

Zeitschrift: Cahiers d'histoire du mouvement ouvrier
Herausgeber: Association pour l'Étude de l'Histoire du Mouvement Ouvrier
Band: 15 (1999)

Artikel: "Une fabrique modèle" : paternalisme et attitudes ouvrières dans une entreprise neuchâteloise de chocolats : Suchard (1870-1930)
Autor: Schmid, Olivier
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-520305>

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: 08.02.2026

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

«UNE FABRIQUE MODÈLE». PATERNALISME ET ATTITUDES OUVRIÈRES DANS UNE ENTREPRISE NEUCHÂTELOISE DE CHOCOLATS: SUCHARD (1870-1930)

Olivier SCHMID

Généralement défini comme étant une conception patriarcale et paternelle du rôle du chef d'entreprise, le paternalisme doit aussi être compris comme un système qui règle les relations entre patronat et ouvriers dans un rapport personnel d'interdépendance et de réciprocité. Au devoir d'aide du patron répond le devoir d'obéissance de l'ouvrier.

Cette conception a évolué entre le XIX^e et le XX^e siècle. Pour le XIX^e siècle, il conviendrait de parler plutôt de patronage, un terme défini par Le Play comme étant «un lien volontaire d'intérêt et d'affection destiné à remplacer les liens forcés de l'Ancien Régime». Dans la perspective de Le Play, «le patronage est une application au monde de l'entreprise (encore largement artisanale) d'une conception des rapports sociaux hérités de la société agraire traditionnelle.»¹ L'exemple d'Antoine Le Coultre (1803-1881), au Sentier, illustre bien ce que fut le patronage dans l'horlogerie au siècle dernier: le patron vit encore avec ses ouvriers dont il partage les repas et dont il loge un certain nombre sous son toit. «Les relations humaines primaient parfois toute notion de rentabilité, jusqu'à mettre l'entreprise en péril.»²

Le terme de paternalisme, selon Gérard Noiriel, apparaît plus tardivement (1880-1890) et correspond à une nouvelle stratégie patronale de gestion de la main-d'œuvre dans un contexte industriel et social nouveau: passage du monde artisanal à celui de la fabrique et prise de conscience, par les ouvriers, de la nécessité de s'organiser collectivement et de manière autonome pour la défense de leurs intérêts. Cette nouvelle stratégie répond à plusieurs contraintes: fixer une main-d'œuvre; établir un lien de nature spécifique entre l'ouvrier et son entreprise; éviter les conflits sociaux coûteux et l'implantation de syndicats dans l'entreprise; donner une légitimité au chef d'entreprise.

1. Gérard NOIRIEL, «Du patronage au paternalisme; la restructuration des formes de domination de la main-d'œuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française», in *Le mouvement social*, n° 144, juillet-septembre 1988, p. 18.

2. François JEQUIER, «Fondements éthiques et réalisations pratiques de patrons paternalistes en Suisse romande (XIX^e-XX^e siècles), in *Liberalism and Paternalism in the 19th century*, Leuven, University Press, 1990, p. 73.

Il en résulte un système de relations dont l'objectif ultime est d'augmenter la productivité de l'entreprise grâce à une main-d'œuvre fidèle, attachée à celle-ci et à son propriétaire, et non combative. Ce système implique la mise en place d'un «contrôle total» de l'ouvrier et de sa famille. Ce «contrôle total» s'exerce à la fois à l'intérieur de l'entreprise par une série de règlements qui imposent un code des comportements souhaités ou interdits et à l'extérieur de l'entreprise «par une prise en charge de l'ensemble des secteurs de l'existence ouvrière.»³

Deux éléments essentiels doivent encore être pris en compte: l'un concerne l'éthique du chef d'entreprise, l'autre tient aux limites du paternalisme. François Jequier montre, dans son essai sur Charles Veillon, que le paternalisme est indissociablement lié à l'éthique du chef d'entreprise, d'une part parce que toute l'action de Charles Veillon, dont celle à l'égard de son personnel, est guidée par son éthique protestante, d'autre part parce qu'il met tout en œuvre pour imposer à ses employés sa marque et sa vision du monde.⁴ Quant à la paix sociale, Marianne Debouzy pense qu'elle n'est jamais définitivement gagnée, comme le voudrait le paternalisme, car le fait que les travailleurs s'accommodent en apparence d'une situation paternaliste n'implique nullement qu'ils renoncent à toute revendication ou deviennent incapables de se battre pour les défendre.⁵

Ce modèle fut largement repris en Suisse, et particulièrement en Suisse romande, comme le montrent les travaux de François Jequier⁶ et de Christine Gagnebin-Diacon⁷. L'entreprise des Chocolats Suchard à Neuchâtel offre un exemple intéressant de l'application des principes paternalistes. Grâce à sa position dominante sur le marché suisse des chocolats, elle acquiert une grande réputation par la «qualité» de sa politique paternaliste qui sert peu à peu d'exemple et de modèle. L'abondance de ses archives permet d'en reconstituer les principaux aspects et d'en expliquer aussi les premières fissures qui entraîneront sa disparition à la fin des années vingt⁸.

3. *art. cit.*, p. 30.

4. François JEQUIER, *Charles Veillon (1900-1971). Essai sur l'émergence d'une éthique patronale*, Zurich, Société d'études en matière d'histoire économique, 1985.

5. Marianne DEBOUZY, «Permanence du paternalisme», in *Le mouvement social*, no 144, juillet-septembre 1988, p. 16.

6. François JEQUIER, *Charles Veillon (1900-1971). op. cit.*; «Fondements éthiques et réalisations pratiques de patrons paternalistes en Suisse romande (XIX^e-XX^e siècles)», *art. cit.*, pp. 71-81.

7. Christine GAGNEBIN-DIACON, *La fabrique et le village: la Tavannes Watch Co (1880-1918)*. – Porrentruy, Cercle d'études historiques de la Société jurassienne d'Emulation, 1996.

8. Le fonds Suchard a été versé aux Archives de l'Etat de Neuchâtel (AEN) et est conservé par les soins des Archives de la Ville de Neuchâtel.

Le paternalisme de Suchard jusqu'en 1920

Créée à Neuchâtel en 1826 par Philippe Suchard, l'entreprise connaît des débuts difficiles. Il faut attendre l'arrivée aux affaires, en 1855, de son fils, qui porte le même prénom, et l'engagement, en 1860, d'un voyageur de commerce d'origine allemande, Carl Russ, pour que l'entreprise prenne son essor. La mort, à quelques mois d'intervalle, des Philippe Suchard, père et fils, laisse Carl Russ-Suchard, qui avait épousé la fille du fondateur, seul à la tête de l'entreprise dès 1884⁹. Il ne la quitte plus jusqu'en 1924, une année avant son décès à l'âge de 87 ans. Sous sa direction, l'entreprise entre dans une période de vive prospérité pour atteindre, en quelques années, la dimension d'une multinationale. Elle ouvre des succursales en Allemagne, en Autriche, en France et en Espagne. En 1884, Suchard occupe un peu moins de 300 ouvriers. En 1913, elle en occupe plus de 2700, dont la moitié à Serrières.

