

**Zeitschrift:** Revue économique franco-suisse  
**Herausgeber:** Chambre de commerce suisse en France  
**Band:** 30 (1950)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Devoirs et préoccupations d'un chef d'entreprise suisse  
**Autor:** Stadler, Rodolphe  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-888261>

### **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:** 16.04.2026

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

DEVOIRS ET  
PRÉOCCUPATIONS  
D'UN CHEF  
D'ENTREPRISE SUISSE



par

**Rodolphe Stadler**

Administrateur-Délégué de la S. A. des Câbleries et Tréfileries, Cossonay-Gare

DANS un passé récent encore, — il pourrait être situé dans les années 1925 à 1930 —, les problèmes dépendant directement de l'entreprise étaient souvent négligés. Les économistes, bien à tort, ne s'en préoccupaient guère. De même, le rôle du chef d'entreprise était laissé de côté. On préférait à ces questions, considérées comme secondaires, l'étude des grands problèmes touchant à la politique générale de la nation, à ses rapports avec l'extérieur. Depuis lors, une nette évolution s'est manifestée. On donne de plus en plus à la vie de l'entreprise la place qu'elle mérite, tant on se rend compte qu'il ne suffit pas d'apporter une solution au problème général de la politique économique pour résoudre du même coup toutes les questions que le chef d'entreprise est quotidiennement appelé à résoudre, aussi bien dans ses rapports avec l'extérieur que dans le cadre de la vie interne de son exploitation.

Deux raisons majeures sont à l'origine de l'intérêt évident que suscitent aujourd'hui l'entreprise et le rôle de son chef.

Fondement de la structure économique contemporaine, qu'elle soit individuelle ou collective, privée ou publique, l'entreprise est l'organe dont la disparition signifierait la fin de toute vie économique et

dont la seule altération peut provoquer des changements essentiels dans l'activité d'un pays et anémier dangereusement les échanges. Telle est la première raison. Voici la seconde :

L'entreprise privée est l'enjeu d'une lutte extrêmement serrée qui oppose d'une part l'État avec ses institutions économiques et de contrôle, son système administratif compliqué et pesant, ses méthodes parfois policières et d'autre part les partisans d'une économie aussi libérée que possible des entraves de l'État sans cependant poser comme principe le retour inconditionné à un régime identique à celui de 1925 à 1930, tant les récents événements en ont modifié la structure. Ce serait une chimère d'appeler un tel renversement de la situation actuelle. En revanche, il est non seulement permis de souhaiter le retour à une économie moins bridée par les interdictions de toutes sortes, mais il est indispensable de travailler en vue de recréer un climat plus détendu et plus libre.

Cette opposition entre l'État d'une part et l'entreprise privée d'autre part, n'est pas fortuite. Elle prend ses racines dans une évolution que la guerre a accélérée et rendue plus aiguë, mais qui trouve son origine dans les bouleversements et les convulsions qui ont marqué la vie économique de nombreux pays au

lendemain de la première guerre mondiale. Cette évolution s'est trouvée accentuée encore par les régimes totalitaires et par la dernière guerre qui a donné aux pouvoirs publics des armes très efficaces et parfois dangereuses. La Suisse n'y a pas échappé, et cela est d'autant plus frappant que notre économie a connu des années de prospérité et même de suremplei. Ce n'est pas pour de simples raisons d'opportunité que les gouvernements se sont peu à peu ingérés dans les affaires de l'entreprise privée et sont devenus trop souvent un obstacle aux efforts du chef d'entreprise, qui se propose de mener à bien son exploitation, tant dans l'intérêt du capital que du travail.

On peut parler d'une crise qui est d'ordre moral. Les attaques auxquelles l'entreprise privée doit faire face, sont de même nature que celles dont souffre l'individu sur le plan politique et dont il est victime. L'État s'est arrogé le droit d'intervenir dans des secteurs de la vie de l'individu qui, jusqu'alors, étaient considérés comme intouchables. Ce même phénomène se retrouve sur le terrain économique, phénomène de désintégration de l'ordre établi, se fondant sur une éthique nouvelle, qui peut prendre des formes diverses et se manifester sur des plans différents.

