

**Zeitschrift:** Domaine public  
**Herausgeber:** Domaine public  
**Band:** - (1965)  
**Heft:** 39

**Artikel:** Paillard rachète Thorens : dans l'inventaire, on comptabilise les écrous, mais on oublie les hommes  
**Autor:** [s.n.]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1029011>

#### 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:** 09.01.2026

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

# Paillard rachète Thorens : Dans l'inventaire, on comptabilise les écrous, mais on oublie les hommes

La dynastie industrielle des Paillard remonte à Moïse. En 1814, ce prénom témoignait de la qualité des traditions bibliques de Sainte-Croix et du Jura vaudois. Moïse engendra Samuel, qui engendra Eugène, qui engendra Ernest, qui engendra Albert, qui engendra l'échophone, qui engendra le gramophone qui, en 1933, engendra l'Hermès Baby. (Doit-on dire une ou un Hermès Baby ? Hermès hermaphrodite !) Donc de Moïse à Hermès a été écrit un destin industriel, réussite rare dans le canton de Vaud. L'atelier d'artisan pour boîtes à musique, 150 ans plus tard, est un royaume d'usines à caméras, une société au capital social de 30 millions.

Les Thorens, eux, n'étaient qu'en apparence placés sous la protection du même dieu du commerce. Le fondateur ne partageait avec Hermès que les quatre premières lettres de son nom : il s'appelait plus virilement Hermann. Boîtes à musiques, gramophones, briquets, harmonicas, rasoirs mécaniques, permirent à cette société de se développer, malgré les crises de 1921 et 1930.

Ces deux entreprises cheminaient parallèlement. Mais Thorens s'essoufflait. Les gens de la région vous faisaient faire la distinction : il y avait Thorens et Thorens ! En effet, on trouvait des Thorens, mais d'une autre branche, à la tête de Paillard, depuis qu'Ernest Paillard, à la fin du siècle, associa à ses affaires son beau-frère, Eugène Thorens. Il ne fallait donc pas confondre, quand on était initié, les descendants de cet Eugène le bien marié avec les descendants d'Hermann.

Aujourd'hui l'histoire locale se simplifie. L'heure est aux concentrations industrielles. Paillard, depuis le 1.1.1964, a absorbé Thorens.

## Un achat

Quels avantages Paillard retirait-il de cet achat ? Ni les brevets, ni l'outillage, ni les bâtiments vieillis. En fait, il rachetait les hommes. Plus de quatre cents ouvriers qualifiés ou formés à la petite mécanique, c'est, en période de pénurie de main-d'œuvre, beau-

coup plus précieux que les murs des usines. La principale richesse des frères Thorens, c'était les ouvriers qui, en un siècle d'activité, avaient été groupés dans leurs ateliers.

Quel a été le prix de vente ? Cette question n'est pas de simple curiosité privée, on va voir pourquoi.

Le chiffre de vente n'a pas été publié ; et les estimations peuvent varier de 2 à 10 millions. Voici quelques éléments d'appréciation.

La S. A. Thorens était une société anonyme au capital social de 2 millions. Affaire de famille, les actions n'étaient pas cotées. On ne peut donc pas déterminer la valeur boursière de l'entreprise. Le rachat a pu se faire par la reprise du capital social à sa valeur nominale. C'est peu probable. Le propre des affaires de famille est d'avoir un capital social faible par rapport à la valeur du bilan : on désire qu'elle reste familiale, on ne fait donc guère appel à des souscriptions publiques. Deux millions, ce serait bien peu. Autre calcul : 400 ouvriers représentent une masse salariale annuelle d'environ 4 millions. Selon les normes de l'industrie métallurgique, ces salaires devraient correspondre à un chiffre d'affaires de quelque 9 millions. Or, souvent le chiffre d'affaires sert de base aux discussions de rachat. Est-ce neuf millions ?

L'examen du bilan de Paillard révèle d'ailleurs une augmentation de 9 millions du capital social, en mai 1963, au moment du rachat de Thorens ; il passe de 21 à 30 millions, et les participations, elles, ont progressé de 27 millions (1962) à 35 millions (1964). Certes l'entreprise a pu glisser d'autres participations dans son portefeuille et financer d'autres investissements. Mais on retrouve des chiffres concordants en partant soit des salaires Thorens, soit du bilan Paillard.

