quasi intangible à la résolution des questions ouvrières. Sous l'autoritaire direction d'Albert Paillard, les relations avec le personnel n'étaient conçues que sous la forme élémentaire du contact personnel et du contrat individuel<sup>10</sup>.

L'arrivée aux commandes d'une nouvelle génération de patrons remodela en partie ce schéma<sup>11</sup>. L'action d'Edouard Thorens, qui reprit l'entreprise de son cousin décédé en 1937, s'inscrivait dans une perspective moins archaïque des relations sociales. Formé à l'Ecole d'Ingénieurs de Lausanne, il adapta l'entreprise, à mesure de son extension, aux nouvelles conditions de production qui se répandaient dans l'industrie suisse et qui étaient connues

---

9. Arch. Edouard Thorens. Dossier GMV. Communication faite à la commission ouvrière des Usines Thorens par Frédéric Thorens, fin mars 1944. Un exemple de réaction confessionnelle se trouve notamment dans le *Semeur vaudois, hebdomadaire de l'Eglise évangélique réformée*, 16 janvier 1943. Ce journal publiait une fois par mois, à partir de 1943, une rubrique intitulée «Notre Page Sociale». Le premier article est signé par le secrétaire de la FOMH, Emile Giroud, et est consacré à la Paix du travail. Il terminait son texte en montrant que le patronat de la métallurgie vaudoise était le «seul en Suisse à ne pas vouloir la «Paix du Travail». Souhaitons que le pays ne paie pas trop cher cette erreur lorsque la fin de la guerre multipliera les risques de conflits sociaux.» Cet article fit l'objet d'une réponse «d'un industriel vaudois» dans le numéro du 20 février 1943.

10. Une bonne indication du climat paternaliste qui régnait à Sainte-Croix est donnée par la réponse d'Albert Paillard à la proposition de créer une garde civique dans la localité à la suite de la grève générale de 1918. Albert Paillard s'y opposa parce qu'il ne voyait pas son utilité. «Il a assez de confiance dans le bon sens et la loyauté de notre classe ouvrière, malgré les excitations dont elle est l'objet, pour affirmer l'inutilité d'une garde civique à Ste-Croix.» Archives de la commune de Sainte-Croix. Procès-verbal du conseil communal, séance du 14 juin 1919.

11. Cf. Laurent TISSOT, E. Paillard & Cie, SA, *Une entreprise vaudoise de petite mécanique*, Cousset, 1987, pp. 157 ss.

sous les noms de rationalisation, d'efficiencia ou encore de taylorisme, etc.<sup>12</sup> Dans ce travail, il se joignit encore la collaboration de Fritz Pagan. Formé aux nouvelles méthodes de rationalisation, celui-ci prit la direction technique de l'usine d'Yverdon en 1943 avant d'accéder à la direction générale de l'entreprise à la mort d'Edouard Thorens en 1954. La séduction opérée par ces théories sur l'entreprise Paillard et, d'une façon plus générale, sur une partie du patronat vaudois se traduisit, sur le plan social, par un abandon du paternalisme « primaire » qui avait prévalu jusqu'alors et un aménagement progressif de nouvelles structures.

Proche de la Ligue vaudoise dont il anima la section d'Yverdon, Edouard Thorens était en effet soucieux de concilier cette modernité structurelle avec la culture locale qui avait imprégné l'entreprise<sup>13</sup>. En clair, la modernisation des relations sociales devait passer par un attachement à des valeurs qui devaient garantir l'unité de l'entreprise tout en affirmant sa spécificité et permettant son dynamisme. Cette conception s'intégrait dans un schéma plus général d'une société liant organiquement ses membres et capable de définir clairement les espaces négociables et les intervenants possibles. Elle s'arrimait à ce grand courant idéologique qui influença considérablement les élites politiques et économiques de la Suisse romande dans l'entre-deux-guerres, le corporatisme. Ses contours généraux et ses modes de diffusion en sont aujourd'hui bien connus grâce à deux travaux auxquels il est important de se référer. Philippe Maspoli en a dressé les principales articulations théoriques ainsi que les grands courants porteurs<sup>14</sup>. A l'échelle vaudoise, Roland Butikofer en a montré les implications et les concrétisations au sein de la Ligue vaudoise<sup>15</sup>. Avec le cas de Paillard, nous pouvons envisager son degré d'application au niveau d'une entreprise.

### ***Acte I. L'instauration des commissions ouvrières ou comment innover socialement sans s'ouvrir au mouvement ouvrier***

A côté des quelques prestations obligatoires (caisse nationale d'assurances) et contractuelles (assurance-chômage, caisse de retraite, caisse de retraite des employés) accordées au personnel, Paillard avait basé sa stra-

---

12. Cf. à ce propos Matthieu LEIMGRUBER, *Produire, Organiser, Vendre. La Commission Romande de Rationalisation et les développements de l'organisation scientifique en Suisse romande (1928-1944)*, mémoire de licence, Université de Lausanne, mars 1997, pp. 61-84, et dans ce numéro, l'article de Gilles Forster.

13. Henri RIEBEN, *Portraits de 250 entreprises vaudoises*, Lausanne, 1980, p. 176.

14. Philippe MASPOLI, *Le corporatisme et la droite en Suisse romande*, Lausanne, 1993.

15. Roland BUTIKOFER, *Le refus de la modernité. La Ligue vaudoise: une extrême droite et la Suisse (1919-1945)*, Lausanne, 1996.

tégie sociale, dès les années 1920, sur l'extension des prestations bénévoles. Les allocations familiales, les gratifications, les suppléments apportés à la caisse de retraite, mais surtout les prestations relatives aux vacances introduites en 1936 étaient toutes comprises comme des engagements visant à éviter, autant que possible, des augmentations générales de salaire<sup>16</sup>. Tout en garantissant une répartition totalement discrétionnaire des profits de l'entreprise, cette option permettait de fidéliser la main-d'œuvre, en privilégiant les efforts de certaines catégories de travailleurs, notamment les plus anciens et ceux à charge de famille. Aux yeux du conseil d'administration, cette stratégie expliquait la qualité des rapports avec le personnel, jugés « excellents ». Une preuve supplémentaire en était donnée par le très faible taux de syndicalisation : une trentaine d'ouvriers sur une main-d'œuvre dépassant, rappelons-le, 1000 personnes en 1937<sup>17</sup>.

Par rétroaction, cet important constat justifiait le refus d'ouvrir l'entreprise aux syndicats. Non seulement les besoins légitimes des ouvriers étaient satisfaits par la direction, mais leur définition rencontrait encore l'adhésion presque unanime du personnel. La boucle était ainsi bouclée. Toute solution négociée collectivement et impliquant une ingérence extérieure devenait sans objet.