Nous sommes déroutés par cette tendance actuelle que d'aucuns considèrent comme plus sociale, plus humaine que celle qui se prononce pour le traditionnel régime de l'entreprise privée. L'idée que toute mesure collective s'identifie avec l'intérêt général tend à être admise par un nombre toujours croissant d'individus qui confondent l'intérêt de la masse avec l'intérêt général. Cette erreur fondamentale risque de nous conduire très loin ; c'est pourquoi on peut parler de crise en Suisse. On y préfère déjà la sécurité à la liberté ; demain on aura perdu celle-ci sans, peut-être, avoir obtenu en compensation celle-là qui prend du reste une importance excessive dans toutes sortes de milieux. Nombreux sont ceux auxquels la sécurité apparaît aujourd'hui comme un bienfait et l'unique préoccupation ; ne semble-t-elle pas offrir des avantages matériels qui lui valent l'adhésion des foules et que les pouvoirs publics ne sauraient sous-estimer ?

Mais il faut le dire et le répéter, cette sécurité n'est qu'un mirage auquel trop de crédules se laissent prendre. Ses défauts majeurs devraient rendre méfiants et extrêmement réservés à son égard ses hypothétiques bénéficiaires ; le prix en est trop élevé ; c'est le dirigisme, premier jalon vers l'autarcie, qui engendre à son tour le totalitarisme. Une question vient alors à l'esprit : dans quel milieu se rencontrent les adeptes de la sécurité ? Je touche ici un des aspects les plus menaçants de notre époque ; si ses partisans les plus fervents se recrutaient uniquement dans le monde des salariés, et plus particulièrement des indigents, la situation n'aurait rien de grave ; elle serait cette aspiration à une sécurité matérielle qui — il faut le reconnaître — est parfois encore bien aléatoire et relative, ne créerait aucun malaise. Mais ce qui doit être relevé, parce qu'inquiétant, c'est que ce besoin de sécurité a rompu ses cadres traditionnels

pour déborder jusque dans le secteur des employeurs. Des hommes d'affaires, des industriels, des commerçants sont contaminés par ce virus ; d'aucuns paraissent avoir perdu le goût du risque, de ce risque sain qui a développé l'audace raisonnée, l'intelligence subtile, les réflexes rapides de cette élite d'hommes d'affaires du moyen âge, de ces grands commerçants des XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles, de ces capitaines d'industries du XIX<sup>e</sup>. Je vois un danger à ce besoin de sécurité à tout prix ; au lieu de s'ingénier à vaincre l'obstacle pour rester indépendant, l'entrepreneur a trop tendance à recourir à l'État. Il y a là une contradiction flagrante, qui dénote une faiblesse ; c'est une démission coupable contre laquelle le chef d'entreprise doit lutter de toutes ses forces, particulièrement en Suisse où, grâce au fédéralisme, l'État n'est pas encore ce Léviathan, mortel à l'esprit d'entreprise et à la liberté de l'individu. Devoir impérieux qui doit être un des objectifs principaux du chef.

C'est en fonction de cette optique nouvelle qu'il s'agit d'examiner les principaux problèmes de toute entreprise suisse.

*Avant d'entrer dans le vif de son sujet — les préoccupations actuelles d'un chef d'entreprise suisse —, M. Stadler a fait un bref tour d'horizon de la situation économique de la Suisse au seuil de 1950. L'orateur a précisé à ce propos que notre économie peut être considérée comme saine : elle ne présente pas encore de véritables signes de faiblesse et son avenir immédiat est assuré, grâce aux réserves constituées pendant la guerre. Dès 1949, divers secteurs économiques ont enregistré des signes de ralentissement, mais alors que 360.000 personnes, en 1937, étaient employées à un titre quelconque et assujetties à la loi sur les fabriques, ce chiffre était de 531.303 en 1948 et encore de 496.573 en 1949.*