Ou encore : on estime à 50 000 francs la création d'une nouvelle place de travail dans l'industrie métallurgique. Pour occuper 400 ouvriers, il faudrait donc un investissement de 20 millions. Mais les usines Thorens n'étaient pas neuves : on peut évaluer à 20 000 francs la place de travail.

Sur ces bases, de toute façon, on retrouve un prix de 8 à 9 millions. C'est une supposition vraisemblable ; mais on en est réduit aux estimations.

Ces millions représentaient le transfert des usines et de la main-d'œuvre. Tout compris, clés en mains. On n'avait oublié qu'une chose : les ouvriers non productifs, les retraités.

## Gestion d'une caisse de retraite

La caisse de retraite Thorens fut créée en 1926, avec le statut d'association, et transformée en 1943 en fondation.

Ce détail ne manque pas d'intérêt. En effet, l'article 84 du Code civil prévoit que les fondations, à l'exception des fondations familiales et ecclésiastiques, sont placées sous la surveillance d'une corporation publique (Confédération, canton, commune). En l'occurrence, l'autorité de surveillance est le Conseil d'Etat, qui délègue sa compétence au préfet. Un préfet aux champs, on conçoit ; mais un préfet actuaire !

Un comité de fondation gérait donc la caisse. M. Frédéric Thorens, administrateur de la S. A., le présidait ; M. Samuel Jaques, directeur, en était le caissier ; quelques ouvriers étaient associés à cette gestion ; mais quel était leur rôle et leur poids face au patron et au directeur ?

Il s'agissait de la gestion d'une fortune importante de 3 millions, formée pour l'essentiel par les cotisations ouvrières capitalisées.

Car, si la composition du comité de fondation est paritaire, les versements, eux, ne l'étaient pas.

En effet, jusqu'en 1956, la contribution de la S. A. Thorens était fixée à la moitié des cotisations du personnel. Puis, dès 1956, la cotisation fut portée pour les ouvriers à 15 francs par mois (plus un franc supplémentaire pour le risque d'invalidité), et celle de l'entreprise à 5 francs par mois.

Certes l'entreprise promettait des versements bénévoles ; les mauvaises affaires l'obligeaient à payer en promesses.

Les cotisations ouvrières en une certaine mesure et

# L'entreprise scolaire a besoin comme toute entreprise de ses bureaux

« Le Monde », d'où nous tirons cet article, publié le 10 septembre 1965, n'est pas en Suisse romande un journal confidentiel. Pourtant nous avons décidé de reproduire les grandes lignes de ce texte de Roger Gal pour les raisons suivantes :

— Le leader, qui sert d'introduction à l'article de Gal, révèle que la revue française « Avenir » a pu éditer une étude très détaillée sur les « carrières de la recherche scientifique » sans que la recherche pédagogique y soit même mentionnée ! Nous y ajouterons cette donnée : aux Etats-Unis, la répartition des crédits entre les différents domaines de la recherche est la suivante :

Défense nationale : 32 %  
Industrie et recherche spatiale : 26 %  
Agriculture : 2 %

Ressources naturelles : 13 %  
Commerce et transport : 14 %  
Santé, travail, urbanisme : 11 %  
Education : 2 %.

(d'après l'*« Ordre professionnel »* du 4 sept. 1965). Et en Suisse ? On peut sans démagogie rappeler qu'on vient en pure perte de consacrer 70 millions pour des recherches dans le domaine de la défense antiaérienne. Et quoi pour la recherche pédagogique ?

— La faiblesse des crédits consacrés à la recherche dans les domaines qui déterminent l'avenir de l'homme, chacun d'entre nous, à D. P., le constate : on investit plus d'argent et de temps dans le perfectionnement des friteuses qu'en recherches sur la construction de logements et les méthodes d'enseignement.

— Enfin Roger Gal est véritablement celui qui, avec bon sens, sans fantasmagorie scientiste sur le pouvoir des machines et des tests, a su définir la vocation de la pédagogie expérimentale.

On palabre et on palabrage beaucoup encore sur les réformes scolaires en Suisse romande et notamment dans le canton de Vaud. Et pourtant il y aurait une seule chose raisonnable à faire préalablement : appliquer sans tarder à l'échelle romande le programme de Roger Gal.

