

**Zeitschrift:** Schweizerische Zeitschrift für Geschichte = Revue suisse d'histoire = Rivista storica svizzera

**Herausgeber:** Schweizerische Gesellschaft für Geschichte

**Band:** 68 (2018)

**Heft:** 3

**Artikel:** Surmonter les conflits internes pour ne plus dépendre de l'Etat : le financement de l'Union Suisse du Commerce et de l'industrie (1882-1924)

**Autor:** Iberg, Ludovic

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-816652>

### **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:** 26.04.2026

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

# Surmonter les conflits internes pour ne plus dépendre de l'Etat: le financement de l'Union Suisse du Commerce et de l'Industrie (1882–1924)

Ludovic Iberg

## Overcoming Internal Conflicts so as to no Longer Depend on the State: Financing the Swiss Union of Trade and Industry (1882–1924)

Founded in 1870, the Swiss Union of Trade and Industry (Fr. *Union Suisse du Commerce et de l'Industrie* or USCI; Ger. *Schweizerischer Handels- und Industrieverein*) quickly became a key player in the policy-making process at the national level. Since the end of the 19<sup>th</sup> century, the positions of this trade association were regularly taken into account in drafting federal legislation. Its political, economic and ideological legitimacy was supported by the federal state, which was interested in a strong trade association to avoid having to face the business community making extensive use of the referendum. Until the end of World War I, the federal government provided the largest share of the funding for the association. The financial strength of the USCI thus relied on the goodwill of the political authorities, leading to dependency and vulnerability. This paper explains why it took the USCI so long to move away from the tutelage of the state and address the particular problems presented by mobilizing its own internal resources.

Fondée en 1870, l'Union Suisse du Commerce et de l'Industrie (USCI) – aujourd'hui *economiesuisse* – est la première organisation faîtière du grand patronat helvétique.<sup>1</sup> Alors qu'elle acquiert rapidement une force de frappe politique, économique et idéologique imposante, l'organisation souffre durant plusieurs décennies de certaines lacunes dans sa structuration interne.<sup>2</sup> En particulier, sa capacité financière autonome, jusqu'à la fin de la

---

1 La présente contribution a été élaborée sur la base de mon mémoire de master: Ludovic Iberg, *Le pouvoir au sein du Vorort. Structuration interne de l'Union Suisse du Commerce et de l'Industrie (1911–1924)*, mémoire sous la dir. de Sébastien Guex, Université de Lausanne 2017.

2 Sur la genèse de l'Union Suisse du Commerce et de l'Industrie (USCI), voir en particulier Benedikt Hauser, *Wirtschaftsverbände im frühen schweizerischen Bundesstaat (1848–74): vom regionalen zum nationalen Einzugsgebiet*, Bâle 1985; Beat R. Zimmermann, *Verbands- und Wirtschaftspolitik am Übergang zum Staatsinterventionismus*, Ber-

Première Guerre mondiale, n'est pas assurée. Ne parvenant pas à se constituer des ressources matérielles stables, l'organisation est dépendante de la tutelle financière publique, puisque son principal pourvoyeur de fonds est la Confédération.

Malgré ce déficit structurel, dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et tout au long du XX<sup>e</sup> siècle, l'USCI, en particulier via son comité directeur, le Vorort, joue un rôle central dans le système politique suisse. L'organisation dispose d'un poids prépondérant au sein des commissions extra-parlementaires mises en place dans l'élaboration des lois fédérales<sup>3</sup> et assume bon nombre de tâches publiques, notamment la production de statistiques économiques, puis la gestion de secteurs majeurs de l'économie durant la Grande Guerre. Les fonctionnaires fédéraux entretiennent également des liens personnels très étroits avec les représentants du patronat; dès 1892, la Division du commerce, bras droit du Conseil fédéral sur les questions de politique économique, est dirigée par un ancien secrétaire de l'USCI, Arnold Eichmann. Intérêts privés et pouvoirs publics ne constituent donc pas deux forces autonomes mais interagissent plutôt de manière fortement imbriquée. Dans ce cadre, la question du financement de la plus ancienne et plus puissante organisation patronale du pays, l'USCI, soulève l'enjeu plus large du degré d'interdépendance entre le grand patronat et l'Etat. De plus, le financement des activités et le contrôle des prises de décision au sein de l'USCI sont fortement reliés et mettent en jeu des rapports de pouvoir entre les secteurs patronaux qui la composent.

Pour expliquer la force de frappe précoce de l'USCI au sein du système politique et économique helvétique, plusieurs raisons principales peuvent être avancées. La première est que les autorités fédérales sont caractérisées, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, par leur importante faiblesse administrative.<sup>4</sup> Lors de la

---

ne 1980 et Otto Hulftegger, *Der Schweizerische Handels- und Industrie-Verein: 1870–1882*, Zurich 1920.

<sup>3</sup> Cf. Leonhard Neidhart, *Plebiszit und pluralitäre Demokratie: eine Analyse der Funktion des schweizerischen Gesetzesreferendums*, Berne 1970.

<sup>4</sup> Voir à ce propos Cédric Humair, *Du libéralisme manchestérien au capitalisme organisé: genèse, structuration et spécificités de l'organisation patronale suisse (1860–1914)*, in: D. Fraboulet, P. Vernus (dir.), *Genèse des organisations patronales en Europe (19<sup>e</sup>–20<sup>e</sup> siècles)*, Rennes 2012, p. 140.

Grande Dépression, dont les remous atteignent la Suisse dès le milieu des années 1870, elles deviennent largement dépendantes de la capacité de l'USCI à produire de l'expertise économique indispensable à leurs politiques de gestion de la crise. Deuxième raison de la rapide prise d'influence de l'organisation patronale, les autorités fédérales ont intérêt à une USCI puissante et homogène, capable de convaincre ses membres de la nécessité de l'intervention étatique ponctuelle dans l'économie. Une partie importante de la légitimité de l'USCI est ainsi issue de sa capacité à entraver le lancement systématique de référendums par certaines franges du patronat. Cette faculté de limiter l'initiative individuelle des patronats locaux et sectoriels permet à l'USCI d'être systématiquement consultée dans le processus législatif fédéral et d'acquérir rapidement le statut de «cerveau du corps économique helvétique», pour reprendre l'expression de l'historien Cédric Humair.<sup>5</sup> Un troisième facteur qui favorise la position de force de l'USCI est le fait qu'elle fonctionne longtemps comme seule interlocutrice patronale du grand capital auprès des autorités fédérales, puisque la fondation de l'Union Centrale des Associations Patronales Suisses, destinée à la lutte des classes contre les syndicats dans le contexte de montée en puissance des mouvements de grève, remonte à 1908.<sup>6</sup> Les relations avec une force socio-économique ascendante, la paysannerie, sont quant à elles encadrées dès la fin du XIXe siècle par une alliance antisocialiste informelle avec l'Union Suisse des Paysans (USP). Cet accord pose ainsi les fondements d'un «bloc bourgeois» dans lequel l'USCI joue un rôle dominant.<sup>7</sup> Enfin, l'organisation parvient à maintenir une remarquable permanence au niveau de ses instances dirigeantes, ce qui lui permet de s'installer durablement dans le paysage politique suisse. En effet, durant les quatre décennies couvertes par cette contribution, les rênes de l'USCI ont été exclusivement tenues par deux personnalités fortement

---

5 Cédric Humair, *Développement économique et Etat central (1815–1914): un siècle de politique douanière suisse au service des élites*, Berne 2004, p. 339.

