De l'organisation de notre économie d'après-guerre : communauté d'entreprise et communauté professionnelle

Autor(en): **Roth, Arnold**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **2 (1944)**

Heft 4

PDF erstellt am: **26.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-131815

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

De l'organisation de notre économie d'après-guerre : Communauté d'entreprise et communauté professionnelle[1]

Si pour un instant nous cherchons à nous éloigner des détails de la vie économique et sociale de notre pays et à saisir les grandes lignes de son développement depuis 1929, nous nous apercevons vite que nous vivons dans une période de transformation profonde, dont la guerre n'a fait qu'activer la cadence. Même aspect, si nous regardons au delà de nos frontières : partout, tentatives d'installer un nouvel ordre économique et social : en France front populaire, en Autriche essai d'un Etat corporatif, en Allemagne économie de plus en plus dirigée avec son front du travail, en Italie Etat corporatif, en Russie plans quinquennaux et phases nouvelles dans le développement de ses institutions, consécutives à la révolution. Il en est de même dans la vie des autres continents : « New Deal » aux Etats-Unis d'Amérique, épanouissement du mouvement socialiste en Australie et en Nouvelle-Zélande, sans parler de la Chine, de constitution économique trop spéciale pour servir de point de comparaison.

Que les plus importants de ces mouvements aient déjà dépassé leur point culminant, qu'il y ait des revirements, des modifications, c'est probable, sans toutefois que l'on puisse prévoir quand ils prendront fin. En revanche, ce qui me semble évident, c'est que le résultat de tant d'essais, l'application de tant d'idées et de tant d'aspirations nouvelles ne peut pas être un retour pur et simple au « bon vieux temps », à l'« avant-guerre ». A ceux qui ne veulent pas le croire, je demanderai : « Pourquoi y aurait-il un tel retour ? »

Il s'agit donc pour notre pays de trouver, lui aussi, une forme d'organisation économique et sociale, qui corresponde à ses besoins économiques d'une part, aux aspirations et aux conceptions éthiques et sociales du peuple d'autre part. Il faut espérer que, dirigé par son traditionnel bon sens politique, il trouvera cet état d'équilibre nouveau sans trop de secousses, c'est-à-dire dans une

[1] Pour des raisons techniques, l'article de M. Arnold Roth, directeur de la Fabrique d'appareillage électrique *Sprecher & Schuh*, à Aarau, n'a malheureusement pas pu être publié en juillet.

évolution saine et voulue, et non par des actes révolutionnaires déclenchés par des minorités. Pour que cet état dure, il est indispensable qu'il soit basé sur les conceptions centenaires de notre peuple : la dignité et la liberté de l'individu, la collaboration de ces individus entre eux.

Il ne saurait être question, dans notre essai, d'étudier dans son ensemble cette nouvelle organisation économique et sociale du peuple suisse, dont le règlement des relations entre l'Etat et l'économie, la protection de l'individu contre la misère par les assurances vieillesse, maladie, etc., la création de possibilités de travail, la protection de la famille sont peut-être les problèmes les plus importants. Mais nous sommes convaincu qu'une organisation correspondant à une mentalité vraiment suisse, c'est-à-dire une organisation érigée de bas en haut, et non pas de haut en bas comme dans les économies dirigées, ne peut se passer de ces deux éléments : la communauté professionnelle et la communauté d'entreprise. C'est de ces deux éléments, étroitement liés l'un à l'autre, que nous voulons parler.

Quelle est donc cette *communauté d'entreprise* telle qu'on essaie de la réaliser dans de nombreuses usines de notre pays ? Ce n'est pas une forme d'organisation nouvelle, c'est un état d'esprit de tous ceux qui travaillent dans une entreprise, du directeur jusqu'au dernier apprenti, en ce sens que chacun considère que cette entreprise a une tâche collective à remplir, à laquelle il collabore. Animé de cet esprit, il se rend compte que de la réussite de cette œuvre commune ne dépend pas seulement son bien-être matériel, mais aussi sa satisfaction morale, puisqu'en y collaborant, il contribue au développement de son peuple, de l'humanité même. Les collaborateurs considèrent donc, soit consciemment, soit inconsciemment, l'entreprise comme une manifestation à laquelle tout leur être est lié profondément, et qui n'existerait pas sans eux.