L'insuffisance du modèle paternaliste se révéla avec acuité durant la Seconde Guerre mondiale. Le changement de taille de l'entreprise, la complexité croissante du travail, la recherche de main-d'œuvre mais aussi les incessantes pressions émises sur le conservatisme social de Paillard se conjuguèrent pour en montrer les limites et faire sauter le verrou. De plus, alliés à son engagement dans la défense nationale, les efforts demandés au personnel pour répondre aux augmentations des commandes ne pouvaient plus justifier le maintien de structures niant en quelque sorte son identité collective.

En instaurant des commissions ouvrières en 1941, Edouard Thorens voulait institutionnaliser les rapports de travail en des termes plus modernes et plus réalistes. Il avait conscience que le retard de Paillard en la matière frôlait presque le ridicule, le principe des commissions ouvrières étant admis depuis longtemps<sup>18</sup>. Mais, à ses yeux, cette initiative devait toujours s'associer à l'idée d'éviter à tout prix l'intrusion d'agents extérieurs à l'entreprise. Cela était explicitement annoncé. Si le but de la création de telles entités était de « faciliter » les relations entre la direction et les ouvriers des usines, de « maintenir la confiance réciproque » et de défendre « les intérêts com-

---

16. Procès-verbal du conseil d'administration, (PVCA), 3 août 1937.

17. PVCA, 21 mars 1938.

18. Geneviève BILLETER, *op. cit.*, pp. 34 ss. Cf. la communication de Joëlle Knobel dans le présent volume.

muns » à l'entreprise et à son personnel, le point principal résidait dans le fait que « toutes les questions ouvrières ser [aie] nt discutées exclusivement avec les commissions, à l'exclusion de toute autre organisation ou de personnes étrangères aux usines. » <sup>19</sup>

A ce titre, les attributions de ces commissions délimitaient précisément les espaces négociables. Elles portaient sur l'examen et la discussion de toutes les questions soumises par la direction (salaires, allocations familiales et de vie chère, vacances, retraites, etc.). Elles incluaient également l'examen et la discussion des vœux, propositions et plaintes pouvant provenir des ouvriers eux-mêmes. La dernière attribution indiquait l'esprit dans lequel ces commissions étaient conçues puisqu'elles pouvaient servir à l'élaboration d'« action de renseignement (sic). »

La première commission ouvrière fut élue en novembre 1941. Elle comprenait sept membres pour l'usine de Sainte-Croix et cinq pour celle d'Yverdon sans que nous sachions comment ils étaient désignés. Le personnel d'Yverdon ne se satisfait pas de la procédure qui avait été adoptée et obtint sa refonte pour l'élection de la commission suivante, en 1943. Le personnel était dorénavant divisé en collèges électoraux représentant chacun les différents centres de travail <sup>20</sup>.

Au-delà de la volonté de pouvoir mieux être à l'écoute des intérêts du personnel, un autre objectif accompagnait l'instauration des commissions ouvrières. Ce second volet préparait des aménagements plus profonds. Edouard Thorens jugeait en effet qu'à côté de l'amélioration du bien-être matériel du personnel, pour lequel les commissions ouvrières avaient été constituées, les circonstances exigeaient encore de prendre en compte sa « santé morale. » <sup>21</sup>

Sous cette formule laconique, Edouard Thorens voulait contrer la FOMH qui se montrait déterminée à s'insérer dans les entreprises qui n'étaient pas liées par la convention de la Paix du travail. Cette offensive se traduisait chez Paillard, depuis le début de la Seconde Guerre mondiale, par un redoublement des pressions pour amener la direction à entrer en pourparlers. La centrale syndicale mit notamment en évidence le peu d'empressement de l'entreprise jurassienne à faire bénéficier ses ouvriers des mesures compensatoires à l'augmentation du coût de la vie. Les entreprises regroupées sous la convention de la Paix du travail avaient accordé, dès mai 1940, des allocations de renchérissement alors que les entreprises de la métallurgie vaudoise attendirent le début de 1941, soit plus de huit mois plus tard, pour prendre de semblables mesures. « Relevées récemment elles [les allo-

---

19. AEPC. Dossier Commission ouvrière. Divers, novembre 1941.

20. Id.

21. PVCA, 20 décembre 1940.

cations] n'en sont pas moins encore inférieures à celles dont bénéficient les métallurgistes d'ailleurs.» <sup>22</sup> La FOMH convoqua une assemblée réunissant 200 ouvriers des usines de Sainte-Croix et d'Yverdon pour discuter de ces problèmes. Ces pressions se concrétisèrent rapidement par un accroissement des adhésions, repérable lors de la votation sur l'introduction des commissions ouvrières. Si l'institution de telles commissions rencontra l'approbation de la majorité de la main-d'œuvre de l'usine d'Yverdon (83 % de oui), elle se heurta à un plus grand scepticisme dans celle de Sainte-Croix «qui a donné une majorité relative plutôt modeste et il y a eu beaucoup d'abstentions.» <sup>23</sup> Cette «frilosité» sainte-croix ne s'explique pas sans référence à une meilleure prégnance du mouvement syndical au sein de l'usine.

Mis à part l'obstruction aux avancées syndicales, l'instauration de commissions ouvrières doit encore se comprendre sous un angle plus positif. Conscient que ces mesures isolées ne seraient que de peu d'utilité dans le cadre d'une offensive générale de la FOMH, Edouard Thorens entendait offrir un cadre idéologique plus général indiquant clairement la voie à suivre et impliquant l'intégration d'autres entreprises. Dans cette perspective, l'institution de commissions ouvrières au sein de Paillard ne représentait donc qu'un premier pas vers la constitution d'une véritable alternative corporatiste à la voie conventionnelle concrétisée par la Paix du travail de 1937.

La question à résoudre était celle des modalités d'organisation, et notamment celle de la structure d'accueil. A cet égard, les actions menées, particulièrement dès 1940, par la Ligue vaudoise et la Fédération vaudoise des corporations représentaient une solution appropriée <sup>24</sup>. Comme d'autres patrons vaudois, Edouard Thorens était particulièrement sensible à ce genre d'approche. Les contacts qu'il entretenait avec Marcel Regamey s'inscrivaient dans sa propre réflexion sur le corporatisme. La lettre envoyée par le chef de la Ligue vaudoise en novembre 1941 est très intéressante parce qu'elle précisait les cadres de référence à cette nouvelle voie. Marcel Regamey proposait à Edouard Thorens de faire de la Fédération vaudoise des corporations la base pour organiser les professions selon une approche paritaire. Il insistait sur l'urgence. «L'occasion ne se retrouvera pas, sans révolution, d'organiser les professions selon nos conceptions. De votre côté, vous laisserez la FOMH faire un pas décisif vers l'asservissement des entreprises

---

22. Arch. FOMH, Berne. Dossier Sainte-Croix, 1935-1955. E. Paillard & Cie, S.A. Lettre de la FOMH à la direction de Paillard et à celle de H. Thorens à Sainte-Croix, 26 septembre 1941.