Aux yeux de Carl Russ-Suchard, cette prospérité est indissolublement liée à la qualité des rapports sociaux entretenus avec le personnel et qui ont pour fondement le paternalisme. A la suite d'une enquête qu'il avait menée en 1894 chez Suchard, Ami Campiche, inspecteur fédéral des fabriques du 2^e arrondissement, arrive à la même conclusion : « Si nous ajoutons qu'indépendamment de toutes les mesures philanthropiques que nous venons d'énumérer, les chefs de la maison se font un plaisir d'inviter de temps à autre tout leur personnel à des excursions plus ou moins lointaines, dans un but à la fois de délassement et d'instruction, nous aurons, espérons-nous, suffisamment expliqué pourquoi et comment la prospérité de la grande fabrique va croissant. Les bons procédés appellent les bons services, l'amour des ouvriers est la première condition de leur dévouement, et, loin d'être en conflit, les intérêts des patrons et de leurs employés se confondent en un même effet soutenu et fécond dans la concorde et la confiance réciproque¹⁰ ».

A travers cette politique, trois objectifs sont visés : produire, construire une image et lutter contre les idées subversives. A chacun de ces objectifs correspond une série de moyens mis en place par les patrons de Suchard afin d'assurer leur réalisation.

Produire

L'objectif de production implique pour Suchard de pouvoir disposer d'une main-d'œuvre qui soit à la fois la plus productive possible, fidèle à l'entreprise et à sa direction, jouissant d'une bonne santé physique et d'une morale irréprochable.

9. Philippe Suchard fils disparut le 26 mai 1883 et le père le 14 janvier 1884.

10. AEN, Fonds Suchard, dossier 2448, Une fabrique modèle, rapport d'Ami CAMPICHE, inspecteur fédéral des fabriques du II^e arrondissement, Lausanne 1894.

En fidélisant sa main-d'œuvre, Suchard veut créer un lien très fort entre l'ouvrier et l'entreprise d'une part, entre l'ouvrier et l'entrepreneur d'autre part. Ce lien est à la fois matériel et affectif. Schématiquement, Suchard va recourir à une triple stratégie: faire participer son personnel aux événements marquants de la vie de l'entreprise et de ses dirigeants (courses et excursions¹¹, banquets, primes offertes lors de grandes occasions¹², etc.); mener une politique sociale en faveur du personnel politique du logement, société de consommation, rente de veuve et orphelins, caisse de retraite (prestations en cas de maladie et d'accident, fonds d'aide à l'apprentissage des fils d'ouvriers, etc.); aides et secours divers en réponse aux demandes individuelles émanant de son personnel.

La politique du logement permet d'illustrer à la fois la politique sociale de Suchard et la manière dont celle-ci s'inscrit dans la politique paternaliste de l'entreprise. Elle vise d'abord à fidéliser la main-d'œuvre: lorsque l'ouvrier quitte Suchard ou s'il est congédié, il perd l'usage de son logement. Elle permet ensuite à Suchard d'en faire l'une de ses cartes de visite: l'entreprise peut vanter la situation de sa cité ouvrière dans un cadre salubre et dans un paysage idyllique et insister sur le coût modique des loyers et sur le confort des logements; on peut ainsi lire dans un texte non signé: «Comme couronnement de ces œuvres philanthropiques, MM. Russ-Suchard et Cie ont fait construire une vingtaine de maisons ouvrières sur l'un des plus beaux quais de Neuchâtel-Serrières, le quai Philippe-Suchard, dans le but de procurer aux ouvriers qu'ils occupent, des logements salubres et économiques près de leur lieu de travail¹³». Elle permet enfin à l'entreprise, par sa politique de gestion du parc immobilier, d'imposer une discipline et des règles de vie à ses locataires, lui garantissant une main-d'œuvre en bonne santé: les maisons sont construites dans un espace salubre, l'entreprise exerce un strict contrôle sur l'entretien et l'état de propreté des logements par des inspections régulières dont celle du médecin attaché à la fabrique.

La société de consommation, créée en 1878 à partir d'une avance octroyée par l'entreprise, a pour but de fournir à ses membres les denrées alimentaires et autres objets de ménage de première nécessité aux meilleures conditions possibles de prix et de qualité. Tout membre quittant l'entreprise cesse automati-

11. Promenade à Berne le 15 octobre 1871 à l'occasion de l'anniversaire de Philippe Suchard; voyage à Lausanne en 1882; promenade à Zurich le 4 mai 1893 à l'occasion des noces d'argent de M. et Mme Russ-Suchard; promenade à L'Exposition nationale Suisse à Genève en 1896; voyage à Lucerne offert en 1906 aux ouvriers de Paris et de Serrières; voyage à Loerrach en 1910 à l'occasion du cinquantième anniversaire de l'entrée de Carl Russ-Suchard dans l'entreprise.

12. Prime d'ancienneté suite à la mort de Philippe Suchard en 1884; prime offerte par M. Carl Russ-Suchard en souvenir de ses 50 ans dans l'entreprise; prime d'ancienneté offerte tous les 9 octobre, date d'anniversaire du fondateur de l'entreprise, aux ouvriers ayant plus de 15 ans de service (prime instituée en 1891).

13. Souvenir de la Fabrique de chocolat Philippe Suchard, Russ-Suchard et Cie, Neuchâtel (Suisse), daté de 1905, dossier 5533.

quement de faire partie de la société de consommation. Cette prestation obéit également à une autre préoccupation que celle de fidéliser la main-d'œuvre : Campiche note dans son rapport que « l'ouvrier qui dépense ses forces au travail, a besoin d'une nourriture saine et suffisante et il a été démontré par maintes statistiques que la somme de travail fournie et sa qualité sont en raison directe des conditions d'alimentation et du régime des ouvriers¹⁴ ».

La rente unique de veuve et orphelins mineurs a été instituée lors de l'inauguration de la dernière fabrique construite à Serrières en 1891. Elle consiste en un versement unique de 1000 francs à la veuve et aux enfants mineurs de tout ouvrier qui aurait accompli plus de 15 ans de travail dans l'entreprise et pour autant que celui-ci soit resté au service de Suchard. En cas de départ ou de licenciement, l'ouvrier perd ce droit. L'entreprise se réserve le droit de décider la manière dont cet argent sera versé ; on peut lire en effet dans une lettre adressée à un ouvrier en 1914 : « [...] Nous nous réservons de décider en son temps comment cette somme sera versée aux intéressés, si elle sera payée en espèces ou employée en tout ou partie et sur notre direction à l'éducation de vos enfants mineurs ou au profit des intéressés [...] »¹⁵.

La caisse de retraite a été créée en 1920. Jusque-là, un fonds permettait d'octroyer des rentes en cas d'invalidité et de grand âge. Le règlement de la caisse prévoit que tout ouvrier ou employé âgé de 60 ans et ayant travaillé 20 années consécutives dans la fabrique touche une pension annuelle de 1200 francs pour les hommes et de 1000 francs pour les femmes. La décision de la mise à la retraite est du ressort du comité de direction qui tient compte de l'âge, de l'état de santé, de la situation économique et de l'avis de l'intéressé. Il n'est pas rare que des ouvriers insistent pour poursuivre leur activité.