6 Cf. Pierre Eichenberger, *L'Union centrale des associations patronales suisses: genèse d'une association faïtière du patronat (1908–1922)*, in: D. Fraboulet, P. Vernus (dir.), *Genèse des organisations patronales en Europe (19e–20e siècles)*, Rennes 2012, pp. 143–152.

7 Cf. Werner Baumann, *Bauernstand und Bürgerblock: Ernst Laur und der Schweizerische Bauernverband 1897–1918*, Zurich 1993.

insérées dans les réseaux du pouvoir helvétique: Conrad Cramer-Frey (de 1882 à 1900) et Alfred Frey (de 1900 à 1924).<sup>8</sup> De l'aveu de ce dernier, exprimé lors du cinquantenaire de l'USCI en 1920, le fonctionnement interne de l'organisation repose sur un «système autocratique».<sup>9</sup> Autrement dit, les décisions se prennent dans le cadre d'un cercle restreint, souvent en relation personnelle avec les autorités fédérales, et échappent à de longues procédures de délibérations qui diminueraient d'autant la force de frappe de l'USCI.

Cet article vise à comprendre le contraste entre l'influence précoce de l'USCI et ses difficultés de financement, ainsi que les conditions de dépassement de ce déficit structurel. Sur la base du dépouillement des archives non publiées de l'USCI, deux thèses principales seront développées. La première est que la structuration interne de l'organisation, dont la capacité financière constitue une variable importante, est indissociablement liée à son rapport à l'Etat. Loin d'être un simple «groupe de pression» – approche diffusée notamment par les travaux de Jean Meynaud<sup>10</sup> – l'USCI se construit sur un rapport ambivalent d'interdépendance et de conflictualité avec l'Etat fédéral. Alors que l'USCI remplit une fonction essentielle d'expertise pour les autorités fédérales, celles-ci contribuent de manière importante au budget de l'organisation et à sa légitimité publique. Néanmoins, la faiblesse financière et administrative de l'USCI diminue sa capacité de consulter régulièrement ses membres et surtout d'homogénéiser les divergences d'intérêts qui la parcourent; les autorités fédérales, en plus de contrôler les ressources de l'organisation, peuvent s'appuyer sur ces contradictions afin de promouvoir leurs propres solutions législatives. La seconde thèse de l'article est que le

---

<sup>8</sup> Tous les deux ont été conseillers nationaux radicaux et membres, parmi d'autres mandats, des conseils d'administration du Crédit Suisse, de la *Neue Zürcher Zeitung* et de la société d'assurances-vie *Rentenanstalt*.

<sup>9</sup> Archiv für Zeitgeschichte (ci-après AfZ), Vorort-Archiv, 1.3.2.4, Procès-verbal de l'Assemblée ordinaire des Délégués, 4 juin 1920, p. 18.

<sup>10</sup> Jean Meynaud, Adalbert Korff, *Les organisations professionnelles en Suisse*, Lausanne 1963, pp. 123–141. L'une des seules études d'envergure traitant spécifiquement de l'USCI reprend entièrement la classification de Jean Meynaud dans sa partie conceptuelle. Cf. Guido Adalberto Keel, *L'Union suisse du commerce et de l'industrie (VORORT) face à l'intégration économique de l'Europe occidentale (1944–1972)*, Berne 1980, pp. 6–18.

processus de renforcement financier de l'USCI, qui découle de cette volonté d'affranchissement des fonds publics, va de pair avec la concentration du pouvoir au sein de l'organisation. L'acquisition d'une force de frappe financière décisive est tout à la fois le résultat et la condition d'accentuation de l'évolution vers une structure de plus en plus autoritaire.

Les enjeux soulevés par la constitution de ressources matérielles propres par l'USCI n'ont pas été creusés en profondeur dans l'état actuel de la recherche. Malgré un récent renouveau historiographique sur l'histoire des organisations patronales en Europe,<sup>11</sup> les organisations patronales suisses, en particulier l'USCI, demeurent un sujet de recherche peu exploré.<sup>12</sup> La seule étude, à ma connaissance, ayant pris en compte la capacité économique des organisations patronales dans son analyse, est celle d'Ernst Maurer, centrée sur les chambres de commerce cantonales.<sup>13</sup>

Cette contribution considère la période qui s'étend de l'important changement de statuts de 1882 au décès du principal artisan du renforcement financier de l'USCI, Alfred Frey, en 1924. Elle est organisée en plusieurs parties: il s'agit d'abord d'analyser de manière quantitative la structure des finances de l'organisation et, dans un second temps, de revenir sur les trois phases de développement des ressources matérielles de l'USCI, qui seront

---

11 Ce renouveau s'inscrit dans le cadre d'une collaboration internationale ayant débouché sur quatre ouvrages collectifs contenant des séries d'articles sur les organisations patronales helvétiques: Danièle Fraboulet, Pierre Vernus (dir.), *Genèse des organisations patronales en Europe (19<sup>e</sup>–20<sup>e</sup> siècles)*, Rennes 2012; Danièle Fraboulet, Pierre Vernus, Clotilde Druelle-Korn (dir.), *Les organisations patronales et la sphère publique: Europe, XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles*, Rennes 2013; Danièle Fraboulet, Cédric Humair, Pierre Vernus (dir.), *Coopérer, négocier, s'affronter: les organisations patronales et leurs relations avec les autres organisations collectives*, Rennes 2014; Danièle Fraboulet, Michel Margairaz, Pierre Vernus (dir.), *Réguler l'économie: l'apport des organisations patronales: Europe, XIX<sup>e</sup>–XX<sup>e</sup> siècles*, Rennes 2016.

12 Pour un bilan historiographique exhaustif, cf. Cédric Humair [et al.], *Les organisations patronales suisses entre coordination économique et influence politique*, in: *Vingtième Siècle. Revue d'histoire* 3/n°115 (2012), pp. 115–127.

13 Ernst Maurer, *Die schweizerischen Handelskammern, ihre Wesen, ihre Entwicklung, Organisation und Tätigkeit*, Zurich 1924, en particulier les pp. 62–69.

comprises en les réinsérant dans les rapports de force internes à l'organisation.