D. P.

## Le programme de Roger Gal

« Ce qui se produit de nos jours pour les mathématiques — cette mutation qui oblige les maîtres, pour peu qu'ils soient sortis de l'Université il y a quelques années, à les réapprendre dans leur forme moderne — est typique de la situation de l'enseignement dans notre monde en évolution accélérée...

On nous dit que cela est vrai, non seulement de la technique et des mathématiques, mais aussi de la physique, de la chimie, de la biologie, de la linguistique des langues vivantes (y compris la langue maternelle) et mortes.

Quant aux techniques nouvelles mises à la disposition des maîtres, il y a longtemps qu'elles ne se résument plus dans le bâton de craie et le tableau noir : radio, film, télévision, magnétophone, disque, fournissent chaque jour des moyens nouveaux, irremplaçables, par exemple quand ils apportent à la classe la vision concrète des choses et la dimension de l'espace ou du temps, en montrant des phéno-

mènes lointains ou durables qu'aucune expérience directe ne peut donner.

Et voici que l'enseignement programmé, dernier cri de ces instruments, semble réduire considérablement le rôle du « magister » et révolutionner l'enseignement...

Rien ne dit d'ailleurs que ces moyens ou contenus nouveaux soient « ipso facto » valables du point de vue éducatif. Ils posent bien des problèmes psychopédagogiques qu'il faudrait résoudre avant de les employer massivement.

L'enseignement programmé peut aisément être un pur dressage, d'autant plus qu'il a été fondé par ses inventeurs sur une théorie simpliste du conditionnement et des observations faites sur l'éducation des animaux.

L'audio-visuel peut nous fournir, et nous a fourni, trop d'exemples d'une éducation essentiellement passive et l'on s'est trop contenté, dans les recherches auxquelles il a donné lieu à l'étranger, de mesurer sa valeur d'enregistrement mécanique des connaissances ainsi présentées.

Les mathématiques dites modernes peuvent être enseignées d'une manière aussi dogmatique que les anciennes et, à nos yeux, elles ne valent pas mieux dans ce cas sur le plan proprement éducatif. Elles continueront à arrêter, à un niveau pas trop élevé, 80 % des jeunes.

Il reste que l'éducation, encore moins aujourd'hui qu'hier, ne peut se contenter de bouter ou d'ignorer ces réalités qui sont celles de la vie à laquelle elle prépare. Elle doit s'adapter aux besoins et aux apports nouveaux. Le tout est de savoir si elle saura

patronales tout particulièrement étaient insuffisantes pour garantir des rentes qui correspondent au minimum vital.

Or, malgré l'étroitesse de la base financière, les promesses de rente furent élevées. 30 francs pour les années de service antérieures à 1926, 45 francs pour les années de service postérieures à cette date.

Pour prendre cette décision on ne consulta même pas un actuarien ; la direction voulait, sans y mettre le prix, suivre ce qui se faisait chez Paillard !

#### Politique sociale

Il est des gens qui croient que le progrès social est si manifeste en Suisse que l'A.V.S. apporte aux retraités leur argent de poche, le nécessaire étant assuré par les caisses privées professionnelles.

Confrontez cette illusion avec cet article de l'ancienne caisse de retraite Thorens : sécurité de la veuve et des orphelins :

Art. 9, 2<sup>e</sup> alinéa : « En cas de décès d'un membre avant qu'il soit au bénéfice d'une pension, le 100 % de ses cotisations, sans intérêt, sera payé aux héritiers pour autant qu'il s'agisse du conjoint, de descendants ou d'ascendants, ou de frères et sœurs. » (Souligné par nous).

Ou encore, dans les conditions les meilleures, 45 ans de travail ininterrompu dans l'entreprise, un ouvrier se serait assuré une rente de vieillesse de 169 francs par mois !

#### Déficit technique et réel

L'augmentation des rentes promise en 1956 entraîna un déficit technique important de la caisse de retraite Thorens. Un actuarien avait pu enfin, en 1961, signaler le danger. Mais on se contentait d'y remédier par une politique d'autruche en tolérant que les ouvriers travaillent après l'âge de 65 ans. Les rentes n'étaient versées qu'à leur départ de l'usine ; il avait lieu en général à 67 ans.

