

Zeitschrift: Revue syndicale suisse : organe de l'Union syndicale suisse
Herausgeber: Union syndicale suisse
Band: 51 (1959)
Heft: 6

Artikel: Patrons et ouvriers dans l'entreprise
Autor: Savary, A.
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-385103>

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: 10.02.2026

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

Patrons et ouvriers dans l'entreprise

Par *A. Savary*, pasteur

Nous reproduisons, avec l'autorisation de l'éditeur, cet intéressant article publié avec l'assentiment de la commission sociale, sous la responsabilité de l'auteur dans un petit bulletin multigraphié de l'Eglise nationale du canton de Vaud. Il témoigne de la louable intention de l'Eglise de contribuer discrètement à l'amélioration des rapports sociaux dans l'entreprise. Les organisations syndicales apprécieront cette contribution extérieure à leur action quotidienne. Non sans considérer qu'en cette matière également rien de durable ne peut s'effectuer sans leur étroite collaboration.

Réd.

La Commission sociale de l'Eglise nationale du canton de Vaud a organisé, le 6 avril 1957, une journée sociale de l'Eglise à Yverdon. Cette journée avait été précédée de rencontres avec les délégués syndicaux, d'une part, avec les représentants patronaux, d'autre part, au cours desquelles furent précisés les différents points à aborder lors de la journée sociale. C'est notamment lors de ces rencontres préalables que fut défini le thème général de la réunion, « Les relations de confiance dans l'entreprise ». Il s'agissait en effet de préciser d'emblée que l'ouvrier autant que le patron était responsable du bon fonctionnement de ces relations.

La journée du 6 avril 1957 réunit une cinquantaine de personnes, invitées personnellement, et auxquelles s'étaient joints quelques représentants des Eglises. M. Jean Möri, de l'Union syndicale suisse, parla au nom des ouvriers, M. Henri Zwahlen, professeur à l'Université de Lausanne, fit entendre le point de vue des patrons, et M. le conseiller d'Etat Louis Guisan celui de la communauté publique.

Après les exposés des trois conférenciers, les participants à cette journée furent répartis en trois groupes de discussion et abordèrent avec franchise et sérénité certains sujets d'une brûlante actualité. Cette franchise frappa notamment l'un des conférenciers et l'incita à proposer, quelques jours plus tard, à un groupement d'industriels de poursuivre cette discussion entre patrons et ouvriers.

Une telle journée fut incontestablement utile; présidée par l'Eglise, elle a permis une confrontation franche des différents points de vue, et, si elle n'est pas parvenue à des réalisations concrètes (ce n'était pas son but), elle a favorisé ce climat de confiance nécessaire à toute activité dans l'entreprise.

*

D'emblée, une question se pose: l'Eglise est-elle compétente pour organiser de telles rencontres? Est-ce son rôle de s'immiscer dans les

affaires industrielles du pays et de diriger un débat sur une matière qui ne peut manquer d'être purement technique?

La journée d'Yverdon a donné une réponse très favorable à cette question, et les milieux syndicalistes, notamment, ont été reconnaissants de l'initiative prise par la Commission sociale. Sans doute, l'Eglise ne doit pas être l'arbitre d'un conflit opposant les ouvriers aux patrons; elle ne doit pas prendre la place des organisations professionnelles existantes. Mais parce qu'elle est l'Eglise de Jésus-Christ, elle doit inciter tous les hommes à se rencontrer et à manifester, dans leurs discussions, ce respect de l'humain qu'elle prêche chaque dimanche. Une rencontre organisée par l'Eglise se déroule dans un climat spécial, qui favorise de part et d'autre la franchise et la recherche en commun de la vérité; elle abolit les barrières qui, ailleurs, séparent les hommes les uns des autres.

Il est bien évident que l'Eglise ne peut fournir de solution aux problèmes industriels; elle ne peut qu'inviter patrons et salariés à rechercher ensemble ces solutions, à la lumière de l'Evangile.

