

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 12 (1954)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Expériences sociales de l'Allemagne d'après-guerre  
**Autor:** Wüst, René  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-134368>

### **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:** 17.01.2026

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

# Documents

## Expériences sociales de l'Allemagne d'après-guerre<sup>1</sup>

par RENÉ WÜST

### *Introduction*

Parmi les nombreux aspects sous lesquels l'entreprise peut être considérée, trois retiendront plus spécialement notre attention : la cogestion, les relations humaines ainsi que les relations publiques, et les méthodes de travail des organisations allemandes d'employeurs, en particulier dans le domaine de l'information.

Il nous paraît toutefois utile et opportun de rappeler quelques faits qui peuvent avoir été oubliés ou qui sont même méconnus. C'est premièrement que l'Allemand accorde une grande importance à la notion d'*entreprise*, ensuite qu'il est habitué depuis toujours à accepter l'*autorité* qui lui est imposée, à vivre en communauté et qu'il est malheureux lorsqu'il est privé de cadres, enfin que si la *productivité* a augmenté considérablement, la courbe du *salaire réel* n'est pas restée en arrière au cours de ces dernières années. Il est erroné aujourd'hui de parler de salaires de misère ; sans doute, en 1945, les ouvriers de nombreuses usines allemandes ont accepté volontairement de travailler avec des salaires qui leur permettaient tout juste de se nourrir, cela afin de reconstruire leurs usines et d'assurer à tout prix leur démarrage, mais ce fait appartient au passé.

Quant aux dirigeants de l'économie allemande, dès que la possibilité leur en a été offerte, nombreux sont ceux qui se sont rendus aux Etats-Unis d'Amérique afin d'y étudier les dernières expériences de l'industrie américaine, sans pour cela éprouver le moindre complexe d'infériorité. Toutefois, même si dans certains cas la productivité allemande paraît être à l'avant-garde et n'a rien à apprendre de ce qui se fait aux Etats-Unis, les chefs d'entreprise allemands savent qu'il ne saurait être question de se contenter d'une situation

---

<sup>1</sup> Cette étude est le résultat d'une vaste enquête que nous avons faite en Allemagne ; au cours de notre séjour dans ce pays, nous avons passé des journées entières dans de grandes et moyennes entreprises allemandes où nous avons eu des entretiens particuliers non seulement avec des directeurs généraux et les membres de leurs états-majors, mais aussi avec des présidents de commissions ouvrières que nous avons vus soit avec leurs patrons lors de repas en commun, soit seuls, à l'usine même ou en dehors de celle-ci.

acquise et que des progrès constants s'accompliront dans tous les domaines, au cours de ces prochaines années, cela au prix d'un effort continu, organisé, dirigé.

Les échanges très fréquents, les contacts de plus en plus étroits qui existent entre Allemands et Américains ont amené l'industrie allemande à s'inspirer dans une large mesure des nouvelles techniques américaines. Les Allemands, comme les Américains, admettent que l'homme est l'élément le plus précieux de l'économie et qu'à la condition d'éviter une nouvelle guerre, le monde libre a devant lui des tâches immenses à accomplir, que le nombre et les besoins de ses consommateurs ne cesseront d'augmenter au cours de ces prochaines années.

Aujourd'hui, les perspectives de l'industrie allemande sont considérables et les nouvelles demandes dont elle est l'objet sont immenses ; elle pourra y répondre dans la mesure où acheteur et vendeur réussiront à trouver les capitaux dont ils ont besoin.

Cette situation se retrouve aussi sur le plan de l'entreprise où toutes les ressources disponibles sont consacrées à de nouveaux investissements. Il est possible que l'on se trouve en face d'une économie spéculative, qui présente de grands risques. Ce n'est toutefois pas certain.

Depuis 1918 qu'elle est habituée à mener une existence aussi dangereuse que mouvementée, l'économie allemande s'est adaptée à ces changements et aujourd'hui, son dynamisme repose à la fois sur les qualités traditionnelles de l'industrie allemande et sur les expériences les plus récentes de l'industrie américaine.

En ce qui concerne la productivité et les salaires, il y a lieu de relever que de 1951 à 1952, l'index de la productivité industrielle a augmenté de 4,8 % et qu'à la fin de cette dernière année, l'accroissement du pouvoir d'achat des salaires réels était déjà de 20 % par rapport à l'avant guerre.

