

TRAVAUX DE SCIENCE POLITIQUE

Nouvelle série  
n° 18

**ENTRE PATERNALISME ET ÉTAT SOCIAL  
LE CAS DE LA FABRIQUE DE  
CHOCOLAT SUCHARD (1870-1940)**

**Michaël Voegtli**

Université de Lausanne  
Département de Science Politique  
BFSH 2 - 1015 Lausanne

*Cette collection vise à diffuser des travaux de chercheurs rattachés au Département de Science Politique de l'Université de Lausanne. Il peut s'agir de textes en pré-publication, de communications scientifiques ou de documents pédagogiques. Ces travaux sont publiés sur la base d'une évaluation interne par trois membres de l'IEPI. Les opinions émises n'engagent cependant que la responsabilité de l'auteur.*

*Le texte publié ici est une version légèrement remaniée d'un mémoire de licence soutenu à la Faculté des Sciences Sociales et Politiques de l'Université de Lausanne en octobre 2001, effectué sous la direction du Dr. Philippe Gottraux.*

Je tiens ici à remercier chaleureusement Philippe Gottraux pour ses conseils et pour ses remarques critiques et stimulantes. Merci également à André Mach et à Olivier Fillieule, qui ont relu le présent document et y ont apporté leurs commentaires. J'exprime toute ma gratitude à Monsieur Olivier Girardbille, responsable du Fonds Suchard aux archives de l'Etat de Neuchâtel. Merci enfin à Thomas David qui a accepté d'officier en tant qu'expert lors de la défense du mémoire.

Selon la formule consacrée, je reste seul responsable des propos publiés ici.

## 1 Introduction : Ce qui fait problème

L'industrie chocolatière, qui se développe durant le dernier quart du 19<sup>ème</sup> siècle, connaît un essor considérable en Suisse dans les décennies suivantes. D'un produit de luxe, dont beaucoup se méfient, le chocolat, sous la pression des industriels qui en vivent, devient rapidement « l'aliment essentiel à toutes les classes de la société »<sup>1</sup>. Parmi ces industries, Suchard est, durant longtemps, en tête de la branche, occupant à lui seul vers la fin du siècle la moitié de la totalité de la main-d'œuvre. Pour faire face à ce flot croissant de travailleurs sont mises en place plusieurs institutions, devant apporter confort aux ouvriers et ouvrières, et bonne entente au sein de l'entreprise tout entière, désarmant par-là les conflits de classe et promouvant de même les produits de l'entreprise. Toutefois, au-delà de cette vision idéale des rapports de travail, qu'en est-il de ces institutions ? Comment réagissent les ouvriers face à ces mesures patronales qui les entourent, et qui souvent les étouffent ? Enfin, comment l'Etat, qui est toujours porté par des hommes, intervient-il au cours de cette période, durant laquelle se développent la législation sociale puis les assurances sociales ? C'est pour tenter d'éclaircir ces quelques points que nous avons réalisé ce travail. Nous allons tenter à présent d'en préciser les enjeux. Cependant, pour que notre objet d'étude puisse être pleinement appréhendé, il nous faut nécessairement recourir à quelques notions théoriques, ceci afin de construire un angle d'attaque qui nous permettra, nous l'espérons, de dépasser la surface des faits. C'est l'objectif des quelques remarques qui vont suivre.

### 1.1 Quelques remarques préliminaires

L'interrogation qui structure ce travail porte sur les principaux facteurs explicatifs de la transition entre une « gestion », une prise en charge paternaliste de la « question sociale » et une modification de cette problématique à travers l'Etat social dans le cas Suchard, étant entendu que ces deux moments ne sont pas le début et la fin d'un processus qui aboutirait à l'Etat social tel que nous le connaissons aujourd'hui, mais qu'ils sont des phénomènes caractéristiques d'un rapport de force à un moment et un lieu donnés. L'anthropologue Maurice Godelier l'a dit, « les hommes ne se contentent pas de vivre en société, ils produisent de la société pour vivre ; au cours de leur existence ils inventent de nouvelles manières de penser et d'agir sur eux-mêmes comme sur la nature qui les entoure. Ils produisent donc de la culture, fabriquent de l'histoire, l'Histoire »<sup>2</sup>. C'est dire que les hommes et les femmes se trouvent soumis à deux impératifs : parvenir à gérer la vie en société et, découlant de cela, chercher à donner un sens, à légitimer l'arbitraire de l'organisation sociale. La domination paternaliste et l'Etat social ne sont que deux formes possibles traduisant ces impératifs.

---

<sup>1</sup> C'est ainsi qu'est rédigée une publicité pour l'un des chocolats Suchard.

<sup>2</sup> GODELIER (Maurice), *l'Idéal et le matériel. Pensée, économies, sociétés*, Paris, Fayard, 1984, p. 9.

A la limite, il faudrait dire que le résultat importe peu. Ce n'est pas ce qui est – l'Etat social suisse en 2001 – qui compte. L'important est de voir comment les acteurs sociaux sont entrés en conflit, ont mis en mouvement des conceptions du monde, quelles ont été les résistances et les autres pensables. En d'autres termes, qu'est-ce qui a fait que, parmi la foule des directions envisageables, une solution se soit dégagée et imposée. Cette démarche n'est pas anecdotique, puisqu'elle permet de préciser que l'histoire n'a pas de sens<sup>3</sup>. Elle est faite au sein d'interactions humaines, dans des situations qui dépassent les motivations des acteurs. Pour l'énoncer avec Norbert Elias : « Il est impossible de remonter aux origines d'un processus qui n'en a pas. Où qu'on commence, tout est mouvement et continuation d'un stade précédent. Toute exploration doit s'assigner des limites, limites correspondant, si faire se peut, aux phases réelles du processus historique »<sup>4</sup>. Oublier cela, c'est favoriser une approche téléologique, les événements aboutissant, dans notre cas, tout naturellement à l'Etat social.

Dans ce travail, nous nous intéresserons à la période charnière entre une gestion paternaliste du sort des ouvriers et une prise en charge par l'Etat de cette question. La pratique paternaliste dans le cas Suchard commence, grosso modo, au cours des années 1870, sous la direction de Philippe Suchard père. Elle se remarque par de nombreuses mesures d'encadrement et de « maternage » des ouvriers : un dispensaire est créé, une assurance-maladie est constituée, une cité ouvrière est bâtie... Les innovations sont nombreuses et il est vrai qu'elles contribuèrent souvent à l'amélioration du sort des travailleurs de la fabrique Suchard. Cette gestion paternaliste des ouvriers se poursuit jusqu'à la mort de Carl Russ-Suchard en 1925, même si elle ne se désagrège pas immédiatement avec la disparition de l'un de ses principaux instigateurs. Durant la même période (1870-1940) toutefois, plusieurs mesures de contrôle et de prise en charge étatique sont mises en place (Inspectorat des fabriques, législation sociale, etc.). Ces deux médiations du politique ont donc une existence simultanée, marquée dans les faits par des conflits de perception sur le rôle et la place dévolue à l'Etat. Nous analyserons donc, dans ce travail, la restructuration qui s'opère entre ces deux médiations des années 1870 à la fin des années 1930. Cela ne signifie pas, une fois encore, que ces deux dates marquent le début et la fin d'un remodelage de la « question sociale », mais que le mouvement de transformation qui nous intéresse est compris principalement dans cette période.

De même que l'on ne peut donner un sens à l'histoire, nous voulons éviter l'écueil d'une analyse des faits et gestes des acteurs sociaux en termes de choix rationnels, choix pesés et décidés qui aboutiraient à une conséquence pressentie. C'est ce que souligne Pierre Bourdieu lorsqu'il écrit : « les agents sociaux peuvent avoir des conduites raisonnables sans être rationnels ; ils peuvent avoir des conduites dont on peut rendre raison [...] sans que ces conduites aient eu la raison pour principe »<sup>5</sup>. Dans le débat sur l'Etat social, les acteurs sociaux défendent des

---

<sup>3</sup> « Il est tout à fait terrifiant d'imaginer que les hommes forment des complexes fonctionnels au sein desquels ils dérivent au hasard, aveugles et impuissants. Il est bien plus rassurant de s'imaginer que l'histoire – qui est toujours l'histoire de certaines sociétés humaines – a un sens, une orientation, voire un but, et il se trouvera toujours des hommes pour nous révéler ce sens. » ELIAS (Norbert), *Qu'est-ce que la sociologie ?*, Paris, Editions de l'Aube (Pocket), 1991, p. 67.

<sup>4</sup> ELIAS (Norbert), *La civilisation des mœurs*, Paris, Calmann-Lévy (Pocket), 1973, p. 87.

<sup>5</sup> BOURDIEU (Pierre), « Intérêt et désintéressement », *Methodologica*, n° 1, mai 1992, pp. 19-36.

conceptions du monde, de leur rôle et de la place de l'Etat. C'est de cela que nous aimerions parler dans ce travail. Toutefois, ce n'est pas suffisant. Dans la société, les acteurs n'ont pas tous le même poids. « Les relations sociales, écrivent Bourdieu, Chamboredon et Passeron, ne sauraient se réduire à des rapports entre subjectivités animées par des intentions ou des “motivations” parce qu'elles s'établissent entre des conditions et des positions sociales et qu'elles ont, du même coup, plus de réalité que les sujets qu'elles lient »<sup>6</sup>. Comment, en effet, mettre sur un même pied le discours qu'a pu faire Philippe Suchard fils à l'occasion d'une promenade à Berne en 1871 dans lequel il déclare à ses ouvriers : « Je désire donc que nous inaugurons aujourd'hui une nouvelle vie entre nous, qui sera celle d'un épanchement mutuel, en cherchant les occasions de nous rapprocher les uns des autres pour nous communiquer nos impressions, entendre ce que pensent les autres. Mettons-y du support, de la bienveillance et de la confiance, et nous contribuerons à résoudre l'un des grands problèmes de notre époque, qui consiste à niveler les positions sociales par le concours mutuel de tous au bien-être de tous »<sup>7</sup> avec les réactions de certains socialistes et syndicalistes du canton de Neuchâtel à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, justement face à ce genre de propos ?<sup>8</sup> Il est donc essentiel d'analyser le jeu des acteurs sociaux en relation avec la place qu'ils occupent dans la société. « L'analyse du discours, écrit Rémi Lenoir, des représentations qu'il véhicule, des prétentions qu'il formule est inséparable de l'étude de ceux qui les énoncent et des instances où ils sont prononcés ou publiés »<sup>9</sup>.