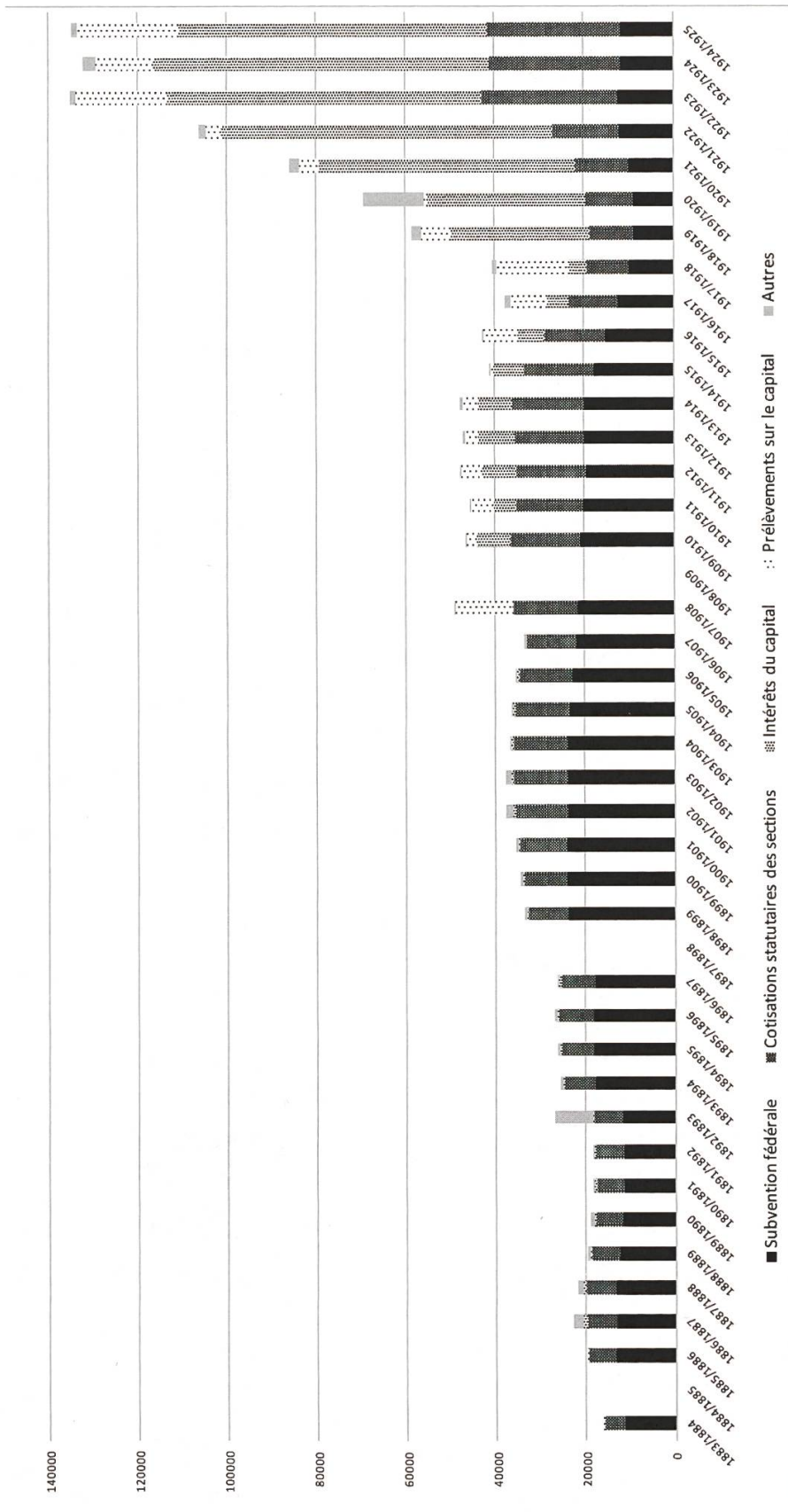
### Analyse quantitative de la structure et de l'évolution des finances de l'USCI

Afin de délimiter les moments clés du développement de la capacité financière de l'USCI, il s'agit tout d'abord de fournir des données quantitatives à l'analyse. Il convient de préciser que les chiffres présentés sur le graphique ci-dessous sont ceux dont l'USCI fait état dans ses comptes; ceux-ci sont vraisemblablement, sous certains aspects, lacunaires. En effet, les luttes référendaires soutenues par l'USCI font l'objet de récoltes de fonds spécifiques via des comités *ad hoc* qui ne sont pas inscrites aux comptes de l'organisation.

À partir du Graphique 1, trois phases distinctes de l'évolution des finances de l'USCI peuvent être dégagées entre 1882 et 1924.<sup>14</sup> Dans la première, qui court jusqu'en 1907, les recettes tendent à augmenter à un rythme relativement lent et sont composées presque exclusivement de la subvention fédérale et des cotisations annuelles des sections. Durant plus de trois décennies, la subvention fédérale joue donc un rôle majeur dans le budget de l'USCI; elle représente plus de 70 % du total des revenus annuels de l'organisation en 1883/84, puis près de deux tiers des recettes en 1906/07 et même encore près du quart en 1917/18. L'obtention de cette subvention a résulté d'un chantage efficace;<sup>15</sup> en menaçant les autorités de ne plus être en mesure de remplir sa fonction d'expertise économique, l'USCI a en effet obtenu la garantie d'une allocation de 6'000 francs courants dès 1882, qui est portée à 10'000 francs dès l'année suivante et enfin à 20'000 francs dès 1898.

<sup>14</sup> Sources du graphique: AfZ, Vorort-Archiv, 1.6.3.3.1, Jahresrechnungen, 1882–1925; 1.6.3.4.6, Bericht über den Stand der Sammlung des Vororts, 1922–1925. Les exercices comptables s'étendent du 1<sup>er</sup> avril au 31 mars. Ceux de 1882/83, 1884/85, 1897/98 et 1908/09 ne figurent pas dans les archives. Pour les trois années qui vont de 1918/19 à 1920/21, la somme des intérêts représente une estimation. Quant à la colonne «autres», il s'agit essentiellement des revenus des publications.

<sup>15</sup> Sur ce chantage, voir Humair 2004, *op. cit.*, pp. 392–394.



Graphique 1: Recettes annuelles de l'USCI, 1882–1924 (en francs constants, 1914=100)

Cette subvention joue un rôle ambivalent pour le Vorort. D'un côté, elle est tout à la fois une condition *sine qua non* de la professionnalisation de l'USCI et un élément décisif de son interdépendance avec l'Etat fédéral. Elle permet à l'organisation de renforcer la légitimité de son statut para-étatique et de présenter ses activités comme étant, selon les termes de son secrétaire Bernhard Wehrli, «au service du bien public». <sup>16</sup> De l'autre côté, lorsque cette subvention occupe une place prépondérante dans le budget de l'organisation, la position de l'USCI vis-à-vis des autorités fédérales se trouve affaiblie.

En ce qui concerne les cotisations annuelles des sections, même si leur importance est moindre que celle de la subvention fédérale, elles sont également cruciales pour la capacité de financement de l'USCI. L'adhésion de nouvelles sections à l'USCI – leur nombre passe de 19 à 97 entre 1882 et 1921<sup>17</sup> –, en plus d'être un instrument de légitimité pour l'organisation, constitue donc un apport financier non négligeable. D'allure modeste – 200 francs annuels courants jusqu'en 1911, puis 250 francs jusqu'en 1921 – ces cotisations n'en sont pas moins difficiles à réunir pour certaines sections. Ainsi par exemple, en 1900, la cotisation due à l'USCI représente plus d'un quart des recettes annuelles totales du *Handels- und Industrie-Verein des Kantons Glarus*.<sup>18</sup> En 1921, les cotisations annuelles sont fixées à 600 francs avec quelques exceptions pour les sections présentant une situation financière précaire.

Dans la deuxième phase, qui s'étend jusqu'à la fin de la Première Guerre mondiale, une première récolte de fonds auprès des sections permet d'augmenter les recettes réelles de près de 50 % en 1907/08 par rapport à l'année précédente. Ces revenus tendent ensuite à diminuer légèrement, en valeur réelle, jusqu'en 1917, où ils reviennent à leur niveau de 1898/99. La structure des revenus est toujours majoritairement composée de l'allocation fédérale et des cotisations des sections.

Enfin, dans la troisième phase qui débute à la fin de la Grande Guerre, l'augmentation des revenus connaît un brusque saut suite à une deuxième

---

<sup>16</sup> Bernhard Wehrli, *Le Vorort, mythe ou réalité: histoire de l'Union suisse du commerce et de l'industrie, 1870–1970*, Neuchâtel 1972, p. 53.

<sup>17</sup> *Ibid.*, p. 311.

<sup>18</sup> Cf. Maurer, *op. cit.*, p. 67.

récolte de fonds lancée en 1918. Ainsi, le total des recettes de 1920/21 atteint plus du double, déduction faite de l'inflation, de celui de 1917/18. Dès lors, les intérêts du capital réuni auprès des sections deviennent prépondérants et atteignent près de 70 % du total des recettes de l'USCI lors de l'exercice 1921/22. Corollaire, la part de la subvention devient marginale et tombe en-dessous des 10 %.