Certes, les industriels allemands sont encore tenus à une certaine prudence. Mais ils estiment comme les Américains qu'afin de développer une prospérité dont l'économie recueillera les bénéfices, il convient toujours de développer le pouvoir d'achat des masses en augmentant le salaire réel et en créant des besoins nouveaux. C'est aussi l'une des raisons pour lesquelles le système des achats à tempérament connaît, de l'autre côté du Rhin, un développement très élevé. Si l'on examine maintenant le standard de vie actuel des travailleurs allemands, on constate que les salaires sont certainement encore inférieurs à ceux que verse l'industrie suisse. Cependant, les loyers y sont très bas et en général, cette différence compense partiellement celle des salaires. Pour le reste, si l'on tient compte aussi du fait que beaucoup de femmes travaillent, on s'aperçoit qu'aujourd'hui déjà la famille allemande vit dans des conditions assez semblables aux nôtres. Les prix des denrées alimentaires sont à peu près les mêmes que les nôtres. Le confort des nouvelles maisons ouvrières allemandes, le développement de l'outillage ménager, la qualité des ameublements sont également semblables aux nôtres ; quant à la motorisation, elle est aussi développée que chez nous.

Selon toute probabilité, l'augmentation des salaires réels se poursuivra en 1954 sans pour cela que diminuent les chances de l'industrie allemande vis-à-vis de ses concurrents.

A. La cogestion<sup>1</sup>

Aux yeux d'un Suisse ce nouveau régime présente l'inconvénient majeur d'avoir été imposé par l'Etat, ce qui frappe moins les Allemands habitués depuis toujours à de telles interventions.

Considérons maintenant la loi du 18 juillet 1952 dans son cadre qui est *allemand*.

Cette loi est le fruit d'une lutte qui a duré de 1945 à 1952 entre les syndicats ouvriers et le patronat allemand à laquelle certaines influences des Alliés, qui étaient d'abord peu désireux de favoriser un relèvement économique rapide de l'Allemagne, n'ont pas été tout à fait étrangères.

Cette lutte s'est déroulée jusqu'en 1952 sur le plan politique. Il semble que, pendant longtemps, le patronat allemand a dû, sur ce plan-là, se battre dans des conditions difficiles.

Il n'était pas organisé comme il l'est aujourd'hui. Il ne s'attendait pas lui-même à un redressement économique et politique aussi brillant que celui auquel on vient d'assister. Par ailleurs, et c'est du moins l'avis des syndicats ouvriers allemands à Düsseldorf, il semble aussi qu'au lendemain de la guerre, le parti de M. Adenauer s'est laissé aller, pour des raisons faciles à comprendre, à faire des promesses qui allaient presque aussi loin que celles de la social-démocratie.

Le patronat et les partis nationaux allemands se sont donc trouvés dans l'obligation de livrer un long combat retardateur qui leur a permis, d'abord, de sauver l'essentiel et qui a contribué ensuite, à les amener à passer de la *défensive* à l'*offensive*. Ce dont, aujourd'hui, ils ont toutes les raisons de se féliciter.

Si l'on examine les effets pratiques de la nouvelle loi sur le plan de l'entreprise, on voit que ni le droit de décision du chef responsable de l'entreprise, ni ses droits en matière de gestion économique, ni le droit de propriété n'ont subi d'atteinte sérieuse.

En vertu de la loi de 1952, toutes les entreprises qui emploient au moins 5 ouvriers doivent posséder un conseil d'entreprise ou *Betriebsrat* si le personnel le désire. Ce conseil est composé, pour les entreprises jusqu'à 20 ouvriers et employés, d'un représentant du personnel ou *Betriebsobmann*, pour les entreprises de 20 à 50 ouvriers et employés, de 3 membres et, au-delà, d'un nombre proportionnel au total du personnel (par exemple pour 3000 à 4000 ouvriers de 17 à 23 membres). Le conseil qui siège en principe pendant les heures de travail est tenu de faire rapport sur son activité tous les trimestres à l'assemblée d'entreprise à laquelle peuvent assister les représentants des syndicats dont fait partie le personnel ainsi qu'un représentant de l'association patronale à laquelle appartient l'employeur.