23. PVCA, 21 novembre 1941.

24. Nous n'entrons pas ici dans les détails de la genèse et de l'affirmation de cette pensée sociale. Nous renvoyons au travail de Philippe MASPOLI, *op. cit.* Pour la Ligue vaudoise, cf. Roland BUTIKOFER, *op. cit.*, particulièrement les pages 363 ss.



vaudoises à la bureaucratie de l'Union syndicale.»<sup>25</sup> Regamey voyait certainement dans l'entreprise Paillard un lieu idoine pour appliquer dans l'important milieu métallurgiste vaudois l'idéal corporatiste qu'il prônait déjà depuis plusieurs années et qu'il avait commencé à établir dans les métiers du bâtiment<sup>26</sup>. Il faisait d'ailleurs référence dans sa lettre à tous les efforts des corporatistes dans l'entreprise jurassienne et enjoignait Edouard Thorens, si leurs efforts ne voulaient pas rester vains, de promouvoir plus fermement la collaboration; «[...] et la collaboration suppose évidemment l'appui patronal. Sans cet appui, ils en sont réduits aux revendications et sur le terrain des revendications, ils seront toujours battus par la FOMH.»<sup>27</sup> Des assemblées avaient en effet eu lieu à Yverdon réunissant des ouvriers de l'usine Paillard. Plus de 100 personnes y assistèrent sans que cela débouchât forcément sur des adhésions du même ordre. Selon des sources de la FOMH, le nombre d'adhérents ne dépassait pas dix-sept en avril 1941 alors qu'au même moment, la FOMH pouvait compter sur une quarantaine de membres<sup>28</sup>.

On l'a dit, aux yeux de Regamey, l'adhésion de Paillard, par sa position stratégique dans la métallurgie vaudoise, entraînerait celle des autres entreprises<sup>29</sup>. Aussi sa lettre de novembre 1941 prend-elle les accents d'un texte de propagande qui, par les quelques annotations manuscrites et autres points d'interrogation portés en marge, ne convainquit pas entièrement Edouard Thorens. Que signifiait concrètement cette «collaboration» souhaitée par Marcel Regamey? L'abandon de prérogatives en matière salariale? La négation des intérêts strictement patronaux au sein d'organes décisionnels regroupant tous les éléments actifs de l'entreprise? Si sur plusieurs aspects (le fédé-

---

25. AEPC. Arch. Ed. Thorens. Dossier GMV. Lettre de M. Regamey à Ed. Thorens, 12 novembre 1941.

26. Roland BUTIKOFER, *op. cit.*, pp. 367 et 372. La Communauté professionnelle du bâtiment est créée dans l'été 1940.

27. AEPC. Arch. Ed. Thorens. Dossier GMV. Lettre de M. Regamey à Ed. Thorens, *cit.*

28. Arch. FOMH, Berne Dossier Sainte-Croix, 1935-1955. Procès-verbal de l'assemblée corporative de la Maison Paillard, 11 février 1941. L'assemblée était présidée par M. Maula, contremaître à l'usine Paillard. On y notait la présence «tolérée» de deux représentants de la FOMH, Bringolf et Mignot. Marcel Regamey y fit une longue intervention où il présenta l'idéal corporatiste. Le procès-verbal indiquait encore que c'était la troisième assemblée organisée à Yverdon. A en croire les rapports dressés par la section de la FOMH, les assemblées qui suivirent connurent beaucoup moins de succès. Ainsi «seize personnes en tout et pour tout [...] dont huit de chez Paillard» assistèrent à celle du 5 avril 1941. Arch. FOMH, Berne. Dossier Paillard SA, Yverdon. Lettre de Georges Steiner de la section FOMH de Sainte-Croix à Emile Giroud, secrétaire de la FOMH, 5 avril 1941. Pour les estimations, cf. *id.*, lettre du 19 avril 1941.

29. Cf. aussi AEPC. Arch. Ed. Thorens. Dossier GMV. Lettre des Groupements patronaux de la Fédération vaudoise des corporations (R. Burnat, secrétaire) à Ed. Thorens, 18 juin 1942.



ralisme, l'antisocialisme, l'établissement d'organes paritaires), le métallurgiste vaudois ne pouvait que se montrer d'accord, les finalités (la fusion des intérêts patronaux et ouvriers, l'antilibéralisme) et les espaces négociables (l'intervention de l'Etat) présentaient trop de zones d'ombres.

Il faut dire que l'unité au sein du patronat métallurgiste vaudois était loin d'être réalisée. Par la voix de son directeur général Rodolphe Stadler, les Câbleries de Cossonay se montraient notamment très réfractaires à toute forme de collaboration ou toute redéfinition du cadre social établi<sup>30</sup>. Ces divisions reflétaient aussi les oppositions qui scindaient le mouvement corporatiste entre les partisans de la corporation «ouverte» et ceux de la corporation «fermée». Pressenti encore par l'arrêté fédéral du 1er octobre 1941 qui rendait notamment possible la généralisation du contrat collectif et obligatoire la sanction fédérale sur les décisions cantonales en la matière, l'éclatement de la Fédération vaudoise des corporations au début de 1942 anéantit en tout cas les projets corporatistes défendus par Marcel Regamey<sup>31</sup>.

## ***Acte II. La création du Groupement des métallurgistes vaudois (GMV) ou un nouvel essai patronal transformé***

La création du Groupement des métallurgistes vaudois (GMV), le 13 mai 1943, peut s'interpréter comme un nouvel essai d'Edouard Thorens d'insérer son entreprise dans un mouvement d'institutionnalisation des rapports de travail refusant le modèle contractuel de la Paix du travail de 1937 et nuancant la position jusqu'au-boutiste de Marcel Regamey. Basée jusqu'à sur une réflexion essentiellement concentrée autour de son entreprise, son action s'arrimait, avec la création des GMV, à un cadre professionnel plus large. En réunissant dans un premier temps six entreprises regroupant 2500 ouvriers sur les 4200 environ occupés dans l'ensemble des industries vaudoises travaillant les métaux, le GMV offrait d'abord l'image d'un monde patronal relativement unifié et séduit par la même matrice de résolution des questions sociales<sup>32</sup>. Il est vrai que la discussion, devant le Grand Conseil, d'un projet d'une loi cantonale créant une Caisse d'allocations familiales accéléra les démarches patronales. Dans une perspective plus large, la création du GMV marquait indiscutablement la victoire des pragmatistes défendant l'idée de «communauté professionnelle» sur la tendance corporatiste

---

30. AEPC. Arch. Ed. Thorens. Dossier GMV. Convention avec le personnel, notes manuscrites, 19 septembre 1944.

31. Pour toutes ces questions, cf. Roland BUTIKOFER, *op. cit.*, pp. 400-402 et 438-439 qui met également en évidence, dans les termes de ce débat, les oppositions confessionnelles. La Fédération vaudoise des corporations disparut en juillet 1946.