Durant les années 1920, au plus fort de la crise économique, la caisse de retraite sera abondamment sollicitée pour permettre de réduire le personnel. On ira jusqu'à modifier les statuts pour faciliter cette politique : « Proposition de M. de Rutté et W. Russ-Young face au marasme des affaires et ses conséquences de modifier le règlement de la Caisse de retraite pour le personnel féminin comme suit : retraite à 55 ans et 25 années de service ; retraite à 50 ans et 30 années de service¹⁶ ». Une année plus tard, le 28 avril 1924, une nouvelle proposition de modification du règlement de la caisse de retraite est acceptée ; il s'agit de pratiquer la même politique à l'égard des hommes.

En cas de maladie, l'ouvrier reçoit la demi-paie ; en cas d'accident survenu sur le lieu de travail, la paie entière est versée. Le droit à ces prestations n'implique aucune contribution de la part de l'ouvrier.

14. AEN, Fonds Suchard, dossier 2448, Une fabrique modèle, rapport d'Ami CAMPICHE, inspecteur fédéral des fabriques du 2^e arrondissement, Lausanne 1894.

15. Promesse d'un don de Fr. 1000. –, le 30 septembre, dossier 1513.

16. Procès-verbal du Comité de direction du 14 août 1923.

André Gueslin montre que Michelin avait bien compris qu'une main-d'œuvre productive est une main-d'œuvre en bonne santé, aussi cette entreprise avait-elle mis en place une politique de prévention en matière de santé¹⁷.

Il en va de même chez Suchard : des mesures en matière d'hygiène, de soins et de prophylaxie peuvent être mises en évidence. Des bains chauds gratuits et obligatoires sont à la disposition des ouvriers qui sont «tenus d'en faire usage au moins une fois par mois, trois quarts d'heure du temps de travail leur étant accordé pour chaque bain.»¹⁸ Un médecin est attaché à la fabrique ; il soigne gratuitement les ouvriers et leur famille, à domicile ou à l'hôpital. Un dispensaire a été ouvert en 1881 sous la responsabilité d'une diaconesse. Des campagnes de vaccinations obligatoires sont organisées : «Veuillez prendre note que tous les ouvriers et ouvrières devront être vaccinés à nouveau. Il ne sera gardé aucun ouvrier à la fabrique n'ayant pas été vacciné, ceci par mesure de précaution pour elle-même, aussi bien que pour les autres¹⁹».

L'éducation des ouvriers et de leur famille est une autre des préoccupations de Suchard. Christine Gagnebin-Diacon souligne que la doctrine paternaliste considérait la fabrique comme le lieu propice à la moralisation du peuple²⁰. On trouve chez Suchard, en de nombreuses occasions, cette ambition d'éduquer son personnel. En créant une Caisse d'épargne, Suchard veut promouvoir l'idéologie de l'épargne chez ses ouvriers ; pour encourager ceux-ci dans cette voie, les primes d'ancienneté de même que certains dons et legs sont versés sur leur compte d'épargne et les bénéficiaires ne peuvent retirer cet argent sans l'assentiment de la direction. On peut ainsi lire, dans la lettre adressée par Philippe Suchard à Monsieur J. Mühlematter le 31 décembre 1882 lui annonçant le versement d'une prime d'ancienneté : «[...] afin que le but que je me propose soit atteint, je me réserve d'être consulté sur l'emploi de cet argent, car mon désir est que vous arriviez rapidement à vous créer quelques épargnes qui vous assurent une ressource pour l'avenir [...]»²¹. Pour les ouvriers mineurs, l'épargne est obligatoire. Une salle de lecture est mise à la disposition du personnel pour lui donner «le goût d'une lecture instructive et morale et le détour-

17. André GUESLIN, *Michelin, les hommes du pneu : les ouvriers Michelin, à Clermont-Ferrand, de 1889 à 1940*, Paris, Les Editions de l'Atelier/Editions ouvrières, 1993.

18. Notice sur la Fabrique de Chocolat Ph. Suchard à Neuchâtel, Suisse, pour Messieurs les membres du Jury à L'Exposition universelle de Paris en 1889, Dossier 2031, anciens documents et circulaires.

19. AEN, Fonds Suchard, Administration, Cahier de notes et de règlement d'ateliers 1907-1915, dossier 2494, le 12 août 1914.

20. Christine GAGNEBIN-DIACON, *La fabrique et le village : la Tavannes Watch Co (1880-1918)*. – Porrentruy, Cercle d'études historiques de la Société jurassienne d'Emulation, 1996.

21. AEN, Fonds Suchard, Relations publiques, dossier 1507.

ner de la littérature corruptrice malheureusement si répandue dans les centres ouvriers.»²²

Construire une image

La politique paternaliste se doit, pour gagner en efficacité, d'être mise en évidence par une politique de relations publiques dont la fonction est de construire une double image : celle de l'entrepreneur d'une part, au travers de la figure du philanthrope, celle de la fabrique d'autre part, qui prend l'aspect de « la bonne usine » ou de « la fabrique modèle ».

L'image de la bonne usine est destinée à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Dans une lettre adressée par un actionnaire au Comité de direction qui propose d'augmenter le fonds de pension à l'occasion du Centenaire de l'entreprise, on peut lire : « Ce n'est pas seulement témoigner de sentiments élevés et faire un noble geste, c'est aussi faire de la publicité et cela vous permettra d'être très exigeant en recrutant votre personnel. De plus, devancer le temps, en prenant une mesure que la loi imposera peut-être un jour, est de la publicité la plus efficace qui soit, sans compter que les journaux se chargeront de répandre la nouvelle, vous épargnant toute publicité si coûteuse [...] »²³. Suchard a accordé beaucoup de soin à forger, dans l'opinion publique, l'image de la « bonne usine ». Pour ce faire, l'entreprise s'est surtout appuyée sur la presse qui, avec une grande complaisance, a accordé une large place aux différentes initiatives qu'elle a prises à l'égard de son personnel²⁴. Cette politique de communication repose à la fois sur des communiqués de presse et sur la participation de journalistes invités aux différentes fêtes et excursions qui marquent la vie de la fabrique et qui donnent lieu systématiquement à des comptes rendus dans les journaux.

Suchard ne manque pas, lors des Expositions, de mettre en valeur sa politique sociale : l'Exposition nationale de 1896 à Genève, où l'entreprise présente un modèle de maison ouvrière ; l'Exposition Universelle de Paris de 1889 où Suchard, dans le dossier remis aux membres du jury, consacre l'essentiel de celui-ci à ses réalisations sociales.

Nous avons chez Suchard une double figure du philanthrope : il y a d'abord celle de Philippe Suchard père, il y a ensuite celle de Carl Russ-Suchard. Les

22. AEN, Fonds Suchard, dossier 2448, Une fabrique modèle, rapport d'Ami CAMPICHE, inspecteur fédéral des fabriques du 2^e arrondissement, Lausanne 1894.