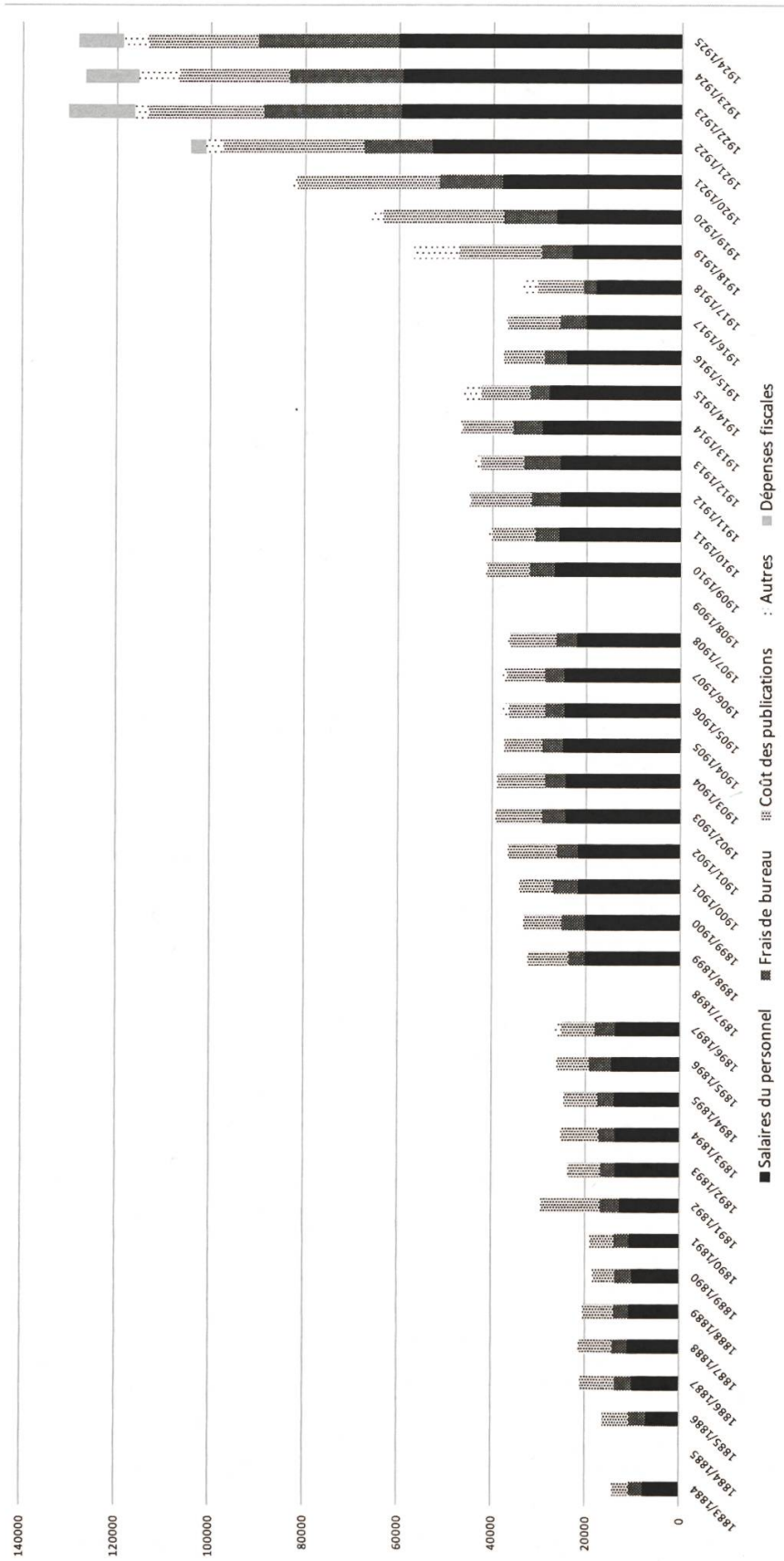
Au niveau des dépenses, on constate là encore une explosion à partir de 1918.<sup>19</sup> Les sommes atteintes dans les années 1920 représentent le double des dépenses dont fait état l'Association Suisse des Banquiers à la même période.<sup>20</sup> La récolte de fonds entamée en 1918 permet au Vorort de déménager, en 1922, ses locaux dans le bâtiment de la Banque Nationale Suisse pour un loyer annuel de 20'000 francs courants (contre 4'000 francs pour ses précédents locaux). Elle permet également à l'USCI de s'engager plus vigoureusement dans la diffusion de propagande envers la sphère publique. En 1921 en effet, l'USCI renforce sa collaboration entamée en 1910 avec le *Bulletin commercial et industriel suisse*, un journal dirigé par le libéral genevois Alfred Georg, en injectant 20'000 francs dans l'entreprise.<sup>21</sup> Ce *Bulletin* devient une sorte d'organe de presse officiel des sections de l'USCI, mais n'acquiert qu'une audience restreinte en comparaison au *Paysan suisse*, le journal diffusé par l'USP. Les conflits récurrents entre la conception dogmatique du libéralisme prônée par Alfred Georg et l'orientation plus interventionniste de la politique menée par l'USCI mèneront finalement à la liquidation du *Bulletin* en 1927.

Le Graphique 2 permet de constater la hausse progressive, à l'exception de la période de la guerre, du montant alloué aux salaires, ce qui témoigne de la professionnalisation croissante de l'organisation. Alors qu'Alfred Frey n'a que deux secrétaires sous sa direction jusqu'en 1916, il peut compter sur six employés en 1923. Dès 1914, la rémunération annuelle du dirigeant de

<sup>19</sup> Les sources sont les mêmes que pour le Graphique 1.

<sup>20</sup> Sébastien Guex, Malik Mazbouri, De l'Association des représentants de la banque en Suisse (1912) à l'Association suisse des banquiers (1919). Genèse et fonctions de l'organisation faïtière du secteur bancaire suisse, in: D. Fraboulet, P. Vernus (dir.) 2012, *op. cit.*, p. 222.

<sup>21</sup> AfZ, Vorort-Archiv, 1.4.2.2.6, Procès-verbal de la 78<sup>ème</sup> séance de la Chambre suisse du Commerce, 18 novembre 1921, pp. 2–4.



Graphique 2: Dépenses annuelles de l'USCI, 1882–1924 (en francs constants, 1914=100)

l'USCI s'élève à 20'000 francs courants, ce qui représente le montant de la subvention fédérale. Véritable «centre de gravité»<sup>22</sup> de l'USCI, le secrétariat joue un rôle décisif dans la gestion quotidienne des affaires; ses fonctions principales sont la gestion des finances, la conduite de consultations internes auprès des sections et la transmission de leurs résultats aux autorités fédérales, la publication du rapport annuel de l'organisation ainsi que d'un *Rapport sur le commerce et l'industrie de la Suisse*. La marge de manœuvre du secrétariat est telle que, comme le constate Alfred Frey en 1920, il «n'a pas besoin dans la règle de demander les instructions du Vorort».<sup>23</sup> Dans sa double fonction de chef du bureau et de dirigeant effectif du Vorort depuis 1900, Alfred Frey dispose d'une influence considérable sur les prises de décision à l'interne. En tant que délégué du Conseil fédéral dans les négociations commerciales à partir de 1904, il exerce une forte emprise à l'intérieur même de l'Etat et s'impose comme l'un des maîtres à penser de la bourgeoisie suisse.