*M. Stadler a fait ensuite rapidement allusion aux dangers que présentait le plan Marshall pour l'économie suisse ainsi qu'aux conséquences de la vague de dévaluations qui a déferlé sur l'Europe en septembre 1949. Puis il a abordé le sujet même de son exposé :*

**J**E distinguerai trois ordres de préoccupations d'un chef d'entreprise suisse : économique, financier, social.

Sur le plan économique, quelles sont les tâches du chef d'entreprise en face des problèmes qui se posent à lui ? Son premier souci doit être naturellement d'assurer la marche de son usine, de l'alimenter par des commandes régulières, d'occuper ses ouvriers. Sans doute, le problème se présente de façon différente, suivant que l'entreprise travaille pour l'exportation ou, au contraire, pour le marché intérieur ou encore pour les deux marchés à la fois. Il est d'autant plus compliqué que les articles fabriqués sont plus nombreux.

L'usine de Cossonay, pour prendre un exemple concret, usine de moyenne importance, possède 5 dé-

partements de fabrication. Ce sont donc 5 ateliers qu'il faut alimenter de façon régulière, ce qui exige des rentrées de commandes d'un montant quotidien de 100.000 francs environ. Or, cette exigence pose des problèmes extrêmement délicats. Notre potentiel de production dépasse incontestablement les besoins de la consommation suisse. Il nous faut donc à tout prix trouver des débouchés à l'étranger. Mais ces exportations appellent inévitablement des importations. C'est donc par ce côté du problème qu'il faut envisager la solution de l'équilibre entre production et consommation en Suisse. Le chef d'entreprise qui travaille uniquement pour le marché interne serait poussé, s'il ne considérait que son secteur d'activité, à limiter le plus possible les importations de l'étranger, donc à demander une augmentation des droits de douane ou une restriction du contingent d'importation en faveur de telle ou telle entreprise. Ce serait la solution facile. Mais du même coup, elle réduirait les possibilités d'exportation d'une ou plusieurs usines qui travaillent pour l'étranger et dont l'activité régulière est indispensable pour assurer l'équilibre du marché de la main-d'œuvre et le maintien des demandes du marché intérieur. Le chef d'entreprise doit donc trouver une solution dictée avant tout par le rendement de son exploitation, mais solution qui doit sauvegarder aussi l'activité des autres secteurs économiques. Cela ne peut donc être qu'une solution de compromis qui assurera le rendement maximum considéré dans l'ensemble de la production nationale.

Ce problème de la vente est pour le chef d'entreprise l'objet d'une préoccupation quotidienne. S'il ne trouve pas un marché disposant de devises libres, il doit s'efforcer de trouver à l'étranger une contre-partie permettant de recourir à un véritable troc, caractéristique du bilatéralisme actuel. Là encore, s'il parvient à résoudre cette première difficulté, d'autres obstacles se dressent devant lui. L'un de ceux-ci est l'existence de caisses de compensation de prix, entrave dont on ne saurait minimiser l'importance. Un exemple illustrera à la fois les difficultés que peut rencontrer un chef d'entreprise et l'ampleur de l'intervention de l'État sur ce plan. Une usine ayant obtenu une demande d'un demi-million de francs suisses d'un pays de l'Est de l'Europe, a trouvé récemment comme contre-partie une importation de beurre pour la Suisse. Or, le prix de cette denrée permettait à ladite entreprise de la livrer au prix de 5 francs à la Centrale suisse d'importation. Toutefois, les besoins en beurre étant limités, l'usine a vu son autorisation d'exportation limitée à 100.000 francs seulement, ce qui représentait la valeur d'une machine et demie. Elle devait, en outre, verser une prime de 12 % de la valeur des machines exportées, prime destinée à alimenter une caisse de compensation de prix ; le beurre lui-même, vendu sur le marché suisse au prix de 10 francs le kilo, permettait le versement d'une somme de 5 francs à peu près pour chaque kilo de beurre importé, versement en faveur de la caisse de compensation de prix. Il est vrai, paraît-il, que cette mesure permet de régulariser

le prix du lait qui sans cela se vendrait plus cher dans certains gros centres suisses.