---

<sup>1</sup> Nous précisons que nous ne nous sommes pas occupé de la loi allemande de mai 1951 qui régleme les conditions de collaboration ouvrière dans l'industrie du charbon et de l'acier, mais de la loi générale qui a été votée par le Bundestag le 18 juillet 1952, qui est entrée en vigueur le 14 novembre de la même année et qui s'applique à l'ensemble des entreprises de la République allemande.

Au point de vue social les compétences de ce conseil d'entreprise sont très larges. La loi institue un véritable droit de co-décision (*Mitbestimmung*). Pour toutes les questions sociales, l'employeur ne peut prendre une décision sans l'assentiment du conseil d'entreprise, et si une entente n'intervient pas, il est tenu de se plier au verdict d'une instance de conciliation. Par questions sociales la loi entend : le début et la fin du travail journalier, les pauses, la fréquence et le lieu du versement du salaire, l'établissement du plan de vacances, l'exécution de la formation professionnelle, la gestion des institutions de prévoyance de l'entreprise, la réglementation du travail à la chaîne et à la pièce, l'établissement des principes de rémunération ou la modification des dits principes. Pour toutes ces questions, le conseil d'entreprise a le droit de décision, de même qu'il est habilité à contrôler la lutte contre les accidents et la maladie au sein de l'entreprise et qu'il doit aussi collaborer aux enquêtes ouvertes sur les accidents.

Si plusieurs dispositions vont plus loin que celles qui existent en Suisse sur une base contractuelle, elles ne sont, en général, pas nouvelles.

En matière de personnel, le chef d'entreprise allemand demeure pratiquement libre d'engager ou de licencier qui il veut. Lors d'un licenciement, il doit informer le conseil d'entreprise de ses intentions mais ce dernier conseil n'a aucun droit de recours. En matière économique, la loi prévoit pour toutes les entreprises dont le personnel dépasse 100 unités un conseil économique composé de 4 à 8 membres choisis seulement à l'intérieur de l'entreprise, l'un d'entre eux en tout cas étant membre du conseil d'entreprise. La moitié des membres du conseil économique est élue par le conseil d'entreprise et l'autre par l'employeur lui-même. La loi prévoit en faveur du personnel un droit très précis à l'information. L'employeur est tenu d'informer ce conseil des questions suivantes : méthodes de fabrication et de travail, programme de production, situation économique de l'entreprise, situation du marché et ses perspectives et « tous événements qui touchent fondamentalement les intérêts des salariés de l'entreprise ». Toutefois, le droit à l'information est limité, à ce même article, par une disposition précisant que l'employeur n'est pas tenu de communiquer au conseil économique des renseignements qui touchent à des secrets de fabrication ou autres secrets de l'entreprise. L'employeur n'est donc tenu de dire que ce qu'il estime ne pas nuire aux intérêts de l'affaire. Enfin, il est précisé que les membres du conseil économique sont tenus à la discrétion la plus absolue sur les questions « dont la divulgation pourrait porter atteinte à la capacité de concurrence de l'entreprise ». S'ils n'observent pas cette discrétion ils sont passibles d'une amende ou d'une peine de prison qui peut aller jusqu'à 6 mois.

Dans la pratique, il semble que ce conseil économique joue tout au plus le rôle d'un organe de liaison entre le chef d'entreprise et son personnel et constitue l'un des moyens d'informer celui-ci.

Le conseil de surveillance est, pour le patronat allemand, la seule institution qui peut véritablement l'inquiéter. On sait que la législation allemande connaît ce que l'on appelle l'*Aufsichtsrat*. Ce conseil de surveillance contrôle le *Vorstand* ou Bureau et représente les droits des actionnaires. Cependant il n'exerce pas de fonction directoriale. Il joue un rôle dans la désignation des responsables de



l'entreprise et doit être tenu au courant des grands problèmes que pose sa gestion.

C'est ici que les socialistes et les syndicalistes de gauche ont lancé à la fin de la guerre une grande offensive en Allemagne occidentale. Ils demandaient la réalisation de la démocratie économique. Ils réclamaient que soient créés des conseils de surveillance dans toutes les entreprises de plus de 300 ouvriers, quelle que soit leur forme juridique, que ces conseils reçoivent des compétences supplémentaires, qu'ils soient à même de pouvoir intervenir dans les affaires courantes des entreprises, qu'ils soient composés paritairement et qu'ils comprennent des représentants des syndicats, même si ceux-ci ne font pas partie de l'entreprise.