Puisqu'il s'agit d'un état d'esprit, il est évident que la communauté d'entreprise ne peut pas être réalisée d'un jour à l'autre, elle sera le produit d'un développement lent et ardu, nécessitant beaucoup d'efforts de part et d'autre et beaucoup d'expériences vécues en commun.

Quels sont les facteurs nécessaires à la formation de la communauté d'entreprise? Ils touchent d'abord au domaine de la *compréhension :* faire connaître et faire comprendre au plus grand

nombre possible de collaborateurs le sens de leur travail, le rôle, dans l'économie du pays, de leur entreprise et les bases de son organisation intérieure ; leur montrer à titre d'exemple les conséquences économiques de certaines décisions prises, de certains faits de la vie quotidienne de l'usine.

L'autre groupe de ces facteurs consiste à laisser prendre à un nombre de collaborateurs aussi élevé que possible une *part active* à ce que j'appellerai la vie sociale de l'entreprise, soit en les chargeant de la représentation des intérêts des employés et des ouvriers, soit en leur confiant des tâches spéciales en dehors de leur travail de métier et touchant à cette vie sociale de l'usine, comme par exemple la protection contre les accidents, l'hygiène, la culture des légumes par les ouvriers, la production agricole de l'usine, la gestion de la cantine, l'instruction professionnelle de leurs camarades.

La façon la plus simple et la plus directe de mettre en pratique ce qui précède est d'instituer la *commission des employés et ouvriers.* Je considère en effet que l'existence d'une telle commission pour toute entreprise dont le personnel dépasse trente à quarante employés est une condition indispensable à la création de la communauté d'entreprise. C'est là que le patron, mettant de côté pendant une ou deux heures tous les soucis quotidiens, s'entretient librement avec une demi-douzaine ou une douzaine d'ouvriers ou d'employés de toutes les questions qui touchent à la vie sociale de l'usine ; c'est là que peuvent naître, dans une ambiance particulière à chaque entreprise, les idées nouvelles concernant la vie en commun, c'est là que la direction peut donner des explications sur la marche de l'affaire, les causes des réussites et des défaites, et, ne l'oublions pas, c'est là que le représentant ouvrier a le droit et le devoir d'exprimer les doléances du personnel.

Il découle de ce qui précède que l'existence en elle-même de telles commissions ne suffit nullement, mais que c'est l'emploi qui en est fait, la vie et l'activité qui les animent, qui décident de leur efficacité. Ainsi, dans mon entreprise, je dresse de temps en temps un bilan des questions traitées dans les réunions de la commission ouvrière et j'avoue que je suis chaque fois étonné de la longueur de cette liste. Les points suivants y figurent :

Salaires : compensation pour le renchérissement de la vie, cas de salaires insuffisants, cas de taux pour le travail à la pièce

discutés, soit pour certains ouvriers, soit pour des ateliers entiers, allocations automnales, gratifications de Noël, allocations familiales.

Durée du travail : dispositions concernant les vacances, les jours fériés, les heures de commencement et d'arrêt du travail, les heures supplémentaires, les moments de repos, le travail de relève, le travail du dimanche, le surmenage.

Assurances : maladie, chômage, vieillesse, accidents.

Construction de maisons pour les ouvriers ou les employés, leur aménagement, etc.

Culture individuelle et commune des jardins et des champs.

Installations hygiéniques et sociales de l'usine, vestiaires, W. C., bains, lavabos, garages à bicyclettes, gestion de la cantine, bibliothèque, éclairage, chauffage, aération et propreté des locaux de l'usine.

Amélioration des méthodes de travail, des machines, de l'organisation de l'usine et du travail.

Qualité du travail individuel, formation du sens de l'économie dans le domaine de l'argent, des matières premières et des déchets.

Organisation des diverses manifestations en commun (visite des ateliers pour ouvriers et employés, par les familles, « réunions d'entreprise », sorties des vétérans, sports, fanfare).

Formation professionnelle, son développement par des cours du soir.

On comprendra facilement que la discussion de toutes ces questions, l'influence mutuelle exercée ainsi entre patron, employés et ouvriers, la responsabilité prise par les représentants des salariés sont un grand pas fait vers les buts susmentionnés : compréhension et participation active à la vie sociale de l'entreprise.