Choisir un cas particulier – la fabrique de chocolat Suchard – ne doit pas nous faire oublier qu'il s'inscrit dans un mouvement plus large de revendications ouvrières et de transformation des médiations du politique. Les modifications découlant de la valorisation de l'idéologie libérale, de la transformation de la production, de l'importance croissante que prirent la monnaie et le travail, de la révolution démographique<sup>10</sup>, enfin de l'apparition d'un groupe particulier – les salariés<sup>11</sup> – signifiaient le début d'une autre perception par les hommes et les femmes de l'organisation de la société<sup>12</sup>.

En d'autres termes, cette période correspond à une transformation des formes hégémoniques de la gestion/répartition de la contrainte durant laquelle une médiation du politique, qui prendra la forme du paternalisme, se dégage. Pour définir ce qu'est une médiation, nous reprendrons la définition énoncée par François

---

<sup>6</sup> BOURDIEU (Pierre), CHAMBOREDON (Jean-Claude), PASSERON (Jean-Claude), *Le métier de sociologue*, Paris, Mouton, 1983 (1968), p. 33.

<sup>7</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 1686 « Promenade à Berne », p. 3.

<sup>8</sup> Nous aurons l'occasion de revenir abondamment sur la question dans la suite de ce travail.

<sup>9</sup> LENOIR (Rémi), « Objet sociologique et problème social », in CHAMPAGNE (Patrick), LENOIR (Rémi) (et al.), *Initiation à la pratique sociologique*, Paris, Dunod, 1996, pp. 51-100, p. 81.

<sup>10</sup> Nous y reviendrons par la suite.

<sup>11</sup> Gérard Noiriel insiste sur le fait que « c'est le critère du salaire qui s'impose comme norme objective et universelle permettant de distinguer actifs et non-actifs. C'est pourquoi, comme cela a été montré pour le chômage, le triomphe de la logique salariale est un préalable à toute législation sociale moderne ». NOIRIEL (Gérard), *Etat, nation et immigration. Vers une histoire du pouvoir*, Paris, Belin, 2001, p. 300.

<sup>12</sup> Nous ne faisons qu'effleurer ces vastes transformations, à la fois idéelles et matérielles, qui se remarquèrent avec une acuité toute particulière dans le processus de restructuration sociale nommé « Révolution industrielle ».

Masnata : « La construction sociale de la réalité, considérée comme processus historique, produit des formes – réelles et imaginaires – d’existence collective, qui, en tant qu’elles se présentent comme des structures sociales temporaires, sont autant de médiations par lesquelles est gérée la dimension contraignante de cette existence »<sup>13</sup>. La dimension contraignante renvoie au fait que toute société humaine doit gérer un certain nombre de nécessités sociétales inhérentes à la vie en groupe, ce que nous relevions en citant Godelier en début d’introduction. Ainsi, le paternalisme est une réponse possible et provisoire à la dimension contraignante de toute vie sociale. De même, cet outil théorique nous permet de considérer l’Etat comme une médiation, et non pas comme un avènement ou un aboutissement. Là encore, il s’agit d’une *forme possible historiquement constituée* de l’inhérence de la dimension contraignante de toute vie sociale, et cette forme sera à analyser comme une médiation : « En associant, dans l’analyse, l’inhérence à sa forme et en comprenant celle-ci comme une médiation, on parvient dès lors à récuser toute idée d’un passage mécanique entre ces niveaux d’appréhension de la réalité sociale, mais également que si une inhérence est toujours vécue différemment par les sociétés humaines, c’est qu’elle n’est pas pourvue d’un « domaine » privilégié du social qui lui serait en quelque sorte pré-destiné. [...] Il ne faut donc pas chercher le politique *dans* la société, mais construire un regard sur celle-ci pour en saisir les formes historiquement constituées »<sup>14</sup>. Cette démarche devrait donc nous permettre de rompre avec les catégories préconstruites du monde social en insistant sur le fait que le point de vue théorique permet une construction de l’objet d’étude<sup>15</sup>.

Dernière précision, directement liée à cette nécessité de rupture épistémologique : le vocabulaire que nous utiliserons parfois, « patronat », « classe ouvrière », ne doit pas nous tromper. Ces termes, en réunissant dans un même groupe des acteurs sociaux aux positions hétérogènes, tendent à voiler le processus historique d’objectivation qui fait le groupe, de même que les luttes en son sein. En ce qui concerne le patronat, nous tenterons, dans la mesure du possible, de le circonscrire à l’entreprise Suchard. Pour la « classe ouvrière », nous reviendrons sur ce problème de définition par la suite. Pour l’heure, nous lui préférons le terme de mouvements ouvriers, ceci afin de marquer l’hétérogénéité des positions qui se manifestent<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> MASNATA (François), *Le politique et la liberté. Principes d’anthropologie politique*, Paris, L’Harmattan, 1990, pp. 113-114.

<sup>14</sup> *Ibid.*, pp. 114-115.

<sup>15</sup> « Un objet de recherche, si partiel et si parcellaire soit-il, ne peut être défini et construit qu’en fonction d’une problématique théorique permettant de soumettre à une interrogation systématique les aspects de la réalité mis en relation par la question qui leur est posée » BOURDIEU (Pierre) (et. al.), *Le métier de sociologue, op. cit.*, p.54.

<sup>16</sup> Enfin, signalons que nous ne chercherons pas à utiliser de typologie ou de classifications de l’Etat-providence. Sur ce sujet, voir ESPING-ANDERSEN (Gosta), *Les trois mondes de l’Etat-providence*, Paris, PUF (le lien social), 1999 et MERRIEN (François-Xavier), *l’Etat-providence*, Paris, PUF (coll. Que sais-je ?), 2000 (1997), pp. 78-101.

## 1.2 Question de départ et hypothèses

Ces quelques précisions étant faites, venons-en à présent à la question de départ :

- Quels sont, dans le cas Suchard, les principaux facteurs qui ont favorisé la transformation des formes hégémoniques de la contrainte, permettant la transformation d'une médiation paternaliste à une médiation étatique de la « question sociale » ?

Pour tenter d'apporter une réponse à cette question, examinons la littérature sur le sujet. Plusieurs auteurs ont, à leur manière, abordé l'analyse de la médiation paternaliste et de la naissance de l'Etat social. Il ne s'agit pas ici de prétendre à l'exhaustivité, mais de s'intéresser à quelques problèmes posés qui peuvent nous permettre de formuler nos hypothèses.

A un niveau général, Karl Polanyi<sup>17</sup> a été l'un des premiers à montrer les transformations occasionnées par la Révolution industrielle, insistant en particulier sur la nouveauté de la structure institutionnelle qui prend le nom d'économie de marché<sup>18</sup>. Il démontre, par un raisonnement anthropologique, que toute société possède une économie, mais que l'économie de marché représente un changement important : « Au lieu que l'économie soit encadrée dans les relations sociales, ce sont les relations sociales qui sont encadrées dans le système économique »<sup>19</sup>. Ainsi, tout au moins dans le discours que les membres de la société de marché tiennent sur celle-ci, l'économie devient un domaine autonome du social et, plus encore, la mesure principale à l'aune de laquelle s'organisent les relations humaines.

Cela signifie que le travail, la terre et l'argent, « éléments essentiels de l'industrie »<sup>20</sup>, doivent, dans une économie de marché, être considérés comme des marchandises. Polanyi nous montre que cette logique, menée à son terme, aboutirait à la destruction des sociétés humaines. La fiction de la marchandise, comme la nomme Polanyi, déclencha donc un contre-mouvement, qui « consista à contrôler l'action du marché en ce qui concerne les facteurs de production que sont le travail et la terre »<sup>21</sup>.

Polanyi mentionne également la séparation progressive qui s'opère durant la même période entre économie et politique. « Un marché autorégulateur, écrit-il, n'exige rien de moins que la division institutionnelle de la société en une sphère économique et une sphère politique. Cette dichotomie n'est en fait que la simple

---

<sup>17</sup> POLANYI (Karl), *La Grande Transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard, 1983.

<sup>18</sup> C'est à dire, selon l'auteur, que la Révolution industrielle favorise – et est favorisée – par la transformation des « mobiles d'action » des membres de la société – le mobile du gain se substituant à celui de la subsistance –, et par la conception d'un marché autorégulateur « gouverné par les prix du marché ». *ibid.*, pp. 69 et 71.

<sup>19</sup> *Ibid.*, p. 88.

<sup>20</sup> *Ibid.*, p. 107.

