

<b>Zeitschrift:</b>	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Herausgeber:</b>	Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Band:</b>	32 (1974)
<b>Heft:</b>	4
<b>Artikel:</b>	Evolution et problèmes du mouvement syndical vus par un secrétaire patronal
<b>Autor:</b>	Hubler, Philippe
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-137262">https://doi.org/10.5169/seals-137262</a>

### 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:** 03.02.2026

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

# **Evolution et problèmes du mouvement syndical vus par un secrétaire patronal**

Philippe Hubler,  
Secrétaire général,  
Groupements patronaux vaudois,  
Lausanne

La plupart des chefs d'entreprise ont rarement (beaucoup n'ont jamais) une conversation professionnelle avec un représentant syndical. La connaissance du mouvement syndical, chez les patrons comme dans le grand public, se limite à peu de choses, et l'image qu'on s'en fait est souvent très simple. Or, le mouvement syndical, qui rassemble beaucoup de monde, c'est, sinon l'humanité, du moins une large tranche d'humanité. C'est donc le contraire de la simplicité. Il y a des courants divers, il y a des oppositions internes, des hommes bornés et des hommes ouverts. L'appréciation n'est pas facile.

Le mouvement syndical, en Suisse, a deux embranchements principaux: l'Union syndicale suisse et la Confédération des syndicats chrétiens de la Suisse. On trouve en plus des branchettes: syndicats protestants, syndicats autonomes, et des associations professionnelles qui veulent garder leur quant-à-soi. On parlera ici de l'Union syndicale suisse, parce qu'il s'agit de l'organisation la plus importante, celle qui est au premier plan dans la vie publique, qui incarne le mouvement syndical. On retiendra cependant comme premier point de l'appréciation de ce mouvement qu'il est divisé par des idéologies, alors que les associations patronales sont simplement... des associations patronales.

## **IMPORTANCE NUMÉRIQUE**

L'Union syndicale suisse n'est pas un monolithe. Elle affirme constamment sa volonté de respecter l'autonomie des quinze fédérations qui la composent (seize à partir du 1<sup>er</sup> octobre 1974, par adhésion du Syndicat des mass media, qui groupe pour l'instant un millier de collaborateurs de la télévision suisse).

L'appréciation de l'importance numérique de l'USS doit nécessairement se faire en considérant non seulement l'effectif total mais le nombre et le mouvement des adhérents dans les divers secteurs économiques.

Les statistiques font apparaître trois groupes:

1. Le groupe des administrations et services publics. Il y a six fédérations, dont trois pour les seuls PTT. Celles des postiers, des cheminots et des douaniers sont très largement représentatives. La présence des fonctionnaires, au sens étroit, est beaucoup moins marquée.
2. Le groupe des fédérations de l'économie privée qui sont largement représentatives dans l'ensemble ou dans de grandes parties de la Suisse: métiers du métal, horlogerie, bois et bâtiment, arts graphiques (cinq fédérations).

3. Le groupe des fédérations de l'économie privée qui ont des points d'appui ici ou là mais qui, au niveau fédéral, font modeste figure. Il s'agit de toutes les activités qui ne sont pas mentionnées dans le groupe 2, et cela fait une très large tranche de l'économie.

Au total, l'Union syndicale suisse avait passé le cap des 300 000 membres vers 1944/45. Elle en avait 400 000 en 1954. Elle a franchi le seuil des 450 000 en 1962.