23. AEN, Fonds Suchard, Relations publiques, dossier 2330, septembre 1925.

24. Une augmentation de salaire en octobre 1910 donne lieu, dans différents journaux de Suisse (*Feuille d'Avis de Neuchâtel*, *La Suisse* de Genève, *L'Express* de Neuchâtel, *Le Grütli* de Zurich, *Le Nouvelliste* du Valais), à la publication de petits articles avec des titres tels que : « Généreuse gratification » ou encore « Le bon patron » ; *Le Nouvelliste* termine son information par : « Honneur aux patrons qui comprennent si bien les intérêts de leur personnel ! ». AEN, Fonds Suchard, Personnel, dossier 2079.

appellations à partir desquelles on nomme ces deux personnages permettent de mettre en évidence ces deux figures. Philippe Suchard et Carl Russ-Suchard n'appartiennent pas à la même génération d'industriels.

Ainsi, Suchard père a construit son image de philanthrope dans un système de relations qui s'apparente davantage au patronage qu'au paternalisme (même s'il a été le patron d'une entreprise qui est passée du stade artisanal au stade industriel), ce qui expliquerait son appellation de «papa des ouvriers», de «bon papa Suchard». Dans la brochure éditée par l'entreprise à l'occasion de son centenaire, on peut lire ce portrait de Philippe Suchard: «On le voyait apparaître dans les plus modestes maisons avec une brusquerie familière et cordiale, disant le mot qui reconforte, s'enquérant des besoins [...] ²⁵.» Carl Russ-Suchard représente par contre la figure du paternaliste: une relation plus distante avec son personnel et une attitude beaucoup plus autoritaire envers celui-ci, imposées notamment par l'extension de l'entreprise et une plus grande maturité du personnel qui commence à prendre conscience de ses intérêts propres. Russ-Suchard n'est pas «le bon papa», il est «le vénéré chef», le «vénéré patron». A sa mort, les ouvriers avaient dédié leur couronne à «notre cher et vénéré chef et patron.» ²⁶ Chez certains journalistes, la figure autoritaire de Russ-Suchard s'estompe parfois derrière celle du vieillard à barbe blanche. Son image tend alors à ressembler à celle du patriarche que l'on a donnée de Suchard à la fin de sa vie. Toutefois, cette image de patriarche qui est parfois accolée au Carl Russ-Suchard vieillissant ne doit pas nous faire oublier qu'il est l'industriel, le patron, même si son image de philanthrope s'inscrit dans le prolongement de celle de Philippe Suchard. Carl Russ-Suchard est un patron du vingtième siècle.

Carl Russ-Suchard, au-delà des hagiographies qui lui ont été consacrées, est aussi une figure contestée, notamment en raison de sa fermeté lors de la première tentative de créer un syndicat des chocolatiers en 1907 ²⁷. Charles Naine a dressé de lui, dans *Le Peuple* et au Grand Conseil, un portrait qui est bien loin de celui du philanthrope: «En pleine république neuchâteloise, en plein chef-lieu, un industriel puissant, un archimillionnaire, respecté, adulé, porté aux nues comme un philanthrope par tous les lèche-bottes de la finance, traite ses ouvriers comme ses esclaves, leur supprime les libertés les plus innocentes [...] ²⁸.»

Lutter contre les idées subversives

Cet objectif implique, pour la direction, de parvenir à imposer une culture d'entreprise fondée sur l'idéologie d'une société où il n'y aurait pas de dis-

25. Francis MAULER, *Le chocolat Suchard de 1826 à 1926*, Neuchâtel, Attinger, 1926, p. 94.

26. *L'Express des districts de Neuchâtel* du 16 février 1925.

27. AEN, Dossier police, n° 399.

28. *Le Peuple* du 9 mai 1907.

inction entre patrons et ouvriers, où tous œuvreraient en commun pour assurer le même objectif, celui du développement de l'entreprise.

Les patrons paternalistes ont le sentiment que, face au discours syndical, l'intransigeance et la répression ne sont pas les meilleures réponses à apporter, de telles attitudes pouvant déboucher sur des conflits dont les coûts, en termes financiers et en termes d'image, sont difficiles à mesurer. Il s'agit pour eux d'apporter d'abord une réponse idéologique à la question : comment contrer le discours de la gauche en général et des syndicats en particulier ? Cette réponse idéologique se concrétise essentiellement dans l'élaboration d'une culture d'entreprise qui repose sur les diverses mesures paternalistes, sur l'image que celles-ci donnent du patron et de l'usine et sur une série de discours idéologiques qui cherchent à présenter la fabrique comme une grande famille. Ceux-ci ont pour auteurs à la fois les patrons et contremaîtres – lors des excursions, courses et banquets –, la presse et diverses personnalités politiques, intellectuelles et religieuses. Lors d'une excursion à Berne offerte par Philippe Suchard père à l'occasion de son anniversaire en 1871, Philippe Suchard fils a eu ces propos qui illustrent bien le principe idéologique d'une proximité sociale entre patrons et ouvriers et du partage de valeurs communes : « Je désire donc que nous inaugurons aujourd'hui une nouvelle vie entre nous, qui sera celle d'un épanchement mutuel, en cherchant les occasions de nous rapprocher les uns des autres [...] et nous contribuerons à résoudre l'un des grands problèmes de notre époque, qui consiste à niveler les positions sociales par le concours mutuel de tous au bien-être de tous²⁹ ».

La presse joue un double rôle dans cette lutte idéologique : un rôle de dénonciation explicite des syndicats et un rôle de diffuseur de l'idéologie patronale, l'harmonie régnant chez Suchard étant citée en modèle pour l'ensemble des ouvriers du pays.

La réponse idéologique n'exclut toutefois pas le recours à la fermeté et à la répression. Dans le système que les patrons paternalistes cherchent à mettre en place, la répression doit apparaître comme une sanction qui frappe uniquement les mauvais ouvriers, les mauvais fils de cette grande famille que forme l'usine.

Cette idéologie patronale s'est avérée efficace dans le cas de Suchard puisqu'elle est parvenue à empêcher l'implantation d'un syndicat des chocolatiers jusqu'en 1919.

La politique paternaliste durant les années 1920

La politique paternaliste que nous avons vu se mettre en place durant le XIX^e et le début du XX^e siècle a pu fonctionner et remplir le rôle qui lui était

29. AEN, Fonds Suchard, Personnel, dossier 4695, course de la fabrique, 15 octobre 1871 (Berne).

assigné jusqu'à la fin des années 1910. A partir de la décennie suivante, le contexte économique et social subit des changements importants : un syndicat des chocolatiers de Serrières voit le jour en 1919, cherchant à s'imposer comme un nouvel interlocuteur entre Suchard et son personnel ; la crise de 1920-1923 frappe durement l'entreprise ; la sortie de la crise ne marque pas la fin des difficultés économiques de Suchard ; Carl Russ-Suchard meurt en 1925.

Dans ce contexte nouveau, la politique paternaliste n'est plus la stratégie première des dirigeants de Suchard : d'abord parce que l'entreprise n'a plus les moyens financiers de l'assurer ; ensuite parce que sa politique d'austérité l'amène, durant toute la décennie, à prendre des mesures très impopulaires ; enfin parce que, avec la disparition de Carl Russ-Suchard, il n'y a plus personne pour l'incarner.