32. Mis à part Paillard, on trouvait encore Herman Thorens à Sainte-Croix, Sapal à Lausanne, Sim à Morges, Capt à Renens et Roch à Rolle.

orthodoxe dont Marcel Regamey se faisait le défenseur. Sans remettre en cause les liens qui l'unissaient au chef de la Ligue vaudoise, Edouard Thorens fut au cœur de ce glissement.

Loin de l'idéalisme qui imprégnait l'action de celui-là, la constitution du GMV se moulait dans une perspective plus «réaliste» des rapports sociaux. Il reprenait un certain nombre d'éléments qui avaient dominé les premières initiatives : la défense des intérêts d'un corps de métier et celle d'une voie strictement vaudoise de la résolution des questions sociales. Mais il y ajoutait des ingrédients qui en ternissaient la pureté initiale, soit la reconnaissance formelle de tous les partenaires impliqués dans la vie de l'entreprise. L'affirmation du caractère fondamental du métier ressortait à la lecture du premier article des statuts. En limitant son action à la sauvegarde des intérêts «moraux, sociaux et économiques» du secteur métallurgique, le GMV visait à «faire prédominer l'intérêt de la profession sur celui de classe» et à «créer les institutions sociales et œuvres sociales ou professionnelles paritaires utiles à la profession.»<sup>33</sup> Le GMV se dota d'ailleurs immédiatement des instruments nécessaires pour passer concrètement à la réalisation en élaborant un règlement-type des commissions paritaires d'entreprise<sup>34</sup>.

En liant son existence au cadre cantonal, le GMV réaffirmait ensuite la spécificité de la trajectoire sociale et économique vaudoise. Comme l'affirma Edouard Thorens lors de la présentation de la première convention au personnel de son entreprise, «il est préférable de nous organiser sur le plan vaudois plutôt que sur le plan national, pour que nous puissions toujours tenir compte de nos traditions, de nos habitudes, de nos particularités, auxquelles nous sommes tous attachés.»<sup>35</sup> Ce point fut d'ailleurs répété à satiété dans toutes les séances de présentation du GMV pour devenir le facteur dominant dans l'argumentation. Adrien Rochat, le président du GMV, se répandit notamment longuement sur le sens de ce particularisme vaudois qui fait vivre, côte à côte, «une industrie qui se développe de plus en plus» et une forte agriculture, «de sorte que, beaucoup plus que dans les autres cantons, les milieux industriels et agricoles s'influencent fortement l'un l'autre, s'interpénètrent, ce qui a créé, aussi bien chez les patrons que chez les ouvriers, une façon de vivre et une mentalité spécifiques.»<sup>36</sup>

---

33. AEPC. Arch. Ed. Thorens. Dossier GMV. Statuts du Groupement des Métallurgistes Vaudois, 13 mai 1943.

34. Id.

35. AEPC. Arch. Ed. Thorens. Dossier GMV. Circulaire de la direction de Paillard adressé au personnel, 21 septembre 1944.

36. AEPC. Arch. Ed. Thorens. Dossier GMV. Signature de la convention entre le GMV, le FOMH et le personnel des entreprises affiliées. Allocution du président du GMV, Adrien Rochat, sans date, mais vraisemblablement 1953. Tout en faisant appel à des considérations psychologiques, cette insistance s'enrobait d'un lyrisme qui faisait du portrait du Vaudois le

L'esprit qui animait le GMV rejoignait donc des volontés solidement affirmées. Ces facteurs garantissaient une unité d'action ainsi qu'un cadre de référence dont la présence avait été constamment soutenue. A ce stade, rien ne tranchait avec les intentions qui avaient été défendues dans le cadre de la Fédération vaudoise des corporations.

La constitution du GMV révélait cependant une facette dans la stratégie patronale qui contrastait fortement avec les initiatives antérieures. Si la communauté professionnelle de l'industrie vaudoise de la métallurgie entendait concevoir une action établie sur une base paritaire au sens où Edouard Thorens l'entendait, elle devait admettre l'existence de partenaires organisés. C'était le point central de toute cette action. Le caractère spécifique de la profession ne conduisait pas à une reconnaissance organique de l'entreprise. La collaboration « fusionnelle » de Marcel Regamey faisait place à une collaboration « consensuelle » du GMV. Edouard Thorens en fut le principal défenseur en admettant clairement que la création d'un groupement patronal devait inévitablement s'accompagner de la reconnaissance d'associations d'ouvriers « en vue d'une collaboration paritaire ».<sup>37</sup>

A cet égard, la constitution du GMV reflétait certainement la meilleure prise en compte du poids de la FOMH dans le tissu social et économique vaudois. Outre le désir de ne pas faire figure de « réactionnaires » qui était très présent dans les sphères patronales de la métallurgie, l'augmentation de l'effectif de la FOMH dans le personnel des entreprises vaudoises se retrouvait dans les considérations que le patronat de Sainte-Croix émit notamment peu après l'officialisation de ce nouveau groupement<sup>38</sup>. La consultation menée par la direction de Paillard auprès du personnel d'Yverdon reflétait clairement la pénétration du syndicat au sein de l'entreprise. A la question demandant si la direction devait entrer en contact avec la FOMH avant d'élire une commission ouvrière sur la base de la convention préparée au sein du GMV, 161 personnes répondirent positivement alors que 113 se prononcèrent négativement<sup>39</sup>. Par rapport aux chiffres connus pour 1937 et cités plus haut, c'était un véritable renversement de tendance. L'impression dominait dans le personnel que la commission ouvrière, telle qu'elle avait été conçue initialement, n'avait guère joué un rôle actif. Elle

---

centre de toutes les attentions. « Le Vaudois n'est du reste pas d'un individualisme outrancier, il est même très sociable, témoin les nombreuses sociétés qui fleurissent dans le canton. Cependant, est-ce peut-être un peu de timidité, il aime à rester dans son cadre, entre soi. Très attaché à ses habitudes, à ses traditions, à ses principes, il est vite dépaysé et vite heurté lorsqu'il se trouve dans un autre milieu. »

37. PVCA, 8 mai 1943.

38. AEPC. Arch. Ed. Thorens. Dossier GMV. Convention avec le personnel, notes manuscrites, 19 septembre 1944.

39. AEPC. Commission ouvrière d'Yverdon. Divers, 7 décembre 1943.

avait notamment été incapable de résoudre la question des salaires horaires et qu'elle n'avait pas pu éviter la baisse des tarifs pour les ouvriers travaillant aux pièces. De plus, le rythme de travail avait été accéléré et la production moyenne par ouvrier avait augmenté sans déboucher sur une augmentation des salaires. Bref, tout portait à croire que la commission ouvrière n'était qu'une courroie de transmission et qu'elle se trouvait « dans une condition de dépendance vis-à-vis de la direction. »<sup>40</sup>