Voici l'évolution des trois groupes définis ci-dessus, du 31 décembre 1963 au 31 décembre 1973:

#### **Effectifs de l'Union syndicale suisse**

	1963	1973
<b>Groupe I</b>		
Cheminots	61 734	57 701
Postiers et douaniers	33 428	36 721
Services publics (VPOD)	<u>38 216</u>	133 378
	<u>38 216</u>	<u>39 215</u> 133 637
<b>Groupe II</b>		
Métallurgistes/horlogers	136 049	120 376
Bois et bâtiment	90 917	116 668
Arts graphiques (3 fédér.)	<u>22 644</u>	249 610 <u>24 673</u> 261 717
<b>Groupe III</b>		
4 fédérations	68 114	51 028
Total général	451 102	446 382

Le taux de syndicalisation dans les entreprises publiques — surtout dans les régies fédérales — est élevé. Les employés de ces entreprises — qui n'ont à proprement parler pas de patron — occupent dans l'Union syndicale suisse une place proportionnellement plus grande que dans la société. Pour eux, le statut professionnel se définit par la loi et le règlement public; ils ignorent la convention collective. Cela n'est pas sans conséquences sur l'ensemble.

Dans les trois secteurs du métal, du bâtiment et des arts graphiques, où le syndicat était fortement implanté il y a quarante ans, les fédérations sont vivantes. Elles ont chacune un style particulier et manifestent ainsi la diversité de l'économie privée.

En dehors de ces trois secteurs, c'est pratiquement le vide syndical, avec des îlots par-ci par-là: chimie bâloise, papier, transports, Migros, etc.

Dans l'ensemble, les effectifs plafonnent. Le nombre des salariés ayant augmenté régulièrement, le taux de syndicalisation a diminué.

## LES BARRAGES

Pourquoi le mouvement syndical paraît-il être incapable de recruter plus largement? Quoi que valent les idées et l'organisation, il y a des barrages extérieurs.

Le premier est l'amélioration des niveaux de vie. Dans un premier stade, on revendique parce qu'on est réduit à une part congrue. Au second stade (1945 à 1960) on continue à revendiquer parce qu'on veut avoir sa part non seulement du nécessaire mais encore de toutes les commodités ingénieuses créées par la technique moderne et multipliées grâce aux moteurs. Dans une troisième étape, on ne jouit pas d'assez de commodités pour être heureux, mais on en a trop pour faire encore un effort.

Le deuxième barrage est constitué par la présence massive des travailleurs étrangers. Crainte ou mépris, ceux-ci ne sont pas faciles à syndiquer. Restant en marge, ils réduisent le poids syndical. Les Suisses qui paient les cotisations ne sont pas des saints, ni même des frères charitables. Ils ne veulent pas couvrir seuls les frais de l'organisation, et font un petit chantage: «Quand les Italiens paieront, on paiera aussi». Et les femmes, sur ce plan-là, égalent les hommes.

Voilà pour les difficultés extérieures.

## L'ORGANISATION DE L'UNION SYNDICALE SUISSE

est-elle à l'origine de la stagnation des effectifs?

Les fédérations affiliées à l'USS ont pratiquement toutes un commandement centralisé. Bien sûr, c'est la base qui décide, mais la base ne siège pas en permanence et ne peut même pas siéger souvent. Aux temps héroïques, en centralisant, on a limité les conséquences d'effondrements locaux, on a assuré la permanence de la caisse sans laquelle on ne peut durer. On a surtout assuré l'unité de doctrine et l'unité de commandement, sans lesquelles il n'y a que des sectes.

Mais la création de pouvoirs centralisés fait naître d'autres problèmes. Comment régler les relations entre le secrétariat central et les secrétariats locaux? Jusqu'où peut aller l'initiative d'un secrétaire local? On peut essayer de fixer cela dans un règlement, mais en fait, c'est au moment où l'on choisit un nouveau secrétaire qu'on prépare l'avenir. Si le commandement central — formé de messieurs qui se sont imposés dans leur jeunesse — est en train de vieillir sans avoir atteint l'âge du repos (quelle est l'entreprise qui ne connaît ce phénomène?), va-t-il choisir des jeunes secrétaires d'envergure ou des collaborateurs plus sérieux que rayonnants?

Quelle est la formation des secrétaires syndicaux? La plupart ont été choisis parmi les militants. Ils ont exercé un métier et, en devenant secrétaires, ils changent complètement d'activité. Il existe pour eux une école de formation, dont les cours durent quelques semaines, école dont tous les chefs syndicalistes déplorent depuis de nombreuses années l'insuffisance des moyens. Cependant, cette insuffisance persiste.