L'opportunité d'une politique philanthropique

Durant les années 1920, la politique de Suchard à l'égard de son personnel est déterminée essentiellement par les difficultés économiques auxquelles l'entreprise doit faire face. Dans ce contexte, la politique paternaliste n'est plus la préoccupation première de l'entreprise ; elle cède le pas à une politique d'austérité qui inaugure un nouveau type de relations avec son personnel : licenciements, chômage partiel, baisse générale des salaires³⁰, mises à la retraite et réduction des prestations offertes par l'entreprise.

Pour bien cerner la politique de Suchard durant cette période, nous devons schématiquement distinguer la politique d'austérité proprement dite de la politique de réduction des prestations sociales. De même, nous distinguerons les années 1920 à 1926 des années 1927 à 1930 qui marquent une transition annonçant la création, en 1930, d'une nouvelle structure : la holding.

Les années 1920-1926

Suchard procède aux premiers licenciements en novembre 1920 ; dès cette date, les renvois se succèdent durant toute la crise. La fin de celle-ci ne marque toutefois pas la fin de la politique d'austérité ; celle-ci sera maintenue tout au long de la décennie.

Quelle a été l'attitude de Suchard face aux licenciements ? L'entreprise n'est pas insensible à la portée d'une telle décision. Devant la perspective de licencier du personnel, elle recourt à une double stratégie, l'une privilégiant le chômage partiel et les mises à la retraite, l'autre cherchant à déterminer, à partir de critères financiers et familiaux, quels sont les ouvriers qui seraient, toutes proportions gardées, les moins pénalisés par la perte de leur emploi. Dans ce contexte, ce sont surtout les jeunes célibataires, les nouveaux venus et les femmes

30. Une baisse générale des salaires de 10 % applicable à l'ensemble du personnel est décidée en mars 1922 et devient effective à partir de mi-avril ; cette réduction s'inscrit dans un mouvement de baisse des salaires qui touche une grande partie de l'industrie suisse.

dont «le mari travaille à l'usine ou sur le tram, ou ont une occupation assurée et celles qui n'ont pas d'enfants à charge» qui vont être licenciés en priorité³¹. Pour ce qui est des «socialistes», l'entreprise fait preuve de beaucoup moins de sentiment: elle cherche à les éliminer, selon ses propres termes, en profitant de la crise. C'est le cas lors de la première vague de licenciements; c'est encore le cas en 1923: «Le Comité reprend la question du renvoi de quelques éléments socialistes dont il serait avantageux de se débarrasser. Chaque membre est prié de fournir une liste des éléments qu'il désirerait voir éliminés.»³² Cette mesure n'est toutefois pas facile à mettre en pratique dans la mesure où les «socialistes» peuvent s'avérer être de bons ouvriers: «[...] il y a encore quelques socialistes qu'il n'est pas dans l'intérêt de la maison de conserver, malheureusement ils sont de bons ouvriers.»³³

Malgré une politique d'austérité sévère, la politique paternaliste n'est pas remise en question, même au plus fort de la crise. Si l'on peut observer une volonté de réduire le coût de certaines prestations, celle-ci demeure surtout au stade des intentions³⁴. On observe également une moindre sensibilité quant à l'image de l'entreprise: Suchard n'hésite pas à prendre des mesures impopulaires et à les maintenir malgré l'intervention des autorités, notamment du Conseil d'Etat et de certaines communes qui s'inquiètent de la prise en charge des personnes licenciées.

Toutefois, dès les années 1920, des voix s'élèvent au sein du Conseil d'administration contre la politique philanthropique. Ces actionnaires parviennent à imposer, dès 1920, l'ouverture d'un compte spécial dans la comptabilité, qui «comprendrait toutes les générosités de la maison à l'égard de son personnel»³⁵. En 1926, le ton du Comité d'administration se fait plus ferme à l'égard du Comité de direction qui semble avoir décidé de nouvelles allocations: «Nous devons attirer l'attention du Conseil sur les conséquences qui en découlent. Il est évident que c'est une grande jouissance d'être généreux, mais il faut avoir la sagesse de se limiter à ses possibilités.»³⁶

Les années 1927 – 1930

Durant les dernières années de la décennie, Suchard, qui peine à se relever de la crise et à retrouver la situation florissante qu'elle a connue jusqu'en

31. AEN, Fonds Suchard, procès-verbal du Comité de direction du 23 janvier 1923.

32. AEN, Fonds Suchard, procès-verbal du Comité de direction du 28 août 1923.

33. AEN, Fonds Suchard, procès-verbal du Comité de direction du 14 août 1923.

34. Décision en septembre 1922 d'exclure les retraités de l'accès aux soins gratuits; décision annulée en septembre 1923 suite à l'intervention de la responsable du dispensaire.

35. AEN, Fonds Suchard, dossier Conseil d'administration, rapport du Conseil d'administration sur la vérification des comptes au 31 décembre 1925, dossier 4628.

36. AEN, Fonds Suchard, dossier Conseil d'administration, rapport du Conseil d'administration sur la vérification des comptes au 31 décembre 1925, dossier 4628.

1919 et qui lui a permis de verser des dividendes de l'ordre de 5 à 8 % avec un maximum de 13.35 % en 1919, met en place une politique de réduction des dépenses: «Nous concentrerons nos efforts pour réduire le prix de revient: nous n'y arriverons qu'au prix de sacrifices importants, surtout dans le domaine des dépenses compressibles: frais généraux et salaires. Ce n'est pas de gaieté de cœur que nous prendrons certaines mesures, nous savons qu'elles seront impopulaires et qu'elles nous attireront de nombreux litiges, mais cela ne nous empêchera pas de suivre la ligne de conduite que nous nous sommes tracée³⁷». Cette politique est confirmée en 1928: «Nous continuons à vouer tous nos soins à la réduction des frais généraux au strict minimum; de nouvelles économies ont été ajoutées à celles obtenues en 1927³⁸.» Cette réduction du prix de revient se traduit par une compression du personnel – licenciements et mises à la retraite – et le recours à une main-d'œuvre «flottante» composée de saisonnières, par des horaires de travail fluctuants et par une diminution des prestations sociales.

Dans ce contexte, le débat engagé autour de l'opportunité de poursuivre la politique philanthropique se fait plus aigu entre, d'une part, ceux qui «aimeraient que l'œuvre de nos prédécesseurs soit respectée»³⁹ et, d'autre part, ceux qui prônent la compression des dépenses. Pour ces derniers, les intérêts des actionnaires constituent la préoccupation essentielle: «L'exercice écoulé, dans son ensemble sans être ce que l'on peut appeler brillant, laisse cependant un résultat satisfaisant et permet, sans se faire trop d'illusions, d'escompter la fin des vicissitudes et le renouveau des années grasses et des lourdes prébendes. Espérons que dès l'année prochaine, les actionnaires pourront, ainsi que le disait l'un d'eux, s'asseoir à la table des rois⁴⁰». Face aux réticences morales affichées par la direction de Serrières, Edouard Petitpierre, président du Conseil d'administration, suggère d'en appeler à l'Assemblée générale des actionnaires: «Si la direction répugne à prendre des mesures, le Conseil d'administration le fera en s'appuyant, si cela est nécessaire, sur l'Assemblée générale des actionnaires⁴¹.»

