

**Zeitschrift:** Revue économique franco-suisse  
**Herausgeber:** Chambre de commerce suisse en France  
**Band:** 26 (1946)  
**Heft:** 4

**Artikel:** L'évolution sociale en Suisse : la Société anonyme paritaire  
**Autor:** Pavillon, Jean  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-888737>

#### **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:** 27.01.2026

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

# L'ÉVOLUTION SOCIALE EN SUISSE

## LA SOCIÉTÉ ANONYME PARITAIRE

*La doctrine exposée ci-dessous par un de ses initiateurs a eu un grand retentissement en Suisse. Nous sommes heureux de la présenter à nos lecteurs, à titre documentaire, certains qu'ils y trouveront de l'intérêt.*

La fin de la guerre a provoqué en Suisse un malaise qui semble augmenter de jour en jour. Ce sentiment peut paraître paradoxal et les étrangers visitant notre pays ne manquent pas de s'en étonner. On pourrait, en effet, s'attendre à ce qu'un peuple épargné par la guerre ne se plaigne pas de son sort, mais qu'au contraire il s'en réjouisse. On pourrait s'attendre normalement à ce que les citoyens de l'Helvétie portent à leurs autorités un peu plus de gratitude pour leur avoir évité, par une politique ferme et prévoyante, non seulement une invasion, mais une famine, telle que la connaissent aujourd'hui maints pays d'Europe; et pourtant, rarement le Conseil fédéral fut aussi malmené. Nous ne voulons pas parler des attaques incessantes de certaines presses, qui ressemblent davantage à un dénigrement systématique qu'à une critique objective. Nous voulons plutôt parler de l'opinion du citoyen moyen, de ce citoyen qui essaye de penser suisse, qui examine les problèmes uniquement sous l'angle suisse sans se laisser influencer par certaines tendances étrangères. Ce citoyen, lui aussi, semble ne plus approuver la politique fédérale. Pouvons-nous qualifier cette attitude de « crise de confiance » comme l'ont fait certains journaux? Nous ne pensons pas. Nous voyons plutôt dans cette réserve un immense désarroi. La fin de cette guerre a fait apparaître, dans les pays qui nous entourent, une évolution que nous ne soupçonnions pas. Nous savions bien que ce dernier conflit avait dépassé en horreur tout ce que nous pouvions imaginer, mais nous n'en avions pas mesuré l'influence morale. Si notre politique économique et sociale a subi pendant ces années passées de profondes transformations, nos conceptions sont encore celles d'avant-guerre. Nous sentons, néanmoins, qu'elles sont dépassées et qu'il ne nous sera guère possible de revenir en arrière. Sur ce point toutes les opinions semblent à peu près unanimes. Elles commencent à diverger quand on parle des réformes que l'on devrait

faire et qui apparaissent indispensables. Certains estiment que le problème social sera résolu par une augmentation des salaires et par une généralisation des assurances sociales. D'autres, craignant que cette méthode ne provoque une inflation, préfèrent augmenter le pouvoir d'achat des salariés par une diminution artificielle du coût de la vie au moyen de subventions. C'est la ligne de conduite que semblent avoir adoptée nos autorités fédérales. Et pourtant l'opinion publique estime, à juste raison, que le problème social n'est plus seulement une question d'ordre matériel, mais qu'il demande également des solutions d'ordre moral.

La guerre nous a démontré, une fois de plus, la puissance que détenaient certains groupements économiques. On ne réclame plus seulement des réformes sociales devant améliorer la situation matérielle de l'ouvrier et de l'homme en général; on désire aussi, et surtout, une meilleure réglementation devant rétablir l'équilibre entre le capital et le travail et libérer ce dernier du pouvoir de disposition dont il est l'objet.

A cet effet deux tendances semblent se dessiner. La première consiste, comme c'est le cas notamment en France et en Angleterre, à nationaliser les principales branches économiques du pays et à substituer petit à petit l'Etat à l'initiative privée. Toutefois, cette solution ne semble pas rencontrer un accueil très favorable, si ce n'est dans les milieux de gauche et d'extrême-gauche, et encore. Il semble que cette théorie ait perdu du terrain. En effet, le Suisse moyen hésite à se lancer dans une aventure étatiste, dont l'Economie de guerre lui a donné un avant-goût qui, certes, n'est guère prometteur. Il se méfie de l'administration et de ses trop nombreux docteurs. Il faut reconnaître que ce n'est pas toujours à tort. La dernière votation fédérale sur la coordination des transports en est une preuve éclatante.