<sup>21</sup> *Ibid.*, p. 180. « Les marchés du travail, de la terre et de la monnaie, insiste Polanyi, sont sans aucun doute essentiels pour l'économie de marché. Mais aucune société ne pourrait supporter, ne fût-ce que pendant le temps le plus bref, les effets d'un pareil système fondé sur des fictions grossières, si sa substance humaine et naturelle comme son organisation commerciale n'étaient pas protégées contre les ravages de cette fabrique du diable ». *Ibid.*, pp. 108-109.

réaffirmation, du point de vue de la société dans son ensemble, de l'existence d'un marché autorégulateur. On pourrait avancer que cette séparation en deux sphères prévaut à toutes les époques et dans tous les types de sociétés. Mais cette inférence se fonderait sur une erreur. Aucune société, c'est vrai, ne peut exister sans qu'un système d'un type ou d'un autre assure l'ordre dans la production et la distribution des biens. Mais cela n'implique pas l'existence d'institutions économiques séparées ; normalement, l'ordre économique est simplement fonction de l'ordre social, qui le contient. [...] La société du 19<sup>ème</sup> siècle, dans laquelle l'activité économique était isolée et attribuée à un mobile économique distinct, fut en vérité une nouveauté singulière »<sup>22</sup>. Cette institutionnalisation progressive d'une sphère économique et d'une sphère politique, autonomes en apparence du monde social, constitue le second apport majeur de Polanyi pour ce travail, permettant de discerner l'un des facteurs explicatifs de l'émergence progressive de la médiation qui prend le nom d'Etat et de la constitution d'un domaine propre limité à l'action politique.

Nous n'aborderons pas ici la thèse principale de l'ouvrage relative à l'effondrement du système international qui mena à la Première, puis à la Seconde Guerre mondiale. En reprenant cet ouvrage très riche, nous n'avons nullement l'intention d'en faire un résumé exhaustif, mais simplement à mentionner deux points importants pour la suite de ce travail :

Premièrement, qu'un processus historique de modification des rapports de force tend à une « marchandisation » des relations sociales (et principalement du travail) et, en corollaire, à une tentative par certains groupes de s'en extraire. Ces tentatives – paternalisme, Etat social ou autres – sont autant de réponses possibles au processus de marchandisation qui se développe dans la société occidentale parallèlement à la Révolution industrielle.

Deuxièmement, que ce laisser-faire économique ne peut s'effectuer, en contradiction apparemment avec la théorie libérale, que par un renforcement croissant de l'Etat, réglementant peu à peu les relations sociales. Polanyi mentionne pour l'Angleterre, mais ce phénomène s'applique de façon plus générale, que « le laissez-faire lui-même a été imposé par l'Etat. Entre 1830 et 1850, on ne voit pas seulement une explosion de lois abrogeant des règlements restrictifs, mais aussi un énorme accroissement des fonctions administratives de l'Etat, qui est maintenant doté d'une bureaucratie centrale capable de remplir les tâches fixées par les tenants du libéralisme »<sup>23</sup>. Ce mouvement est, nous semble-t-il, particulièrement présent dans la création de la Constitution de la Suisse de 1848, puis de 1874. Ces deux éléments – marchandisation/démarchandisation et renforcement de l'Etat – sont donc importants pour étudier la « naissance » de l'Etat social. Après avoir présenté les réactions face à ce processus de marchandisation, nous reviendrons d'ailleurs plus spécifiquement à la question de l'autonomisation de l'Etat.

Plus concrètement, quelles furent les réponses apportées, d'une manière générale et depuis la moitié du 19<sup>ème</sup> siècle, à ce processus de marchandisation du travail ? Nous pouvons schématiquement en distinguer deux qui nous intéressent

---

<sup>22</sup> POLANYI (Karl), *op. cit.*, p. 105-106.

<sup>23</sup> *Ibid.*, p. 189.



directement, l'une développée par une partie du patronat, et l'autre par certains mouvements ouvriers.

Dans le cas du patronat, une réponse possible fut le paternalisme. Pour l'instant, nous nous contenterons de le définir comme une tentative d'organisation/domination de la main-d'œuvre ouvrière, ainsi qu'une réponse à la précaire condition ouvrière. « L'idéal est de réaliser une osmose parfaite entre l'usine et la vie quotidienne des ouvriers et de leurs familles. [L'usine réalise] en effet une institution totale au sens littéral du mot, lieu unique dans lequel l'homme accomplit la totalité de ses besoins, vit, travaille, se loge, se nourrit, procrée et meurt »<sup>24</sup>.

Cet idéal de « relèvement », à la fois physique et moral, des ouvriers s'accompagnait donc de l'octroi « d'avantages sursalariaux », consistant en allocations versées au bon vouloir du patron (principalement par l'usage de caisses patronales) ou en institutions visant à assurer l'ouvrier face à un certain nombre de risques qu'il courait dans l'entreprise. « Répondant à des besoins que le salaire est incapable de satisfaire – en particulier le besoin de sécurité – ces avantages annexes sont soumis en fait à des conditions telles que la fidélité du travailleur et sa bonne tenue, éléments que les chefs d'entreprise peuvent librement apprécier. Curieusement, on peut dire que, si le salaire n'est pas suffisant pour l'ouvrier, il ne l'est pas non plus pour le patron qui a besoin d'un moyen de pression lui permettant de garder son personnel bien en main »<sup>25</sup>. Cette première réponse, malgré les améliorations qu'elle apporte aux travailleurs, est de fait liée à l'arbitraire patronal, laissant l'ouvrier démuné face à un certain nombre de risques.

Après de longs tâtonnements<sup>26</sup>, certains ouvriers en viennent également à s'organiser à leur tour, et ceci en vue de s'extraire de cette mainmise patronale. La forme la plus courante consistera en l'instauration de caisses mutualistes gérées par les ouvriers eux-mêmes. Assurances-accidents autant que réserves en cas de grèves ou de luttes, ces caisses eurent rarement la faveur des patrons. Elles marquaient cependant les tentatives progressives, par une partie des ouvriers, de s'extraire d'une situation qui les laissait sans protection aucune hors de l'incertaine mansuétude patronale.

Nous n'allons pas ici entrer plus en détail dans l'opposition entre ces deux grands systèmes visant à amoindrir les effets du processus de marchandisation du travail. Retenons simplement que le paternalisme, de même que la caisse ouvrière,

---

<sup>24</sup> CASTEL (Robert), *Les métamorphoses de la question sociale. Une Chronique du salariat*, Paris, Fayard, 1995, p. 256.

<sup>25</sup> HATZFELD (Henri), *Du paupérisme à la Sécurité sociale (1850-1940). Essai sur les origines de la Sécurité sociale en France.*, Nancy, Presses universitaires de Nancy, 1989 (1971), p. 110. Remarquons, en passant, que les choses en ce domaine n'ont pas beaucoup changé. Les mesures visant à contrôler le travailleur (discipline et fidélité), continuent à passionner les théoriciens économistes. Pour s'en convaincre, voir CORDONNIER (Laurent), *Pas de pitié pour les gueux*, Paris, Editions raisons d'agir, 2000, pp. 80-104.

<sup>26</sup> « Au 19<sup>ème</sup> siècle les attitudes de la classe ouvrière sont d'abord marquées par son impuissance. Impuissance telle que la compréhension de sa situation lui échappe largement et qu'il est au-dessus des forces de la grande masse des ouvriers de fabriques de poser leurs propres problèmes dans les termes les plus simples ». Hatzfeld souligne très justement ici les disparités dans les rapports de force entre ouvriers et patrons. HATZFELD (Henri), *op. cit.*, p. 185.

sont des réponses possibles face au processus décrit par Polanyi. Souvenons-nous également que ces tentatives patronales se heurtèrent rapidement à d'autres types d'organisation sociale mis en avant pas les ouvriers.

Dès lors, et pour reprendre l'analyse que fait Castel de cette situation conflictuelle, « les constructions d'une politique sans Etat [valorisée par la pratique paternaliste] risquent de conduire à une impasse. D'essence morale, leur réussite repose en dernière analyse sur l'adhésion du peuple aux valeurs [de moralisation, de charité octroyée par quelques nantis, de paix sociale] qui lui sont proposées/imposées. Mais au fur et à mesure qu'un monde ouvrier se structure, il élabore ses propres modes d'organisation et ses propres programmes, qui ne peuvent qu'entrer en conflit avec ces conceptions fondées sur le déni de l'autre. Le discours de la paix sociale forge ainsi les conditions de la lutte des classes qu'il veut conjurer. Par son refus de faire de l'Etat un partenaire impliqué dans le jeu social, il laisse face à face, sans médiations, dominants et dominés »<sup>27</sup>. L'organisation des ouvriers remet en cause la stratification sociale et provoque une discussion des avantages accordés aux uns et aux autres. Dans le cadre de ce travail, il conviendra donc de s'interroger sur l'influence qu'ont eu les pressions ouvrières sur le passage du paternalisme à l'Etat social.

La désagrégation de la pratique paternaliste n'est pas souhaitée uniquement par une partie des mouvements ouvriers. En effet, si le paternalisme, entendu comme une médiation, peut dans un premier temps répondre à la nécessité pour le patron de familiariser l'ouvrier à un certain nombre d'habitudes de travail (on ne passe en effet pas sans heurts d'un travail agricole ou artisanal effectué à domicile à un travail en fabrique, à heures fixes, sur machine, etc.), il ne permet en revanche pas ensuite (au début du 20<sup>ème</sup> siècle, une fois les ouvriers socialisés avec les pratiques du travail) la mobilité du salariat : « Les exigences de l'organisation du travail sur une large échelle, écrit Robert Castel, vont imposer des rapports objectifs et définis par les tâches à accomplir, plutôt que des relations de dépendance personnelles commandées par des impératifs moraux »<sup>28</sup>. De même, les effectifs dans les concentrations industrielles s'accroissent fortement, transformant de ce fait souvent les relations « de proximité » en relations anonymes. Enfin, le paternalisme laisse une marge de manœuvre à l'ouvrier assez large, l'obéissance étant basée sur le respect d'impératifs moraux et sur une reconnaissance des avantages octroyés par le patron. Ce type de rapports de travail ne permet donc pas d'en finir avec l'autonomie ouvrière, c'est-à-dire avec les normes de productions imposées par les ouvriers de métier<sup>29</sup>. L'utilisation croissante de techniques visant à accroître la productivité au travail, par contre, permet plus difficilement des dérobades de la part de l'ouvrier. C'est vers ce genre de considérations, accentuées par l'échec de certaines institutions patronales, que tendent les discours patronaux à partir du début du 20<sup>ème</sup> siècle environ. Les institutions patronales ne sont donc plus indispensables ; les résistances des patrons paternalistes n'ont plus lieu d'être, en

---

<sup>27</sup> CASTEL (Robert), *op. cit.*, pp. 266-267.

