

Zeitschrift: Revue économique franco-suisse
Herausgeber: Chambre de commerce suisse en France
Band: 26 (1946)
Heft: 6

Artikel: Le patronat suisse devant le monde ouvrier
Autor: Ducommun, C.F.
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-888746>

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: 26.01.2026

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

LE PATRONAT SUISSE

DEVANT LE MONDE OUVRIER

par

C. F. Ducommun

Docteur ès sciences économiques

Après avoir organisé, le 17 octobre 1945, une séance d'information et de rayonnement internationaux, le Centre des jeunes patrons réunissait ses membres, le 22 mars 1946, pour leur faire entendre, sous le titre « Des patrons étrangers vous parlent », les témoignages de chefs d'entreprises canadien, belge et suisse sur leur conception de la fonction patronale.

Retenu en Suisse par ses obligations professionnelles, M. C. F. Ducommun voulut bien nous confier le texte dont voici quelques extraits, pour être lu au public parisien. Il avait déjà fait l'objet d'une conférence, en 1945, à Berne, devant les journalistes étrangers, sous les auspices de la Société des écrivains.

Nous nous félicitons de pouvoir reproduire dans nos colonnes cette conférence, qui reste entièrement actuelle, en raison du succès qu'elle obtint et en hommage à son auteur auquel vont nos vifs remerciements.

Au cours de l'hiver passé, en notre qualité de conférencier d'armée, nous avons eu l'occasion de questionner certains ouvriers non qualifiés, qui font carrément profession de foi révolutionnaire et totalitariste. Au premier abord, notre curiosité avait été déçue du peu d'envergure de leurs revendications, qui n'avaient rien de spécifiquement totalitariste : hausse des salaires, assurance-chômage généralisée, extension des lois de protection ouvrière, assurance-vieillesse, etc., revendications que l'on trouve aussi bien chez les « jaunes » que chez les « rouges ». Mais voici qu'un manoeuvre de 60 ans environ, bien formé d'ailleurs comme « debater », nous déclare :

Je tiens à préciser que nous ne voulons pas les assurances sociales et la sécurité matérielle en général pour les mêmes raisons que les syndicalistes embourgeoisés. Nous ne les voulons pas comme fin en soi, mais comme moyens susceptibles de nous rendre assez indépendants pour pouvoir « envoyer promener le patron », pour n'être plus réduits à l'obligation de capituler immédiatement et sans conditions.

Ne plus être un jouet, mais vouloir une sécurité pour retrouver sa dignité et sa liberté d'homme, voilà qui en dit long et qui ne laisse pas d'ailleurs d'être sympathique à maints égards.

Et cet ouvrier d'ajouter : « C'est pour n'être plus si totalement dépendants que nous souhaitons l'avènement d'un régime qui enlève à une classe sociale le droit de dis-

poser d'une autre classe sociale. C'est en cela surtout que l'expérience soviétique nous intéresse. »

A notre question de savoir si l'ouvrier serait plus heureux et mieux payé sous un régime totalitaire, il réplique : « Je ne me fais pas d'illusions sur le niveau de vie des ouvriers de ces pays-là et il n'est pas impossible que l'établissement d'un tel régime en Suisse ne provoque tout d'abord une compression de nos salaires. Mais nous accepterions de ce régime ce que nous ne voulons pas accepter du régime capitaliste. D'ailleurs, nous ne poserions peut-être pas de revendications de salaires aussi poussées. Nous ne voulons pas de hausses de salaires pour les mêmes motifs que les réformistes, nous ne voulons pas d'augmentations tout simplement pour mieux vivre. Dans votre régime capitaliste, où tout se mesure avec de l'argent, le niveau du revenu constitue la marque de la classe sociale. Si donc nous recherchons une hausse de nos salaires, c'est bien plus pour nous réhabiliter socialement que pour vivre tout simplement mieux, comme de petits bourgeois. Tant que durera votre régime, nous n'accepterons jamais de plafond à nos salaires, ni ce que vous appelez de « juste répartition ».

De telles déclarations, que nous avons d'ailleurs résumées et condensées, font réfléchir. Elles montrent que ces ouvriers-là, bien endoctrinés, n'attendent ni ne veulent aucune « solution ». Ils veulent secouer ce qu'ils considèrent comme un joug, se débarrasser d'un sentiment d'infériorité.