### **Le renforcement financier de l'USCI ajourné par des conflits internes**

Pour comprendre la relative stagnation des moyens financiers à disposition de l'USCI jusqu'en 1907, il s'agit de la remettre dans le processus conflictuel de la genèse de l'organisation. En 1882, sous l'impulsion des milieux de la grande industrie réunis au sein de la *Kaufmännische Gesellschaft Zürich* (KGZ), l'USCI se dote de statuts qui jettent les bases structurelles de l'organisation durant près d'un demi-siècle. Dans le contexte de Grande Dépression qui touche la Suisse, la KGZ se constitue en fer de lance des milieux patronaux qui rompent avec une forme étroite de libéralisme. La principale requête de la section zurichoise est une intervention ciblée de l'Etat dans l'économie nationale (dans le domaine des douanes, des trans-

---

22 Selon les termes d'Alfred Frey, prononcés lors de son discours à l'occasion du cinquantième de l'organisation. AfZ, Vorort-Archiv, 1.3.2.4, Procès-verbal de l'Assemblée ordinaire des Délégués, 4 juin 1920, p. 17.

23 AfZ, Vorort-Archiv, 1.3.2.4, Procès-verbal de l'Assemblée ordinaire des Délégués, 4 juin 1920, p. 19.

ports, des communications, de la formation, de la fiscalité, etc.) pour faire face à la concurrence étrangère exacerbée.<sup>24</sup> Pour façonner cette intervention étatique selon un modèle conforme à leurs intérêts, les milieux patronaux liés à la KGZ ont intérêt à une USCI financièrement puissante, capable d'assurer son rôle d'intermédiaire entre les associations patronales locales et sectorielles et les autorités. Pour ces secteurs, au premier rang desquels se trouvent les patronats des machines, de la métallurgie et du coton, l'USCI occupe un rôle central dans la transition vers un nouveau paradigme, auquel la littérature se réfère sous le terme de «capitalisme organisé».<sup>25</sup> Les milieux les plus réfractaires à l'élargissement des prérogatives étatiques, quant à eux, ont intérêt à limiter les pouvoirs de l'organisation centrale; l'un des moyens d'y parvenir est la contention de la capacité financière de l'USCI. Ces tendances sont particulièrement présentes parmi les patronats des industries les plus orientées vers les marchés extérieurs, ainsi que parmi les secteurs du commerce international et de la finance privée.

Ces statuts de 1882 représentent un véritable coup de force des milieux les plus interventionnistes de l'USCI; nonobstant l'opposition des sections les plus libérales, ils prévoient notamment l'aménagement d'une Chambre suisse du commerce qui est d'emblée considérée comme un organe de consultation semi-officiel de l'USCI dans le champ étatique.<sup>26</sup> De plus, la KGZ prend en charge la gestion des affaires de l'USCI ainsi que la responsabilité stratégique d'élire les membres du Vorort, un mandat qu'elle conservera jusqu'en 1931. Les premiers membres du Vorort, tout comme ceux de la Chambre suisse du commerce, sont majoritairement acquis à l'interventionnisme étatique ponctuel.<sup>27</sup> La KGZ s'attaque dans le même temps à l'assainissement de la situation financière de l'USCI: sa proposition initiale de statuts contient un article destiné à augmenter le montant des

---

24 Erich Gruner, 100 Jahre Wirtschaftspolitik. Etappen des Interventionismus in der Schweiz, in: Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik 100 (1964), pp. 44–45.

25 Sur le concept de «capitalisme organisé», voir Heinrich August Winkler (dir.), *Organisierter Kapitalismus: Voraussetzungen und Anfänge*, Göttingen 1974. Pour une discussion en profondeur de ce modèle en Suisse: Humair 2004, *op. cit.*, pp. 313–471.

26 Cf. Hultegger, *op. cit.*, pp. 38–48.

27 Cf. Humair 2004, *op. cit.*, pp. 394–396.

cotisations perçues par l'organisation. Cette clause prévoit que les sections soient divisées en deux «classes» aux droits et devoirs différents; les sections de la «classe» supérieure, payant le double de cotisations, obtiendraient selon ce projet deux voix chacune à l'Assemblée des délégués. D'ores et déjà minorisées au sein des deux autres organes de l'USCI – la Chambre suisse du commerce et le Vorort –, les sections les plus libérales ne sont pas dupes de cette manœuvre et mènent la lutte contre le vote censitaire. Emil Gonzenbach, le représentant du patronat saint-gallois de la broderie, estime lors d'une séance du Comité central (l'ancêtre de la Chambre suisse du commerce) en septembre 1882 que l'introduction d'un vote censitaire serait «contraire aux principes démocratiques» et aurait pour conséquence de «faire valoir le droit du plus fort».<sup>28</sup> Sous l'impulsion de cette opposition, la clause censitaire est balayée par 10 voix contre 2 au sein de l'Assemblée des délégués.<sup>29</sup> Le refus de cette clause garantit le maintien d'un niveau minimal de démocratie interne puisque chaque section dispose d'une voix à l'Assemblée des délégués. Néanmoins, le système de cotisations unitaires engendre une faible capacité financière de l'USCI et ne lui permet pas de se défaire de la prépondérance des ressources étatiques dans son budget.

Preuve de l'importance de la question financière pour les milieux interventionnistes de l'USCI, le Vorort est revenu à la charge en 1900 sur le projet d'introduire des «classes» de sections dans l'organisation. La proposition faite par le secrétaire Hektor Sprecher consiste à introduire trois niveaux de cotisations annuelles – 200, 400 ou 600 francs – selon le budget de chaque section membre. Ce système, que H. Sprecher qualifie d'«impôt sur le revenu»<sup>30</sup>, évite cette fois-ci soigneusement de remettre en cause le principe d'égalité des voix devant l'Assemblée des délégués. Néanmoins, cette proposition se solde à nouveau par un échec pour le Vorort. Parmi les membres qui s'y opposent se trouvent les représentants des chambres de commerce de Genève et Bâle, où dominent les intérêts du grand commerce

<sup>28</sup> AfZ, Vorort-Archiv, 1.4.2.2.1, Procès-verbal de la 35ème séance du Comité central, 9 septembre 1882, p. 5.

<sup>29</sup> AfZ, Vorort-Archiv, 1.3.2.1, Procès-verbal de l'Assemblée extraordinaire des Délégués, 11 novembre 1882.

<sup>30</sup> AfZ, Vorort-Archiv, 1.6.3.4.2, Finanzlage. Vorlage an die Schweizerische Handelskammer, XXXIII. Sitzung, 24 avril 1900, p. 8.

international et de la finance privée, ainsi que le patronat horloger, fortement tourné vers les exportations. Ces milieux patronaux sont à l'avant-garde de l'opposition à tout renforcement des prérogatives confiées aux organes centraux de l'USCI. Faisant face à une forte réticence interne, le projet est enterré par la Chambre suisse du commerce le 27 avril 1900.<sup>31</sup> Ainsi, les sections les plus libérales de l'USCI, dont la stratégie pour le maintien de leur indépendance passe par la faiblesse financière de l'organisation, parviennent à battre en brèche deux projets successifs de différenciation des cotisations.