En fait, cette offensive de la gauche a échoué après une lutte ardue. Rien n'a été modifié au droit de propriété tel qu'il existait jusqu'ici en Allemagne.

La loi allemande de 1952 n'a apporté aucun changement dans les compétences du conseil de surveillance. En revanche, elle prévoit que ces conseils doivent comprendre un tiers de membres représentant le personnel, tandis que les deux autres tiers restent entre les mains des représentants du capital. Les représentants des ouvriers et employés sont élus par le personnel de l'entreprise et non par le syndicat. Seuls des membres de l'entreprise, — c'est-à-dire le conseil d'entreprise, soit l'ensemble du personnel, — peuvent proposer des candidats au conseil de surveillance. La loi de 1952 prévoit que deux membres du personnel au moins doivent faire partie des représentants ouvriers au sein du conseil de surveillance. Si, par exemple, un conseil de surveillance est composé de 6 personnes, il doit comprendre deux représentants ouvriers, lesquels doivent obligatoirement faire partie du personnel de l'entreprise. Ce n'est que si le nombre des membres du conseil de surveillance s'élève à 9 ou plus que les autres représentants des ouvriers peuvent, à ce moment-là, ne pas appartenir au personnel et comprendre, le cas échéant, un secrétaire syndicaliste choisi à l'extérieur de l'usine. Mais cette disposition est corrigée par le fait que l'assemblée des actionnaires — qui, demeure la même aujourd'hui qu'hier — est seule compétente pour fixer le nombre des membres du conseil de surveillance.

Il ressort des déclarations des secrétaires patronaux ou des chefs d'entreprise qu'après une lutte difficile, le patronat a réussi à sauvegarder entièrement ses droits essentiels, c'est-à-dire le droit de propriété et le droit de décision. Ses responsabilités de chefs d'entreprise demeurent les mêmes que dans le passé.

Certes, cette nouvelle loi exige de sa part des efforts; l'autorité personnelle du chef doit être plus grande qu'anciennement; mais elle représente un progrès. La situation qu'elle a créée dans l'entreprise a permis au patronat de se rapprocher du personnel, de l'informer plus que par le passé, de mieux lui faire partager ses préoccupations. Cela contribue à établir un climat plus favorable et à augmenter la productivité dans l'intérêt commun. Le personnel est plus attaché que par le passé à son entreprise et on constate, avec parfois un certain étonnement, qu'il est souvent le premier à s'opposer à ce que des influences extérieures s'exercent au sein de l'usine.

L'exemple de l'usine Krupp à Essen est sans doute un cas extrême.

Sous l'influence d'une seule famille, une ville s'est développée au point de contenir aujourd'hui 400.000 habitants dont 300.000 vivent, directement ou indirectement, de l'activité des entreprises Krupp. Les terrains de M. Krupp, les usines de M. Krupp, les nouveaux logements d'ouvriers construits par M. Krupp, les églises édifiées grâce aux dons personnels de Mme Krupp, les coopératives organisées par M. Krupp, les cinémas reconstruits par M. Krupp, enfin les cimetières prévus par M. Krupp composent l'essentiel de cette cité.

Ailleurs, le voyageur acquiert l'impression que l'industrie allemande s'est inspirée de nombreuses expériences réalisées dans le monde anglo-saxon et qu'elle s'efforce de les adapter à la mentalité allemande.

### B. *Les relations humaines et les « public relations »*

Il semble que la guerre, les menaces dont ils ont été l'objet depuis 1945 et, enfin l'intelligence avec laquelle les chefs d'entreprise et le patronat allemands se sont empressés de faire leur profit d'expériences anglo-saxonnes les ont amenés à faire, d'une manière générale, des efforts nouveaux. En voici un exemple :

Un jeune patron a passé 7 ans à combattre sur tous les fronts avec des hommes semblables à ceux qu'il dirige aujourd'hui. La Wehrmacht connaissait déjà entre ses chefs subalternes et ses soldats des rapports personnels qui étaient souvent plus souples que ceux que nous connaissons en Suisse.

C'est en premier lieu de cette longue expérience personnelle que le jeune patron allemand continue à bénéficier dans la direction de son entreprise.