*

Le problème des relations de confiance dans l'entreprise est trop vaste et trop complexe pour qu'il soit entièrement débattu dans ces quelques notes; nous voudrions nous borner à esquisser très sommairement quelques points sur lesquels l'Eglise doit appliquer sa méditation et attirer l'attention de tous les hommes.

1. Le salaire

Il n'appartient pas à l'Eglise de prendre parti dans la question des revendications de salaire; tout au plus peut-elle rappeler que, selon la Bible, le salaire semble être le moyen donné à l'homme d'assumer ses responsabilités diverses, en vertu d'un certain travail et d'une certaine formation. C'est ce qu'on pourrait appeler aujourd'hui le salaire social, opposé au salaire production, qui est la simple rémunération d'un travail accompli.

On constate actuellement (c'est notamment le cas à Yverdon et à Sainte-Croix) que les usines engagent beaucoup d'ouvrières, parce que la main-d'œuvre masculine ne suffit plus et que les femmes peuvent être moins payées que les hommes. Trois raisons, nous semble-t-il poussent les femmes à travailler en usine:

- a) le salaire du mari ne suffit pas à assurer la vie normale de la famille;
- b) il s'agit d'améliorer le standard de vie familiale (location d'un appartement plus confortable, par exemple);
- c) quelques femmes (c'est heureusement la minorité) s'ennuient à la maison.

C'est incontestablement l'intérêt de l'usine d'utiliser de la main-d'œuvre féminine, mais on ne se rend pas toujours compte de l'effet désastreux que cet engagement a sur ce climat familial. Beaucoup d'enfants sont, très jeunes, quasiment abandonnés à eux-mêmes; quand ils rentrent de l'école, ils trouvent l'appartement fermé ou désert; tout naturellement, ils retournent à la rue ou attendent leurs parents dans les escaliers du bloc locatif. Ils entreprennent fort tard leurs devoirs scolaires et deviennent d'autant plus nerveux que leurs parents, fatigués par une journée d'usine, ne supportent plus la moindre incartade de leur part.

Pour remédier à cet état de choses, on a créé des crèches et des garderies d'enfants. Ces institutions peuvent se justifier en faveur des familles dont la mère est absolument obligée de travailler en usine; elles sont infiniment moins recommandables quand elles sont une occasion pour la mère de fuir le milieu familial sans qu'elle y soit obligée. De plus, le système des crèches et des garderies d'enfants encourage parfois le chef d'entreprise à ne pas rechercher une solution acceptable pour le travail des femmes (travail à mi-temps, par exemple). De toute façon, il est prouvé que, psychologiquement parlant, la garderie ne remplace pas la famille, chez l'enfant: ce dernier prend l'habitude de vivre dans un milieu étranger à sa famille et souffre peu à peu d'une désaffection qui lui est extrêmement préjudiciable et qu'il ne pourra peut-être plus jamais compenser. A moins de conditions tout à fait exceptionnelles, le placement en crèche d'un enfant de moins de 2 ans devrait être, de toute façon, interdit.

Il faut insister pour que, là où c'est possible, la femme consent à rester à la maison et à s'occuper des tâches qui lui sont propres.

Il faut, d'autre part, intervenir auprès des patrons pour que l'ouvrier, père de famille, soit suffisamment rétribué, compte tenu de ses prestations de travail. Citons pour mémoire l'essai tenté dans l'horlogerie, où le mari reçoit une allocation supplémentaire de 50 fr. par mois, pour autant que sa femme ne travaille pas ou que son salaire ne dépasse pas 120 fr. par quinzaine.

Enfin, il est urgent que les chefs d'entreprises prévoient un statut spécial pour le travail de la femme en usine.