### **Une première récolte de fonds organisée de manière autoritaire par le Vorort**

Dès la deuxième séance du Vorort à laquelle il assiste après son élection en 1900, Alfred Frey esquisse longuement un plan de sortie de l'impasse dans laquelle se trouve la situation financière de l'USCI.<sup>32</sup> Sa stratégie abandonne toute velléité d'augmenter les cotisations et prévoit de constituer un fonds d'exploitation en s'adressant directement aux entreprises reliées aux sections de l'USCI. Cette manière de procéder comporte deux avantages importants: premièrement, elle est autorisée par une clause sibylline des statuts (à l'article 7 alinéa 3) et n'a pas besoin d'être débattue devant les organes de l'USCI. Elle représente donc une sorte de passage en force et peut être menée par le Vorort sans risquer de faire l'objet de l'opposition des sections les plus libérales. Deuxièmement, s'adresser directement aux entreprises permet de passer outre les difficultés financières de la plupart des sections et d'escompter des sommes importantes. Différée de quelques années, cette récolte de fonds est lancée en octobre 1907 par le Vorort; celui-ci demande aux sections de l'USCI de s'adresser aux «souscripteurs individuels» afin d'ouvrir «des écluses, – peut-être les plus abondantes, – qui autrement resteraient fermées.»<sup>33</sup> Sans surprise, les plus importantes contributions sont issues

<sup>31</sup> AfZ, Vorort-Archiv, 1.4.2.2.2, Procès-verbal de la 23ème séance de la Chambre suisse du Commerce, 27 avril 1900.

<sup>32</sup> AfZ, Vorort-Archiv, 1.5.3.1, Procès-verbal de la séance du Vorort du 4 mars 1901.

<sup>33</sup> AfZ, Vorort-Archiv, 1.1.2.14, Lettre du Vorort aux comités des sections, 8 octobre 1907.

d'entreprises liées à des associations patronales qui sont représentées au comité directeur: la *Zürcherische Seidenindustrie-Gesellschaft*, le *Schweizerischer Spinner-, Zwirner- und Weber-Verein* (patronat du coton de Suisse orientale) et le *Verein schweizerischer Maschinen-Industrieller* (VSM).<sup>34</sup>

Relativement modeste – de l'ordre de 150'000 francs courants au total, soit environ neuf millions de francs actuels<sup>35</sup> – si on le compare à la fortune de certaines associations patronales locales ou sectorielles,<sup>36</sup> ce nouveau fonds n'en est pas moins soigneusement réglementé par le Vorort. Les principaux donateurs étant représenté au sein du comité directeur de l'USCI, ils ont intérêt à ce que la gestion de ce capital ne leur échappe pas. La procédure décidée par le Vorort est la promulgation de statuts spécifiques au fonds d'exploitation en 1909; ceux-ci prévoient, à l'article 3, que la responsabilité de cette manne financière doit être confiée au comité directeur. Plus intéressant encore, la révision de ces statuts n'est possible, selon l'article 8, que par un double consentement: celui des deux tiers des membres de la Chambre suisse du commerce et celui du Vorort, qui doit ratifier cette décision. Ce double consentement rend dans les faits le Vorort souverain sur l'emploi des finances de l'organisation et le met à l'abri d'une quelconque contestation interne.

Cette première collecte de fonds s'inscrit dans un mouvement général de centralisation des compétences entre les mains du Vorort et de son principal dirigeant, Alfred Frey. Malgré le maintien des cotisations unitaires, le fonctionnement de l'organisation se caractérise toujours plus par un système à deux vitesses, dans lequel seules les sections qui disposent d'une capacité administrative et financière élevée sont capables de se prononcer rapidement sur les sujets techniques qui leur sont soumis par le Vorort. En 1920 encore, plus d'une section sur cinq ne dispose pas de secrétariat permanent, alors que la KGZ, la section dirigeante de l'USCI, emploie neuf

<sup>34</sup> Les montants récoltés sont listés dans les livres de comptes du fonds d'exploitation de l'USCI: AfZ, Vorort-Archiv, dossier 1.6.3.4.4.

<sup>35</sup> Données utilisées pour cette estimation: Statistique historique de la Suisse HSSO, 2012. Tab. G.1., consultable en ligne sur <http://hssso.ch/2012/g/1> (07.08.2018).

<sup>36</sup> Le Directoire commercial de Saint-Gall, par exemple, s'appuie sur une fortune de deux millions de francs de l'époque. Cf. Maurer, *op. cit.*, p. 64.

personnes.<sup>37</sup> Malgré l'intégration partielle des patronats les plus libéraux au sein de la Chambre suisse du commerce par un changement de statuts en 1911,<sup>38</sup> cet organe, ainsi que l'Assemblée des délégués, ne jouent plus qu'un rôle de ratification de décisions prises en amont par le Vorort et son secrétariat. De plus, dès 1911, le Vorort n'est plus tenu de systématiquement joindre l'avis de la minorité dans ses réponses aux consultations des autorités fédérales. Ainsi, les milieux interventionnistes disposent d'un contrôle important sur les décisions prises par l'USCI et sont capables d'imposer leurs vues même quand celles-ci ne correspondent pas à l'avis de la majorité des sections de l'USCI.<sup>39</sup>

### **«L'heureuse influence» de la guerre pour l'acquisition d'une force de frappe financière de premier plan**

La conflagration mondiale entraîne un chamboulement très important des conditions économiques auxquelles est soumis le patronat de l'industrie et du commerce en Suisse. Alors que les secteurs orientés vers la production et la commercialisation de biens de luxe (au premier rang desquels la broderie) subissent une profonde crise, de nombreux patronats, notamment celui des machines et de l'électrotechnique ou celui de la chimie, bénéficient de la disparition de sérieux concurrents sur les marchés internationaux pour renforcer sensiblement leur compétitivité. En 1920, quatre secteurs – le textile, les machines, l'horlogerie et la chimie – représentent à eux seuls 53,5 % du total des emplois industriels en Suisse et 80 % des exportations du

---

<sup>37</sup> AfZ, Vorort-Archiv, 1.8.2.2.2, 50<sup>e</sup> Rapport annuel sur l'exercice, avril 1919/mars 1920.

<sup>38</sup> Sur ce changement de statuts, voir Iberg, *op. cit.*, pp. 41–50.

<sup>39</sup> L'exemple paradigmatique est le débat interne autour de la loi sur l'assurance maladies-accidents en 1911, lors duquel le *Verein schweizerischer Maschinen-Industrieller* (VSM) parvient presque unilatéralement à empêcher le lancement d'un référendum alors que la majorité des sections est opposée à la loi. Cf. Hanspeter Schmid, *Wirtschaft, Staat und Macht: die Politik der schweizerischen Exportindustrie im Zeichen von Staats- und Wirtschaftskrise (1918–1929)*, Zurich 1983, pp. 150–158.

pays.<sup>40</sup> Parmi ceux-ci, le textile est en déclin depuis la fin du XIXe siècle relativement aux autres secteurs les plus dynamiques du capitalisme suisse, et connaît une brutale crise au sortir de la guerre. À l'inverse, l'industrie des machines connaît la progression la plus conséquente relativement aux trois autres branches susmentionnées: alors qu'elle représente 11,4 % du total des emplois industriels suisses en 1900, cette part grimpe à 21,2 % en 1920, soit la proportion la plus élevée de tous les secteurs industriels.