Tous les jours de semblables problèmes se posent au chef d'entreprise ; comme son rôle est d'assurer du travail à son usine, il doit chercher à neutraliser par tous les moyens les barrières qui s'élèvent devant lui sur la voie des échanges internationaux. Faut-il encore ajouter que de telles caisses de compensation de prix existent dans plusieurs secteurs ? Or, elles maintiennent le coût de la vie à un niveau que la Suisse ne pourra pas à la longue supporter sans de graves conséquences pour notre position économique en Europe et dans le monde. Si, d'une part, le chef d'entreprise porte tout son effort en vue de réduire le coût de production de sa fabrication, il demande de la part de l'État non seulement de la compréhension, mais également une aide efficace pour le faciliter dans sa tâche ; il est nécessaire que l'un et l'autre travaillent dans le même sens et collaborent.

L'une des causes du malaise dont je viens de parler réside dans le fait qu'il y a divorce entre, d'une part, la conception du chef d'entreprise qui cherche la simplification, l'allègement de ses charges, la suppression de toute entrave à l'adaptation aux prix mondiaux, et, d'autre part, la conception de l'État dont l'accroissement de l'autorité et de la puissance aveugle trop de ses fidèles serviteurs qui ignorent les exigences de la vie des affaires.

Nous avons là un des aspects nouveaux du rôle du chef d'entreprise ; il y a trente ans, il pouvait donner tout son temps à son exploitation ; aujourd'hui, il est souvent appelé à vaincre des résistances officielles qui dépendent trop d'une législation compliquée, d'un appareil administratif particulièrement lourd ou même encore du bon vouloir d'un fonctionnaire très à cheval sur le règlement.

Le problème de la dimension de l'entreprise mérite qu'on s'y arrête aussi ; il est spécifique à la Suisse, dont les limites du marché intérieur sont rapidement atteintes ; le chef d'entreprise joue ici le rôle d'un équilibriste, poussé qu'il est à donner à son exploitation un volume lui assurant le rendement optimum, et retenu d'autre part par les débouchés restreints qui s'offrent à lui. C'est pourquoi il doit trouver le juste milieu entre une politique de renouvellement de son parc de machines et le danger de ne pas augmenter à l'excès son potentiel de production. Ce problème est plus actuel que jamais. Autrefois, lorsqu'on avait installé une machine, on pouvait, sauf exception, l'utiliser jusqu'à usure totale. Il n'en est plus de même aujourd'hui, où les progrès de la technique ont accéléré le rythme de modernisation. Nos entreprises souffrent d'autant plus de cette situation que la plupart des pays d'Europe, touchés par la guerre, ont entièrement modernisé leur outillage et leurs parcs de machines. Il faut donc remplacer non seulement les machines usées, mais aussi celles dont le rendement est dépassé par de nouvelles inventions. Là encore, les conséquences du plan Marshall se font souvent sentir en ce sens que les industries étrangères, bénéfici-

chiant des capitaux américains, non seulement reconstituent leurs installations d'avant-guerre, mais leur donnent une extension excessive. Nous courons le risque de voir d'ici peu le potentiel de production de l'Europe dépasser largement ses possibilités de consommation ou d'exportation ; nous nous trouverons alors devant cette situation paradoxale d'un immense atelier qui aurait à sa disposition le capital humain et le capital machines, mais auquel manqueraient les commandes. Sur ce même plan, l'industriel suisse a un autre souci. C'est celui d'investir des capitaux plus ou moins importants dans son exploitation pour atténuer les conséquences d'une politique fiscale fédérale qui n'a pas toujours vu juste.