Je sais qu'il y a des gens qui appréhendent beaucoup de discuter ainsi en commun des questions qui, autrefois, relevaient uniquement de la compétence du patron, lequel craint de devoir renoncer à sa liberté de décision et redoute les pertes de temps et les lenteurs inhérentes à toute commission pour arriver à une conformité de vues.

A ceci je répondrai que, même si c'était vraiment une perte de temps, l'amélioration de l'atmosphère morale vaudrait bien la « perte » de quelques heures par année. En outre, ceux qui n'en ont pas encore fait l'expérience s'apercevront vite que des heures

passées en délibérations communes sont parmi les plus intéressantes et même les plus réjouissantes de la vie d'usine. Mais je prétends qu'il ne s'agit pas d'une perte de temps, tout au contraire : un seul de ces différends que vous avez ainsi évités vous aurait coûté beaucoup plus de temps, sans compter les soucis et les embarras qu'il vous aurait causés. Et cette soi-disant liberté de décision ? Est-ce que décider librement signifie : prendre une décision sans étudier d'avance la réaction de ceux qu'elle concerne? Avant d'arrêter une mesure quelconque, n'a-t-on pas intérêt à s'enquérir auprès de celui qu'elle vise de la meilleure façon de la réaliser? On fait ainsi avec ses clients, pourquoi n'agirait-on pas de même avec ses collaborateurs? N'est-ce pas un devoir et une satisfaction d'élever ainsi la dignité des hommes en transformant leur rôle d'*objets* bénéficiant des mesures prises en *sujets* collaborant à la solution des problèmes posés ? J'avoue franchement que je ne vois plus comment je pourrais sans heurts et sans accrocs diriger une affaire sans consulter ces commissions d'employés et d'ouvriers.

Dans d'autres milieux, on craint que la communauté d'entreprise ne nuise au développement des syndicats d'ouvriers et même d'employés, parce que les problèmes dont s'occupent aujourd'hui ces organisations seraient résolus au sein de l'entreprise même ; on craint la concurrence ! En faisant abstraction de l'étroitesse de vue de cette argumentation heureusement peu fréquente, j'insiste sur le fait que, bien au contraire, la communauté d'entreprise, loin de rendre les syndicats superflus, a tout intérêt à les voir exister, puisque l'ouvrier appartenant à un syndicat se donnera plus librement et plus facilement à l'idée de la communauté d'entreprise. D'abord parce que le sentiment d'appartenir à un syndicat, dont les chefs traitent d'égal à égal avec le patronat, lui a enlevé, au moins partiellement, ce sens du plus faible qui, de crainte d'être exploité, même « roulé », ne peut jamais arriver à une véritable collaboration ; d'autre part, parce que les syndicats s'occupent beaucoup de la formation de leurs membres dans les questions économiques, les amenant ainsi à saisir l'interdépendance des facteurs économiques et sociaux d'une façon qui m'a souvent agréablement étonné.

Du reste, nous verrons plus tard que les syndicats sont l'une des bases de la communauté professionnelle, qui est un complément sinon indispensable, du moins souhaitable de la communauté

d'entreprise. De par sa composition même, il est exclu que cette dernière résolve les problèmes réservés aux syndicats tant patronaux qu'ouvriers.

On a également objecté que la communauté d'entreprise tend à « voiler la lutte des classes » et que, au contraire, « le ciel devrait être pur au-dessus du champ de bataille » *(Berner Tagwacht* du 22. XII. 42 n° 299 : *Kein Surrogat für den Sozialismus)*. Il ne s'agit pas de jeter un voile, mais de supprimer l'une des causes de la lutte des classes, ce qui pourrait évidemment obliger ceux qui luttent pour le plaisir de se battre à chercher un autre champ de bataille.