Le totalitarisme est le fruit d'un immense complexe d'infériorité. Les grands prophètes qui ont bouleversé le monde, ces dernières années, ont promis à l'homme de la masse un regain de

puissance, une réhabilitation : « Ouvrier, je veux te dégager de ta cangue. Ensemble, nous allons créer notre sort, et non plus le subir! »

* * *

Autrefois, grâce à leur exigüité géographique, les circuits économiques et les relations humaines qu'ils impliquent étaient compréhensibles à toute intelligence moyenne; en d'autres termes, l'économie et les relations sociales étaient transparentes. Les ouvriers et les collaborateurs du chef d'entreprise se sentaient ainsi en communauté de destin avec son fournisseur et son client, parce qu'on vivait tout près d'eux, parce qu'on se connaissait.

Aujourd'hui, en revanche, l'économie est devenue opaque à cause de sa complexité même; le circuit économique est devenu mondial. On ne connaît plus humainement ses partenaires. On ne se connaît pas dans les usines, le travail est trop fragmentaire et la chaîne de la production s'est démesurément allongée. On se sent éloignés les uns des autres, géographiquement et socialement. On ne comprend plus sa vraie place et son vrai rôle. On ne cherche même plus à comprendre. C'est la règle de la claustration intellectuelle. C'est un appauvrissement spirituel et moral, masqué par l'euphémisme de la spécialisation et de la division au travail... à moins qu'on ne réagisse, ce qui fera l'objet de la deuxième partie de notre exposé.

Dans la petite entreprise, la paix sociale va de soi. Les courants totalitaristes n'y trouvent presque aucun aliment.

En revanche, c'est dans certaines grandes entreprises où le patron n'a pas compris la nécessité de la transparence, où l'ouvrier, même bien payé, n'est pas mis au courant des affaires patronales, que l'on voit naître toutes les théories de nationalisation et de communisation. Plus on laisse de points obscurs dans l'esprit de l'ouvrier, plus il a de raisons de méfiance. Plus le patron est lointain, moins la confiance est spontanée.

L'ouvrier **exige** alors des **contrôles** qu'il ne demande pas dans la petite entreprise. Les ouvriers noyés dans la masse des grandes fabriques souffrent du complexe d'infériorité auquel nous avons attribué le totalitarisme.

Et pourtant, nous le constaterons dans quelques instants, la grande entreprise peut devenir aussi transparente, sans entraver l'initiative patronale.

Ce qui parfois aggrave encore le malaise ouvrier, c'est le régime financier de certaines entreprises. L'ouvrier en veut à la « classe des bailleurs de fonds » qui, selon lui, détermine le cours de l'entreprise, asservit sa direction sans encourir aucune responsabilité sociale directe à l'égard des ouvriers, avec lesquels ces financiers n'ont aucun contact. Dans ces cas-là, l'ouvrier, en attaquant le capital, vise en fait ce que feu le prof. Weyermann, de l'Université de Berne, appelle la « puissance de disposition » sociale du capital.

« Collaborer? Vous plaisantez! Collaborer avec qui? Votre collaboration capital-travail est un leurre. Indiquez-nous donc tout d'abord les personnages qui, chez nous, sont les patrons réels; nous ne voulons rien savoir des directeurs impuissants, nous voulons traiter avec les inconnus qui font la pluie et le beau temps, c'est-à-dire avec les détenteurs de capitaux, ceux qui commandent réellement à longue échéance. Tout le reste n'est que fumée. Nous, « élément travail », nous devrions collaborer avec « l'élément capital »? Montrez-nous tout d'abord les vrais patrons, nous ne discuterons pas avant!

Lors d'une grève de courte durée, déclenchée dans une usine genevoise, en hiver 1941-1942, nous avons demandé à un gréviste militant d'extrême-gauche ce qu'il reprochait au patron, il nous fit la curieuse réponse que voici :

« Ce n'est pas tant contre la direction de l'usine que nous faisons grève; le directeur général est un homme relativement agréable et le directeur technique est un bon type. Mais à travers la direction, nous voulons atteindre la classe sociale qui se trouve **derrière**. »

Une déclaration d'une telle envergure est si lourde de signification que nous nous dispensons de tout commentaire. Un autre ouvrier, communiste convaincu, ajoute : « Si un jour nous avions en Suisse un régime soviétique, nous garderions à la tête de notre usine la plupart des directeurs actuels. »

Ces sociétés-là sont moins nombreuses qu'on le croit. Même dans des entreprises très puissantes, on a pu obvier à ce dédoublement par le système de l'union personnelle entre Conseil d'administration et direction générale, de sorte que les employés, lorsqu'ils traitent avec la direction, n'éprouvent pas le malaise auquel nous venons de faire allusion. Ils ont bel et bien devant eux un partenaire qui a le droit de traiter et de s'engager.

Mais ce n'est là qu'un des à-côtés du grand problème de la transparence. Il s'agit de faire, même dans les entreprises les plus saines et les

plus avancées socialement, un grand effort d'éclairage. Nos entreprises doivent devenir des maisons de verre, car la méfiance peut se répandre sans motif.