La question de l'approvisionnement de l'usine en matières premières, en matériaux de fabrication, en matières auxiliaires est assez importante pour qu'elle soit résolue par le chef d'entreprise et non par ses subordonnés. Si aujourd'hui la Suisse n'a pas de difficultés à s'approvisionner, l'industrie a cependant à résoudre un problème fort épineux, c'est celui du volume des stocks de matières premières qu'elle doit posséder. Les fluctuations des prix dépendent presque toujours de la situation à l'étranger ; c'est le rôle du chef d'entreprise d'essayer de prévenir ces oscillations et de se prémunir contre les pertes qui pourraient en résulter. Tâche délicate et difficile entre toutes, lorsqu'on sait que dans l'espace d'une dizaine d'années le prix du cuivre par exemple a oscillé entre 40 francs et 450 francs les 100 kilos, celui du plomb entre 15 francs et 245 francs les 100 kilos et celui du caoutchouc entre 70 francs et 1.400 francs les 100 kilos.

L'industriel doit être constamment au courant des dispositions arrêtées entre la Suisse et les pays étrangers. Sans doute existe-t-il des institutions, soit dans le cadre du « Vorort », soit dans celui des Chambres de commerce qui peuvent lui communiquer sans retard toutes les modifications apportées aux accords en vigueur. Le problème des contingents et de leur répartition occupe une partie de son temps et l'oblige à entreprendre des démarches ; questions quasi inexistantes, il y a quelque vingt ans, tandis que les autres problèmes à résoudre étaient à la fois plus faciles et moins nombreux. Si les récentes dévaluations ne sont pas trop lourdes de conséquences pour l'économie suisse, le chef d'entreprise doit cependant constamment en suivre l'évolution. Il faut qu'il trouve, parfois par ses propres moyens et par des combinaisons souvent compliquées, des solutions pour pénétrer ou simplement se maintenir sur un marché régi par une économie monétaire de contrainte ou encore pour obtenir des compensations lui permettant d'éviter les difficultés de rapatriement de ses fonds. Ce problème est particulièrement aigu dans un pays à monnaie forte, comme c'est le cas de la Suisse.

*Après avoir souligné que le plan Marshall, qui devait favoriser le passage du bilatéralisme au multilatéralisme*

*dans le domaine des échanges n'a pas apporté à l'économie suisse les allègements et les facilités qu'elle était en droit d'en attendre, M. Stadler a poursuivi :*

En attendant le rétablissement d'une plus grande liberté du commerce international tel qu'il a été préconisé et recommandé par le Conseil de l'O. E. C. E. en date du 13 août 1949, et qui paraît être dans sa première phase de réalisation, encore bien timide, nos hommes d'affaires se trouvent devant de grosses difficultés et sont légitimement préoccupés par la situation actuelle. Ils cherchent aujourd'hui une solution en faisant valoir le bien-fondé de leurs prétentions : ils demandent l'abolition des discriminations de produits et la suppression des investissements anormaux des États bénéficiaires du plan, qui, après avoir reconstitué leur appareil de production, abusent de cette aide pour développer à l'excès certaines de leurs industries ou même pour en créer de nouvelles, alors que dans les secteurs ainsi touchés, la capacité de production européenne dépasse largement ses besoins.

Il est dans le rôle du chef d'entreprise de lutter de toutes ses forces et par tous ses moyens contre cette tendance à caractère autarcique. Elle est aussi redoutable que celle que j'ai signalée plus haut, relative à la dimension de l'entreprise et à ses limites.

**E**N relevant tout à l'heure l'importance de la question de la modernisation du matériel, j'ai touché à un problème à la fois financier et fiscal qui est essentiel. Il est malheureusement à l'origine d'un investissement excessif dû avant tout à l'incompréhension des milieux fiscaux. La Confédération a pratiqué pendant la guerre, en vertu des pleins pouvoirs, une politique fiscale qui n'était pas assez nuancée. Certains industriels et certains commerçants ont effectué dès lors des investissements pour se soustraire aux charges fiscales. Cette politique commence à porter ses fruits en ce sens qu'elle est un sérieux obstacle à une saine politique financière. L'industriel a été constamment pris entre deux feux et continue à l'être. S'il veut pratiquer une prudente politique financière, il se doit d'éviter de trop fortes immobilisations en bâtiments, en machines ou en outillage. Aujourd'hui, alors qu'il se trouve devant une situation moins favorable qu'il y a deux ans, il serait heureux de disposer de fonds liquides pour entreprendre certains travaux d'agrandissement, de rénovation ou de renouvellement du matériel, commandes qui accéléreraient la cadence de la vie économique, précisément au moment où elle en a besoin. Malheureusement, ces capitaux ont déjà été affectés à des immobilisations et le chef d'entreprise a de gros soucis pour trouver les liquidités que nécessiterait la situation actuelle.

