

Zeitschrift: Revue économique franco-suisse
Herausgeber: Chambre de commerce suisse en France
Band: 25 (1945)
Heft: 7

Artikel: Vers la rénovation du patronat en France
Autor: Thomas, Georges
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-888824>

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: 20.02.2026

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

reusement atteinte dans ses œuvres vives, la France reprend peu à peu sa place dans l'économie internationale.

Si le rythme de la vie économique du monde était resté le même qu'au XVII^e siècle, on pourrait affirmer que la durée de sa convalescence dépendra de la clairvoyance de son gouvernement, de la foi et de l'énergie de son peuple. Il n'en est malheureusement pas ainsi et l'immensité des dommages qu'elle a subis d'une part, la rapidité de

l'évolution technique des peuples épargnés d'autre part, la contraignent à recourir à des concours extérieurs faute desquels son effort abandonné à lui-même ressemblerait beaucoup au labeur de Sisyphe. Plus qu'à aucun moment de sa longue histoire, la France voit son destin lié à une collaboration internationale dans laquelle on peut compter qu'elle apportera le meilleur de son génie.

Albert ALGOUD.

VERS LA RÉNOVATION DU PATRONAT EN FRANCE

Nous sommes heureux de présenter aujourd'hui à nos membres le *CENTRE DES JEUNES PATRONS*, grâce à l'obligeance de M. Georges Thomas, délégué à son bureau d'études. Il a bien voulu traiter ici les problèmes qui se posent au patronat français et qu'il importe de voir résolus par lui.

Une phalange de jeunes chefs — ou futurs chefs — d'industries a compris qu'il était temps de prendre ses responsabilités devant la crise du salariat, sans compter sur l'initiative de l'Etat, sans attendre que des solutions brutales leur fussent imposées.

On trouvera, dans les lignes qui suivent, un grand nombre de points communs avec le livre de M. Maire, que nous résumons dans nos études bibliographiques. Cette analogie de vues françaises et suisses nous paraît être de bon augure, elle présage d'utiles échanges de doctrine et d'expériences dans le domaine de l'organisation sociale du travail!

Pourquoi une réforme profonde du patronat est-elle indispensable?

Il est fréquent d'entendre dire que le patronat a disparu de la nation. Sans doute, à la tête de chaque entreprise se trouve encore un homme qui la dirige, mais il est exact que le patronat ne se manifeste plus comme entité. Des commissions de liaison s'en font l'écho auprès des pouvoirs publics, mais la représentation organique du patronat n'existe plus. Sa voix ne se fait plus entendre. Sa personnalité ne marque plus aucun des actes de la vie politique, ni même simplement de la vie collective. A cette disparition, on trouve des raisons immédiates. Le patronat a été obligé de travailler sous l'occupation, comme d'ailleurs la plupart des ouvriers ont travaillé. Il en sort diminué moralement. N'avait-il pas un rôle nourricier? Certains ont collaboré, certains se sont enrichis scandaleusement : ces scandales, ne les trouvons-nous pas dans toutes les classes?

La Confédération générale du travail et la Confédération française des travailleurs chrétiens, les deux grandes centrales syndicales ouvrières, se sont reconstituées clandestinement; la Confédération générale du patronat français ne l'a pas fait. Elle n'a pas travaillé à la libération du pays; mais la Confédération générale du patronat français avait-elle une personnalité qui lui donnait la possibilité d'une action clandestine?

Nous ne le croyons pas. Nous croyons, au contraire, que même si la guerre, si l'occupation n'avaient pas eu lieu, le syndicalisme patronal français n'en aurait pas moins été dépassé, rejeté par le grand courant du socialisme.

En 1936, le capitalisme signait une paix de compromis avec les forces ouvrières. Il sortait, en réalité, battu de cinquante ans de lutte, parce qu'il n'avait pas su construire un équilibre social. Depuis lors, il est hors de course. Il a pu s'accrocher sur des positions de défense, évoquer des réalisations du passé, ses conceptions n'en semblent

pas moins irrémédiablement condamnées. Le siècle du machinisme a opposé les intérêts des patrons et des ouvriers, éloigné les chemins de leurs prospérités réciproques. Ils ne se sentent plus liés par une identité de destin; dans bien des cas, ils ne le sont plus. Enfin, à la mystique de la production, s'est superposée dans les affaires la divinité du profit. De là, lutte, déchirement, et ce que nous appelions l'ordre n'était au fond que désordre.