La reconnaissance de la FOMH ne se comprenait donc pas comme un acte de bonne volonté. D'une part, elle traduisait l'évolution d'un rapport de force au sein du monde du travail vaudois et, d'autre part, elle s'associait à la nécessité de reconnaître les ouvriers dans une structure offrant la possibilité de siéger au sein des commissions paritaires. Ce n'était donc pas la reconnaissance d'un syndicat particulier qui était en jeu, mais celle de la représentation ouvrière. La nuance était de taille. Elle explicitait l'insistance mise sur le maintien de la liberté complète d'association ou de non-association et sur le fait que la signature de la convention devait être apposée aussi bien par le groupe des syndiqués que par les non-syndiqués. Tous les textes circulant entre les entreprises membres de ce groupement relevèrent ces aspects. L'admission de la FOMH dans les futures négociations n'était possible qu'en concédant les mêmes droits aux autres syndicats et aux ouvriers restés en dehors du mouvement syndical. Le but avoué résidait dans la sauvegarde des « libertés de chacun en passant une convention avec l'ensemble des ouvriers et non pas avec un groupe seul ». L'affirmation de ce principe ne prêta pas, semble-t-il, à discussion et aucune voix dissonante ne se fit entendre, notamment au sein de la FOMH. Les uns et les autres auraient à désigner des représentants proportionnellement à leur effectif, ce qui laissait d'ailleurs toute latitude au syndicat majoritaire pour organiser ses stratégies et faire passer ses revendications<sup>41</sup>.

Ces éléments montrent bien l'état d'esprit qui gagna peu à peu Edouard Thorens ainsi que les patrons se reconnaissant dans ce courant d'idée. On peut admettre que le GMV faisait une concession importante puisqu'il admettait une intrusion, jusqu'ici refusée, de la FOMH dans les négociations sociales de l'entreprise. De plus, il garantissait une liberté d'association qui autorisait, en principe, d'autres syndicats à représenter des ouvriers. Mais au-delà de cette reconnaissance formelle que l'on peut qualifier d'élémentaire en regard de l'environnement suisse<sup>42</sup>, l'organisation patronale

---

40. Arch. FOMH, Berne. Dossier Yverdon. Paillard S.A. Résolution de l'assemblée du personnel de l'usine Paillard à Yverdon, décembre 1943.

41. AEPC. Arch. Ed. Thorens. Dossier GMV. Communication faite à la commission ouvrière des Usines Thorens par Frédéric Thorens, fin mars 1944.

42. Cf. Geneviève BILLETER, *op. cit.*, pp. 86 ss.

vaudoise tenait surtout à marquer sa différence d'avec l'approche inaugurée avec la Paix du travail de 1937. Si on y retrouvait l'idée de la formation d'une « communauté professionnelle », les tenants de la voie vaudoise donnaient à ce concept une tonalité particulière. La communauté professionnelle devait à la fois se porter garante des spécificités du métier, de l'entreprise et de la région. Elle devait donc agir et vivre loin des directives, patronales ou syndicales, extérieures à l'environnement naturel de l'entreprise. Cette idée permettait d'assurer l'autonomie et l'indépendance de l'entreprise puisque les organismes ouvriers et patronaux n'étaient actifs et redevables qu'au sein d'un organisme unique, la commission paritaire, organe délibérant sur les questions sociales.

Mais cet échafaudage laissait apparaître plusieurs faiblesses structurelles. Bien établie sur le papier, l'affirmation de l'axiome fédéraliste et de l'autonomie de l'entreprise ne pouvait pas empêcher ces mêmes influences externes de se manifester dans les commissions paritaires. Si les certitudes patronales se lisaient dans la création du GMV, organe métallurgique et vaudois par excellence, l'organisation syndicale reposait sur une dimension nationale et industrielle indéniable. Comment interdire à une organisation aussi structurée que la FOMH d'élaborer et défendre des revendications qui touchaient l'ensemble des membres qu'elle était censée représenter ? En d'autres termes comment concevoir l'idée que la représentativité ouvrière ne relevait pas d'une matrice nationale que le GMV se refusait justement à envisager ? Le GMV pouvait-il prétendre sérieusement neutraliser la FOMH dans un confinement vaudois et professionnel ? En décembre 1943, le personnel de l'usine d'Yverdon avait d'ailleurs clairement mis en évidence cet aspect dans une résolution qu'il avait adoptée dans une séance en montrant que « certains problèmes ne peuvent pas être résolus dans le cadre d'une seule entreprise. La complexité des questions économiques, industrielles et sociales exige des mesures d'ensemble pour tous les ouvriers d'une industrie donnée, faute de quoi la concurrence aurait des effets désastreux, soit sur les entreprises industrielles qui sont à l'avant-garde du progrès social, soit sur les salaires des ouvriers de ces entreprises. »<sup>43</sup>

En regard des réponses que nous pouvons sans peine apporter à ces questions, faut-il pour autant accuser le patronat métallurgique vaudois de naïveté ? Philippe Maspoli montre que, jointe à l'idéologie de l'efficience nationale issue des concepts tayloristes des années vingt, la mobilisation autour de la notion de Défense spirituelle et la volonté de garantir l'unité nationale durant la Seconde Guerre mondiale ont induit des attitudes syndicales plus conciliantes.

---

43. Arch. FOMH, Berne. Dossier Yverdon. Paillard S.A. Résolution de l'assemblée du personnel de l'usine Paillard à Yverdon, décembre 1943.



Repérable surtout dès la fin de 1940, l'émergence d'un «syndicalisme corporatiste et national» traduit l'adoucissement idéologique de l'Union syndicale suisse, particulièrement de la FOMH, et l'adoption de positions de collaboration et d'apaisement social<sup>44</sup>. Si la création du GMV relevait d'une meilleure prise en compte du poids de la FOMH, elle s'inscrivait également dans un contexte favorable marqué par une meilleure compréhension des attitudes syndicales. Sa matérialisation fut d'ailleurs précédée de nombreuses entrevues entre les métallurgistes vaudois et les leaders syndicaux, notamment Emile Giroud, secrétaire de la FOMH, qui assura à cet égard la direction de Paillard «d'une neutralité bienveillante<sup>45</sup>».

En d'autres termes, la guerre accéléra un rapprochement moral et idéologique dont les retombées se firent immédiatement sentir sur le plan social. Sans que nous la dissociions par ailleurs d'un paternalisme déguisé, Edouard Thorens a certainement puisé dans ce contexte la conviction d'un accommodement à la vaudoise et d'une intégration de la classe ouvrière éloignée des schémas nationaux. Sous l'insistance à garantir la reconnaissance de toutes les associations syndicales perceait peut-être aussi l'illusion de croire qu'un changement des rapports de force entre elles était possible. Il reste que, loin de se méprendre sur les intentions réelles des syndicats, il mesurait surtout les potentialités d'une situation exceptionnelle. Sa prétendue naïveté se comprendrait plutôt comme l'expression d'un très grand opportunisme.