2. Sécurité

La période d'automation que nous vivons a provoqué, dans certaines branches de l'industrie, une rationalisation du travail extrêmement poussée. Il s'agit en quelque sorte de faire travailler l'ouvrier au maximum, dans un minimum de temps donné. Pour fixer ces normes de travail, on a prévu notamment le système du chronométrage: à époques plus ou moins régulières, et chaque fois que la nécessité s'en fait sentir, des spécialistes comparent la cadence

de travail de l'ouvrier à sa machine avec les données théoriques qu'ils possèdent; ils fixent ensuite, par exemple, le nombre de pièces que l'ouvrier doit faire en une heure pour parvenir à un salaire donné. S'il travaille plus rapidement que prévu, il reçoit une prime; s'il travaille moins rapidement, son salaire de base en est diminué d'autant.

Ce système de chronométrage (qui est l'une des servitudes nécessaires du travail moderne en usine) provoque chez l'ouvrier une tension et une nervosité explicables comme suit:

- a) L'ouvrier sait qu'à un moment donné le salaire sur lequel il comptait pour l'établissement de son budget familial peut être diminué si le chronométrage révèle une cadence de travail insuffisante. On imagine, dès lors, le problème que cela pose à l'ouvrier qui, par exemple, a dépassé la cinquantaine et qui ne peut plus s'adapter facilement à une nouvelle cadence.
- b) Le chronométreur est très souvent un étranger à l'atelier; il agit selon des règles techniques précises, sans chercher à connaître l'ouvrier qu'il examine, ni ses conditions de vie personnelles. Il est fatal qu'un ouvrier qui a des soucis travaillera moins rapidement qu'un autre. Par conséquent, son salaire risque d'être diminué, ce qui augmentera encore ses soucis.

Un médecin citait le cas d'un ouvrier décédé dans la soixantaine et dont la mort fut précédée de plusieurs jours et plusieurs nuits vécus dans une véritable obsession du chronométrage.

Il faudrait obtenir que les ouvriers soient régulièrement initiés au système du chronométrage et que, d'autre part, les chronométreurs aient un contact personnel et humain avec les ouvriers qu'ils contrôlent. Un début de solution pourrait être trouvé si l'on tient compte des deux paragraphes suivants:

3. Information

A mesure qu'une industrie se développe et rationalise son travail, l'ouvrier a tendance à n'être plus qu'un numéro perdu dans la masse, qu'un certain potentiel industriel; si humble que soit son travail, l'ouvrier a pourtant besoin d'être considéré comme un homme digne de respect et non comme un anonyme.

Pour obtenir ce résultat, il serait vain de revenir en arrière et de modifier les formes du travail en usine; de plus en plus l'homme est tributaire de sa machine; il doit accomplir toujours plus rapidement des gestes toujours plus simples, et il ne peut plus, de ce fait, exprimer sa personnalité à travers son travail.

Par contre, on peut restaurer la dignité humaine en considérant l'ouvrier comme un collaborateur, en l'informant par conséquent sur la marche générale de l'usine, en l'incitant à proposer des

réformes ou des améliorations techniques, peut-être même (l'expérience a été tentée) en le faisant participer à la gestion de l'entreprise par l'achat de parts sociales.

Le remède des commissions ouvrières (où des délégués d'atelier discutent régulièrement avec le patron de la marche de l'entreprise) ne paraît plus être suffisant, bien que nécessaire; ces commissions ont des attributions parfois restreintes et, dans certains cas, les délégués ouvriers ne disposent pas des moyens suffisants d'expression devant le patron.

Le journal d'entreprise peut être une tentative intéressante (elle est fréquemment réclamée par les ouvriers), à condition toutefois qu'il ne soit pas dirigé, directement ou indirectement, par le patron, ce qui provoquerait immédiatement la méfiance des ouvriers. Il faut que ce soit un journal de toute l'entreprise dans lequel chacun peut dire son mot et à l'égard duquel chacun doit se sentir responsable. Il serait utile qu'il soit dirigé par un journaliste de métier.