Dans l'horlogerie, par exemple, nous avons connu des années d'extrême tension sociale. Les patrons faisaient pourtant de lourds sacrifices matériels, mais sans associer mentalement à leur aventure leurs partenaires ouvriers. Qu'arrivait-il? Lorsque les ouvriers obtenaient des augmentations de salaire, leur réaction n'était pas faite de gratitude : « Faut-il que les patrons en aient pour qu'ils en lâchent comme ça! » Réaction on ne saurait plus décevante à l'égard d'employeurs qui croyaient avoir fait tout leur devoir. C'était la rançon de l'opacité.

Aujourd'hui, la situation s'est profondément modifiée; deux délégués ouvriers participent au Conseil supérieur de l'industrie horlogère. Leurs camarades, dans les usines, disposent ainsi, par leur intermédiaire, de deux paires d'oreilles et de deux paires d'yeux pour entendre et voir ce qui s'élabore dans les hautes sphères industrielles. La détente est manifeste; on ne se méfie plus. Certes, les problèmes matériels subsistent, mais ils sont nettement délimités. Les débats sur la technique de la rémunération des facteurs de la production n'entraînent plus de discussions idéologiques sur la socialisation des entreprises. L'économie et le politique ne se confondent plus dans les usines. La politique des salaires n'est plus l'amorce de la politique tout court.

Dans les usines mêmes, s'il n'y a pas de co-gestion ouvrière il y a du moins presque partout des commissions ouvrières ou des délégations du personnel grâce auxquelles l'employé peut être informé de tous les problèmes engageant le destin même de l'employé.

Cet effort de transparence doit toucher chaque ouvrier personnellement, dans son activité particulière.

C'est pourquoi des industriels suisses (s'emparant de méthodes qu'ils n'ont pas toutes découvertes eux-mêmes mais auxquelles ils ont donné une empreinte plus humaine que partout ailleurs), font depuis quelques années de grands efforts pour rendre à l'ouvrier désintégré les attributs du créateur et la joie de l'homme qui comprend sa place dans la chaîne de la production. Ces efforts ont fait chez nous l'objet d'une littérature abondante.

Les méthodes en question consistent à lutter contre le fractionnement du travail et les effets immédiats du fractionnement. C'est ainsi qu'on montre aux ouvriers, par le film, par des conférences, par des visites d'autres usines, par des expositions, par des concours, etc., d'où vient la matière qu'ils travaillent et où va ensuite le travail de leurs mains. Dans une entreprise métallurgique, par exemple, on leur fait suivre tout d'abord le travail du mineur, le travail des fondeurs, des lamineurs, etc., jusqu'à celui du cheminot, puis du camionneur, qui amènent les produits semi-finis au seuil de l'usine, puis les premières opérations dans l'usine même.

Ainsi la matière que l'ouvrier travaille a déjà une histoire; elle est humanisée. Il se crée un lien invisible entre les travailleurs des divers stades de la production. Ensuite, on fait suivre à l'ouvrier l'odyssée de son propre travail dans l'usine, puis dans le monde entier...

Sur le plan commercial et financier, les directeurs réunissent régulièrement leurs ouvriers et employés pour leur exposer toute la politique commerciale et financière de l'entreprise, les soucis et les espoirs de la direction. On affiche dans chaque atelier ce qu'on appelle les « gâteaux », graphiques disposés en tranches, où l'ouvrier peut se rendre compte de la part du salaire, des dividendes, etc., dans la rémunération des divers facteurs de la production.

L'ouvrier voit alors son travail à travers d'autres lunettes. Il se sent inclus dans une chaîne humaine.

Dans certaines entreprises, le fait d'avoir permis à l'ouvrier de comprendre sa place dans la chaîne de la production et toute son importance dans l'ensemble de l'entreprise et de la branche, lui a redonné une certaine conscience de sa valeur et de sa dignité. Dans d'autres entreprises, des concours non seulement pour les ouvriers, mais aussi pour leurs enfants, concours portant sur la provenance, l'emploi, l'usage, l'originalité, la destination ou le coût de la production de certaines machines, déploient des effets remarquables. Le soir, le père de famille est assailli de questions et de réflexions, la mère est bien obligée de s'y intéresser également; la marche de l'entreprise et l'essor de la branche sont considérés petit à petit sous l'angle d'un match à gagner en équipe.