Mais depuis 1945 il a beaucoup appris. Dès qu'il a pu obtenir un visa, il a pris l'avion pour s'en aller faire le tour des grandes usines américaines. Avec sa *Gründlichkeit* germanique, il a étudié de très près les raisons pour lesquelles les Américains avaient réussi à battre son pays. Ce qui ne l'a pas empêché de s'entendre fort bien avec eux. Il a pensé qu'en réunissant les expériences américaines à ses expériences personnelles, il deviendraient imbattable en Europe pour ne pas dire supérieur aux Américains.

Ce qui frappe au premier abord le visiteur suisse qu'il reçoit avec magnificence, c'est le fait que ce jeune patron allemand qui n'a, certes, aucun intérêt personnel à lui consacrer un instant d'un temps précieux, le prévient d'emblée qu'il se mettra lui-même à sa disposition une grande partie de la journée.

Le patron allemand a du temps, beaucoup de temps. Il sait s'organiser de telle sorte qu'il trouve chaque jour la possibilité de s'entretenir avec ses collaborateurs, de voyager, de recevoir ses hôtes, de rencontrer ses collègues au cercle, d'échanger avec eux ses expériences, de tracer des plans d'avenir de suivre les publications spécialisées que son organisation d'employeurs édite à son intention, en un mot de réfléchir. Sans pour autant sacrifier sa vie de famille.

Il semble que les chefs d'entreprise allemands savent fort bien se décharger d'une partie de leurs tâches sur leurs états-majors. Ils ne passent pas tout leur temps à contrôler le travail de leurs subordonnés ou le faire à leur place. Ils ne jouent pas les lieutenants, les sergents-majors ou les caporaux : ils en ont et d'excellents.

Le jeune patron allemand est entouré de spécialistes au premier rang desquels on trouve un directeur ou fondé de pouvoirs chargé des relations humaines et un autre directeur chargé des relations publiques. Cette partie de l'organisation d'entreprise est considérée comme essentielle. Comme aux Etats-Unis, nombreuses sont déjà les entreprises allemandes qui font appel dans ce domaine à des conseillers extérieurs.

Pour informer le personnel de l'entreprise allemande on ne se contente pas de recourir à des moyens de fortune mais on le fait déjà selon une technique bien établie et avec le concours de spécialistes de cette branche.

Car le chef de l'entreprise allemande qui a été désigné par ses actionnaires dont le rôle est minime, se sent encore plus près qu'ailleurs de son personnel et il éprouve le besoin de recréer avec celui-ci un contact direct.

Ce contact, il le recherche par intérêt, certes, mais aussi par devoir et par idéal. Aujourd'hui, en 1953, il se bat à la tête de son entreprise dans un esprit qui n'est pas très éloigné de celui dont il faisait preuve à la tête de son bataillon sur le front de l'est. Et, comme à cette époque, le nom de *l'Europe* revient constamment sur ses lèvres.

Il a besoin de la confiance et du dynamisme de son personnel. Il s'efforce de les susciter. Dans bien des cas il va jusqu'à expliquer à ses subordonnés que l'Allemagne peut gagner aujourd'hui par des moyens pacifiques des victoires qu'elle ne pouvait remporter par les armes.

Visiblement, et malgré la loi de 1952, le chef d'entreprise n'éprouve aucun complexe d'infériorité vis-à-vis de ses subordonnés, de ses actionnaires ou des représentants organisés de son personnel. Il est le maître à bord.

Les représentants du personnel ne craignent pas leur patron. Ils s'expriment devant lui avec une aisance égale à celle de ses adjoints. Ils ne cachent nullement les divergences personnelles qui s'opposent entre eux sur le plan politique par exemple. Mais, dans le cadre de l'entreprise, ils donnent l'impression d'être les délégués responsables d'une communauté d'hommes libres. Représentants ouvriers et patrons s'accordent à reconnaître que la communauté d'entreprise est, dans l'Allemagne d'aujourd'hui, une réalité ; celle-ci est, pour l'ouvrier allemand, la première des communautés à laquelle il se sent attaché.

Car l'activité de cette communauté va très loin. Elle ne s'arrête pas à la fin du travail.

Elle s'étend non seulement aux repas qui sont toujours pris en commun, mais aussi aux loisirs, souvent même aux vacances ou à une partie d'entre elles. Plusieurs chefs d'entreprise se proposent en 1954 d'emmener leur personnel en Suisse pour leur faire visiter des entreprises similaires aux leurs et pour donner à leurs collaborateurs l'occasion d'apprendre à connaître de plus près le fonctionnement de la démocratie suisse.