Le nouveau secrétaire local doit organiser des réunions, écouter des doléances, dépanner un camarade, être souvent hors de chez lui, prendre souvent le train de Berne ou de Zurich. Il ne se produit pas tous les jours quelque chose d'excitant. Au contraire, en période de plein

emploi et de prospérité, les camarades attendent du secrétaire qu'il apporte lui-même quelque chose d'excitant. Comme le curé de Cucugnan, il se sent souvent bien seul et ne trouve pas toujours un Alphonse Daudet pour lui écrire un sermon percutant.

Pourtant, dans un même lieu, il y a plusieurs secrétaires locaux. Chacun est responsable de la section locale d'une fédération. Mais rien n'empêche qu'ils se voient, qu'ils s'entraident, qu'ils se concertent et surtout qu'ils se remontent le moral les uns les autres. Cela se fait sans aucun doute. L'observateur amical pense que cela se fait bien peu, à en juger par la solitude de plus d'un secrétaire syndical.

L'Union syndicale suisse n'a elle-même qu'un secrétariat permanent central chargé de réunir les informations nécessaires au comité et aux autres organes, d'exécuter la politique définie par ces organes et d'affirmer en tous lieux et en tout temps la permanence et la vitalité du mouvement syndical. Les quelques hommes qui constituent cette équipe de permanents ont réussi jusqu'ici à créer et à maintenir l'image d'une Union syndicale attentive à tous les aspects de la vie économique et sociale, bien informée et écoutée par les autorités publiques. Mais cette équipe n'a pas les moyens d'animer l'action syndicale à la base; comme nous l'avons vu, si les fédérations sont défaillantes, c'est le vide syndical.

## LE RECRUTEMENT DES CADRES

du mouvement syndical se fait dans des conditions qui ont radicalement changé depuis que le parti socialiste s'est vu attribuer une tranche du pouvoir, c'est-à-dire un certain nombre de sièges de magistrats et de tabourets administratifs.

Il y a vingt-cinq ans à peine, le parti socialiste, l'organisation Coop, qui était encore la « Coopé », et l'Union syndicale suisse étaient trois personnes distinctes, mais qui étaient animées par un certain nombre de militants qui étaient à la fois syndicalistes, coopérateurs et socialistes. Ceux des militants qui devenaient secrétaires permanents d'une section syndicale accédaient du coup à une situation sociale en vue dans leur milieu. Les militants ne se faisaient pas faute de blaguer la voiture du secrétaire, mais ils étaient très contents d'avoir un porte-parole portant cravate.

On n'entend plus guère parler des militants du mouvement coopératif, Coop ayant tout brûlé dans son ancienne organisation. Quant aux socialistes, ils ne sont plus l'opposition. La proportionnelle, ce n'est pas tellement la justice électorale, c'est le droit aux places. Le militant qui devient municipal, ou chef de service, ou chef de bureau atteint d'un seul coup une situation sociale et matérielle qui éclipse celle du secrétaire syndical. Il est difficile d'assurer la relève dans ces conditions.

## LES CHOIX DE L'UNION SYNDICALE SUISSE

Après avoir considéré les aspects physiques de l'USS (effectifs et organisation), on en vient à ses objectifs. Que veut l'Union syndicale suisse? Comment un secrétaire patronal peut-il apprécier ces objectifs?

Sur ce sujet, il faut dire tout d'abord que l'Union syndicale étant une confédération de syndicats, elle reçoit des impulsions fort diverses. Il n'est pas facile à ses dirigeants de dégager une ligne commune. Elle y perd sans doute de l'efficacité, mais elle ne court guère le risque de tomber sous la coupe d'une faction unique.

Saisir la réalité des orientations de l'Union syndicale à un moment donné est impossible. Il faut considérer, dans le temps, les grands mouvements, les grandes périodes, qui se ramènent à trois (en simplifiant énormément).