Les causes profondes de l'effondrement organique du patronat sont : d'une part, cet individualisme anarchique qui l'a caractérisé trop souvent; d'autre part, le divorce de pensée, de soucis et d'aspirations avec les grands courants populaires sur le problème crucial de la transformation sociale et économique de ce pays.

Il faut une mystique

Les chefs d'entreprises ne retrouveront une place légitime que s'ils savent de nouveau s'intégrer dans la nation. Ils ne doivent pas être seulement ceux qui commandent, mais ceux qui guident, qui comprennent, qui réalisent pour la satisfaction de tous. Les chefs des unités de production de demain auront ces qualités; tous ne seront peut-être pas ceux qui sont en place aujourd'hui. C'est un fait que l'ouvrier n'a plus confiance dans le patron. Il va jusqu'à mépriser les efforts des patrons qui veulent « rendre tolérable » le régime capitaliste. Il subit une mystique, il refuse la raison. Lui prouver la raison ne suffit plus; il faut lui montrer une mystique.

Mais retrouver une mystique commune nécessite chez les chefs d'entreprises une révolution profonde de leurs conceptions, le rejet de priviléges surannés, l'acceptation de disciplines vivifiantes.

Quelle peut être cette mystique sinon celle du « bien commun »?

On peut objecter qu'elle est vague, que chacun la comprend à sa manière, qu'elle est une de ces idées passe-partout qu'il est nécessaire de définir, si l'on veut en connaître la substance. Sans développer un programme, on peut l'expliquer d'un mot, en disant que le moyen d'y accéder est résumé dans cette formule mise en tête des écrits du Centre des jeunes patrons : SERVIR.

Cette formule peut paraître à certains bien ambitieuse ou même ostentatoire, mais plus de 2.000 chefs d'entreprises représentant les professions les plus diverses se sont groupés qui la font leur.

Le mouvement Jeune Patron

Tout mouvement neuf et profond naît d'une inquiétude et d'un engagement. Le mouvement « Jeune Patron » n'a pas échappé à cette règle.

En 1936, les chefs d'entreprises se voient poser par les événements ces deux questions brutales : « Mais au fond, pourquoi travailles-tu? Au nom de qui es-tu le chef? » A ces deux questions que sous-entendaient grèves ou revendications, beaucoup de patrons, même de ceux qui se vantait publiquement de leurs œuvres sociales et croyaient en leur valeur, ne surent que répondre. Ils découvraient que leur activité n'avait pas de bases réelles, pas de fondement spirituel et qu'eux, les chefs, étaient des esclaves, obligeant tout un monde à vivre dans leur régime d'esclaves. La plupart n'osèrent regarder le problème en face. Les chefs ouvriers, en général, n'en prirent pas non plus conscience. Alors qu'il fallait se mettre tous ensemble à construire un monde nouveau, on discuta. Et ce fut la période de réaction défensive que nous connûmes, l'ère des compromis et des marchandages, la chute progressive jusqu'à la ruine. Les hommes de 1936 n'en portent-ils pas aujourd'hui la responsabilité?

Quelques jeunes patrons ressentirent profondément la honte de cette attitude. Cette autorité qu'ils détenaient, en étaient-ils dignes? En avaient-ils compris la portée? Ils avaient vécu jusque-là dans un monde d'illusions. Cela devait finir : eux, des chefs d'entreprises, habitués aux réalités quotidiennes, ne pouvaient travailler sur ces fondements instables.

C'est de cette inquiétude que naquit « l'engagement ». Il fut pris en mai 1938 par une centaine de jeunes patrons réunis en une journée de rencontre qui aboutit à la création du Centre d'études et d'information des jeunes patrons (C. J. P.). Le but était de faire naître chez les chefs d'entreprises un nouvel esprit : pour cela, on devait s'efforcer d'abord d'analyser, en profondeur, la « fonction

patronale » entendue très largement, puis après l'avoir pénétrée, de la justifier par la notion de service.