En outre, une autre conséquence du conflit mondial est la transformation des rapports entre les autorités fédérales et l'économie privée. Sous le régime des pleins pouvoirs accordés au Conseil fédéral, les liens déjà étroits qui relient les forces gouvernementales aux organisations patronales sont encore solidifiés. L'USCI, en plus de son rôle établi de longue date dans la préparation des lois, se voit confier des fonctions essentielles de contrôle et de gestion de pans entiers de l'économie de guerre. Ainsi, Alfred Frey est chargé par le gouvernement en octobre 1915 de mettre sur pied la Société Suisse de Surveillance économique (SSS), organe responsable de l'approvisionnement de la Suisse depuis les pays de l'Entente.<sup>41</sup> En plus de cet ancrage au cœur même de l'économie de guerre, Alfred Frey renforce sa légitimité en tant qu'homme fort de l'USCI. Il obtient le titre de président de l'organisation en 1917, ce qui entérine son statut de dirigeant officiel.

Le contexte est donc particulièrement favorable au moment où le nouveau président du Vorort lance, dans les premiers jours de janvier 1918, une deuxième collecte de fonds. Comme cela a déjà été le cas en 1907, par le biais de cette récolte auprès des entreprises, il s'agit d'éviter toute possibilité de débat au sein des organes de l'USCI. Dans une lettre en réponse au président de la Chambre de commerce de Bâle Rudolf Sarasin-Vischer, qui s'étonne que cette manière de procéder n'ait pas fait l'objet d'une discussion devant la Chambre suisse du commerce, Alfred Frey se justifie rétrospectivement le 26 janvier 1918: «J'y siège depuis trop longtemps pour ne pas pouvoir dire à l'avance ce qu'il en ressortirait.»<sup>42</sup> Lorsqu'il lance la récolte de

<sup>40</sup> Les chiffres ci-dessous sont tirés de: Schmid, *op. cit.*, pp. 27–31.

<sup>41</sup> Cf. Wehrli, *op. cit.*, p. 56.

<sup>42</sup> AfZ, Vorort-Archiv, 1.6.6.3.37.I, Lettre d'Alfred Frey à Rudolf Sarasin-Vischer, 26 janvier 1918.

fonds, A. Frey enjoint les sections, en vertu de «l'heureuse influence» du conflit mondial, de s'adresser en priorité aux «maisons avantagées par les circonstances actuelles». <sup>43</sup>

La collecte de 1918, dont les résultats pour les dix plus grands donateurs sont récapitulés ci-dessous, atteint des sommes bien plus considérables que celle de 1907. <sup>44</sup> Combinée à une participation au bénéfice réalisé par la SSS durant la guerre, elle garantit un montant de 2,7 millions de francs courants – *grosso modo* 60 millions de francs d'aujourd'hui – à l'USCI.

Nom de la section	Montant versé (francs courants)
<i>Verein schweizerischer Maschinen-Industrieller</i>	350'000
<i>Schweizerischer Spinner-, Zwirner- und Weber-Verein</i>	263'721
<i>Zürcherische Seidenindustrie-Gesellschaft</i>	87'535
<i>Verband schweizerischer Papier- &amp; Papierstoff-Fabrikanten</i>	50'000
<i>Verband zürcherischer Kreditinstitute</i>	50'000
<i>Grossistenverband schweizerischer Manufakturisten</i>	50'000
<i>Société suisse de l'industrie chimique</i>	40'360
<i>Nestlé &amp; Anglo-Swiss SA</i> <sup>45</sup>	40'000
<i>Verein schweizerischer Schuhindustrieller</i>	38'000
<i>Schweizerischer Wirkerei-Verein</i>	33'450

Table 1: Les dix plus grands donateurs de la collecte de 1918

Source: Iberg, *op. cit.*, pp. 84–85.

Les montants les plus importants proviennent, à l'image de la récolte de 1907, des milieux des machines, du coton et dans une moindre mesure de la soie, soit trois secteurs patronaux qui siègent d'ores et déjà au sein du Vorort. Pour réglementer l'utilisation de cette manne, de nouveaux statuts sur le

<sup>43</sup> AfZ, Vorort-Archiv, 1.6.7.1, Lettre du Vorort aux présidents de sections, 4 janvier 1918.

<sup>44</sup> Pour une vue plus exhaustive de toutes les contributions, se référer à Iberg, *op. cit.*, pp. 84–85.

<sup>45</sup> La raison pour laquelle cette contribution n'a pas été effectuée par l'entremise d'une section m'est inconnue.

fonds d'exploitation sont promulgués en 1921. Bien qu'ils prévoient que le comité directeur de l'USCI demeure souverain sur l'emploi des ressources, il est laissé cette fois la possibilité à la Chambre suisse du commerce de demander à tout moment la révision des statuts.<sup>46</sup> Il semblerait que cela soit une mesure du comité directeur pour se prémunir d'une éventuelle fronde interne qui provoquerait un changement dans le mode de désignation du Vorort et donc un risque que les principaux donateurs ne siègent plus au sein de cette instance. Dans cette optique, il est nécessaire de laisser une marge de manœuvre à la Chambre suisse du commerce sur ces statuts.<sup>47</sup>

Les plus importantes contributions financières sont rapidement converties en gains politiques internes. Ainsi, le 11 juillet 1918, soit six mois après le début de la récolte, Alfred Frey indique avoir reçu, de la part de «ceux qui ont fait le don le plus considérable», une demande d'augmentation du nombre de membres de la Chambre suisse du commerce.<sup>48</sup> Finalisé l'année suivante, le passage de dix-neuf à «au moins» vingt-cinq membres permet aux secteurs qui ont le plus massivement contribué à la récolte de fonds de faire élire des personnalités proches de leurs rangs.<sup>49</sup> En outre, le principal contributeur, le VSM, obtient un deuxième représentant au comité directeur, après Dietrich Schindler-Huber, en la personne de son président Carl Sulzer-Schmid. L'entreprise que ce dernier dirige est celle qui, au sein du VSM, a

---

<sup>46</sup> L'article 8 des statuts sur le fonds d'exploitation de 1909, précédemment mentionné, a en effet été supprimé. Cf. AfZ, Vorort-Archiv, 1.1.2.14, Lettre de Carl Sulzer-Schmid au Vorort, 18 mai 1921.

<sup>47</sup> Voir à ce propos l'intervention du représentant du patronat de la soie, Robert Stehli-Zweifel, au sein du Vorort: AfZ, Vorort-Archiv, 1.5.3.1, Procès-verbal de la séance du Vorort du 11 mai 1918.

<sup>48</sup> AfZ, Vorort-Archiv, 1.4.2.3.6, Procès-verbal de la 70<sup>e</sup> séance de la Chambre suisse du commerce, 11 juillet 1918, p. 2.

<sup>49</sup> Le patronat bancaire et celui du papier, qui sont les plus grands contributeurs parmi les patronats qui ne siègent pas au Vorort, obtiennent chacun un représentant par respectivement Alfred Sarasin (président de l'Association Suisse des Banquiers) et Marcel Grisel (directeur de la fabrique de papier de Serrières). Le patronat de la chimie obtient un siège en la personne d'Armand Contat, directeur de la verrerie de Monthey. La Chambre du commerce de Thurgovie, plus importante donatrice parmi les sections cantonales, fait élire son président Ferdinand Habisreutinger. Enfin, A. C. Bonzanigo est coopté pour le patronat du canton du Tessin.

versé la somme la plus importante, soit 40'000 francs. Après ce changement de statuts, l'organisation patronale des machines dispose donc de deux sièges sur les cinq que compte le Vorort et renforce son emprise sur la marche de l'USCI. Le VSM est la figure de proue de ce que Hanspeter Schmid nomme le «*Maschinen/Metall/Elektro-Komplex*»,<sup>50</sup> soit un ensemble de milieux patronaux interventionnistes qui sont capables d'imposer leurs décisions à l'interne. Avec l'appui décisif d'Alfred Frey, ils mènent une politique reposant sur deux piliers: d'une part sur des concessions ciblées, sous la forme de l'intégration marginale, comme cela a été le cas en 1911, de quelques patronats contestataires aux prises de décision, et d'autre part sur la coercition, à l'exemple de ce processus de renforcement des finances qui s'est déroulé en évitant toute possibilité de débats.