Dans un premier temps, qui a duré du milieu du XIX<sup>e</sup> siècle jusqu'après la Première Guerre mondiale, le syndicalisme (ce n'était pas encore l'Union syndicale) s'est manifesté en réaction contre la simplicité extrême et inhumaine du régime du salariat: je te paie ton travail au prix du marché, il n'y a rien d'autre entre nous.

Il n'est pas inutile de rappeler que les premières manifestations syndicales n'apparaissent pas seulement comme hostiles aux « intérêts », mais comme attentatoires aux grands principes de la Révolution française. La loi Le Chapelier, votée par la Convention, avait interdit toute coalition entre personnes de même profession, parce que les révolutionnaires étaient convaincus que la libre entreprise et la libre concurrence devaient produire par elles-mêmes les résultats économiques les plus heureux pour l'humanité. Il fallait donc prohiber tout cartel et syndicat, toute association ou coalition qui auraient faussé le libre jeu des lois naturelles.

L'idéologie de la Révolution française condamnant l'organisation professionnelle, les auteurs des tentatives innombrables d'organisation syndicale cherchèrent très naturellement à justifier leurs actions par d'autres idéologies. Il n'y a pas lieu de les décrire ici. On peut simplement constater qu'en fait, les affrontements furent souvent et longtemps très durs et que la doctrine qui cimenta les organisations syndicales durables fut celle de la lutte des classes. En Suisse, il y a quarante ans, le mouvement syndical était retranché de la société; de leur côté, la plupart des chefs syndicalistes pensaient qu'il n'y avait rien de bon dans la société et qu'il fallait en changer.

Le second temps a été celui de « la paix du travail ». Cette expression évoque une sorte de paradis. Il n'est pas inutile de rappeler ce qu'elle recouvre en fait.

Jusqu'en 1937, on avait conclu en Suisse de nombreux contrats collectifs (rebaptisés conventions par la suite). Mais les signataires avaient eux-mêmes considéré qu'il s'agissait d'accords de cessez-le-feu, au plus d'armistices. L'éducation reçue, la dureté des conditions de travail, les propagandes politiques empêchaient d'admettre la possibilité de la paix civile.

Les accords signés en 1937 dans l'horlogerie et la métallurgie (les « paix du travail ») étaient apparemment révolutionnaires. On admettait de part et d'autre la nécessité de se comporter en partenaires loyaux et de bonne foi. Ce qui signifie que les patrons reconnaissaient le droit des syndicats à l'existence, et que les syndicalistes reconnaissaient l'existence des patrons.

Ce qui s'est bâti sur cette base depuis 1937 c'est, plutôt que la paix du travail, le régime des garanties contractuelles. Il serait téméraire d'affirmer que dans le secret des cœurs, l'amour du prochain a toujours triomphé. Mais nul ne saurait nier que les conventions collectives ont contribué de la manière la plus positive à l'amélioration des revenus et des conditions de travail.

A partir de 1968, la paix du travail a été publiquement critiquée. On a prétendu en faire la cause du désintérêt des masses pour l'action syndicale.

On peut être convaincu de l'utilité des conventions collectives, soit pour la sécurité des personnes qui en bénéficient, soit pour la formation des hommes qui doivent en assurer l'exécution et la mise à jour. Et pourtant, il faut admettre que quelque chose ne joue pas, quand on voit le mouvement syndical perdre son élan, ses effectifs stagner, une partie de ses meilleurs hommes le quitter pour la politique électorale.

En fait, ce n'est pas 1968 qui marque le début de la fin de la seconde grande période du mouvement syndical.