Il y a des milliers d'autres moyens à la disposition des employeurs; mais leur découverte est bien plus affaire de cœur que de raison. C'est une question d'attitude personnelle et d'ambiance. Un directeur, par exemple, a commencé ses découvertes en consacrant deux soirées par semaine à ses ouvriers; il les invitait par groupes de 25 à son foyer. 50 ouvriers par semaine prenaient ainsi contact avec lui. En moins de trois mois, il avait ainsi fait la connaissance de 600 ouvriers et les contacts se répètent, apportant chaque fois de meilleures solutions au problème du travail en commun.

C'est en se donnant que l'on va de trouvaill en trouvaill. Les charges patronales (dépense de temps) augmentant considérablement, un service spécial se crée pour développer cette transparence de l'usine. Et pour ce service, le patron choisit des hommes qui, eux aussi, ont éprouvé la salutaire inquiétude fondamentale qui saisit tous ceux qui ont compris la gravité du problème ouvrier.

Certes, quand on a prouvé à un homme qu'il est indispensable, il s'agit de le traiter matériellement comme un homme indispensable. La transparence exige de l'employeur un esprit de conséquence. Quand on veut être transparent, il faut

n'avoir à rougir de rien, surtout en ce qui concerne la rémunération du capital et du travail. L'employeur conscient de sa fonction patronale doit appuyer les efforts tendant à assurer la sécurité sociale de son collaborateur. La communauté professionnelle peut assumer ces fonctions. S'il aime vraiment son ouvrier, le patron considérera cette tâche comme un devoir, pour l'accomplissement duquel il n'a pas le droit d'exiger de la reconnaissance. La sécurité sociale relève de la justice et non de la charité. C'est pourquoi nous estimons que la gestion de ce qui est dû est aussi bien affaire du bénéficiaire que du contribuable.

Il est certain que tout cet effort social se coulera un jour dans des formes juridiques nouvelles. Sans parler du postulat du Conseiller national Robert, sur l'organisation professionnelle, cette nouvelle notion de communauté de destin entre employeur et employé se traduira probablement par la participation des salariés au bénéfice de l'entreprise sous des formes plus ou moins directes ; de telles mesures impliqueraient peut-être une limitation des dividendes. Ces idées bouillonnent actuellement dans les milieux les plus raisonnables de notre population. Je pense en particulier au fameux congrès que les jeunes radicaux ont tenu à Zurich, au mois de janvier 1945 sous la présidence du Conseiller d'Etat Dietschi, et au cours duquel fut votée une résolution prévoyant la participation des ouvriers au Conseil d'administration de toutes les entreprises d'une certaine envergure.

Il serait oiseux de discuter ici de projets encore mal mûrs. Je voulais montrer simplement par là que notre peuple est prêt moralement et intellectuellement à des solutions nouvelles dans la mesure où elles garantissent le libre épanouissement de la personne humaine.

* * *

Se sentir membre d'une même famille — avec

tout ce que cela comporte sur le plan matériel — tel est le but, je dirai même l'idéal. Et cet esprit, on peut le répandre, par des moyens appropriés, même dans les entreprises les plus vastes et les plus « capitalistes ».

Plus encore que le problème de la propriété, c'est celui de l'intégration qui se pose; en effet, il s'agit d'arriver à ce que chacun se conçoive, à quelque degré hiérarchique qu'il appartienne, comme le gérant d'un bien commun. Un vieux serviteur attaché à son maître dira : « Mon argentier, mon château. » Cet accaparement si sympathique n'est-il pas lourd de sens? En arriver là, n'est-ce pas toucher le but? Le vrai chef est celui qui crée une ambiance telle qu'il fait dire à l'ouvrier non plus « mon boulot », mais « notre travail ». Il faut que nous en arrivions là, si nous voulons que l'ouvrier puisse dire toujours « mon pays ». Dans le domaine économique et social, en fin de compte, les grandes synthèses se font par le cœur.

Dans notre vieille Europe, les ouvriers et les employés ont particulièrement besoin, d'une part d'une lucarne vers le ciel et, d'autre part, d'un ordre communautaire.

Cependant, l'esprit communautaire n'est synonyme ni de collectivisme ni de corporatisme. Les ouvriers, autant que les patrons, tiennent à ne pas pousser la collaboration jusqu'à la pétrification. Nous redoutons toutes les formes figées tant sur le plan social que sur le plan économique. Nous sommes obligés de conserver à nos entreprises toute leur sensibilité conjoncturelle. De ce fait, nous sommes obligés de concevoir un système de sécurité sociale indépendante de toute économie dirigée. Nous ne pourrions pas bloquer les fluctuations conjoncturelles comme peuvent le prétendre de grandes puissances, mais nous pouvons nous équiper socialement et financièrement pour en freiner et en compenser les effets. La Suisse tend à devenir le pays de la compensation.