Mais revenons aux facteurs indispensables au développement de la communauté d'entreprise. Ils toucheront toujours aux deux domaines déjà mentionnés : compréhension et co-responsabilité. Il y a par exemple ce que nous appelons les « journées de démonstration », c'est-à-dire la visite de toute l'usine par les employés et les ouvriers où, pendant quelques heures, les chefs compétents leur expliquent les procédés de fabrication, le fonctionnement et les qualités des produits fabriqués grâce à leur collaboration. Car il faut toujours être conscient du fait que, dans l'organisation moderne de la production, la plupart des ouvriers ne connaissent ni le produit de leur travail, ni les procédés de fabrication employés en dehors de leur propre atelier. Pour s'intéresser à son travail, il est évident qu'il faut en connaître le produit. — Un autre moyen consiste à faire visiter l'usine aux familles des employés et des ouvriers, afin de leur montrer où et comment les leurs travaillent. — Les sorties annuelles de tous les vétérans sont encore un autre moyen dont l'emploi s'est généralisé ces dernières années. — Dans certaines entreprises, la direction réunit une fois par année tous ses collaborateurs, éventuellement avec leurs épouses, pour leur rendre compte du travail de l'année et faire un tour d'horizon de l'avenir (« journée d'entreprise »), « rendre l'usine transparente ». — Un petit cahier d'introduction à la vie de l'usine est une aide précieuse pour expliquer au « novice », dès son entrée, l'esprit et les institutions de l'usine. — Les revues d'usine peuvent naturellement être l'un des moyens les plus efficaces pour développer l'esprit de la communauté. Il n'est nullement nécessaire qu'elles soient imprimées et somptueusement illustrées, elles peuvent aussi bien être dactylographiées et polycopiées. Leur caractère personnel y gagnera.

En ce qui concerne la co-responsabilité, on chargera de tâches spéciales des ouvriers et des employés capables, pris individuellement ou réunis en petits groupes. Les occasions ne manquent pas : aujourd'hui, c'est le domaine de l'agriculture qui s'y prête tout spécialement : achat de semences et d'engrais, échange des produits, formation des cultivateurs, gérance des cultures de l'usine, adjudication des terrains. L'amélioration de la formation professionnelle, au moyen des cours du soir, peut très bien être organisée par une commission d'employés, qui aura la satisfaction d'avoir été utile à la communauté ; ainsi, la direction sera déchargée d'un travail supplémentaire. Dans notre usine, nous avons créé une « commission pour l'hygiène et la lutte contre les accidents » qui veille avec succès à l'observation des prescriptions et fait des suggestions tendant à améliorer les installations de sécurité et de santé. Notre cantine est gérée par une coopérative ouvrière autonome dont le comité porte toute la responsabilité matérielle et financière, y compris l'engagement du personnel.

L'idée dominante est que cette décentralisation de la responsabilité permet à un grand nombre de collaborateurs de prendre une part active à la vie commune et stimule d'autre part l'épanouissement de cette communauté par le développement de « l'initiative par le bas » qui en résulte.

Ce que la communauté d'entreprise est pour l'usine, la *communauté professionnelle* l'est pour l'ensemble d'une branche de l'industrie, par exemple celle des machines, de la montre, de la chaussure, des industries chimique, textile, etc. [1]

Là encore, il s'agit avant tout d'un état d'esprit : celui des dirigeants du patronat et des organisations ouvrières disposés à traiter, par des accords librement consentis, toutes les questions concernant la vie sociale dans cette branche de l'industrie qui dépassent le cadre des entreprises individuelles.

Il s'agira des questions concernant la rémunération du travail, les allocations de renchérissement de la vie, les allocations familiales, les assurances contre le chômage, l'assurance maladie, éventuellement l'assurance vieillesse, les vacances et les jours

[1] Relevons que le terme « communauté professionnelle » ne correspond pas exactement à son sens, qui serait mieux rendu par « communauté de branche » ; toutefois, le mot s'est introduit dans la langue ; nous l'emploierons donc ici.

fériés, la caisse de compensation ; cette liste s'allongera au fur et à mesure que la collaboration s'étendra. La formation professionnelle de l'ouvrier, l'agriculture en commun n'en sont que quelques exemples.

On conviendra que l'homme moderne n'admet plus que ces questions soient réglées par des décisions unilatérales, si judicieuses et si désintéressées soient-elles. Du reste, à voir les choses de près, on constate qu'aujourd'hui déjà ces décisions ne sont pas librement prises, mais qu'elles sont très souvent influencées par les autorités locales ou fédérales. Le représentant de l'Etat s'en mêlera fatalement, et à juste titre il faut l'avouer, si les deux parties ne règlent pas elles-mêmes toutes les questions concernant leurs intérêts communs.