Une autre solution est mise en opposition à la nationalisation, c'est celle de la communauté

professionnelle et de la communauté d'entreprise. La première a été vulgarisée par le postulat de René Robert, conseiller national. Toutefois la communauté professionnelle est combattue par le monde ouvrier qui voit en elle une espèce de duperie aboutissant à une paix forcée entre le travail et le capital. C'est pour cette raison que des sociologues comme Ch.-F. Ducommun et Louis Maire ont estimé que la communauté professionnelle devait être complétée par la communauté d'entreprise. En effet, si nous voulons parler de démocratisation de l'économie, il faut commencer par le bas de l'échelle et non par le haut. Toutefois l'une et l'autre de ces institutions sont indispensables et doivent être créées simultanément.

Avant de demander aux ouvriers de participer à la gestion des intérêts communs de la profession, il est apparu nécessaire de les mettre en premier lieu en face de leurs responsabilités au sein même de l'entreprise dans laquelle ils travaillent. Lathèse de Louis Maire: « Au delà du salariat » a défini d'une manière très pertinente les raisons qui militent en faveur de cette conception. Cet ouvrage a déjà été commenté dans ces colonnes (¹), c'est pour cela que nous n'y reviendrons pas. Le but de ces lignes doit nous permettre plutôt d'étudier une forme de communauté d'entreprise qui pourrait être une solution au principe du travail associé. En effet, afin de donner une forme plus concrète à cette notion du travail associé, Louis Maire et le soussigné ont essayé d'établir les statuts d'une société anonyme nouvelle dite paritaire basée sur la législation actuelle de la Suisse (²). D'autre part, cette société anonyme est fondée sur des principes sociaux que l'on pourrait définir de la façon suivante:

1º Le capital et le travail sont les deux facteurs nécessaires à l'exploitation de l'entreprise. Le premier en est le moyen, le second en est le moteur.

2º Ces deux facteurs sont aussi indispensables l'un que l'autre et leur rôle en général est équivalent dans son importance.

3º Ce principe admis, nous devons admettre aussi que les droits du capital et ceux du travail sont équivalents. Le capital ne peut avoir un droit de disposition sur le travail de même que le travail ne peut prétendre à un droit de disposition sur le capital, tant qu'il n'a pas acquis ce dernier.

4º Les droits communs de ces deux facteurs sont d'une part leur utilisation, d'autre part le produit de cette utilisation, ce qui confère à chacun d'eux, paritairement et conjointement, une participation à la gestion et au revenu de la communauté : capital et travail.

Un des premiers postulats de ce projet de statuts consiste à rendre obligatoire les actions nominatives. En effet la collaboration entre le capital et le travail demande, avant toute chose, que les collaborateurs soient connus. C'est précisément un des facteurs essentiels qui, jusqu'à maintenant, a empêché un développement harmonieux de la communauté professionnelle. Toutefois, il ne suffit pas d'abolir l'anonymat du capital. Pour donner plus de stabilité à l'entreprise, nous avons prévu un droit de préemption, c'est-à-dire de préférence, sur les actions, tout d'abord en faveur des actionnaires, ou à leur défaut, en faveur du personnel de l'entreprise. En cas de vente d'actions, celles-ci devront être préalablement offertes, par l'intermédiaire du Conseil d'administration, en premier lieu aux autres actionnaires, en second lieu au personnel. Si ces deux droits de préemption ne sont pas utilisés, l'actionnaire conserve alors le droit de vendre ses titres à un tiers.

Toutefois la réforme la plus importante apportée par ce projet de statuts, consiste en la parité de gestion de l'entreprise par le personnel d'une part et le capital d'autre part. Pour ce faire, nous avons prévu la création d'actions à vote plural, lesquelles ne donnent droit à aucun dividende, ni à aucune répartition d'actif en cas de liquidation de la société, et qui sont cédées à titre fiduciaire au personnel. Ces actions sont réparties par parts égales entre les membres de la commission du personnel, celle-ci étant élue par l'assemblée d'usine. Cette commission du personnel pourra ainsi siéger à l'assemblée générale des actionnaires avec un nombre de voix égal à celui attribué à ces derniers. Cette parité, admise à l'assemblée des actionnaires, est maintenue au Conseil d'administration : le personnel aura toujours un nombre égal d'administrateurs à celui des actionnaires.