D'autre part, sur le plan fiscal encore, l'entreprise privée se trouve préférentielle par rapport à l'entreprise publique. Celle-ci est exonérée de tous impôts à peu près. Au contraire, les impôts d'une entreprise privée

sont tels que ses organes responsables doivent constamment tenir compte des charges actuelles et des charges futures, non seulement pour calculer les prix de revient, mais également pour établir les comptes et pour fixer la répartition du bénéfice. C'est bien l'un des soucis les plus grands de l'industriel et du commerçant ; ceux-ci constatent, non sans amertume, que le secteur qui revient à l'entreprise privée tend de plus en plus à s'amenuiser au profit de l'entreprise publique, qu'elle soit nationalisée ou exploitée en régie directe et qu'ainsi cette partie de la population active qui diminue progressivement formera demain la minorité sur laquelle reposera le fardeau des dépenses de la collectivité.

La question fiscale est en étroite relation avec la politique d'amortissement et la politique des réserves de l'entreprise. L'industriel aimerait pouvoir amortir le plus possible son parc de machines, ses immeubles, en un mot, tous les éléments de l'actif qui peuvent être l'objet de fluctuations. En dépit des réserves qu'il a pu créer pendant la guerre, il se demande d'une part comment il pourra remplir ses obligations à l'endroit des nombreuses charges sociales qu'il a acceptées volontairement et, d'autre part, comment il pourra rémunérer un capital qui a droit, lui aussi, à toucher un dividende en vue de maintenir dans le public non seulement le goût de l'épargne, mais également l'envie de placer des fonds dans des entreprises indépendantes qui offrent pour le moins autant de risques de pertes que de chances de gains pour le capitaliste. Le risque doit avoir pour contre-partie un profit dépassant le taux moyen de l'intérêt. Le jeune entrepreneur qui aurait les capacités intellectuelles pour s'installer et qui disposerait du capital nécessaire, hésite aujourd'hui devant ces complications et ces obstacles.

**E**NFIN, le troisième ordre de préoccupations du chef d'entreprise relève des questions sociales, c'est-à-dire avant tout des rapports entre le capital et le travail. La Suisse peut compter sur une classe de travailleurs qualifiés ayant reçu une très bonne base d'instruction et possédant de solides connaissances professionnelles. Cela implique de la part de l'ouvrier et d'une façon générale de tout le personnel, un état d'esprit plus nuancé que celui que l'on rencontre fréquemment dans la masse des travailleurs ; il se distingue par sa pondération. En outre, on ne connaît pas la très grande entreprise dans laquelle l'ouvrier se sent perdu et considéré comme quantité négligeable. Au contraire, la Suisse est un pays de petites et moyennes entreprises qui n'ont pas ce caractère d'anonymat, faiblesse des grandes exploitations. C'est pourquoi il existe dans la plupart de nos usines un réel esprit d'équipe que l'on pourrait qualifier de fédéraliste. Est-il encore besoin de rappeler que le patron peut jouer non seulement un rôle important, mais doit jouer le rôle essentiel ? Sa personnalité, son autorité sont le plus souvent à l'origine de l'esprit qui

régit dans l'entreprise. C'est beaucoup plus par ses qualités personnelles que par son titre qu'il s'impose. Mais peut-être est-il plus facile en Suisse de s'imposer comme tel que ce n'est le cas à l'étranger. Du reste, ce n'est pas dans le monde ouvrier, chez ceux qui travaillent directement dans une usine que l'on rencontre les adversaires les plus acharnés de l'autorité du chef. Ces derniers se trouvent plutôt dans les milieux politiques et parfois aussi chez les secrétaires syndicalistes.