Mais qu'en est-il au-delà des discours et des polémiques? Quelle a été la politique philanthropique de Suchard à l'égard de son personnel durant les dernières années de la décennie? Si le débat semble beaucoup plus vif, il n'y a toutefois pas de remise en question brutale; on assiste plutôt à un désengagement dont on a pu voir les prémisses lors de la période précédente: «Les allocations

37. AEN, Fonds Suchard, dossier rapport d'activité, Programme de l'usine de Serrières pour 1927.

38. AEN, Fonds Suchard, dossier rapport à la direction, 31 août 1928.

39. AEN, Fonds Suchard, dossier conférence des dirigeants, W. Russ, conférence des dirigeants à Loerrach, le 4-5 juillet 1927.

40. AEN, Fonds Suchard, dossier rapport à la direction, 1927.

41. AEN, Fonds Suchard, dossier rapport à la direction, Procès-verbal de la conférence entre une délégation du Conseil d'administration et la direction de Serrières du 26 septembre 1928.

pour enfants créées au début de la guerre ont été supprimées»⁴²; «demande à la Caisse nationale d'assurance pour participer aux frais de notre dispensaire»⁴³; «Serrières a cette année réduit toutes les vacances car les normes existantes étaient beaucoup trop élevées par rapport aux autres industries [...]»⁴⁴; «proposition de réduire le taux des carnets d'épargne de 5 % à 4,5 %»⁴⁵; etc.

Par cette série de mesures, Suchard renonce à son rôle de «bonne usine», d'entreprise modèle qui pouvait se targuer d'assumer, à l'égard de son personnel, des responsabilités à la fois politiques, sociales et économiques. Par un repli sur les seuls intérêts économiques de l'entreprise et de ses actionnaires, Suchard devient une entreprise comme les autres: «Nous avons appris par l'inspecteur de la Caisse Cantonale de l'Assurance, que dans les autres fabriques, ce sont les intéressés eux-mêmes qui supportent les frais de primes, alors que chez nous, c'est la Maison seule qui prend à charge ces frais. [...] Nous allons examiner cette question⁴⁶». Il y aura toutefois une résistance de la part de la «vieille garde», notamment de Willy Russ, le fils de Carl Russ-Suchard.

De la stratégie à la tradition: le contenu de la politique paternaliste

La politique paternaliste de Philippe Suchard et de Carl Russ-Suchard obéissait à la fois à un sentiment de responsabilité morale à l'égard du personnel (éthique du chef d'entreprise) – l'action philanthropique visant à pallier aux carences de l'Etat en matière de politique sociale (caisse de retraite, caisse maladie, caisse accident, etc.) et d'infrastructures (logements, écoles, dispensaires, crèches, etc.) – et à une stratégie ayant pour objectif ultime la production. Chez les successeurs de Carl Russ-Suchard, la politique paternaliste est circonscrite à sa seule dimension philanthropique; elle apparaît moins comme une stratégie que comme un devoir moral à l'égard du personnel et face à la mémoire et à l'œuvre des «pères fondateurs» dont il s'agit de préserver et de perpétuer l'héritage. On passe alors de la stratégie à la tradition. La célébration du centenaire de Suchard en 1926 nous permet d'illustrer cette évolution.

Cet événement nous offre en effet la possibilité de porter notre regard à la fois sur la politique philanthropique et sur l'image que l'entreprise cherche à donner d'elle-même.

La réflexion des membres du Comité de direction et en particulier celle de Willy Russ, son président et l'organisateur des célébrations du Centenaire, est dominée par deux impératifs: l'un moral – la nécessité de faire preuve de générosité à l'égard du personnel et d'honorer la mémoire des «pères fondateurs» –,

42. AEN, Fonds Suchard, dossier rapport d'activité, janvier 1927.

43. AEN, Fonds Suchard, dossier rapport d'activité, avril 1927.

44. AEN, Fonds Suchard, dossier conférence des dirigeants, Conférence des dirigeants à Loerrach, 4 et 5 juillet 1927.

45. AEN, Fonds Suchard, dossier rapport d'activité, décembre 1927.

46. AEN, Fonds Suchard, dossier rapport d'activité, mars 1927.

l'autre financier – tenir compte d'une situation économique difficile. Dans sa lettre aux actionnaires du 2 septembre 1925, Willy Russ met d'emblée l'accent sur cet impératif moral : «[...] nous vous prions de tenir compte du fait que nous serons moralement obligés de faire quelque chose en faveur de nos employés et de nos ouvriers et cela malgré que nos moyens financiers soient actuellement extrêmement modestes.»⁴⁷ Dans une circulaire à destination du Comité de direction, il précise sa pensée : «La générosité dont nous ferons preuve à l'égard de notre personnel sera le plus beau monument que nous puissions élever à la mémoire de Messieurs Suchard père et fils et de M. Carl Russ-Suchard [...]»⁴⁸. Enfin, dans la lettre aux actionnaires du 18 mars 1926, Willy Russ tente de parer aux éventuelles résistances de ceux qui devront se prononcer sur le projet du Comité de direction : «Voilà, Mesdames et Messieurs, les propositions que nous sommes à même de vous faire. Elles ne rencontreront probablement pas l'assentiment de tous les actionnaires, des jeunes surtout qui peut-être auraient aimé participer plus directement à cette célébration du centenaire de notre Maison, mais nous sommes convaincus que nous ne pourrions honorer plus dignement la mémoire de M. Philippe Suchard père, de M. Suchard fils et de M. C. Russ-Suchard, qu'en pensant en tout premier lieu à notre fidèle personnel». C'est par une prime représentant l'équivalent d'une quinzaine de salaires que le personnel est associé à l'événement. Banquets et courses, faute de moyens, sont renvoyés à des temps meilleurs⁴⁹.

Philippe Suchard et Carl Russ-Suchard, nous l'avons vu, ont su construire et imposer cette image de la «bonne usine» ; la presse a largement contribué à cette construction et à la popularisation de celle-ci en présentant Suchard comme une entreprise modèle. La politique de relations publiques de l'entreprise et l'attitude de la presse à l'occasion des festivités du centième anniversaire montrent que l'image de la «bonne usine» n'est plus déterminante : Suchard, de même que les journalistes, cherchent désormais à mettre davantage l'accent sur les aspects techniques et économiques de l'entreprise. Dans un article d'une pleine page publié dans *La Feuille d'Avis de Neuchâtel* du 24 juillet 1926 sous le titre «Le centenaire du chocolat Suchard», le journaliste ne consacre que quelques lignes aux œuvres sociales de Suchard⁵⁰.

Suchard n'est toutefois pas insensible à son image ; dans la perspective de l'événement, la direction décide de différer toute une série de mesures impo-

47. AEN, Fonds Suchard, Relations publiques, dossier 1528.

48. AEN, Fonds Suchard, Relations publiques, dossier 2330.

49. «Si nos moyens financiers nous le permettent rien n'empêchera, plus tard, d'organiser une course des différentes fabriques ou de convier le personnel et les actionnaires à un joyeux banquet». AEN, Fonds Suchard, Relations publiques, dossier 1439, Willy Russ, le 18 mars 1926.