Dispersés par la guerre, les Jeunes patrons se regroupent en 1940, mais jugeant que rien de définitif ne peut être réalisé dans une France envahie, ils vont s'atteler à une double tâche :

— Réunir, au moyen de larges enquêtes, les matériaux nécessaires aux constructions de l'avenir.

— Etudier et promouvoir, dans l'immédiat, toutes les mesures susceptibles d'atténuer, pour les travailleurs, les rigueurs d'un état de choses dont ils sont les principales victimes.

Le Centre des jeunes patrons s'est d'abord penché sur les problèmes sociaux, les plus urgents, que la défaite commandait de résoudre. C'est ainsi qu'ayant d'abord indiqué qu'il convenait de donner aux travailleurs la sécurité de l'emploi, de former sur le plan professionnel et éducatif les jeunes travailleurs, le Bureau d'études a notamment mis en évidence l'importance de la famille ouvrière, la nécessité de lui assurer l'hygiène et la sécurité, éléments de sa dignité et de sa protection, sans lesquelles tout relèvement démographique est impossible, la nécessité de donner aux cadres le sens de leur fonction.

Mais, persuadés que les réalisations sociales quelles qu'elles soient ne sont possibles que lorsque les entreprises peuvent en supporter économiquement la charge, les Jeunes patrons sont également entrés dans la voie de l'étude économique : la concentration et la centralisation industrielles, le marché noir, le rôle des ententes industrielles furent quelques-uns des sujets étudiés par le C.J.P.

Celui-ci a créé une commission spéciale chargée d'étudier les questions qui se posent aux petites et moyennes entreprises, trop négligées jusqu'à présent, ainsi qu'un certain nombre d'autres commissions dont les appellations définissent l'objet : « échanges internationaux », « création et qualité », « famille et profession », « études économiques générales », « organisation du travail et rémunération ».

A ces études, présentées dans des réunions et diffusées sous forme de documents, se sont ajoutés des sondages tendant à dégager sur un point important une opinion d'ensemble.

Une enquête intitulée : « main-d'œuvre et

rémunération » a démontré combien il était souhaitable que le contrat de louage de services entre employeurs et salariés fasse place à un contrat d'association intéressant le personnel aux résultats de l'entreprise, de l'atelier ou de l'équipe.

Une autre enquête, ayant pour sujet la « communauté d'entreprise », eut pour résultat d'engager dans tous les domaines une action destinée à instaurer une véritable communauté de travail et, dans une synthèse, d'en exposer les conditions possibles.

« Les responsabilités patronales », sous les angles humain, social et économique, firent également l'objet d'une étude approfondie.

La libération est venue et avec elle la possibilité de promouvoir des réformes profondes. Les efforts des Jeunes patrons portent sur deux points fondamentaux : l'entreprise, l'organisation professionnelle.

La communauté d'entreprise

Dirigeant de la cellule « entreprise », le chef d'entreprise doit ne pas la considérer comme sa chose, mais comme un outil qu'il a reçu la mission de rendre utile à la société. Comment y parvenir ?

Si les réformes tentées jusqu'à présent ont échoué, ou en sont restées au plan purement intellectuel, c'est parce que l'on n'a pas été vraiment au fond des choses. Beaucoup refusent de faire une révolution, espérant que des palliatifs seront suffisants. Ceux qui veulent transformer radicalement les conceptions fausses qu'ils voient sévir, choisissent, souvent fort mal, l'axe autour duquel ils opèrent le renversement des valeurs que suppose toute révolution.

Pour les uns, tout le mal viendrait du développement des grandes entreprises où l'homme ne peut plus trouver un climat de vie satisfaisant : par conséquent, il faut, par un retour à un régime artisanal, restaurer les conditions humaines du travail. Mais ce point de vue apparaît tout de suite comme tout à fait utopique, car il n'est pas possible d'aller contre une évolution imposée dans une très large mesure par les faits.