La formation des cadres, celle des contremaîtres, celle des apprentis vont beaucoup plus loin qu'en Suisse. Pour les jeunes, elle se poursuit le dimanche dans le cadre de courses et de camps organisés par l'entreprise. Est-ce là une forme nouvelle de « paternalisme » ? Oui, si l'on en juge par certaines apparences qui sont contraires à notre mentalité. Non, si l'on songe au désir de nombreux jeunes employeurs allemands de faire de leurs subordonnés des hommes libres et responsables.



*C. Association d'employeurs et l'information*

Du plan de l'entreprise — où employeurs et salariés s'abstiennent rigoureusement de faire de la politique active — passons maintenant sur le plan national et voyons comment la dernière grande victoire du chancelier Adenauer — qui, par son ampleur, a grandement surpris son entourage qui espérait seulement maintenir ses positions — a été organisée et conduite dans les coulisses, et pourquoi on assiste aujourd'hui en Allemagne à un grand réveil d'un libéralisme adapté aux conditions de notre époque, libéralisme qui gagne des adeptes jusque dans les rangs de la social-démocratie.

Il serait difficile de contredire le professeur Wilhelm Röpke lorsqu'il affirmait récemment : « La cause profonde, la cause véritable du redressement allemand réside bien dans le rétablissement d'un régime de libre concurrence. Ce miracle qui n'en est pas un, on le doit avant tout au courage et à la clairvoyance du professeur Ehrhard et des hommes qui tenaient avec lui les leviers de commande... Les deux expériences que l'Allemagne a faites successivement, celle du régime hitlérien et de l'inflation refoulée et celle du retour à la libre concurrence démontrent de la manière la plus éclatante l'incontestable supériorité de l'économie libérale sur tous les autres systèmes. »

Les conceptions de la libre entreprise, de la libre concurrence sont déjà si répandues en Allemagne occidentale, jusque dans les milieux ouvriers qu'elles ont contribué à provoquer, au sein de la social-démocratie, une évolution fort intéressante. Il semble, que là comme dans les milieux patronaux, on ait compris que, de part et d'autre, on employait encore un langage qui n'est plus de notre époque, des mots qui sont déjà vidés de leur substance.

Tandis que le patronat allemand passait d'une politique passive à une politique active et constructive, la social-démocratie s'est trouvée dans l'obligation de faire, à son tour, son examen de conscience.

« Le libéralisme social est en train d'enlever au socialisme marxiste le monopole de la défense des intérêts des salariés. En Allemagne, les ouvriers, les spécialistes notamment, occupent une place enviée au sein de ce que l'on appelle, pour les définir plus facilement, les classes moyennes. Marx a peu de choses à dire depuis que, en Occident, les ouvriers tendent à « s'embourgeoiser » tandis qu'en Orient leur condition les pousse à se révolter, comme à Berlin le 17 juin. » <sup>1</sup>

L'Allemagne connaît depuis la moitié du siècle dernier des organisations professionnelles qui peuvent se comparer aux nôtres. Mais la différence essentielle qui existe entre le système allemand actuel et le système suisse, c'est, sur le plan national, à l'échelon suprême qu'il faut la rechercher.

La stratégie commune est établie par quelques organismes comme l'Union fédérale de l'industrie allemande, dont la tâche consiste à « transmettre objectivement les points de vue de l'industrie au pouvoir politique et aux autorités économiques afin de conduire à des décisions qui servent le peuple allemand », la Fédération des associations allemandes d'employeurs qui s'occupe du

---

<sup>1</sup> Cf. *Gazette de Lausanne*, 2 décembre 1953 : « La crise au sein de la social-démocratie allemande ».

domaine social et, surtout, l'Institut de l'industrie allemande qui est nouveau et particulièrement intéressant. Entre ces divers organismes, il existe une collaboration permanente qui a été réglée dans ses moindres détails. Chacun a des compétences qui lui sont propres.

L'un des plus importants est incontestablement l'Institut allemand de l'industrie qui se trouve tout au sommet de la pyramide.

Il est l'émanation de toutes les organisations allemandes d'employeurs, de la grande industrie, du commerce, des petites et moyennes entreprises, des fédérations de cadres et, aussi, des milieux agricoles. Il tend à devenir un véritable brain-trust dont la tâche consiste à penser une politique, puis à la répandre.