La première convention affirmait clairement ces principes. Elle s'intitulait d'ailleurs «Convention entre le Groupement des Métallurgistes vaudois et le personnel des entreprises affiliées». Mais le préambule relevait immédiatement la présence de la FOHM «en tant qu'organisation professionnelle la plus représentative des ouvriers de ces entreprises». Si la convention passée en 1947 faisait toujours état du GMV du côté patronal, elle ne mentionnait plus que la FOMH du côté syndical<sup>46</sup>. La communication adressée par le Directeur général aux ouvriers de Paillard pour renouveler cette convention précisait encore «que le rôle qu'une organisation telle que la FOMH était appelée à jouer dans l'application était essentiel, et non accessoire<sup>47</sup>».

Dans les deux cas, on insistait sur le fait que la convention avait pour but «de resserrer les rapports entre les entreprises et leur personnel, de créer

---

44. Philippe MASPOLI, *op. cit.*, pp. 117-119. Le revirement stratégique de l'USS date déjà du début des années trente avec le renoncement à la notion de «lutte de classe». Cf. aussi Roland RUFFIEUX, «L'Union syndicale dans la société helvétique» in *Un siècle d'Union syndicale suisse 1880-1980*, Fribourg, 1980, pp. 28 ss.

45. PVCA du 8 mai 1943.

46. AEPC. Arch. Ed. Thorens. Dossier GMV, 13 février 1947. Convention du 1er février 1947.

47. AEPC. Arch. Ed. Thorens. Dossier GMV. Communication aux ouvriers et ouvrières au sujet du renouvellement de la convention, 2 décembre 1946.



des organes paritaires où délégués ouvriers et patronaux étudier [aie] nt ensemble tous les problèmes qui les intéressent, en un mot de réaliser une collaboration franche et durable pour le bien de tous<sup>48</sup>. » La clarification de la notion de collaboration était ainsi totalement opérée.

Ces conventions reprenaient un certain nombre de points déjà présents dans les accords issus de la Paix du travail de 1937: l'énumération des questions abordables, soit les modifications générales des salaires, les allocations de renchérissement, les allocations familiales, les vacances, les jours fériés, le service militaire, la formation professionnelle, les institutions de prévoyance sociale, les interventions auprès des pouvoirs publics, les ententes avec d'autres organisations professionnelles. Autre point similaire: les modalités de résolution des conflits faisaient appel à la «bonne foi» de chacun et le rejet «de toutes mesures de lutte telles que mise à l'interdit, grève, lock-out, atteinte à la liberté d'association, polémique de presse» était rappelé.

Outre le cadre de référence et les modalités d'action, les points sur lesquels des divergences apparaissaient résidaient dans la possibilité pour les ouvriers de s'engager individuellement dans la convention<sup>49</sup>. La convention vaudoise différait aussi par le fait qu'elle était signée par tout le personnel. Avec la convention de 1947, une carte professionnelle était même introduite. Elle donnait aux non-syndiqués le droit de vote et le droit d'être élus<sup>50</sup>.

La présentation de ces documents au personnel de Paillard par les commissions ouvrières ne se prêta guère à de longues discussions. Une différence de ton indiquait l'esprit dans lequel on accueillait ces conventions. A Yverdon, on insistait sur le fait que c'était une amorce vers un rapprochement entre les deux parties et la réalisation de la communauté des intérêts professionnels alors qu'à Sainte-Croix, on mettait l'accent sur la possibilité, avec ces textes, de «regarder de plus près ce qui se passe de l'autre côté<sup>51</sup>».

### *Acte III. Le temps de la normalisation*

La progressive reconnaissance par Paillard, via le GMV, de la FOMH profitait de la logique d'unité nationale forgée autour de la Seconde Guerre mondiale. Tout en devenant un partenaire accommodant et fréquentable, le

---

48. AEPC. Arch. Ed. Thorens. Dossier GMV. Circulaire de la direction de Paillard adressée au personnel, 21 septembre 1944.

49. AEPC. Arch. Ed. Thorens. Dossier GMV. Convention entre le Groupement des Métallurgistes vaudois et le personnel des entreprises affiliées, Lausanne, 27 novembre 1944.

50. AEPC. Arch. Ed. Thorens. Dossier GMV. Communication aux ouvriers et ouvrières au sujet du renouvellement de la convention, 2 décembre 1946. Le principe de la carte professionnelle fut abandonné en février 1947.

51. Id., Circulaire de la commission ouvrière d'Yverdon et de Sainte-Croix, 21 septembre 1944.

syndicat était néanmoins averti, dès la fin de la guerre, des limites que le patronat vaudois mettait à son influence et à son action. Lors du renouvellement de la convention en 1946, Paillard informait son personnel que la liberté d'association était le principe fondamental qui devait régir le sens des futurs accords : les ouvriers étaient libres d'adhérer au syndicat de leur choix. Mais il était immédiatement précisé « que nous ne pourrions admettre de n'engager ou de n'occuper que des syndiqués », ceci afin d'éviter de tomber dans « un totalitarisme qui ne serait pas compatible avec nos mœurs démocratiques. »<sup>52</sup> Les premières menaces n'avaient d'ailleurs pas tardé à poindre. En 1945, un ouvrier qui s'était porté sur la liste des candidats POP au Grand Conseil avait été appelé dans le bureau de la direction pour s'entendre « signifier que ses absences ne pourraient être admises. »<sup>53</sup>

A dire vrai, cet avertissement ne fut guère suivi d'effets. Il prit plutôt les accents d'un aveu d'impuissance face à l'influence grandissante de la FOMH. Le personnel de Paillard fut en effet beaucoup plus sensible à l'essor vigoureux de l'entreprise. Loin de ralentir avec la fin de guerre et à l'encontre des prévisions qui faisaient craindre une grave récession, la croissance des affaires se maintint à un rythme très élevé. Se penchant en 1949 sur l'évolution des quatre années précédentes, Edouard Thorens relevait la « demande énorme » qui était venue des pays en guerre, demande « à laquelle Paillard n'a [vait] pu satisfaire que partiellement »<sup>54</sup>.

Le principal problème auquel Paillard fut confronté durant ces années se résuma à savoir comment utiliser ses bénéfices. Les conséquences fiscales de cette situation florissante poussaient en quelque sorte l'entreprise à la dépense, phénomène qui était déjà perceptible durant la guerre<sup>55</sup>. Au début de 1945, la direction envisageait en effet la possibilité, à côté d'autres mesures (édification de nouvelles constructions, installation de nouvelles machines, intensification de la publicité, enrichissement des laboratoires, etc.), de doter largement les œuvres en faveur du personnel<sup>56</sup>. Ce qui ne veut pas dire que ce fut effectivement le cas.

Mais c'est dire que, jusqu'à la fin de 1948, une meilleure répartition des gains de la croissance alimenta principalement les négociations entre les partenaires sociaux. Mis à part l'introduction de l'AVS qui dépassait le cadre des associations professionnelles vaudoises, l'augmentation générale

---

52. AEPC. Arch. Ed. Thorens. Dossier GMV. Communication aux ouvriers et ouvrières au sujet du renouvellement de la convention, 2 décembre 1946.