Pour d'autres, le remède serait dans une unification systématique, soit par la suppression des classes et par une généralisation de la dictature

du prolétariat, soit par l'abandon de toutes appropriations privées et par l'instauration d'un régime communiste. Dans l'un et l'autre cas, la solution nouvelle est encore plus contraire aux besoins de l'homme que celle qu'elle prétend remplacer. Elle conduit à un anéantissement de l'individu devant un Etat tentaculaire et à un mépris complet de la personnalité par la recherche d'une égalité qui s'oppose foncièrement à la hiérarchie nécessaire à tout ordre vivant et décourage les meilleurs au profit des moins bons.

La véritable révolution est différente : elle consiste bien plus dans un retournement des valeurs que dans la suppression systématique d'organismes même nocifs ou d'inégalités même injustes. Elle se situe d'abord sur le plan spirituel et ne se traduit qu'ensuite en réalisations juridiques précises. Elle sauve tout à la fois, les valeurs individuelles et collectives : la communauté d'entreprise permet, en effet, d'unir les hommes dans un effort commun, pour le plus grand bénéfice de la société tout entière, tout en leur procurant une atmosphère de travail qui facilite leur épanouissement personnel.

L'entreprise doit se transformer en un ensemble harmonieux où l'effort individuel enrichit la personnalité de chacun, tout en venant s'intégrer à sa place dans l'effort collectif pour lequel l'entreprise a été créée. Chacun des membres de cette petite cellule, depuis le chef jusqu'à l'apprenti, doit donc avoir le sentiment qu'il participe à une œuvre commune : car, pendant les heures de travail, tous mènent la même vie, tendus vers le même but. La présence visible ou invisible du chef, la formation spéciale des cadres, un certain « climat » du travail doivent permettre d'y atteindre.

Mais cette confiance réciproque suppose une « fusion des activités et des consciences », le sentiment pour chacun de participer à une œuvre d'ensemble, la vision constante d'un même but qui sera la raison d'être de l'entreprise. Or, cette mise en commun ne pourra unir les consciences que si elle dépasse le but général de toute activité économique, à savoir : gagner de l'argent, **et si ce but devient secondaire par rapport à la production ou à la distribution d'un produit ou d'un service déterminé.**

L'entreprise, enfin, ne sera vraiment telle et

ne pourra exiger de ses membres une participation du meilleur de leur être que si le but est non seulement légitime, mais encore utile. La raison d'être d'une entreprise est de satisfaire un besoin du public en général, et plus précisément les demandes de sa clientèle. **La communauté d'entreprise est dominée par l'idée du « service à rendre ».** Dans une société sainement constituée d'ailleurs, la sanction de l'inutilité d'un produit vient d'elle-même, par la mévente qui entraîne la faillite ; mais aujourd'hui, les possibilités du crédit peuvent retarder cette dernière et l'action de la publicité fausse souvent l'intervention du public.

La confiance mutuelle entre les membres de l'équipe ainsi constituée trouve donc sa justification dans la cause première de l'existence de l'entreprise : le rayonnement économique. Mais elle doit naître d'abord en son sein, et c'est en ce sens que l'on a pu soutenir ce paradoxe que le premier but d'une affaire était de « créer du bonheur » parmi tous ses membres, tous les autres résultats de son activité n'étant que des sous-produits.

Mais tout cela n'est rien si, en fin de compte, le résultat même de l'effort, concrétisé par le solde bénéficiaire de chaque atelier et de l'entreprise elle-même, n'est pas partagé équitablement entre tous. Les profits de l'entreprise ne doivent pas être distribués exclusivement aux apporteurs de capitaux, mais également aux travailleurs qui contribuent à l'essor de la production.

Pour un syndicalisme patronal au service du pays

Pour les Jeunes patrons, l'idée de patron n'est attachée ni à la possession d'un capital, ni à l'appartenance à un milieu social : c'est l'entité du réalisateur, celle du chef.