L'Union syndicale, qui a toujours revendiqué son autonomie face aux organisations politiques, s'est trouvée confrontée en 1945 à une situation que personne n'attendait: on avait tout d'un coup les moyens de vivre mieux et d'assurer mieux la sécurité matérielle de l'ensemble du peuple. Les partis politiques — presque tous! — se sont ingénier à proposer des lois sociales et à se faire concurrence sur ce terrain électoralement rentable. A qui appartient-il d'organiser l'assurance-maladie, les caisses de retraite, la distribution d'allocations familiales? Qui doit régler la durée du travail et des vacances?

L'Union syndicale a toujours répondu: cela doit se faire concurremment par la loi et par les conventions collectives. Pouvait-elle faire autrement et sommer le parti socialiste, où l'on trouve plus d'un syndicaliste, de ne pas se mêler de tout cela? Elle ne le pouvait guère.

Mais quel est le résultat? Beaucoup de lois règlent aujourd'hui beaucoup de choses. L'application de ces lois est faite par de nombreux offices publics, qui interviennent sans être sollicités (c'est leur devoir) et sans présenter de facture (=sans demander de cotisations). A quoi servirait-il de se syndiquer? Pour le plus grand nombre, les lois sur le travail et les lois dites «sociales» remplacent avantageusement les conventions collectives de travail. Alors, que doit faire le mouvement syndical pour retrouver une nouvelle raison d'être, propre à susciter enthousiasme et adhésions?

C'est ainsi que l'Union syndicale suisse a été amenée à ouvrir une troisième période dans son existence, en lançant l'initiative sur la «participation».

Qu'est-ce que la participation? Comme la lutte de classes, comme la paix du travail, la participation est un mot-image. Mais l'image manque encore de clarté.

La notion de participation remonte probablement, pour ce qui concerne la Suisse, au général Wille, qui voulait que les officiers fassent en sorte que les soldats sachent ce qu'ils font et pourquoi ils le font. Dans des temps plus récents, mais avant que les syndicalistes emploient le mot, tous les organisateurs de séminaires à l'intention des PDG, des patrons tout court et des cadres, ont seriné les mérites de la «direction participative par objectifs».

Il ne serait guère honnête d'affirmer que, au sens où l'entendent les syndicalistes, la participation est exactement ceci ou exactement cela. Au contraire, les syndicalistes aimeraient qu'on adopte tout d'abord «l'idée généreuse» de la participation, et qu'on laisse ensuite au législateur le soin de préciser ce qu'on entend faire.

Cependant, une précision a été donnée officiellement: l'Union syndicale entend qu'il y ait des représentants des «travailleurs» — les travailleurs étant au sens du Code des obligations les partenaires de l'employeur au contrat de travail — dans les conseils d'administration.

A proprement parler, cette affirmation est l'opposé exact de ce qui fut exprimé par les « paix du travail » de 1937. Il n'y a plus face à face le ou les responsables de l'entreprise — le commandement — et le syndicat reconnu comme porte-parole du personnel. Le commandement serait désormais partagé.

Seuls les syndicalistes sont en mesure de décrire les avantages d'une telle situation et de convaincre les membres des syndicats de ces avantages. Il est apparemment inutile qu'un secrétaire patronal s'efforce de convaincre les syndicalistes qu'ils sont dans l'erreur. Mais le secrétaire patronal peut affirmer que chez les employeurs, ce qui a été détruit par l'initiative sur la participation est considérable. Le syndicat, dans les métiers et les industries où il existe, a bel et bien été reconnu comme interlocuteur valable, comme partenaire social, et cela parce que lui-même reconnaissait de son côté le patron comme étant l'autre. Que peut penser un employeur d'un syndicat qui demande la conclusion d'une convention collective et qui agit sur le plan politique pour devenir lui-même la moitié du patron?

L'initiative sur la participation est pour le moins une occasion de conflit. L'Union syndicale suisse estime-t-elle que c'est le bon moyen d'électriser les masses et d'attirer les adhésions? Si c'est cela qu'elle prévoit, il faudrait reconnaître que, de son point de vue, elle a eu raison. Reste à voir si les masses vont s'électriser. Pour l'heure, le courant ne passe pas aisément.