Plusieurs contradicteurs ont émis des craintes quant au bon fonctionnement de l'administration ; notamment ils craignaient que, dans certains cas, les

(1) Revue économique franco-suisse, n° 7, septembre 1945, p. 172.

(2) Revue économique franco-suisse, n° 10, décembre 1945, p. 254.

organes de la société ne se trouvassent en présence de deux blocs opposés, impossibles à concilier. Disons tout d'abord que nous ne croyons guère à la fréquence de cas semblables; l'expérience a démontré que la pratique des pouvoirs, partagés paritairement, conduit très rapidement à une mentalité plus objective, qui permet fréquemment les décisions unanimes, ou tout au moins la rupture des blocs, jusqu'alors obstinément homogènes. Pour rendre obligatoire cette rupture des blocs, nous avons prévu que les décisions de l'assemblée générale devaient être prises à la majorité des deux tiers des voix présentes ou représentées, cas légaux réservés. De même les décisions du Conseil d'administration ne peuvent être prises qu'à la majorité absolue des membres. Toutefois nous avons prévu une commission d'arbitrage, au cas où il s'avérerait absolument impossible de dissocier les blocs opposés.

Enfin le troisième point important, parmi les réformes proposées par le projet de statuts de société anonyme paritaire, établit la parité des droits dans la répartition des résultats matériels de l'entreprise. Nous avons voulu considérer le dividende attribué aux actionnaires comme une rémunération du capital, de même que le salaire est la rétribution du travail. Un dividende fixe étant accordé au capital, comme a été accordée au personnel une première attribution sous forme de salaire forfaitaire, le surplus disponible du produit d'entreprise doit donner lieu à un partage entre les deux éléments associés. Dans le plus grand nombre des cas, on peut admettre que l'importance des deux éléments est équivalente et qu'ainsi le partage doit s'opérer par moitié. Les droits étant équivalents comme les fonctions, on peut concevoir toutefois des conditions différentes selon que l'entreprise dont il s'agit exige un emploi de capital tel qu'il donne nettement à celui-ci une importance dominante, ou au contraire un apport en travail élevé en regard des besoins des capitaux. Dans les deux éventualités, rien n'empêche alors de nuancer différemment les règles du partage des résultats. Le partage du produit d'entreprise exige que celui-ci soit déterminé de façon objective, que son mode d'établissement soit reconnu par tous. Il est donc néces-

saire que les statuts fixent les normes d'amortissements et de mise en réserves.

La place nous manque pour présenter de façon plus complète ce projet de statuts de société anonyme paritaire. Toutefois le résumé que nous en avons donné permettra peut-être de se faire une idée générale du but recherché. On peut dire, en toute sincérité, que si ce projet a rencontré quelque sympathie dans la presse et l'opinion publique en général et certains milieux syndicalistes, il est loin d'être adopté par le monde patronal. Certains le trouvent irréalisable, voire même utopiste. Toutefois, l'histoire nous prouve à maintes reprises que les utopistes sont souvent plus près de la réalité que les réalistes eux-mêmes. Il est certain que nous sommes loin de notre régime actuel, mais comme le disait Emile Giroud, conseiller national et secrétaire de la F. O. M. H., deux solutions sont proposées actuellement pour résoudre le problème social en Suisse : la nationalisation d'une part, la communauté d'entreprise d'autre part. Pour permettre une collaboration efficace telle que nous la désirons entre le capital et le travail, il est nécessaire que le monde patronal fasse un violent effort sur lui-même pour essayer de comprendre la situation actuelle de l'ouvrier et pour avoir le courage d'adhérer à une autre conception de vie.

Pour conclure, nous ferons appel à Ch.-F. Ducommun en citant de lui ces quelques lignes que nous extrayons de l'ouvrage : « La Suisse forge son destin » :

« Participant à la gestion de son métier, de son industrie, s'intéressant à son entreprise en fonction de cette co-gestion, se rendant compte que par cette participation il contribue à régler les rapports non seulement économiques mais aussi sociaux de tout un peuple, l'ouvrier retrouvera la possibilité de « transformer la société », il trouvera une mission personnelle qui le dépasse à la condition que le rôle des organes auxquels il participera soit considéré non comme une fin, mais comme un moyen, c'est-à-dire comme un outil construit en vue de la réalisation d'un vaste plan national préétabli. »

**Jean PAVILLON.**  
Notaire.