Si, pratiquement, capitaliste et chef d'entreprise se confondent souvent, surtout dans les petites et moyennes entreprises, ils ne doivent pas procéder l'un de l'autre. La possession ne donne pas un droit absolu, mais une possibilité : elle ne fait que renforcer la prise en charge des responsabilités de l'entreprise. La considération première qui devrait présider à la désignation du patron est sa

capacité. Ses droits et ses devoirs sont les droits et les devoirs de tout chef et les prérogatives de son commandement sont aussi nécessaires en Russie soviétique qu'en Amérique capitaliste.

L'employeur a une fonction aussi bien que l'ingénieur ou le contremaître, ou l'ouvrier. Il est l'organisateur et le contrôleur du travail, tant celui des hommes que des machines. Mais le chef d'entreprise est en même temps un cadre supérieur dans l'économie ordonnée du pays. Le service individuel du chef d'entreprise n'est qu'une part de sa mission. Ses préoccupations ne doivent pas s'arrêter aux murs de son usine. Dans sa représentation, dans sa participation aux organismes mixtes, il a un rôle public. Le patronat doit rendre un service collectif.

Le patronat d'hier avait-il une âme collective? Entendons par là non pas des réflexes communs, des appétits communs, mais ceux qui le composaient se retrouvaient-ils spirituellement dans un désir, un effort, un idéal communs?

N'y avait-il pas chez eux presque autant d'opinions et d'attitudes qu'il y avait d'hommes? Il leur faut aujourd'hui rechercher une unité de pensée et d'action, s'ils veulent avoir une efficience. Il est donc nécessaire que les patrons, comme les ouvriers, se groupent et, dans ces groupes, s'unissent. Mais les patrons doivent transformer leur notion du syndicalisme patronal.

Jusqu'ici, alors que les syndicats ouvriers ont toujours été des syndicats de personnes, les syndicats patronaux ont groupé sur le plan professionnel ou interprofessionnel des entreprises et uniquement des entreprises. Dans leurs organisations, la notion de chef d'entreprise est complètement recouverte par celle de capitaliste : ce ne sont pas des syndicats de fonctions, mais des syndicats de biens, de richesses matérielles. C'est l'usine qui fait partie du syndicat, ce n'est pas son chef et ce n'est d'ailleurs pas lui, le plus souvent, qui l'y représente.

Mais il faudrait qu'à l'intérieur de la représentation patronale, la ligne de conduite ne fût pas uniquement la recherche de conditions propices à des profits les plus larges possible : ce qui est logique si les employeurs ne sont que les représentants du capital. Ils représentent aussi une fonction, celle du chef de groupe humain, celle du

cadre économique et là, en tant que personnes, ils ont le droit d'apporter dans leur rôle une certaine conception philosophique du travail et de la vie.

Dès lors que cette démarcation est faite entre le chef et le capitaliste, le syndicalisme patronal prend un double aspect. Il est un groupe d'entreprises. Mais ces patrons, en tant que chefs, n'ont-ils pas le droit de s'unir, pour une même recherche, en groupements de personnes? Ils retrouvent là un aspect second du syndicalisme ouvrier auquel on ne prête pas toujours assez d'attention.

Si l'on en abstrait la partie purement revendicative, l'antagonisme avec les syndicats d'entreprises, défense d'intérêts contre défense d'intérêts, on rencontre dans le syndicalisme ouvrier, depuis ses origines, de nombreuses tentatives d'accéder à une meilleure conception du rôle des ouvriers et de légitimes efforts pour les éléver au-dessus de leur condition morale présente, et le syndicalisme a pour mission de dégager des aspirations profondes de ceux qu'il représente.

Cet effort est réalisé dans le milieu même du travail. Un effort corrélatif ne peut-il trouver sa place dans le milieu patronal? Ceux qui veulent s'unir pour faire prévaloir parmi leurs pairs leurs conceptions touchant à la vie professionnelle et sociale doivent prendre la même forme : le syndicalisme de personnes. On connaît toute la force du syndicalisme à l'heure actuelle. L'esprit syndical n'est pas un apanage du milieu ouvrier. Le patronat doit s'intégrer dans les formes nouvelles de la vie collective.