53. Arch. FOMH, Berne. Dossier Yverdon. Paillard S.A. Lettre d'Emile Giroud, secrétaire de la FOMH, à Henri Zwahlen, secrétaire du GMV, 16 août 1945.

54. AEPC. Arch. Ed. Thorens. Rapport au conseil d'administration, 3 novembre 1949.

55. Cf. Laurent TISSOT, *op. cit.*, pp. 334 ss.

56. Supplément au PVCA du 7 mars 1945.

des salaires, une meilleure allocation des gratifications, l'extension du droit aux vacances, l'indemnisation complète des jours fériés, la construction de logements et la création d'une caisse paritaire d'assurance-maladie furent les principaux points du débat. A cet égard, les commissions ouvrières surent saisir toutes les opportunités pour grossir leurs revendications et maintenir la pression sur la direction. Nous n'entrerons pas ici dans le détail de tous ces aspects qui mériteraient une analyse particulière<sup>57</sup>. Le cadre local d'action n'a pas limité la vigueur des pressions et des revendications.

Le sentiment qui prévalut à la direction de Paillard se caractérisa d'ailleurs par un très profond malaise devant l'évolution de la situation. Devant le conseil d'administration, Edouard Thorens admit ouvertement que, même s'il n'était pas question de la proposer, «la participation officielle du personnel au bénéfice annuel arrivera un jour et cela même avant d'y être obligés par des décisions officielles fédérales<sup>58</sup>.» En 1947, il ne put encore s'empêcher d'avouer «avoir été «refait» (sic) par la demande d'une augmentation générale des salaires; il désire donc utiliser la bonne tactique pour l'avenir et propose d'annoncer le prolongement provisoire du paiement des allocations de prospérité jusqu'à fin décembre 1947, afin d'avoir du temps pour discuter avec les représentants du personnel; il faut être prudent, car nous sommes probablement à la veille de revendications ouvrières basées sur la hausse des produits laitiers<sup>59</sup>.»

Ce qui ressort de ce contexte, c'est l'impression d'un nivellement des situations. En d'autres termes, aux yeux de Paillard, le cadre vaudois d'analyse et d'action ne suffisait plus à répondre aux multiples contraintes qui s'accroissaient avec le retour d'une économie de paix et la prospérité qui l'accompagna. La force des demandes syndicales, la pénurie de main-d'œuvre, l'amplification du *turn-over* sans compter la sensible augmentation du nombre d'accidents du travail<sup>60</sup> alimentèrent le souci de Paillard d'élaborer une action plus concertée tenant compte de l'évolution générale de l'économie suisse et internationale et non plus seulement des spécificités de son industrie et des situations locales.

Son adhésion en 1947 à l'Association suisse patronale des constructeurs de machines ne se comprenait qu'au travers de ce constat explicitement avoué devant le conseil d'administration. Face à cette situation, l'action du GMV devenait donc insuffisante d'autant plus que l'importante entreprise des Câbleries de Cossonay refusait toujours d'entrer dans le Groupe-

---

57. Cf. parmi d'autres exemples, PVCA du 5 mars 1947.

58. PCVA du 10 avril 1946.

59. PVCA du 17 septembre 1947.

60. Sur cette question particulièrement épineuse: AEPC. Commission ouvrière, Procès-verbal, 26 novembre 1948.

ment et que des entreprises telles que les Usines métallurgiques de Vallorbe et les Ateliers mécaniques de Vevey préféraient jouer le jeu d'un capitalisme organisé sur les structures nationales offertes par l'Association<sup>61</sup>. En 1947, le renouvellement de la convention paritaire se conforma d'ailleurs en tout point aux accords qui avaient été conclus entre cette association patronale, englobant plus de 300 entreprises, et les syndicats<sup>62</sup>.

Agissant dans le cadre d'un GMV isolé et de plus en plus affaibli, l'entreprise était incapable de s'opposer aux revendications ouvrières. En favorisant les actions syndicales par le basculement des rapports de force qu'elles engendrèrent, les années prospères de l'après-guerre mirent ainsi à nu la faiblesse des marges de manœuvre de cette entreprise et, par conséquent, celle des structures collectives mises en place par la métallurgie vaudoise. De facto, elles amorcèrent une progressive intégration de Paillard dans ce que nous pourrions appeler une norme nationale des rapports sociaux.

Si cette normalisation s'opéra, pour la direction, sur un mode subit et contraint, la brève mais violente récession économique de la fin de 1948 permit de poursuivre ce processus. A cette différence près que la pression vint, cette fois-ci, du mouvement ouvrier. Les effets concomitants d'une sensible augmentation des stocks dès le début de 1948 et d'une forte baisse des commandes, perceptible surtout à la fin de la même année, aboutirent en effet à changer radicalement la stratégie de l'entreprise. La très énergique politique de croissance se mua brusquement en une non moins énergique politique de dégraissage. A l'introduction d'un chômage partiel s'ajoutèrent rapidement d'importantes vagues de licenciement qui suscitèrent, dans l'opinion, surprise et indignation. Entre le mois de décembre 1948 et celui de juin 1949, la baisse des effectifs atteignit 19 %. A la fin de l'année 1949, le personnel comprenait près de 1500 personnes après avoir atteint un plancher de 1213 personnes au mois de septembre, contre près de 2000 en juin 1948<sup>63</sup>.

Inutile de dire que ces mesures de licenciement refroidirent considérablement les relations entre les partenaires. Les commissions ouvrières d'Yverdon et de Sainte-Croix se plaignirent amèrement du manque de transparence de la direction de Paillard. Elles furent rapidement relayées par la FOMH qui dénonça la légèreté patronale qui n'avait pas jugé bon d'informer suffisamment tôt les commissions ouvrières des mesures prises. La liste des licenciés leur fut en effet soumise après que les congés fussent déjà donnés. La conclusion pouvait ainsi tomber: «Si le patronat ne tient pas mieux les engagements pris, nous ne pourrions plus assumer de responsabilité et

---

61. PVCA du 9 mars 1949.

62. PVCA du 5 mars 1947.

63. PVCA du 8 juillet 1949.

ce sera la lutte. Nous ne pourrons alors plus répondre de ce qui se passera<sup>64</sup>.» Ces propos de Giroud se comprenaient donc plus comme la condamnation d'une stratégie sociale que comme un avertissement pour le futur.

L'affaire prit une tournure nouvelle avec l'intervention politique. La Municipalité d'Yverdon demanda une entrevue avec la direction de l'usine. Elle signala l'extrême ampleur des mesures prises et fit aussi part de ses préoccupations quant à la gestion de la crise<sup>65</sup>. La réponse de Fritz Pagan, le directeur technique de l'usine d'Yverdon, demeura très vague. Il souligna que toute l'information nécessaire avait été diffusée et que, en l'état actuel de la conjoncture, ces mesures étaient malheureusement nécessaires.