<sup>28</sup> *Ibid.*, p. 260.

<sup>29</sup> Voir NOIRIEL (Gérard), « Espace de production et luttes sociales : l'exemple des usines sidérurgiques lorraines (1880-1930) », *Le Mouvement social*, n° 125, octobre-décembre 1983, pp. 25-55.

tout cas en ce qui concerne la concurrence que provoquerait un système étatique de protection des travailleurs.

Il reste un dernier élément à aborder : la question de l'autonomisation de l'Etat. Un ouvrage s'intéresse à cette problématique dans le cas de la Suisse. Il s'agit du livre de René Knuesel et de Félix Zurita concernant la Loi Forrer. Sans entrer dans les détails, les auteurs avancent que les difficultés économiques croissantes et l'organisation de la classe ouvrière à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle vont « marquer une certaine réorientation de l'ancien équilibre société civile – société politique, puis confirmer le nouveau rôle idéologique et économique de la société politique »<sup>30</sup>. Dès lors, si la classe dirigeante veut conserver son hégémonie, elle doit renforcer la diffusion idéologique, laquelle diffusion passe à son tour par le renforcement de l'Etat. L'accroissement de la sphère étatique s'effectue par deux mouvements : un premier que les auteurs ont nommé mouvement de « diffusion idéologique », et qui est caractérisé par un mouvement « d'infiltration » de la société politique dans la société civile, ceci afin de « renforcer, d'orienter et de contrôler la fonction idéologique déjà existante en son sein »<sup>31</sup>. Un deuxième mouvement, qualifié de « mouvement d'aspiration », décrit le mécanisme qui oblige l'Etat à « s'approprier certains domaines [...] ayant traditionnellement appartenu à la société civile et qui peuvent constituer des bases de diffusion idéologique importantes »<sup>32</sup>.

Les auteurs distinguent alors une autre spécificité de l'Etat de la fin du 19<sup>ème</sup> siècle : son autonomisation apparente de la société d'un point de vue idéologique. A ce sujet, René Knuesel et Félix Zurita écrivent : « En affichant ainsi avec insistance son universalité factice, l'Etat dissimule les véritables rapports sociaux qui régissent la société et qui font de lui, à long terme, le seul véritable et indispensable régisseur [de la bourgeoisie]. Pour favoriser cette hégémonie et rendre plus crédible cette mystification, l'Etat sacrifie certains des intérêts économiques immédiats de la classe dominante pour empêcher que les classes dominées ne prennent conscience de son (et de leur) caractère de classe et pour préserver ainsi les intérêts économiques à long terme de la classe qu'il défend »<sup>33</sup>.

Cet ouvrage, très intéressant par ailleurs, se focalise trop à notre sens sur une approche des changements sociaux « par le haut ». Les auteurs soulignent bien qu'il ne faut pas voir de cynisme dans la diffusion idéologique qui s'opère au travers d'institutions (médecine, école, etc.). Cependant, ils n'insistent pas assez sur le fait que le champ idéologique n'est jamais homogène, et qu'à trop insister sur une adéquation idéologique entre Etat, institutions, et classe dominante, on en arrive à construire « le type idéal d'un champ sans tension et sans diversité où l'idéologie dominante parviendrait à se reproduire identiquement par tous les canaux de diffusion et par tous les appareils transformés en *médias* instrumentaux et parviendrait sans traduction à chaque membre de la société »<sup>34</sup>.

---

<sup>30</sup> KNUESEL (René) et ZURITA (Félix), *Assurances sociales : une sécurité pour qui ? La loi Forrer et les origines de l'Etat social en Suisse*, Lausanne, Institut de sciences politique (mémoires et documents), 1979, p. 9.

<sup>31</sup> KNUESEL (René) et ZURITA (Félix), *op. cit.*, p. 10.

<sup>32</sup> *Ibid.*, p. 11.

<sup>33</sup> *Ibid.*, p. 13.

<sup>34</sup> ANSART (Pierre), *Les idéologies politiques*, Paris, PUF, 1974, p. 44.

En outre, l'autonomisation de l'Etat n'est pas à comprendre uniquement du point de vue de l'idéologie bourgeoise dominante, mais aussi, comme nous allons le voir grâce à Pierre Bourdieu, par la référence aux valeurs de neutralité de l'Etat prônée par ses agents. Cela ne signifie pas bien sûr que la domination disparaisse, mais qu'elle est contenue par certains principes qu'elle a elle-même contribué à mettre en place.

Nous analyserons dans ce travail l'autonomisation de l'Etat sur deux niveaux. En premier lieu, on assiste depuis le milieu du 19<sup>ème</sup> siècle à une modification des rapports de domination qui s'opère par la pratique politique. Nous retrouvons ici, sous une autre forme, la distinction progressive analysée par Polanyi entre sphères économique et politique. Des acteurs se présentant sous les traits d'entrepreneurs politiques disputent leur domination aux anciens notables, et ceci en se basant sur de nouvelles justifications qui s'éloignent de la propriété privée pour se focaliser sur la défense de l'intérêt général.

Cette orientation des revendications vers le champ politique en constitution sera l'objet d'âpres luttes, tant de la part des mouvements ouvriers que d'autres groupes. Il n'en demeure pas moins que, malgré ces nombreux heurts, la lutte entre groupes ou classes sociales tend à utiliser de plus en plus les outils et les procédés définis à l'intérieur du champ politique en construction<sup>35</sup>. Cette première démarche vise donc à montrer que « l'Etat est un construit social et historique qui doit être préalablement interrogé »<sup>36</sup> ou, si l'on préfère, une médiation du politique qui prend peu à peu une importance significative dans la lutte pour la domination d'un groupe social sur d'autres par la pratique de la politique.

Le deuxième volet de cette autonomisation concerne le rôle assigné aux agents de l'Etat et la mise en place du droit social. Dans ce travail, nous verrons que la maison Suchard se trouve confrontée à un contrôle étatique et au développement d'une administration chargée de ce contrôle (Inspectorat des fabriques). Il est possible de lier cela à un phénomène plus large décrit par Pierre Bourdieu : « L'unification et l'universalisation relative qui est associée à l'émergence de l'Etat sont inséparables de la monopolisation par quelques-uns des ressources universelles qu'il produit et procure [...]. Mais ce *monopole de l'universel* ne peut être obtenu qu'au prix d'une soumission (au moins apparente) de ceux qui le détiennent aux raisons de l'universalité, donc à une représentation universaliste de la domination. Ceux qui, comme Marx, inversent l'image officielle que la bureaucratie d'Etat

---

<sup>35</sup> « Le champ politique est le lieu où s'engendrent, dans la concurrence entre les agents qui s'y trouvent engagés, des produits politiques, problèmes, programmes, analyses, commentaires, concepts, événements, entre lesquels les citoyens ordinaires, réduits au statut de « consommateurs », doivent choisir, avec des chances de malentendu d'autant plus grandes qu'ils sont plus éloignés du lieu de production. » Pour préciser cette idée, Bourdieu ajoute : « C'est dire que le champ politique exerce en fait un effet de censure en limitant l'univers du discours politique et, par là, de ce qui est pensable politiquement, à l'espace fini des discours susceptibles d'être produits ou reproduits dans les limites de la problématique politique comme espace de prises de position effectivement réalisées dans le champ, c'est-à-dire socio-logiquement possible étant donné les lois régissant l'entrée dans le champ ». BOURDIEU (Pierre), « La représentation politique : éléments pour une théorie du champ politique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 36-37, 1981, pp. 3-9, p. 4 pour les deux citations.

<sup>36</sup> DELOYE (Yves), *Sociologie historique du politique*, Paris, Editions la Découverte et Syros (coll. Repères), 1996, p. 30.

entend donner d'elle-même et décrivent les bureaucrates comme des usurpateurs de l'universel, agissant en propriétaires privés de ressources publiques, n'ont pas tort. Mais ils ignorent les effets bien réels de la référence obligée aux valeurs de neutralité et de dévouement désintéressé au bien public qui s'impose avec une force croissante aux fonctionnaires d'Etat à mesure qu'avance l'histoire du long travail de construction symbolique au terme duquel s'invente et s'impose la représentation officielle de l'Etat comme lieu de l'universalité et du service de l'intérêt général »<sup>37</sup>.

Nous voyons à présent que le raisonnement utilisé par René Knuesel et Félix Zurita n'est qu'en partie exact. Certes, sous des apparences d'universalité, l'Etat est le produit de luttes pour lui donner un sens – direction et légitimité. Et la conception dominante de l'Etat est imposée principalement par les groupes dominants – en Suisse les élites industrielles et financières – en 1848<sup>38</sup>. Toutefois, ces auteurs ont trop insisté sur la domination d'une classe, sans voir que la dynamique d'étatisation pouvait échapper, par les valeurs promues, à ceux qui les avaient mises en avant pour tenter d'accéder au pouvoir politique.