Mais la cessation d'activité de Thorens signifia brusquement que les difficultés techniques devenaient d'un seul coup réelles. Il manquait 1 million et demi

pour pouvoir tenir les promesses de rente.

#### A la recherche d'une solution

Qui aurait dû combler ce déficit ? Paillard disait : j'ai racheté des usines ; mes engagements s'arrêtent là. Thorens disait : je n'existe plus, puisque Paillard m'a racheté. Quant à la fondation de retraites Thorens, elle disait que, hélas, il faudrait répartir les sacrifices. Donc, M. Frédéric Thorens offrit 400 000 francs, Paillard S. A. 100 000 francs, et l'on demanda aux ouvriers d'accepter une réduction de leur rente de 10 à 40 % suivant la catégorie d'âge, les plus jeunes étant les plus lourdement frappés. L'offre patronale d'un versement n'était valable, précisait-on, que si les ouvriers acceptaient la réduction de leurs droits ; c'est ce qui leur fut confirmé en assemblée générale de la fondation que présidait, le 9 juin 1965, au cinéma Royal à Sainte-Croix, M. Frédéric Thorens qui ouvrit la séance où devait être entérinée l'amputation des retraites en appelant la bénédiction divine sur les travaux de l'assemblée ! (Se référer au procès-verbal de Jean Stöckli, notaire à Sainte-Croix).

#### Responsabilités patronales ?

Nous n'avons pas, dans ces colonnes, à proposer de solution technique. Et pourtant une chose paraît évidente.

En reprenant la S.A. Thorens, Paillard « rachetait » des hommes, et aussi les engagements pris envers ces hommes ; c'est pourquoi le prix de vente aurait dû être déterminé : valeur industrielle des usines — déficit de la caisse de retraite Thorens = prix payé à la famille Thorens.

Si la famille Thorens a encaissé 8 millions (ou ne serait-ce même que 2 millions ?) peut-elle se considérer comme libérée de tout engagement envers la fondation de la caisse de retraite ? Peut-elle toucher plusieurs millions et demander aux ouvriers de faire aussi un sacrifice ?

Comment Paillard de son côté n'a-t-il pas, au moment de la vente, soulevé le problème ? Et aujourd'hui encore la solution est à sa portée. Les dernières

rentes Thorens s'éteindront dans quelque soixante ans ; il ne devrait pas être difficile sur un pareil laps de temps à une telle entreprise de corriger par un fonds de prévoyance le déficit de la caisse Thorens (bénéfice net de Paillard en 1963 : 3 842 867 francs ; en 1964 : 4 333 822 francs). Entre Thorens, encaissement fait, et Paillard, qui a rang de dix-septième entreprise industrielle de Suisse, une affaire de cette nature ne peut-elle pas être réglée discrètement, si le sens des responsabilités patronales existe, comme on se plaît à nous le dire ?

Mais pour l'instant l'affaire n'est pas définitivement réglée. Nous aurons donc l'occasion de revenir sur le sujet.

#### Pour un meilleur contrôle des caisses de retraite privées

Cette affaire est aussi démonstrative de l'absence de contrôle (faute d'une législation qui l'exige) des caisses de retraite privées.

Qui contrôle la gestion de l'épargne ouvrière ? D'innombrables comités paritaires, où la voix du patron est déterminante.

Quelques cantons, il est vrai, ont édicté des règles qui tendent à surveiller la politique de placement, c'est le cas de Neuchâtel, par exemple ; d'autres cantons encore disposent d'un service des fondations attentif, voyez Genève, qui peut assurer un contrôle actuel sérieux.

Néanmoins, la législation est insuffisante. Si toutes les caisses de retraite devaient déposer leur bilan, combien d'affaires Thorens n'éclateraient-elles pas ? Et même si ces précautions légales étaient prises, il resterait le problème que nous avons déjà soulevé. A quoi doivent servir les capitaux ainsi réunis ? Pour l'essentiel ils sont constitués par des prélevements sur les salaires. Epargne ouvrière, ces capitaux doivent être mis à disposition d'objectifs économiques qui intéressent les travailleurs. Au premier chef, la construction de logements.

**Pour un fonds syndical d'investissement, centralisant l'épargne ouvrière !**

## d'étude et de laboratoires d'essai

en faire des sources d'approfondissement et de progrès des valeurs culturelles qu'elle doit défendre.