Lorsque le chef crée une commission ouvrière, il n'a fait que le premier pas vers une entente sincère et réelle avec son personnel. Il faut aussi assurer à ce dernier la possibilité de prendre régulièrement contact avec le patron, lui donner toute garantie qu'il peut solliciter une entrevue, qu'il doit la demander dans certains cas ; et il faut que l'employé ou l'ouvrier ait la certitude que ses interventions ou que sa requête n'entraînera pas pour lui des conséquences fâcheuses. Le chef d'entreprise doit consacrer à son subordonné le temps qu'il mérite.

Sans doute, ces problèmes ont-ils un caractère général, mais d'autres questions préoccupent le monde patronal de notre pays et sont actuellement le sujet de nombreuses discussions. C'est d'une part la question de la communauté professionnelle et de la communauté d'entreprise, et d'autre part, celle de la co-gestion.

En ce qui concerne la communauté professionnelle, les syndicalistes y sont fermement attachés et se refusent à admettre le principe généralisé d'une communauté d'entreprise. Au contraire, l'industriel se sent plus près de la communauté d'entreprise qui se limite à son usine. Il serait exagéré de prétendre qu'il y a un conflit ouvert entre syndicalistes et chefs d'entreprise, mais une divergence de vue est indéniable. Dès lors, c'est au chef d'entreprise à créer dans l'unité économique qu'il dirige, un état d'esprit tel que son personnel ne sente pas le besoin d'aller chercher appui et protection auprès du syndicat afin d'obtenir audience auprès de son patron. C'est à celui-ci de provoquer cette atmosphère de confiance qui permettra à son employé ou à son ouvrier de heurter à sa porte sans passer par des intermédiaires, de lui exposer simplement ses soucis, ses difficultés, afin de retrouver confiance.

Quant à la co-gestion, les chefs syndicalistes paraissent avoir modéré leurs prétentions. Aujourd'hui, il semble que l'on soit tombé d'accord sur un certain nombre de points qui avaient été formulés par un chef syndicaliste suisse quant à la collaboration du personnel à la direction de l'entreprise. Une grande partie du patronat admet la compétence des représentants des commissions ouvrières, soit des représentants des syndicats pour tout ce qui touche au contrôle de l'application des accords et conventions, à la surveillance de la formation des apprentis, à l'organisation de cours de perfectionnement pour les adultes, au contrôle de la gestion des caisses d'allocation familiale, des caisses d'assurance maladie, vieillesse, etc.,

des fonds de prévoyance, à la protection du métier contre la concurrence déloyale, à la prévention du chômage, à l'organisation rationnelle du travail, au développement de l'esprit d'initiative et à l'encouragement aux inventions, en vue d'obtenir un rendement accru et une économie de matières premières.

Quant à la rétribution du capital, à la politique des amortissements et à la constitution des réserves, le syndicalisme suisse a reconnu que ces points ne rentrent pas dans la compétence du personnel et que la solution de ces problèmes relève avant tout de la direction générale et des autorités supérieures de l'entreprise.

Certains de ces résultats reviennent aux contacts nés grâce à l'existence de la commission de stabilisation des prix dissoute en décembre dernier. Cette suppression se justifiait ; elle a mis fin au caractère étatique que lui imprimait la présence en son sein de représentants de nos autorités. Pour ma part, elle ne signifie pas la fin des contacts réguliers entre syndicalistes et patrons qui devront encore à l'avenir s'asseoir autour de la même table pour discuter de problèmes relevant de l'intérêt général du pays.