Ainsi, nous pouvons raisonnablement penser que ce mécanisme d'autonomisation de l'Etat participe à la mise en place de dispositifs de protection des travailleurs basés sur un idéal de rationalité étatique. C'est ce qu'il ressort en tout cas de l'analyse faite par Jacques Donzelot. Selon lui, le droit social vient casser l'arbitraire patronal. « A travers la diffusion de ces normes obligatoires, le pouvoir patronal apparaît bien moins comme délégué que comme *contesté* par l'Etat, car soupçonné de non-conformité aux exigences d'hygiène et de protection du travailleur dont les droits sociaux sont désormais porteurs. [...] Ainsi, la montée des préoccupations de sécurité et de prévention, liées à la politique assurantielle et à la législation sociale, fait passer, au cœur du pouvoir paternaliste du patron, une ligne de désagrégation en jetant une suspicion légitime à l'encontre de l'arbitraire patronal »<sup>39</sup>.

Il convient finalement de mentionner que cette rationalisation des pratiques relatives à l'étatisation des assurances sociales passe aussi par un apprentissage des nouvelles pratiques par les acteurs sociaux eux-mêmes. Gérard Noiriel décrit, au sujet de la loi ouvrière de 1910 sur les retraites ouvrières et paysannes en France, les mécanismes de cet apprentissage : « Au-delà de l'anonymat qui préside à cet univers des « papiers », ces derniers prescrivent à l'individu, toujours au nom de l'Etat, toute une série de nouveaux gestes, de nouvelles habitudes, de nouvelles préoccupations, qui se glissent dans les interstices des emplois du temps quotidiens : il faut prendre garde de ne pas perdre sa carte (donc trouver un endroit où la ranger), de bien coller les timbres, etc. En même temps, des calculs nouveaux s'imposent. En cotisant tous les mois pour sa retraite, l'individu adapte sa conduite présente à de nouvelles représentations de l'avenir (par exemple, l'espoir de toucher un jour une pension

<sup>37</sup> BOURDIEU (Pierre), *Méditations pascalienues*, Paris, Seuil, 1997, pp. 146-147.

<sup>38</sup> Voir HUMAIR (Cédric), « Etat fédéral, centralisation douanière et développement industriel de la Suisse, 1798-1848 » in ERNST (A.), TANNER (A.) et WEISSHAUPT (M) (éds.), *Révolution und Innovation. Die Konfliktreiche Entstehung des schweizerischen Bundesstaates von 1848*, Zurich, 1998, pp. 117-136 et MASNATA (François) et RUBATTEL (Claire), *Le pouvoir suisse. Séduction démocratique et répression suave*, Vevey, Editions de l'Aire, 2<sup>ème</sup> éd., 1995.

<sup>39</sup> DONZELOT (Jacques), *L'invention du social. Essai sur le déclin des passions politiques*, Paris, Points (Essais), 1994 (1984), p. 147.

incite à un travail plus régulier). Par tous ces moyens, l'Etat agit désormais sur l'individu de l'intérieur et lui impose, en douceur, des disciplines inédites »<sup>40</sup>.

Il semble donc que, faisant suite à notre question de départ relative à la restructuration des formes de la contrainte d'une médiation – le paternalisme – à une autre – l'Etat social – nous puissions avancer les hypothèses suivantes, séparées pour l'analyse, mais en réalité fortement interdépendantes. Le passage du paternalisme à l'Etat social dans le cas Suchard est favorisé par trois facteurs :

- Premièrement, les revendications ouvrières remettent en cause le modèle paternaliste, à partir du moment où les travailleurs prennent conscience de la similarité de leur situation et parviennent à réfléchir à de nouveaux moyens de vivre en société.
- En second lieu, la médiation paternaliste apporte une réponse possible au processus de marchandisation du travail, mais empêche, une fois l'ouvrier familiarisé avec les modes de production de la société industrielle, une *flexibilisation* du travail : la rationalisation du procès de travail entreprise après la Première Guerre mondiale fonde la relation de domination non plus sur des avantages apportés par un patron dans une relation interdépendante entre un patron paternaliste et ses ouvriers, mais sur des procédés techniques permettant une domination diffuse et une mobilité accrue du travailleur. Plus qu'un avantage, les institutions paternalistes sont, peu à peu, une charge pour l'entreprise. Une gestion étatique de la question sociale n'est donc plus un obstacle à la politique patronale de Suchard ; au contraire, elle est souhaitée.
- Enfin, l'autonomisation de l'Etat, par les pratiques politiques et par la législation sociale appliquée par ses agents bureaucratiques, réduit la marge de manœuvre patronale en favorisant des mesures indifférenciées, c'est-à-dire des mesures nationales de protection des travailleurs cassant l'arbitraire patronal.

Ces hypothèses insistent donc sur trois facteurs fortement liés qui ont accentué la reprise en main étatique de la « question sociale », ceci toujours dans le cas de Suchard. Elles sont partielles, mais tentent d'éclaircir par trois angles d'attaque interdépendants les transformations survenues au tournant du siècle. Il convient d'ajouter qu'elles se basent sur peu d'ouvrages écrits spécifiquement sur la Suisse, à l'exception notoire de Rappard<sup>41</sup>, Babel et de Knuesel et Zurita.

---

<sup>40</sup> NOIRIEL (Gérard), *Etat, nation et immigration. Vers une histoire du pouvoir*, op. cit., p. 304.

<sup>41</sup> Voir le très intéressant ouvrage d'un historien précurseur : RAPPARD (William Emmanuel), *La Révolution industrielle et les origines de la protection légale du travail en Suisse*, Berne, Staempfli & Cie, 1914. Dans cet ouvrage, l'auteur brosse le portrait des modifications de la pratique du travail dans le sillage de la Révolution industrielle et décrit les résistances, innovations et transformations législatives qui s'ensuivent. Nous y reviendrons lorsque nous aborderons les débuts de la législation sociale.

### *1.3 Démarche*

Pour que le lecteur comprenne le contexte dans lequel s'insère la préoccupation paternaliste de la Maison Suchard, nous commencerons par présenter sommairement l'état de la protection légale des travailleurs au début de l'Etat fédéral, en signalant l'évolution de la législation du travail en Suisse et dans le canton de Neuchâtel. Nous exposerons également les grandes lois d'assurances sociales. Dans le chapitre suivant, lui-aussi descriptif, nous présenterons l'évolution générale de la Maison Suchard, puis la composition du personnel. Ainsi, le lecteur pourra se familiariser quelque peu avec un certain nombre de données relatives à l'industrie du chocolat. Une fois cette mise en contexte effectuée, nous aborderons la question du paternalisme, non sans avoir, au préalable tenté de définir le terme. Le paternalisme a-t-il, comme il est courant de l'entendre, désamorcé la contestation des ouvriers ? C'est pour répondre à cette question, mais également pour voir si tout ou partie des ouvriers proposent une alternative à cette médiation, que nous étudierons ensuite les réactions ouvrières face aux institutions visant à promouvoir la « bonne entente ». Nous pourrions alors nous interroger plus généralement sur la remise en cause des institutions patronales, tant par les ouvriers que par une partie des dirigeants de la Maison Suchard. C'est ce que nous ferons dans le chapitre suivant. Enfin, nous prendrons en considération le travail des fonctionnaires fédéraux, qui pénètrent dans l'espace privé de la fabrique et remettent en question l'arbitraire patronal.

Ces différents axes d'analyse donneront alors lieu à une partie plus synthétique, revenant sur les hypothèses et sur les principaux éléments du travail, mais insistant également sur ses limites évidentes.

A l'instar de l'hypothèse qui sous-tend ce découpage, ce travail est donc thématiqué en fonction de plusieurs grands axes. Certains faits se recoupent, et pourraient figurer dans un ou l'autre de ces points. Ces éléments sont liés, et ne sont séparés parfois qu'artificiellement pour l'analyse. Nous espérons que cette thématisation, qui risque à la fois de rompre avec l'enchaînement chronologique des événements et de les décontextualiser, saura se justifier par la complexité du sujet, qui oscille entre le particulier et le général.

## 2 Contexte général

### 2.1 Brève description de l'état de la protection sociale en Suisse et à Neuchâtel entre le 19<sup>ème</sup> siècle et le milieu du 20<sup>ème</sup> siècle

Nous allons ici brièvement tenter de présenter les modifications législatives qui jalonnent l'histoire de la Révolution industrielle en Suisse<sup>42</sup>. Brosser le tableau des différentes industries et des disparités cantonales nous emmènerait trop loin<sup>43</sup>. Nous nous contenterons donc de signaler et d'explicitier les grandes lois fédérales et les dispositifs légaux adoptés par le canton de Neuchâtel, ainsi que de décrire très sommairement les transformations dans le domaine des assurances sociales en Suisse. Notons encore que ce bref exposé sera très descriptif, ne s'attardant pas sur les rapports de forces sociaux qui se retrouvent codifiés sous forme de lois. Cette énumération de dispositions légales pourra même sembler fastidieuse au lecteur. Qu'il considère qu'il s'agit simplement ici de préciser le contexte légal dans lequel s'insère notre problématique, contexte, qui plus est, généralement peu connu. Dans cette présentation, les points relatifs à la protection légale des travailleurs précéderont ceux qui traitent de l'Etat social.