#### La condition de toute démocratisation

En cela une recherche pédagogique prospective pourrait aider beaucoup, si on le lui demandait. Car cette adaptation en général se fait mal, avec retardement et par force le plus souvent, par à-coups ou dans les débats purement théoriques et passionnels. Si l'on consulte l'histoire, il a fallu souvent des révoltes pour que l'éducation se révèle à changer.

On boude la nouveauté ou on l'ignore plus ou moins longtemps. Puis, sous la pression des événements, on l'introduit sans préparation et, un beau jour, on la généralise à coups d'instructions sur le papier, de programmes nouveaux non expérimentés qu'on demande d'appliquer à des maîtres non formés pour cela. On ne peut davantage encourir de la sorte le risque de changements vains ou de caricatures nombreuses.

Parce qu'on ne sait pas prévoir, parce qu'il n'y a pas de prospective qualitative de la pédagogie, parce qu'il n'y a pas de véritable planification de la recherche et de la formation des maîtres, l'évolution s'est toujours faite d'une façon empirique ou contrainte.

Or, sans une action plus rationnelle, on n'obtiendra ni changement réel de méthode, ni réforme profonde, ni l'organisation d'une orientation positive et démocratique, fondée sur le développement des aptitudes et non sur la simple élimination des inaptes, ni l'amélioration du rendement scolaire au degré élémentaire avec les élèves peu soutenus par leur milieu familial

ou moins doués, condition de toute démocratisation qui ne soit pas abaissement des niveaux, ni l'introduction profitable de nouvelles disciplines comme les sciences économiques ou sociales, à un stade de la scolarité où elles n'ont pour ainsi dire pas été enseignées.

...Sans limiter la liberté nécessaire à la recherche pédagogique comme à toute recherche, en particulier fondamentale, un organisme prospectif et coordinateur devrait effectuer ce tri préalable et proposer les études et essais à faire.

Il conviendrait alors de demander à un petit nombre de maîtres particulièrement compétents ou spécialement formés, volontaires à l'esprit ouvert et objectif, aidés par des chercheurs unissant la formation scientifique à un solide sens pédagogique, de mettre au point les méthodes et matériels nécessaires dans un nombre limité d'établissements spécialement désignés pour cela. La compétence des maîtres choisis, la définition exacte des libertés accordées à l'égard des programmes et des examens, les garanties parallèles données aux familles, empêcherait que les élèves n'en pâtissent.

Un contrôle scientifique des résultats obtenus serait établi d'une façon continue par les méthodes les plus objectives, mais conformes à l'esprit même de la recherche. Il permettrait de rectifier les insuffisances possibles ou de procéder aux améliorations nécessaires.

Ce n'est qu'une fois les méthodes reconnues valables et mises au point qu'on procéderait à une première extension dans des écoles d'application, des écoles normales ou des centres pédagogiques régionaux du

second degré, les nouveaux maîtres touchés par l'expérience ayant été formés préalablement dans les premiers établissements d'essai. Ainsi on évitera le caractère jamais absolument probant du premier essai en vase clos avec des maîtres choisis et travaillant dans une atmosphère spéciale. Et on mettrait sur pied les foyers régionaux qui, sur le plan départemental ou académique, serviraient à former les autres maîtres.

**Car tout plan de réforme devrait être accompagné d'un plan de recherche et d'un plan de « recyclage » des maîtres. Et il n'y a pas de raisons pour que les enseignants ne bénéficient pas aussi de ce moyen de perfectionnement permanent reconnu nécessaire pour tant d'autres professions.**

Ainsi se substituerait à l'adaptation hasardeuse ou empirique, imposée des dehors ou dans les aléas des luttes d'opinion, une adaptation prudente, raisonnée, objective, fondée sur une recherche organique, planifiée, et sur un plan de recyclage des maîtres. Cela revient à dire que, de nos jours en particulier, l'entreprise scolaire a besoin, comme toute entreprise, de ses bureaux d'études et de laboratoires d'essai.

## A nos lecteurs

Avec l'automne, aidez-nous à préparer la vendange des abonnements. Envoyez-nous des adresses utiles pour de nouveaux abonnés ; fetez avec nous notre deuxième anniversaire. Le prochain numéro est le numéro 40.

Notre concours est toujours ouvert jusqu'à fin octobre pour le meilleur abonné-recruteur.