Le professeur Schuster qui le dirige est entouré d'une soixantaine de collaborateurs spécialisés et recrutés avec le plus grand soin. Ils travaillent avec des méthodes très proches de celles des Américains. Ils n'ont rien d'autre à faire qu'à étudier et à penser la question précise qui leur a été confiée, dans le cadre de leur spécialisation. Ils jouissent d'une vie très confortable et d'une liberté personnelle qui leur permet de voyager, de travailler ou de se détendre comme ils le désirent et au moment qui leur convient.

Sans prétendre du tout avoir déjà réussi à définir ce que l'on appelle une « doctrine patronale », cet Institut espère pouvoir le faire. Pour l'instant, il s'est donné pour tâche de réunir et d'informer les employeurs allemands d'abord, l'opinion publique ensuite. Il a créé un peu partout, mais systématiquement, des cercles d'études. Partant de l'idée qu'à notre époque, un chef d'entreprise n'a pas de temps à perdre, il s'est attaché à organiser d'abord l'information personnelle et régulière du chef d'entreprise.

Parmi les moyens qu'emploie dans ce but l'Institut allemand de l'industrie, il y a entre autres choses le memento de poche de l'employeur allemand, documentation de poche qui est une sorte de « digest » de tous les problèmes et des statistiques qui peuvent lui être utiles et qui est constamment tenu à jour.

Aujourd'hui, des services permanents fonctionnent dans toute l'Allemagne qui permettent de réunir en tous temps des équipes de patrons qui ont accepté de faire des conférences, d'écrire des articles, de participer à des débats radio-phoniques.

Sur le plan national, il n'existe aucune divergence entre le gouvernement de Bonn et de telles organisations. Celles-ci travaillent en collaboration directe avec le haut personnel de l'Etat qui défend avec la même vigueur le libéralisme économique.

Le ministre Ehrhard lui-même et ses collaborateurs entretiennent d'étroites relations avec l'Institut de l'industrie.

En raison même des moyens dont il dispose, de la qualité de ses études et des documents qu'il publie, cet organisme ne connaît dans toute l'Allemagne qu'un adversaire dont il a contribué à ébranler l'édifice, c'est la centrale des syndicats de Düsseldorf. Toutefois, il existe entre les deux — sinon sur le plan politique et public, du moins sur le plan personnel — des rapports aussi corrects qu'agréables.

Il n'est pas exagéré de dire que l'Institut allemand de l'industrie exerce sur tous ceux qui échappent à l'influence de Düsseldorf, et en particulier sur tous les partis bourgeois, une influence considérable.

Vis-à-vis de l'opinion publique aussi, sa tâche est facile. La presse et la radio allemande s'inspirent d'autant plus facilement de la documentation qu'il édite que l'on ne connaît pas, de l'autre côté du Rhin, ou de moins en moins, ces complexes dont souffre le patronat d'autres pays qui n'ose plus jouer franc jeu et la méfiance dont il est l'objet dans de larges milieux intellectuels.

En Allemagne, au contraire, comme aux Etats-Unis, on développe systématiquement le respect de la libre entreprise, le respect des hommes qui continuent à notre époque à courir des risques et à prendre leurs responsabilités.

Il est vrai aussi que de nouveaux courants travaillent le patronat allemand qui s'efforce d'être conséquent avec lui-même, comme les Adenauer et les Ehrhard, et que tous paraissent avoir compris, pour reprendre une expression d'un autre libéral qui s'adressait aux employeurs français, le président Pinay : *qu'on ne peut plus être à la fois libéral au nom de ses principes, et dirigiste au nom de ses intérêts.*

## **SOCIÉTÉ FIDUCIAIRE LÉMANO**

G.-A. Schaefer, adm.

**LAUSANNE**

12 bis place St-François

Tél. 23 66 22

● *Spécialistes en matière fiscale*

Société reconnue par le Conseil fédéral comme Institution de revision au sens des articles 732, 764 et 874 C. O.

*Discrétion absolue*

*Tous les services du*

## **CRÉDIT FONCIER VAUDOIS**

auquel est adjointe la

**CAISSE D'ÉPARGNE CANTONALE**

garantie par l'Etat

*sont à votre entière disposition*

36 Agences dans le canton - LAUSANNE