50. «Il y aurait également beaucoup à écrire sur les œuvres sociales de la fabrique qui sont très développées. Une chose intéressante à relever est que chaque année la fabrique Suchard fête le jubilé de plusieurs ouvriers qui ont quinze ou vingt ans de service dans la maison ; près des trois-quarts des ouvriers y travaillent depuis dix ans», *Feuille d'Avis* du 24 juillet 1926.

pulaires: «La question de la suppression éventuelle des bonifications aux enfants qui a été soulevée lors du dernier Comité revient en discussion: le Comité estime que sa suppression cette année serait mal interprétée et décide d'en reprendre l'étude en 1927⁵¹.

Les limites du paternalisme: la création d'un syndicat des chocolatiers

La première tentative d'implanter un syndicat chez Suchard en 1907 s'est soldée par un échec⁵². Dans un contexte de recrudescence de la combativité ouvrière et notamment des chocolatiers vaudois qui, à la suite d'une grève très dure, sont parvenus à imposer la reconnaissance de leur syndicat à l'entreprise Peter-Kohler, l'Union Ouvrière neuchâteloise a tenté d'organiser les ouvriers de Serrières. Par une attitude alliant intransigeance et habileté, Carl Russ-Suchard est parvenu à diviser les ouvriers. Comprenant qu'il ne pourrait pas s'opposer sans risques à la volonté affichée par plus de la moitié de son personnel ouvrier de s'organiser collectivement, il leur fit la proposition de créer une commission ouvrière, ce que la plupart d'entre eux acceptèrent, bien que cette concession fût très en deçà de leur revendication initiale.

Malgré ce succès, cet événement a permis à Carl Russ-Suchard de mesurer les limites de la politique paternaliste: «L'entente entre patrons et ouvriers était facile jadis mais avec le développement des syndicats et ensuite du travail continu des agitateurs professionnels, elle devient plus difficile. Les institutions créées par les patrons pour cimenter l'entente avec les ouvriers sont toujours reçues avec plaisir par les ouvriers sans que cela ait une grande influence sur eux dans les moments de crise.»⁵³ Cette affirmation est très instructive dans la mesure où elle rejoint la critique de Marianne Debouzy à l'encontre du stéréotype selon lequel «le paternalisme a réussi à effacer la conscience de classe, le sentiment d'appartenance à un groupe opprimé.»⁵⁴

Douze ans plus tard, en mai 1919, est créé le syndicat des chocolatiers de Serrières. Cet événement est salué dans *La Sentinelle* du 3 mai par un article au titre élogieux: «Un effort magnifique du personnel de la fabrique Suchard.»⁵⁵

Pour comprendre les faits qui ont conduit à la création du syndicat des chocolatiers, nous avons été contraints, faute d'avoir pu trouver des documents dans les archives de l'entreprise et dans les archives de la Fédération des ouvriers du commerce, du transport et de l'alimentation (FCTA), de recourir aux articles de presse, notamment de *La Sentinelle* et du journal syndical *La Solidarité*.

51. AEN, Fonds Suchard, procès-verbal du Comité de direction du 15 février 1926.

52. AEN, dossier Police, n° 399.

53. AEN, Fonds Suchard, Personnel, dossier 2446, Questionnaire Henri JOLY de l'Institut de France à M. Russ-Suchard, étude de criminalité, mai 1908.

54. Marianne DEBOUZY, «Permanence du paternalisme», in *Le mouvement social*, n° 144, juillet-septembre 1988, p. 16.

55. *La Sentinelle* du 3 mai 1919.

Les lecteurs de *La Sentinelle* ont dû être surpris en lisant que plus de quatre cents signataires avaient pris part à la fondation d'un syndicat à Serrières. En effet, deux semaines auparavant, ces mêmes ouvriers étaient décrits comme manquant de la plus élémentaire conscience de classe ; *La Sentinelle* y déplorait l'accueil plus que favorable à la pétition dite des colonels : « Quand donc comprendront-ils, nos ouvriers de Serrières que ce n'est pas de cette façon qu'ils arriveront à leur émancipation mais qu'ils tirent à la corde qui les étranglera un jour ? »⁵⁶

Comment expliquer alors la prise de conscience des ouvriers de Serrières ? Si l'on en croit le journal *La Solidarité*, quelques militants surent exploiter le mécontentement suscité par l'attitude peu habile de la direction de Suchard qui avait cru pouvoir introduire l'horaire hebdomadaire de 48 heures sans réajustement de salaire.

L'attitude de la direction de Suchard est plus difficile à expliquer, faute de sources. Nous savons néanmoins que, d'une part, elle reconnaît le syndicat moins de deux semaines après sa création et que, d'autre part, elle accepte d'entrer en matière sur la négociation d'un tarif salarial. Très habilement, pour faire cesser le mécontentement, elle annonce le doublement de la paie du mois de juin. *La Sentinelle* du 2 juin affirme que « ce trait de générosité est de bon augure pour les relations futures de ces ouvriers nouvellement syndiqués avec le Conseil d'administration de cette grande fabrique ». Ce que le rédacteur de l'article n'a pas vu, c'est que ce geste s'inscrit dans la stratégie paternaliste de l'entreprise et qu'il vise à détacher les ouvriers du syndicat ou du moins à limiter son emprise.

La politique de Carl Russ-Suchard à l'égard du syndicat reste, dans les grandes lignes, calquée sur celle qui avait été la sienne en 1907. Pour des raisons que nous ignorons, il accepte le fait accompli et reconnaît le nouveau syndicat. Mais, à notre sens, il reste cependant fidèle à lui-même, ne cédant que sur la forme et non sur le fond : ce qui importe pour lui, c'est d'empêcher toute immixtion de personnes étrangères à l'entreprise dans les affaires de celle-ci ; il y parvient relativement aisément par une attitude intransigeante à l'égard du syndicat et de son secrétaire, M. Aragno qui, du vivant de Carl Russ-Suchard, ne sera jamais admis à négocier avec la direction. Par cette attitude, Carl Russ-Suchard réduit le syndicat à n'être qu'une sorte de commission ouvrière sans pouvoir. Pour affaiblir encore le syndicat, Suchard va profiter de la crise pour licencier ceux qu'elle considère comme des socialistes.