On admettra que des accords passés entre les intéressés sont toujours mieux adaptés tant à leurs besoins réels qu'à leur état d'esprit et mieux respectés que des décisions imposées par un tiers, en l'occurrence par l'Etat, aidé de ses fonctionnaires. En effet, l'Etat est inévitablement plus loin de la vie de l'industrie et influencé fortement par des facteurs administratifs, juridiques, voire politiques.

Si la première condition à cette collaboration est du ressort moral, il est évident qu'elle doit être organisée pour être efficace. Une foule anonyme d'ouvriers et une multitude amorphe d'entreprises sans contact entre elles ne peuvent pas conclure des accords, ne peuvent pas organiser leur vie à leur guise, ne peuvent pas faire prévaloir leur opinion et leur volonté vis-à-vis des autorités, de l'Etat.

La forme de cette organisation nous semble tout indiquée : comme dans chaque évolution, on partira avec les éléments qui existent déjà, c'est-à-dire les organisations patronales et ouvrières, les syndicats. Je sais que, dans certaines industries, on craint fortement de part et d'autre de s'engager dans cette voie, pourtant tout indiquée. Je sais aussi que, çà et là, il existe encore des présidents et des secrétaires qui n'ont pas la liberté d'esprit voulue. Faites donc un essai, discutez, faites confiance au partenaire. Tous ceux qui ont commencé ont été récompensés ; ils constataient que leurs partenaires grandissaient avec les tâches qui leur étaient confiées. Et, je le répète, il ne reste pas d'autre chemin : si vous échouez, c'est l'Etat, le fonctionnaire, le politicien qui régleront

vos affaires, du dehors. Le contrôle des prix vous en a peut-être donné un avant-goût.

On pourra objecter que les syndicats patronaux peuvent parfaitement à eux seuls représenter l'industrie vis-à-vis de l'État et de la communauté. Autrefois, c'était peut-être possible, aujourd'hui ça ne l'est certainement plus. Si l'industrie veut avoir du poids, elle doit pouvoir parler au nom de *tous* les travailleurs, et représenter des opinions qui, après délibérations, ont trouvé l'approbation des patrons *et* des salariés. L'intervention de l'Etat se limiterait ainsi à des cas de divergences insurmontables dans la communauté professionnelle même, ou de différends entre diverses branches de l'économie.

Nous avons parlé des questions concernant la vie sociale dans son sens le plus large. Je sais que certains défenseurs de l'idée de communauté professionnelle vont plus loin, et veulent en étendre les fonctions à la vie économique, sur la politique des prix d'achat et de vente. Je ne vois pas bien l'utilité d'un tel partage de la responsabilité, le geste de confiance mutuelle mis à part. Dans ce domaine, les intérêts des salariés et des patrons sont absolument identiques, il n'y a donc guère de possibilités de représenter des « intérêts ouvriers ». Je crois aussi qu'on surestime de beaucoup l'influence des syndicats patronaux dans la politique des prix, qui se limite aujourd'hui dans la plupart des industries à la fixation des taux d'augmentation des prix, due à la guerre [1].

Ces quelques réflexions sur l'une des bases de l'organisation de notre vie sociale paraissent banales, parce que bien connues, à beaucoup de mes collègues qui les ont déjà mises en pratique. Si elles peuvent les inciter à sortir de leur réserve et à faire connaître leurs expériences, si elles font réfléchir ceux qui ne se sont pas encore engagés dans cette voie pourtant si pleine de promesses, j'en serais heureux. Je suis convaincu que c'est l'une des conditions essentielles pour arriver à cet état que nous appelons aujourd'hui la « paix sociale », et que je préférerais appeler la « collaboration sociale », mais je suis également convaincu qu'il n'y a pas de temps à perdre pour en jeter les bases.

Aarau, le 10. VII. 1944. ARNOLD ROTH.

[1] L'opinion contraire peut se défendre, mais il me semble tout au moins qu'elle n'a pas été analysée à fond ; ce problème se tranchera de lui-même au moment où la collaboration intérieure sera établie solidement et étendue à d'autres domaines moins contestés.