De ces syndicats patronaux réformés, transformés, on doit attendre une politique constructive. Loin de s'arrêter à la défense de principes ou de positions dont certaines, d'ailleurs, doivent être défendues avec obstination devant la marée montante de la démagogie, ils passeront à l'offensive contre les routines, les facilités, les timidités et les égoïsmes, en proposant eux-mêmes les réformes de structure, les lois et règlements qui leur paraîtront justes.

Sur le plan économique et technique, que ce soit la modernisation urgente de nos matériels, la normalisation des productions, l'établissement de laboratoires, l'étude de la formation professionnelle, la création de comptoirs d'exportations, etc.,

les tâches à accomplir en commun sont multiples. Ce que des individus ne peuvent réaliser seuls, le syndicat patronal, conscient de sa mission, peut le mener à bien.

Mais il ne faut pas déduire que cette conception de l'organisation des professionnels tend à une fonctionnarisation des chefs d'entreprises. Le C.J.P. croit à l'air vivifiant d'une saine concurrence et déplore de constater chez certains une tendance à abandonner l'effort, à chercher dans le dirigisme, un dirigisme qu'ils condamnent, mais dont ils acceptent par faiblesse les plus mauvaises conséquences, une installation dans une médiocrité sans soucis et sans risques.

Les chefs d'entreprises que groupe le C. J. P. veulent rénover l'économie française dont la prospérité conditionnera demain la paix sociale dans le pays et la position extérieure qu'ils postulent devoir être celle d'une grande puissance.

Au premier rang de ces moyens, les Jeunes patrons placent une organisation rationnelle du travail, aussi bien dans le cadre des entreprises où il doit être ordonné suivant des méthodes scientifiques et en tenant compte des facteurs humains, que dans celui des professions où le concours vers le progrès doit remplacer l'opposition ou la coalition des intérêts.

Ils reconnaissent la nécessité d'une direction générale de l'économie par une autorité placée sur le plan des intérêts supérieurs du pays à la condition qu'elle n'excepte pas les services, trop nombreux à leur gré, que l'Etat assume lui-même et pour lesquels il ne devrait jouir d'aucun privilège.

Mais ils considèrent l'initiative privée comme l'une des forces vives essentielles au service de la renaissance nationale et éprouvent les plus graves inquiétudes devant la préfiguration d'un régime qui, en substituant à son libre jeu la rigidité de l'appareil administratif, briserait avec elle le principal ressort d'une activité qui doit reprendre dans des conditions exceptionnellement difficiles.

La tâche est vaste et les réformes profondes qu'elle suppose ne sont pas sans susciter bien des oppositions. Mais les Jeunes patrons qui s'y sont attelés croient que leur pays peut retrouver sa place si leurs efforts rencontrent la compréhension et la confiance de tous : chefs d'entreprises, cadres et ouvriers. Leur recherche des solutions généreuses, leurs apports de connaissance et d'énergie pour la bonne marche de la profession et les meilleurs services de la nation ne doivent pas être détournés de leur but pour des fins politiques.

Georges THOMAS.

Calendrier des Foires

Neuchâtel	8 au 21 octobre 1945	Salon romand du livre.
Paris	5 au 28 octobre 1945	La France d'outre-mer dans la guerre.
Paris	28 mars au 14 avril 1946	Salon des Arts ménagers.
Lyon	27 avril au 5 mai 1946	Foire de Lyon.
Bâle	4 mai au 14 mai 1946	Foire de Bâle.
Paris	25 mai au 10 juin 1946	Foire de Paris.
Paris	octobre 1946	Salon de l'Automobile

AVIS A NOS MEMBRES

La reprise des échanges franco-suisses, que nous saluons avec joie, impose un travail acharné à nos services.

Il est indispensable, pour que le travail courant puisse se faire sans retards, que nos membres s'en tiennent aux heures de réception affichées à l'entrée des bureaux de notre direction générale :

Le matin, de 10 heures à midi
L'après-midi, de 2 heures à 4 heures

Nous les en remercions par avance.