Les relations entre Suchard et le syndicat : 1920 – 1930

En 1920, le syndicat propose de négocier à la fois un nouveau tarif salarial et une convention collective ; il se heurte à une fin de non-recevoir. L'entreprise refuse d'entrer en matière sur un quelconque accord collectif. Elle y est

56. *La Sentinelle* du 12 avril 1919.

d'ailleurs vivement encouragée par la Chambre syndicale des chocolatiers, qu'elle consulte à ce sujet en novembre 1920: «La Chambre syndicale des chocolatiers consultée, nous conseille de refuser d'assister à l'assemblée et de ne pas accepter le contrat collectif. Il n'y a pas de crainte à avoir au sujet d'une grève possible, la caisse du Syndicat étant vide. Les ouvriers sont contents, ce n'est que le secrétaire ouvrier Aragno qui, pour se donner de l'importance, cherche à créer une agitation factice parmi les ouvriers.»⁵⁷ M. Lichti s'est expliqué en 1954 sur la position de l'organisation patronale des chocolatiers dans l'entre-deux-guerres: elle «était opposée à la signature de contrats collectifs qui faisaient figure de précédent. La Chambre syndicale recommandait donc de ne pas signer de tels contrats.»⁵⁸ L'exigence d'une convention collective est une revendication récurrente jusqu'en 1938, date à laquelle une convention est enfin signée. Cette demande est à la fois posée au niveau des entreprises et au niveau du syndicat patronal. Seule l'entreprise Klaus au Locle a accepté de signer un tel contrat en 1926.

A partir de novembre 1920, la situation n'est plus favorable aux revendications; la crise place le syndicat dans une position très défensive face aux mesures d'austérité. Fidèle à elle-même, la direction de Suchard refuse d'entrer en matière sur toute demande touchant à sa politique; tout au plus accepte-t-elle épisodiquement de recevoir les représentants syndicaux de l'entreprise pour les informer, comme elle le ferait avec une commission ouvrière. Elle ne se gêne pas, durant ces occasions, de rappeler aux syndiqués [...] tout ce que la maison fait pour eux: allocations pour enfants, maisons ouvrières, services médicaux, etc., etc.⁵⁹ «Le syndicat reconnaît d'ailleurs son impuissance à intervenir face à la politique d'austérité des patrons chocolatiers du canton: «L'activité des sections fut, du moins en apparence, à peu près nulle. 1922 fut une année de crise très intense, 1923 une année de redressement. Nous n'avons pu faire des revendications auprès des patrons en suite du mauvais état du marché du travail. Il est très difficile en ce moment de reprendre les relations avec les patrons⁶⁰.» La réponse de Suchard à la demande du syndicat de surseoir à sa décision de baisse des salaires de 10% en avril 1922 est une bonne illustration de l'impuissance de l'organisation ouvrière: «Nous sommes du reste, tout disposés de libérer de suite ceux de nos ouvriers qui trouveront un travail mieux rétribué et ceux auxquels les nouvelles conditions ne donnent pas satisfaction»⁶¹ Au sortir de la crise, au début de l'année 1924, le syndicat est pressé de pouvoir revenir à une politique plus revendicative: «La période la plus pénible de

57. AEN, Fonds Suchard, procès-verbal du Comité de direction du 3 novembre 1920.

58. AEN, Fonds Suchard, dossier 2152, Organisation de l'industrie chocolatière suisse.

59. AEN, Fonds Suchard, procès-verbal du Comité de direction du 11 janvier 1921.

60. *La Solidarité* du 28 mars 1924.

61. AEN, Fonds Suchard, procès-verbal du Comité de direction du 3 avril 1922.

la crise est passée, nos soucis les plus graves ont disparu. [...] Cependant, au cours de la crise, nous avons dû consentir des baisses de salaire souvent très fortes; le moment est venu de regagner le terrain perdu et reconquérir une situation matérielle digne de nos efforts [...]. »⁶² Il n'en est rien: les ouvriers de Suchard restent faiblement mobilisés face à l'entreprise qui poursuit sa politique d'austérité, confinant jusqu'à la fin de la décennie le syndicat dans cette attitude défensive qu'il a cru pouvoir quitter à la faveur de la sortie de la crise.

Un changement significatif s'opère toutefois au niveau des relations entre la direction et le syndicat, Suchard acceptant, en 1929, de recevoir M. Aragno, le secrétaire de la FCTA, et de négocier directement avec le syndicat. Ce changement intervient lors du conflit qui oppose les ouvriers de Serrières à la direction de l'entreprise sur un projet de rationalisation du travail dans certains secteurs de l'entreprise. Suchard a mandaté un expert afin de mener une étude sur cette question. Celle-ci a provoqué un fort mouvement de mécontentement au sein des ouvriers de l'entreprise et une série d'articles au vitriol dans le journal syndical, *La Solidarité*⁶³. Les ouvriers et leur syndicat dénoncent à la fois l'humiliation des examens que certains d'entre eux ont dû subir et le risque que fait courir le projet de rationalisation sur les conditions de travail, sur l'emploi et sur les salaires. Le syndicat parvient à mobiliser plus de 200 ouvriers lors d'une assemblée générale extraordinaire. Face à ce mécontentement, la direction de Suchard accepte d'entrer en matière; c'est à cette occasion qu'elle reçoit pour la première fois M. Aragno.

Conclusion

Le paternalisme de l'entreprise Suchard a été mis en place et incarné par trois hommes: Philippe Suchard père, Philippe Suchard fils et enfin, Carl Russ-Suchard. Ce système de relations entre le patron et ses ouvriers s'est mis en place progressivement au cours du XIX^e siècle, à mesure que l'entreprise étoffait ses liens avec son personnel et mettait en place son système de prestations et de contrôle social. Stratégie de gestion de la main-d'œuvre, la politique paternaliste obéit à une double contrainte: une situation financière permettant à l'entreprise le financement des diverses prestations sociales et l'existence d'une figure à même d'incarner cette politique.

Dans les années 1920, ces conditions ne sont plus remplies. Avec la disparition de Carl Russ-Suchard, l'entreprise perd celui qui a incarné avec le plus de force la figure du paternaliste; avec la crise économique, l'entreprise est

62. *La Solidarité* du 26 avril 1924.

63. «Le 11 novembre, un grand nombre de nos ouvriers et ouvrières se réunissait en assemblée pour protester contre les nouvelles méthodes de rationalisation du travail que nous introduisons peu à peu dans nos différents ateliers et demander le renvoi de notre expert, M. le Dr. Walther». AEN, Fonds Suchard, dossier rapport d'activité, novembre 1927.

contrainte d'appliquer une politique d'austérité qui met à mal l'image de la «bonne usine» et sa capacité de faire face à ses responsabilités à la fois politiques, sociales et économiques ; avec les difficultés financières qui perdurent tout au long de la décennie, la politique philanthropique devient de plus en plus inacceptable aux yeux de nombreux actionnaires dont la voix se fait de plus en plus vive pour la remettre en question. Le contexte social subit également un changement important avec la création, en 1919, d'un syndicat des chocolatiers de Serrières que l'entreprise est obligée de reconnaître. Un syndicat certes peu combatif et qui peine à s'imposer face à la direction de Suchard mais qui montre néanmoins la volonté des ouvriers de s'organiser collectivement pour la défense de leurs intérêts et de s'affranchir des rapports individuels entre patrons et ouvriers institués par le système paternaliste.

A partir de 1925, la politique paternaliste est peu à peu vidée de son contenu : ramenée à son seul aspect philanthropique par les successeurs de Carl Russ-Suchard qui la considèrent non plus comme une stratégie mais comme une tradition, privée de ressources financières par des actionnaires qui peinent à renoncer aux dividendes du début du siècle, Suchard devient peu à peu une entreprise comme les autres, perdant cette image «d'usine modèle» que ses fondateurs avaient patiemment su imposer.