5. Les intermédiaires

A mesure que se développe une entreprise, les organes directeurs s'éloignent de l'ouvrier et ne sont reliés à lui que par des intermédiaires plus ou moins aptes à assumer cette tâche. Dès lors, l'ouvrier se sent à la merci de ces intermédiaires, qui, s'ils ne sont pas de première valeur, tant au point de vue technique qu'au point de vue humain, auront tendance à jouer exclusivement le jeu du patron.

Dans une entreprise hiérarchique, il faut que les intermédiaires soient au courant de la situation personnelle et familiale de leurs subalternes. Il faut aussi qu'ils aient le souci constant de mettre leur technique au service de l'humain. Il faut enfin qu'ils bénéficient de qualités morales incontestables et qu'ils soient formés au respect de l'homme.

Un climat de confiance entre ouvriers et patrons ne peut pas exister si les agents de liaison (chef d'équipe, contremaître, chef du personnel, etc.) ne sont pas psychologiquement et moralement aptes à assumer cette tâche.

Disons enfin que le travail des intermédiaires est souvent ingrat; dès qu'une critique est formulée, ce sont presque toujours eux qui, les premiers, sont mis en cause, à tort ou à raison.

*

Jusqu'ici, nous n'avons abordé rapidement que quelques aspects des revendications ouvrières à l'égard du patronat. Pour que des relations de confiance s'établissent, il faut aussi prendre en considération ce que le patron attend de l'ouvrier.

Dans l'organisation générale de l'entreprise, où le Conseil d'administration, représentant les propriétaires, est en fait l'organe directeur, le patron n'est pratiquement qu'un employé supérieur, responsable devant ce conseil de la marche et du rendement de l'usine. Dès lors, si bien intentionné qu'il soit à l'égard des ouvriers, il ne peut pas toujours agir comme il le voudrait et n'est pas souverain pour décider une modification importante de la marche de son entreprise.

D'autre part, le chef d'entreprise n'a pas seulement des problèmes de relations humaines à résoudre, il est constamment accaparé par des questions financières et techniques, auxquelles il sera tout naturellement tenté de donner la priorité; il a une concurrence toujours plus serrée à soutenir et doit sans cesse trouver de nouveaux débouchés. La fonction patronale est une fonction multiple et harassante. Dans ces conditions, le patron ne dispose pas toujours du temps nécessaire pour créer des relations de confiance dans son entreprise. Pour agir efficacement et rapidement, il est tenté parfois de prendre seul ses décisions, en réduisant le plus possible le colloque.

On voudrait aussi que l'ouvrier n'ait pas une méfiance instinctive pour le patron; le temps du chef inaccessible et tout-puissant est en voie de disparition. La collaboration de tous les hommes, à tous les échelons de la hiérarchie, est nécessaire à la bonne marche de l'entreprise. On voudrait donc que, lorsque il en a la possibilité, l'ouvrier ait le souci de créer un contact vivant avec son patron. Là où les possibilités existent, on constate hélas qu'elles ne sont pas toujours utilisées comme elles le devraient.

Enfin, dans la question des relations de confiance, il faut sans cesse prendre en considération le degré de développement des diverses entreprises; beaucoup d'entre elles sont actuellement en pleine évolution technique; un tel effort ne peut manquer de ralentir quelque peu un effort parallèle sur le plan des relations du travail.

*

Est-il nécessaire d'insister encore? Pour que l'ouvrier soit à même de comprendre les préoccupations et les tâches patronales, il faut qu'il ait été préalablement mis en confiance. C'est sans doute à l'Eglise de créer ce climat. C'est à elle de favoriser des rencontres entre patrons et ouvriers et de susciter entre eux des discussions franches, quitte à leur laisser ensuite le soin de régler seuls les problèmes techniques et concrets qui ont été posés.

Là où elle le peut, avec infiniment de tact et sans jamais céder à la popularité facile, l'Eglise doit entreprendre cette tâche: étant le sel de la terre et la lumière du monde, elle doit être toujours mieux le lieu de rencontre de tous les hommes, de toutes les classes et de tous les milieux.