D'une manière générale, les conditions de travail à la fin de l'Ancien régime (avant 1798) étaient particulièrement astreignantes<sup>44</sup> pour les ouvriers suisses<sup>45</sup>. Il n'était ainsi pas rare de voir travailler dans les fabriques, textiles ou autres, mais également à domicile dans le cadre de l'organisation du travail de type proto-industrielle<sup>46</sup>, des enfants n'ayant pas plus de cinq ans<sup>47</sup>. Les salaires étaient peu élevés et la protection des travailleurs pratiquement inexistante. Il existait bien quelques lois cantonales de protection des travailleurs, mais fort peu nombreuses et sujettes à une application peu rigoureuse. Par exemple, Zurich se dota d'un code de travail en 1717 réglementant les rapports entre ouvriers et patrons, puis en 1779 d'un

---

<sup>42</sup> La Révolution industrielle qui touche la Suisse est à situer, pour ses « débuts », aux alentours de 1798 selon William Rappard et Jean-François Bergier, et pour sa « fin » en 1830 selon le premier, 1850 pour le second. Ces querelles de dates nous importent peu. Ce qu'il convient par contre de souligner, c'est la relativement longue durée de ce phénomène qui parcourt la moitié du 19<sup>ème</sup> siècle. Voir RAPPARD (William E.), *op. cit.* p. 24 et BERGIER (Jean-François), *Histoire économique de la Suisse*, Lausanne, Payot, 1984, p. 176.

<sup>43</sup> Sur ce sujet, l'excellent ouvrage de William Rappard écrit en 1914 conserve une grande pertinence. RAPPARD (William E.), *op. cit.*

<sup>44</sup> Il conviendrait évidemment de nuancer cette appréciation en fonction de l'ouvrage. Par exemple, les tisserands d'Appenzell, à en croire Rappard, formaient une classe relativement prospère de par la spécialisation que nécessitait ce type d'activité, au contraire des travailleurs de l'indienne (la situation était en outre différente en fonction des cantons, mais également du genre et de l'âge). Voir RAPPARD (William E.), *op. cit.*, pp. 229-245.

<sup>45</sup> Il est bien sûr impropre de parler de « Suisse » à cette époque, l'Etat fédéral n'ayant pas encore été créé. Nous utiliserons néanmoins ce vocable au cours de ce chapitre par souci de lisibilité.

<sup>46</sup> La proto-industrialisation, ou *Verlagsystem*, était un système qui liait, dans un étroit rapport de dépendance, un marchand et des paysans-artisans. Le marchand fournissait la matière première et l'outillage aux agriculteurs, puis, une fois le travail effectué, il reprenait possession du produit fini et payait l'agriculteur pour son labeur. Cette forme de travail industriel à domicile était particulièrement courante en Suisse au 19<sup>ème</sup> siècle.

<sup>47</sup> Voir RAPPARD (William E.), *op. cit.*, p. 231.



*Mandat wegen dem Rastgeben* visant à interdire aux enfants d'accepter un travail rémunéré avant d'avoir fini l'école élémentaire (aux alentours de 9 ans), et s'ils en acceptaient un alors, il devait être assorti d'une série de conditions jusqu'à ce que les jeunes gens aient 18 ans, date de leur première communion<sup>48</sup>. Toutefois, « la législation officielle n'[était] pratiquement pas appliquée, et il [fallut] attendre le début du 19<sup>ème</sup> siècle pour que soient promulguées les premières lois protégeant les travailleurs »<sup>49</sup>. Preuve de l'absence d'une réglementation (uniforme), Rappard signale, pour le canton de Neuchâtel, la politique non-interventionniste du gouvernement prussien et l'absence de protection ouvrière durant toute cette période<sup>50</sup>. D'ailleurs, dans ce canton, aucune loi cantonale ne vint restreindre l'arbitraire patronal, si bien qu'il fallut attendre la première loi fédérale en 1877 pour que se modifia cet état de fait<sup>51</sup>.

Plusieurs transformations aux alentours de 1798 bouleversèrent les données relatives à la population active. Les changements dans la production agricole, entrepris sous l'Ancien régime, libèrent des bras pour l'industrie<sup>52</sup>. La transition démographique en Europe occidentale eut pour conséquence l'augmentation du nombre de la population active<sup>53</sup>. Le mercenariat, enfin, qui permettait d'exporter une partie de la main-d'œuvre au chômage, disparut progressivement, suite principalement à la création d'armées nationales<sup>54</sup>.

---

<sup>48</sup> Voir RAPPARD (William E.), *op. cit.*, pp. 247-252.

<sup>49</sup> GARBANI (Philippe) et SCHMID (Jean), *Le syndicalisme suisse. Histoire politique de l'Union syndicale (1880-1980)*, Lausanne, Editions d'en bas (coll. Histoire populaire), 1980, p. 20.

<sup>50</sup> Les secteurs « industriels » sont composés principalement de la dentellerie et de l'horlogerie. Cette activité se pratique d'ailleurs en partie à domicile, par les agriculteurs artisans, qui travaillent dans ce domaine en temps alterné. Toutefois, une partie de la population est occupée à plein temps dans ce domaine.

<sup>51</sup> Voir BABEL (Antony), *Essai sur les causes et le développement de la législation du travail en Suisse*, Genève, Editions de la Petite-Fusterie – Librairie Mongenet, 1925, p. 119. Cet auteur explique cette situation par la prédominance du travail à domicile dans le domaine de l'horlogerie, principale industrie du canton, et par l'absence presque totale de ce qu'il nomme des « manufactures ».

<sup>52</sup> « La division géographique du travail agricole s'est accentuée et l'extension progressive des pâturages au dépens des champs labourés, qui en est résultée au 18<sup>ème</sup> siècle, a contribué à stimuler le commerce et l'industrie. D'une part, en effet, elle a nécessité une importation croissante de grains, et déterminé une exportation correspondante de bétail et de fromage. Et d'autre part, grâce à elle, de nombreux bras se trouvèrent libérés des travaux de la terre et mis à la disposition des manufactures, dont ils favorisèrent l'essor ». RAPPARD (William E.), *op. cit.*, p. 12. Relevons, par ailleurs, que nous n'allons pas entrer ici dans le débat opposant les tenants de la thèse avançant que la Révolution industrielle est précédée d'une révolution agricole et ses opposants, qui citent pour démontrer son invalidité, l'exemple suisse. Ce que nous voulons simplement dire ici, c'est que certains éléments relatifs à l'agriculture suisse ont favorisé un développement industriel.

<sup>53</sup> « Du début au milieu du siècle [19<sup>ème</sup>], la fourchette de la natalité passe de 29-45‰ à 22-39‰ ; celle de la mortalité de 23-42‰ à 15-29‰. Autrement dit, le trend semi-séculaire des deux courbes est à la baisse, mais celui de la mortalité est plus accentué que celui de la natalité. Cette différence est la cause principale de l'accroissement démographique de la Suisse entre 1800 et 1850 »<sup>53</sup>. ANDREY (Georges), « La quête d'un Etat national (1798-1848) » in *Nouvelle histoire de la Suisse et des Suisses*, Lausanne, Payot, p. 506. Pour un détail de cette tendance, le lecteur se référera au texte cité, pp. 502-506. Mentionnons simplement que la population, en un siècle, passe de 1,7 million en 1800 à 3,3 millions en 1900. Source : GNAEGI (Philippe), *Histoire et structure des assurances sociales en Suisse*, Zurich, Schulthess, 1998, p. 20.

<sup>54</sup> ANDREY (Georges), *op. cit.*, p. 507.

De fait, durant la période de 1798 à 1850 ces transformations rendaient possibles, parmi d'autres facteurs, une modification de la structure du travail, celui-ci passant progressivement de l'artisanat à l'industrie organisée. Au début de la Révolution industrielle<sup>55</sup>, la concentration ouvrière en fabrique et la demande accrue de productivité accentua encore le mouvement de dégradation des conditions de vie des ouvrières et ouvriers, en même temps que l'adoption de certaines mesures pour parer à la transformation du réseau de sociabilité qui prévalait, ce dernier étant composé jusqu'alors en grande partie par des solidarités de proximité, associées à la paroisse ou au cercle villageois.

L'abondance de la main-d'œuvre permettait aux industriels de disposer d'une force de travail bon marché et facilement remplaçable. Les enfants, très jeunes (dès 5 ans), travaillaient en outre dans des conditions catastrophiques<sup>56</sup>, parfois de 15 à 16 heures par jour. Les femmes n'étaient guère mieux loties, touchant un salaire moindre que celui de leurs homologues masculins, qui gagnaient par ailleurs un salaire inférieur aux ouvriers d'autres pays européens. Vers 1848, selon Rappard, le taux des salaires nominaux était inférieur de 50% au taux anglais, et plus bas également qu'en France ou que dans le Zollverein allemand, alors que la vie n'y était pas moins chère<sup>57</sup>. En « moyenne », la durée de la journée de travail était de 14-15 heures pendant la première moitié du 19<sup>ème</sup> siècle<sup>58</sup>. Les accidents de travail étaient fréquents et engageaient uniquement la responsabilité de l'ouvrier.

Face à ces détériorations des conditions de vie, seuls trois cantons intervinrent dans le domaine de la législation ouvrière, et ceci dans la réglementation du travail des enfants. Il s'agit de Glaris, de Zurich et de l'Argovie.

Lors de la mise en place de la Constitution de 1848, le sort des travailleurs ne fut pas abordé, si ce n'est indirectement par les articles 41 et 42 relatifs à la liberté d'établissement qui permettait la « liberté d'industrie »<sup>59</sup> et cassait officiellement les corporations. Plusieurs projets de concordats intercantonaux virent le jour, mais aucun ne fut adopté<sup>60</sup>. Il fallut attendre la révision constitutionnelle de 1874 pour y trouver l'article 34, stipulant que « la Confédération a le droit de statuer des prescriptions uniformes sur le travail des enfants dans les fabriques, sur la durée du travail qui pourra y être imposé aux adultes, ainsi que sur la protection à accorder aux ouvriers contre l'exercice des industries insalubres et dangereuses. Les opérations des agences d'émigration et des entreprises d'assurance non instituées par l'Etat sont soumises à la surveillance et à la législation fédérale »<sup>61</sup>.