Sur le même plan, d'autres préoccupations accaparent justement l'attention du chef d'entreprise. Elles ont pour cause la situation actuelle des fonds de prévoyance, des fondations, ainsi que des caisses d'allocations familiales et de vacances. L'abondance de fonds et de liquidités sur le marché des capitaux a provoqué en Suisse, au cours de ces dernières années, une baisse du taux de l'intérêt dont les répercussions pourraient entraîner un avilissement des fonds appartenant au personnel. Le taux d'intérêt ayant baissé à 3 % et même plus bas pour certains emprunts, tout le problème des caisses et de leur rendement se trouve remis en question ; leur existence même est mise en péril. Il est, pour le moins, anormal que certains patrons aient été obligés, après avoir participé eux-mêmes à la création de ces caisses, de leur emprunter des fonds à un taux supérieur au taux moyen du marché, afin de leur permettre de remplir leurs obligations et pour leur assurer en même temps un rendement supérieur à celui qu'elles obtiendraient sur le marché des capitaux. Cet aspect de la question inquiète le chef d'entreprise, d'autant plus que l'assurance vieillesse et survivants, par l'accumulation de capitaux de l'ordre de plusieurs centaines de millions, a sinon provoqué, pour le moins accentué cette tendance à la baisse du taux de l'intérêt.

Un autre problème assez fréquent en Suisse et qui tend à se généraliser est celui du vieillissement du personnel. Si, d'une part, un chef d'entreprise se réjouit de constater la fidélité avec laquelle son personnel reste attaché à son entreprise, il a des soucis consécutifs précisément à cet attachement, qui entraîne pour lui des prestations sociales que l'existence d'un personnel jeune lui épargne, partiellement tout au moins. On ne se rend pas toujours compte des obligations financières qu'entraîne pour une entreprise un vieillissement moyen de cinq-dix ans. C'est l'augmentation des allocations familiales, c'est aussi par-

fois un certain ralentissement dans le rendement du personnel, c'est enfin les charges consenties bien volontiers pour assurer à l'ouvrier ou à l'ouvrière, au moment où il quitte l'entreprise, le versement d'une retraite très méritée. Cet aspect du problème, qui n'existait pas il y a quarante ans, a de nos jours un caractère durable dont l'importance est de plus en plus grande.

**J'**ARRIVE au terme de mon exposé. Si la plupart des problèmes soulevés sont spécifiques à la Suisse, d'autres sont le fait de n'importe quel chef d'entreprise, qu'il soit européen ou américain. Le devoir primordial du chef d'entreprise est de diriger et de prévoir afin d'assurer l'existence et la durée de son entreprise. A tout instant il doit consolider le présent pour mieux assurer l'avenir. D'autre part, il peut jouer un rôle d'éducateur, et ce rôle doit aller de pair avec celui de directeur de l'entreprise. Si la bonne marche de son usine, qu'il identifie souvent avec son bien, sa chose, est son objectif principal, la santé physique et morale de son personnel doit aussi être une de ses constantes préoccupations. Lorsque ces deux points s'identifient, le chef d'entreprise peut être certain d'agir non seulement dans l'intérêt de ses subordonnés et de ses bailleurs de fonds, mais également dans l'intérêt général.

Quant à sa position vis-à-vis de l'État, le chef d'entreprise doit savoir distinguer ce que l'on peut attendre des pouvoirs publics, ce qui est de leur compétence, ce qui relève de leurs droits et de leurs obligations. Il doit se souvenir que l'État ne peut pas être le sauveteur dans la détresse et l'ennemi dans la prospérité. En outre, l'État ne peut pas créer du pouvoir d'achat, c'est le rôle de l'entreprise. Il est nécessaire que l'on fixe équitablement les privilèges et les responsabilités de chacun. Le respect réciproque des parties en présence fera le reste.

**J'**AI cherché à mettre en évidence les aspects de plus en plus divers de l'activité du chef d'entreprise en Suisse. Les connaissances techniques ne lui suffisent plus. Il est appelé à prendre des décisions essentielles dans les domaines les plus variés. S'il doit être bon commerçant, administrateur économe, organisateur et simplificateur à la fois, il doit être aussi psychologue et humain ; on attend de lui, pour jouer ce rôle au mieux des intérêts de tous ceux qui sont attachés à l'entreprise, non seulement des qualités de diplomate et d'économiste, aux vues larges et à l'esprit clair, mais aussi des qualités de cœur. C'est beaucoup demander à un seul homme. Il ne peut remplir toutes ses fonctions avec le même bonheur mais c'est à cela qu'il doit tendre. C'est pourquoi la formation du chef d'entreprise est en perpétuel devenir.