Mais au-delà des récriminations à l'encontre de la direction de Paillard et des réponses sans surprises de celle-ci, l'aspect le plus intéressant est sans conteste les appréciations portées par les représentants syndicaux et politiques sur le poids réel des commissions ouvrières. Que ce soit le secrétaire syndical, Emile Giroud, ou le syndic d'Yverdon, Léon Jaquier, tous signalèrent l'extrême faiblesse des commissions ouvrières. Pour le premier, la commission ouvrière n'osait tout simplement pas assumer toute sa responsabilité «dans ces circonstances difficiles», ce qui légitimait l'intervention du syndicat. Le second se montra encore beaucoup plus critique. Employé aux ateliers CFF d'Yverdon où il vivait les mêmes expériences, le syndic Jaquier décrivit les commissions ouvrières comme des «hommes de pailles (sic)» qui «n'ont effectivement rien à dire et sont aux ordres de la direction».

En clair, la dépression des années 1948-1949 fit déplacer les enjeux du débat: d'une amélioration des conditions de travail qui avait jusqu'ici focalisé les discussions, on passa à débattre du statut même des commissions paritaires et de la définition des points négociables. A ce propos, le syndic Jaquier était favorable à ce que la commission ouvrière pût «contrôler la production en vue d'éviter des renvois» et à ce qu'elle fût dotée de «davantage d'autorité<sup>66</sup>.» La FOMH se fit aussi le défenseur de l'extension des prérogatives des commissions ouvrières<sup>67</sup>. La direction de Paillard s'opposa énergiquement à toutes ces revendications et le fit clairement savoir par le canal du GMV. Si elle avait lâché du lest sur les conditions de travail, il n'était pas

---

64. AEPC. Commission ouvrière, 29 mars 1949. Séance entre la direction technique, les commissions ouvrières de Sainte-Croix et d'Yverdon et la FOMH au sujet des licenciements.

65. AEPC. Commission ouvrière, Yverdon – Sainte-Croix, 4 avril 1949. La Municipalité, qui était à majorité de gauche à ce moment-là, était notamment représentée par le syndic socialiste Léon Jaquier.

66. Id.

67. Cf. notamment AEPC. Arch. Ed. Thorens. Dossier GMV. Circulaire de la FOMH adressée au GMV, 10 septembre 1952.



question d'admettre une intrusion ouvrière et syndicale dans l'élaboration des décisions de l'entreprise. Ces discussions n'en jetaient pas moins le trouble sur la conception née des préoccupations d'Edouard Thorens, particulièrement sur la nature des relations créées entre le patronat et le personnel. Au nom de la collaboration que le directeur de Paillard avait toujours défendue et qui avait été au cœur de la création du GMV, le mouvement ouvrier prenait l'initiative sur les points qui étaient justement de nature à la favoriser. Basées sur une collaboration des partenaires qui pouvait garantir confiance et dialogue, ces relations se résumaient finalement, dans la pratique, en un retour aux vieilles recettes du paternalisme autoritaire.

Les garde-fous fédéralistes, locaux et, dans une moindre mesure, professionnels, éclataient sous la pression des contraintes politiques et syndicales dont l'affaire de l'infiltration communiste, exposée au début de l'article, marqua pour ainsi dire le paroxysme. Les lignes de démarcation se modifièrent dès lors ainsi en fonction des réalités des confrontations qui caractérisaient les rapports de travail. Pour l'entreprise Paillard, ce fut un engagement clair dans une logique de participation patronale à l'échelle suisse. Les stratégies s'élaborèrent dorénavant en étroite relation avec les syndicats patronaux suisses. En 1952, le renouvellement de la convention du GMV fut notamment précédé d'une entrevue entre Edouard Thorens et le secrétaire de l'Association patronale suisse des constructeurs de machines afin de coordonner les attitudes patronales<sup>68</sup>. Si on s'opposait toujours à une ingérence directe de la FOMH dans les affaires des entreprises, on ne voulait pas prendre le risque de compromettre l'existence de la convention. «C'est dire qu'il paraîtrait indiqué d'examiner favorablement l'adoption de toutes propositions dont la portée est secondaire, tout en atténuant ou en écartant celles qui pourraient être préjudiciables à nos entreprises.»<sup>69</sup> Paillard se fondait dans un front patronal commun.

## *Conclusion*

L'entreprise Paillard s'est refusée à signer la Paix du travail de 1937 parce qu'elle la jugeait étrangère au contexte local. En favorisant la création du GMV et en axant tout son effort sur la constitution de commissions paritaires inspirées des idéologies corporatistes, Edouard Thorens avait tracé une voie qui lui semblait la plus propice au maintien de l'initiative en matière sociale pour se protéger des influences extérieures et garder un cap vaudois.

---

68. AEPC. Arch. Ed. Thorens. Dossier GMV, 22 octobre 1952.

69. AEPC. Arch. Ed. Thorens. Dossier GMV. Copie de lettre adressée aux membres du comité du GMV concernant le renouvellement de la convention de la métallurgie vaudoise et les revendications formulées à cette occasion par la FOMH, 23 octobre 1952.



Ce projet avait indiscutablement profité du contexte de la guerre. Les intentions corporatistes perdirent certes de leur pureté initiale, mais les visées patronales vaudoises, telles qu'elles se sont manifestées dans le secteur métallurgique, bénéficièrent, dans une grande mesure, de la réorientation stratégique défendue par le monde syndical suisse, notamment par les sections romandes de la FOMH<sup>70</sup>.

L'après-guerre se chargea de désamorcer ces volontés parce qu'elles ne correspondaient plus aux réalités d'une économie libérée du fardeau patriotique. Si la normalisation syndicale s'opéra rapidement devant l'intransigeance affichée par le directeur technique de l'usine d'Yverdon, Fritz Pagan, le mouvement patronal afficha une attitude plus défensive. Quoiqu'en ait pensé la direction de Paillard durant ces quelques années, le domaine social ne pouvait pas se détacher artificiellement du domaine économique, même au nom de valeurs fédéralistes ou corporatistes. Si ardemment recherchée dans ses stratégies de croissance, l'intégration économique de l'entreprise aboutissait à une intégration sociale parce qu'elle s'associait aux mouvements de fond qui touchaient à la fois les structures de production et le monde du travail. En ce sens, le domaine social rejoignait une dynamique plus globale qui dépassait le cadre étroit d'une entreprise vaudoise. La consolidation de l'économie suisse en un capitalisme organisé passait, avec un retard chez Paillard, par celle des intérêts fondamentaux de toutes les forces actives dans l'entreprise. Le corporatisme à la Paillard explosa sous les pressions économiques et sociales parce qu'il engendra un isolement dont le mouvement ouvrier sut exploiter toutes les failles. Si cette entreprise avait bâti toute sa stratégie sociale sur la négation d'une guerre du travail, elle devait admettre dès les années 1950 qu'elle n'était plus à l'abri des mutations politiques et idéologiques qui traversaient la société suisse. L'affaire Maurer se chargea de le démontrer.

---

70. Philippe MASPOLI, *op. cit.*, p. 118