---

<sup>55</sup> Il est bien sûr impropre de parler de Révolution industrielle, comme nous le rappelle Fernand Braudel : « le mot révolution est ici, comme toujours, employé à contresens. Une révolution, selon l'étymologie, c'est le mouvement d'une roue, d'un astre qui tourne d'un mouvement *rapide* : dès qu'il commence, on sait qu'il est appelé à finir assez vite. Or, la Révolution industrielle a été, par excellence, un mouvement lent et, à ses débuts, peu décelable ». Faute de mieux, nous utiliserons ce terme, accompagné de cette mise en garde. BRAUDEL (Fernand), *La dynamique du capitalisme*, Paris, Arthaud-Flammarion, 1985, p. 109.

<sup>56</sup> Voir RAPPARD (William E.), *op. cit.*, pp. 256-264.

<sup>57</sup> *Ibid.*, pp. 290 et pp. 294-296.

<sup>58</sup> Voir MASNATA (François) et RUBATTEL (Claire), *op. cit.*, p. 72.

<sup>59</sup> *Constitution fédérale de la Confédération Suisse du 12 septembre 1848*, art 41 al. 4.

<sup>60</sup> Voir BABEL (Antony), *op. cit.*, p. 120.

<sup>61</sup> *Constitution fédérale révisée de la Confédération Suisse du 19 avril 1874*, art 34.

Cette nouvelle compétence se traduit par l'adoption de la Loi fédérale<sup>62</sup> sur le travail dans les fabriques du 23 mars 1877, qui entra en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1878<sup>63</sup>. Pour la première fois au niveau fédéral, le temps de travail était réglementé : 11 heures par jour en semaine, 10 le samedi<sup>64</sup>. La semaine de travail, ainsi portée à 65 heures hebdomadaires, constituait « un important progrès par rapport aux durées effectivement pratiquées dans nombre d'entreprises »<sup>65</sup>. L'âge minimum des travailleurs fut fixé à 14 ans. Le dimanche était, en principe, chômé. Le travail de nuit fut, sauf exceptions, interdit pour les enfants et pour les femmes. Les femmes virent en outre la durée du temps de travail réduite à 11 heures par jour, ainsi que l'adoption d'un temps de pause rallongé à midi (une heure et demie). Ces dernières, lorsqu'elles étaient en couches, ne pouvaient légalement travailler durant une période totale de huit semaines (non payées) réparties avant et après l'accouchement, 6 semaines devant s'être en outre écoulée depuis l'accouchement avant qu'elles puissent reprendre le travail<sup>66</sup>. Des dispositions relatives au règlement de fabriques, au paiement des salaires, aux amendes<sup>67</sup>, à la prévention des accidents et à l'hygiène furent également introduites. Un corps de fonctionnaires – l'Inspectorat des fabriques – était chargé de contrôler les industries, alors que l'application de la loi et des peines était à la charge de l'autorité cantonale.

Bien que les abus aient encore été fréquents, et que cette loi n'engloba que le travail en fabrique<sup>68</sup>, alors que le travail à domicile ou en petites unités de production était encore courant, ces premières mesures constituaient un pas important face à l'arbitraire patronal régnant<sup>69</sup>. Ces dispositions furent en outre étendues par la Loi sur la responsabilité civile des fabricants, du 25 juin 1881. Par celle-ci, le fabricant était rendu responsable des accidents survenus dans sa fabrique, sauf en cas d'actes criminels, de faute de l'employé ou de cas de force majeure<sup>70</sup>. L'indemnisation ne pouvait cependant dépasser 6'000 francs, ou 6 fois le salaire annuel. La responsabilité

---

<sup>62</sup> Les données relatives aux modifications législatives au niveau fédéral sont reprises en grande partie de BERENSTEIN (Alexandre), « Les acquis sociaux concernant la vie quotidienne des ouvriers de 1890 à 1950 » in DETRAZ (Christine) (dir.), *C'était pas tous les jours dimanche, vie quotidienne du mouvement ouvrier, Genève, 1890-1950*, Catalogue publié à l'occasion de l'exposition organisée par le Département Europe du Musée d'ethnographie et la Fondation du Collège du Travail, Genève, Musée d'ethnographie et Fondation du Collège du Travail, 14 octobre 1992 – 4 avril 1993, pp. 138-145.

<sup>63</sup> Un référendum fut lancé contre cette loi. Selon Antony Babel, l'offensive « partait de certains milieux industriels, mais aussi des adeptes intransigeants du libéralisme intégral ». BABEL (Antony), *op. cit.*, p. 169.

<sup>64</sup> La loi sur le travail du samedi dans les fabriques du 1<sup>er</sup> avril 1905 réduisait la durée de travail le samedi à 9 heures, la semaine de travail étant ramenée à 64 heures.

<sup>65</sup> BERENSTEIN (Alexandre), *op. cit.*, p. 138.

<sup>66</sup> Ces dispositions furent étendues à l'industrie hors fabriques par La loi sur le paiement des salaires et des amendes, du 26 juin 1902.

<sup>67</sup> Il était en effet prévu que les amendes ne dépassent pas la moitié du salaire d'une journée, et l'article 7 stipulait en outre que : « Le produit des amendes doit être employé dans l'intérêt des ouvriers et particulièrement consacré à des caisses de secours ». *Loi fédérale concernant le travail dans les fabriques (du 23 mars 1877)*.

<sup>68</sup> Les controverses au sujet du terme même de fabrique étaient d'ailleurs nombreuses.

<sup>69</sup> Selon Hans Peter Tschudi, cette loi « était, à l'époque, l'une des plus progressistes au monde [...] ». TSCHUDI (Hans Peter), *La Constitution sociale de la Suisse (L'Etat social)*, Berne, Documents de l'Union syndicale suisse, 1987, p. 15.

<sup>70</sup> Nous voyons toute la latitude interprétative qu'autorisaient ces termes.

civile de l'employeur fut également élargie aux industries hors fabriques en 1887 avec la Loi sur l'extension de la responsabilité civile du 26 avril 1887.

En 1883, entra en vigueur le Code des obligations du 14 juin 1881, qui prévoyait, entre autres, la réglementation du contrat de louage de services. Alexandre Berenstein mentionne l'article 342, « en vertu duquel celui qui a engagé ses services à long terme ne perd pas ses droits à la rémunération lorsqu'il est empêché, sans sa faute, de travailler pendant un temps relativement court pour cause de maladie, de service militaire ou telle autre cause analogue »<sup>71</sup>.

La Loi sur le travail dans les fabriques fut révisée à la veille de la Première Guerre mondiale, notamment sous la pression répétée de l'inspectorat des fabriques qui demandait des compléments visant à renforcer le pouvoir de contrôle étatique. Cependant, la loi ne fut jamais appliquée, et sera à nouveau révisée à la fin de la guerre. Dans la nouvelle Loi fédérale sur le travail dans les fabriques, du 18 juin 1914/27 juin 1919, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1920, la semaine hebdomadaire de travail était ramenée à 48 heures. L'âge minimal des travailleurs restait de 14 ans<sup>72</sup>. Sauf exceptions, le travail de nuit et du dimanche était interdit, et seuls les hommes pouvaient être soumis exceptionnellement à ce régime de travail. Le travail de nuit des moins de 18 ans n'était permis que dans des cas spéciaux. Les femmes en couche avaient droit à six semaines de congé à la suite de leur accouchement, 8 si elles en faisaient la demande. Des dispositions relatives aux contrats collectifs de travail et aux règlements de fabriques étaient également contenues dans la loi. En 1922, la Loi sur l'emploi des jeunes gens et des femmes dans les arts et métiers élargissait ces mesures aux industries hors fabriques, complétée en 1931 par la Loi sur le repos hebdomadaire qui accordait 24 heures consécutives de repos par semaine, en principe le dimanche.

Enfin, la Loi sur la formation professionnelle du 26 juin 1930 réglementait l'apprentissage dans l'industrie, le commerce, l'artisanat, les transports et prévoyait entre autres 6 jours de vacances par an pour les apprentis sans réduction de salaire.

Ces dispositions fédérales étaient parachevées, dans le cas neuchâtelois, par la Loi sur la protection des ouvrières du 19 mai 1896 (dans laquelle n'étaient pas compris le personnel de maison, les ouvrières travaillant dans des ateliers de famille ou des exploitations agricoles). Dans la lignée de la Loi fédérale de 1877, ce texte prévoyait une interdiction de travailler avant 14 ans (jusqu'à 15 ans, pas plus de 10 heures par jour). Au-dessus de 15 ans, les ouvrières ne pouvaient travailler plus de 11 heures par jour, 10 le samedi. Le travail de nuit, des jours fériés et du dimanche était interdit. Cependant, l'interdiction pouvait à nouveau être temporairement levée « pour les travaux urgents ». Enfin, une clause stipulait que le travail supplémentaire ne pouvait pas excéder 2 heures par jour et 50 jours par année. Les mesures étaient les mêmes que celles contenues dans La loi fédérale, mais l'application en était un peu élargie.

---

<sup>71</sup> BERENSTEIN (Alexandre), *op. cit.*, p. 139. Révisé le 30 mars 1911, le nouveau Code des obligations réglementait les contrats collectifs de travail, qui remplaçaient le louage de services.

<sup>72</sup> C'est par la Loi sur l'âge minimum des travailleurs du 24 juin 1938 que l'âge minimum des travailleurs était fixé à 15 ans, à l'exception des domaines de l'agriculture, du service de maison et de certains domaines publics ou d'utilité publique.