Enfin, le renforcement financier de l'USCI est définitivement acquis par la participation au bénéfice de la SSS lorsque celle-ci est dissoute à la fin du conflit. Bien qu'elle soit une organisation de caractère privé, la SSS bénéficie d'une garantie étatique sur ses activités; le Vorort doit donc s'adresser aux autorités fédérales pour obtenir une part du gain. Dans la demande qu'il envoie au Conseil fédéral, Alfred Frey insiste sur la retenue dont a fait preuve l'organisation qu'il préside pour ne pas demander d'augmentation de la subvention fédérale, ceci dans le but, affirme-t-il, de ne pas trop charger le budget de l'Etat.<sup>51</sup> Au début de l'année 1921, le gouvernement fédéral accède à la demande du Vorort et accorde un montant d'un million de francs courants sur la liquidation sur la SSS. En plus de cette somme, plusieurs des syndicats patronaux liés à la SSS versent leur excédent à l'USCI.<sup>52</sup>

Après cette deuxième collecte de fonds et l'augmentation subséquente du nombre de membres du Vorort et de la Chambre suisse du commerce, la position de force des sections les plus interventionnistes dans l'USCI contraint les sections les plus libérales à se tourner vers des modalités d'organisations alternatives. En 1920, la Chambre suisse de l'horlogerie, l'un des noyaux de la contestation du patronat libéral, obtient la mise en place de

---

50 Schmid, *op. cit.*, p. 114.

51 AfZ, Vorort-Archiv, 1.6.6.38.VI, Lettre d'Alfred Frey au Conseil fédéral, 24 décembre 1919.

52 Pour le détail des donations des syndicats, voir Iberg, *op. cit.*, p. 86.

*Congrès suisses de l'industrie et du commerce*, qui fonctionnent comme des Assemblées des délégués sur une échelle plus large car ils incluent des patronats extérieurs à l'USCI.<sup>53</sup> Néanmoins, le Vorort conserve un contrôle important sur ces séances et parvient à étouffer ce projet après trois réunions, dès lors qu'il juge que l'initiative remet trop sérieusement en question le consensus qu'il impose au sein de l'USCI. Au printemps 1922, les milieux libéraux genevois fondent la *Ligue suisse contre l'étatisme et pour la liberté commerciale*; celle-ci obtient un écho dans les cantons de Saint-Gall et de Berne.<sup>54</sup> Enfin, en mars 1925 sera mise en place l'*Union suisse des industries d'exportations* sous l'égide du patronat bâlois, avec des relais dans toute la Suisse, dans le but explicite de faire contrepoids à l'USCI. Cette organisation contraindra le Vorort à de larges compromis, notamment en matière douanière.<sup>55</sup> Bien qu'aucune de ces organisations ne parvienne à faire durablement concurrence à l'hégémonie de l'USCI, elles n'en demeurent pas moins des signaux d'alerte qui montrent que les patronats interventionnistes ne peuvent aller trop loin dans les prérogatives qu'ils s'octroient à l'intérieur de l'organisation.

### **Conclusion : vers l'hégémonie des patronats les plus interventionnistes au sein de l'USCI**

Cette contribution a montré qu'aborder les organisations patronales sous l'angle de leur capacité financière constitue un point d'entrée pertinent pour saisir le rapport ambivalent – *dialectique* – d'interdépendance et de conflictualité qu'elles entretiennent avec l'Etat, ainsi que la manière dont elles résolvent les divergences d'intérêts qui les parcourent. Le grand patronat de l'industrie et du commerce, bien qu'il dispose via l'USCI d'une influence politique, économique et idéologique considérable, est loin de constituer une classe dominante homogène. Les sections les plus interventionnistes acquiè-

---

<sup>53</sup> *Ibid.*, pp. 97–108.

<sup>54</sup> *Journal de Genève*, n°136 et n°145, 19 et 28 mai 1922.

<sup>55</sup> Cédric Humair, *Politique douanière de la Confédération suisse: 1919–1925. «Les paysans montent aux barricades»*, Mémoire de licence sous la dir. de Hans-Ulrich Jost, Lausanne 1990, pp. 293 ss.

rent d'emblée une position de force dans les instances dirigeantes de l'organisation et parviennent progressivement, par un savant mélange de concessions et surtout de contrainte, à former une puissante alliance basée sur des intérêts convergents qui dispose d'un contrôle important sur le fonctionnement de l'USCI. Ce processus d'homogénéisation par la contrainte est encouragé par les autorités fédérales, qui ont besoin d'une USCI disciplinée pour que leur intervention économique ne fasse pas systématiquement l'objet d'un référendum organisé ou soutenu par les milieux patronaux. Pour garantir le maintien de la capacité administrative de l'USCI dont il dépend, l'Etat fédéral finance l'organisation dès 1882 et demeure son principal pourvoyeur de fonds jusqu'en 1918.

À la fin de la Première Guerre mondiale, l'USCI accède à l'autonomie financière et met un terme à sa dépendance au bon vouloir de la puissance publique. Les patronats interventionnistes qui ont le plus fortement contribué à la collecte de fonds de 1918, en premier lieu le VSM, consolident leur domination à l'intérieur de l'organisation. Ils parviennent à accentuer le mouvement de centralisation du pouvoir entre les mains du Vorort. Ainsi, armée d'une capacité financière considérablement développée et d'une homogénéité accrue, l'USCI est en position de force pour souder le bloc bourgeois dans le contexte de crise sociale et politique qui caractérise la fin du conflit mondial et l'immédiat après-guerre. En 1922, l'organisation accepte, après des années de conflit avec l'UCAPS, de déléguer à cette dernière une série de prérogatives sur la négociation des conditions de travail des ouvriers. Dans l'accord signé avec l'UCAPS, l'USCI impose toutefois une clause qui lui permet de conserver son statut d'interlocuteur privilégié auprès des autorités fédérales.<sup>56</sup> Enfin, le couple USCI-USP, après avoir largement contribué à maîtriser la crise sociale qui a culminé dans la grève générale de 1918, domine la scène politique de l'après-guerre et impose ses solutions législatives par des procédés autoritaires, notamment en matière douanière.<sup>57</sup>

Toutefois, le processus de longue durée qui a mené à la domination des tendances emmenées par les sections les plus interventionnistes à l'intérieur de l'USCI ne signifie pas que toutes les divergences d'intérêts ont été

---

<sup>56</sup> Eichenberger, *op. cit.* p. 151.

<sup>57</sup> Cf. Humair 1990, *op. cit.*

éliminées. Il s'agit plutôt de l'évolution momentanée d'un rapport de forces; cette configuration est déjà en partie remise en question par la formation d'organisations contestataires, notamment la *Ligue suisse contre l'étatisme et pour la liberté commerciale*, émanant des patronats les plus libéraux au début des années 1920. Destinées à contrer la politique protectionniste menée par le bloc bourgeois-paysans, ces nouvelles organisations obtiendront de l'USCI, dès le milieu des années 1920, des concessions importantes et contribueront à la redéfinition du champ patronal helvétique.

Ludovic Iberg, Institut d'études politiques, historiques et internationales (IEPHI),  
Université de Lausanne, Geopolis, bureau 4548, 1015 Lausanne, Ludovic.iberger@unil.ch