Le tableau des principales dispositions légales dans le domaine de la protection des travailleurs étant brossé, attardons-nous brièvement à rappeler au lecteur la chronologie de l'adoption des assurances-sociales. L'article 34 bis, adjoint à la Constitution (à la suite d'un vote populaire le 26 octobre 1890), prévoyait l'introduction par voie législative de l'assurance-maladie et accidents. Un premier projet, dit projet Forrer fut élaboré. Il fut rejeté en votation à la suite d'un référendum. Ce n'est que le 13 juin 1911 que fut votée par l'Assemblée fédérale la Loi sur l'assurance maladie et accidents. La mise en vigueur de la loi en ce qui concerne la maladie était effectuée en 1914 ; pour les accidents il fallut attendre 1918.

L'article 34 ter, introduit le 6 juillet 1947, concernait la réglementation des contrats collectifs de travail et stipulait que l'assurance-chômage était une compétence cantonale. Cet article ne faisait donc que sanctionner une pratique qui existait globalement depuis les années 1920 dans les cantons suisses, à la suite de l'adoption de la Loi fédérale concernant l'allocation de subventions pour l'assurance-chômage du 17 octobre 1924. Cette loi n'avait pas un caractère obligatoire, mais fixait le taux d'indemnité et les conditions que devaient remplir les caisses pour toucher des subventions étatiques. Le canton conservait le droit de déclarer l'assurance-chômage obligatoire ou non. C'est ainsi qu'en 1926, une loi cantonale avait rendu la cotisation à une caisse d'assurance-chômage (syndicale, publique ou paritaire) obligatoire pour une grande partie de la population active dans le canton de Neuchâtel.

Une assurance vieillesse et survivants (AVS) fut consacrée par l'article 34 quater, du 6 décembre 1925. Il fallut cependant attendre 1946 pour voir l'élaboration d'une loi qui entra finalement en vigueur en 1948. Le canton de Neuchâtel avait promulgué une loi d'assistance aux personnes âgées en 1898, mais cette dernière était ponctuelle et limitée à quelques cas<sup>73</sup>. L'assurance-vieillesse étendait donc le champ d'application. Enfin, l'assurance-maternité, qui trouve sa base constitutionnelle dans l'article 34 quinquies, n'a, à l'heure actuelle, toujours pas été codifiée par une loi.

Nous avons donc vu ici les différentes mesures constitutionnelles et législatives dans le domaine de la protection et de la réglementation du travail. Cette énumération est, nous le répétons, par trop linéaire. Le droit aux vacances par exemple, fut gagné peu à peu et à la suite de luttes intenses. De même, il n'est évidemment pas anodin que les mécanismes légaux de l'AVS aient été mis en place à la suite de la Grève générale de novembre 1918, puis que ce mouvement se soit accéléré à la fin de la Seconde Guerre mondiale, époque marquée par un regain des tensions entre mouvements ouvriers<sup>74</sup> et milieux bourgeois. Enfin, l'adoption d'un article constitutionnel relatif à l'assurance-maternité au sortir de la Seconde Guerre mondiale traduisait la montée des revendications féministes, mais aussi celle de la

---

<sup>73</sup> Voir GNAEGI (Philippe), *op. cit.*, p. 32.

<sup>74</sup> Sur ce sujet, voir GUÉX (Sébastien), *L'argent de l'Etat. Parcours des finances publiques au XXe siècle*, Lausanne, Éditions Réalités sociales, 1998, pp. 46-57.

droite conservatrice qui prônait, durant le conflit mondial, le « retour » à des thèmes tels que la patrie ou encore la famille<sup>75</sup>.

Notre propos étant de rappeler les principaux éléments relatifs au développement de la législation du travail et des assurances sociales, nous ne pouvons nous attarder sur ces phénomènes. Ce qu'il faut retenir de ce chapitre, c'est qu'il n'existait aucune protection pour le travailleur avant 1877 dans le canton de Neuchâtel, et que les premières avancées en ce domaine réglementaient surtout la durée du travail, laissant les travailleurs sans mesures protectionnistes légales devant la maladie et l'accident de travail. Le paternalisme, nous allons le voir, apportait une réponse à ce dénuement.

Cette mise en contexte effectuée, il est temps de nous préoccuper du cas Suchard, et ceci en nous intéressant dans un premier temps à quelques données générales sur l'entreprise, puis, ensuite, à la composition du personnel de l'industrie chocolatière.

---

<sup>75</sup> Voir JOST (Hans-Ulrich), *Le salaire des neutres. Suisse, 1938-1948*, Paris, Denoël, 1999, pp. 266-267.

## 2.2 Quelques repères concernant le développement industriel de la Maison Suchard<sup>76</sup>

Nous allons, dans ce chapitre, donner quelques repères au lecteur au sujet du développement de la maison Suchard. Ces quelques éléments factuels devraient permettre une meilleure compréhension de la suite du travail.

Le fondateur de la Maison Suchard, Philippe Suchard père, est issu d'une famille de commerçants. Son père, marchand de toiles ruiné, était tenancier de l'hôtel de Commune de Boudry. Philippe Suchard ouvre une confiserie à Neuchâtel en 1826, louant l'année suivante un moulin à Serrières pour y moudre les fèves de cacao et y effectuer la fabrication proprement dite. Jusqu'alors, sa pratique de la fabrication du chocolat s'était limitée au travail dans une confiserie de Berne, dans laquelle il avait collaboré avec son frère, lui-même confiseur. Grand voyageur (entre autres aux Etats-Unis, à Solferino en 1859 pour y porter secours, au Maghreb et au Sahara en 1864, en Egypte et en Palestine en 1865), Philippe Suchard est également un entrepreneur marqué par la vision progressiste qui traverse le 19<sup>ème</sup> siècle. C'est ainsi qu'il commande, par exemple, un vapeur pour le lac de Neuchâtel en 1832 (le premier bateau à vapeur sur le lac) qu'il baptise *l'Industriel*, persuadé par les potentialités de cette nouvelle force motrice. Il cherchera également en 1840 à promouvoir le trafic fluvial en fondant, avec des industriels bâlois, une société de navigation – Les Aigles du Haut-Rhin – devant relier Bâle à Strasbourg. (Cette tentative se soldera par un échec)<sup>77</sup>. Malgré la multiplication de ses activités, il gèrera seul son exploitation familiale de 1826 à 1855.

A partir de février 1855, Philippe Suchard père s'associe à son fils (nommé également Philippe). Ce dernier, éduqué dans une école commerciale de Mannheim, est l'artisan, plus encore que son père, d'une gestion paternaliste de la main-d'œuvre. Au cours des années qui suivent cette association, la Maison Suchard se développe fortement. A la fin des années 1860, la fabrique Suchard compte environ 70 ouvriers. Dix ans plus tard, ils seront plus de 160.

L'essor des chocolats Suchard n'est pas uniquement visible sur le plan national ; il se remarque également par une diffusion de plus en plus vaste de ce produit qui déborde bientôt les frontières nationales. Toutefois, pour contrer la tendance protectionniste qui marque la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, la production à destination de l'extérieur n'est pas effectuée en Suisse mais, à l'image de ce qui se fait dans de nombreuses industries de l'époque, dans le pays même où le produit est ensuite vendu. C'est ainsi qu'un centre de production est installé en 1880 à Rötteln (transféré en 1882 à Loerrach), Allemagne. En 1888, une nouvelle fabrique est ouverte à Bludenz (Autriche). Une succursale est encore inaugurée en 1903 à Paris, puis une fabrique à San Sebastian (Espagne) en 1909. La marque réussit également assez bien à s'implanter en Italie, et une tentative pour ouvrir une unité de production aux Etats-

---

<sup>76</sup> En annexe, le lecteur pourra se référer lorsqu'il le souhaite à une chronologie des principales dates de développement de la Maison et d'instauration des réalisations sociales paternalistes.

<sup>77</sup> Philippe Suchard père fonde ainsi de nombreuses sociétés qui ne lui survivront pas. Ainsi, il tente de mettre sur pied un élevage de vers à soie, il exploite les mines d'asphalte du Val-de-Travers, il fonde une société foncière aux Etats-Unis, etc.

Unis est également effectuée. Elle se soldera finalement, après bien des péripéties, par un échec.

Le 25 mars 1882, la société en nom collectif « Philippe Suchard » se transforme en société en commandite. Philippe Suchard père y est commanditaire, Philippe Suchard fils et Carl Russ-Suchard en sont associés « indéfiniment responsables ». Ce dernier avait fait son entrée dans la maison Suchard en 1860, engagé en tant voyageur de commerce. Il se maria en 1868 avec Eugénie, la fille cadette de Philippe Suchard père, scellant par cette union le début d'une longue association commerciale. Fils d'instituteur allemand, Carl Russ effectue un apprentissage de commerce en Allemagne, puis se rend à la Chaux-de-Fonds pour y retrouver son frère horloger. Il y passera tout l'hiver 1859 avant d'être engagé dans l'industrie chocolatière. Le père et le fils Suchard entretiennent rapidement de bons contacts avec le jeune Allemand, à tel point que Philippe Suchard père initie Carl Russ à la franc-maçonnerie. Père et fils appartiennent en effet à l'Alliance maçonnique, dont l'objectif est le « perfectionnement moral et social de l'humanité »<sup>78</sup>. Philippe Suchard père est l'un des vénérables de la loge, Carl Russ le sera également jusqu'à sa mort<sup>79</sup>.

Victime d'une paralysie progressive, Philippe Suchard fils meurt en 1883. A la suite de ce décès est constituée la société en commandite Russ-Suchard et Cie. Carl Russ Suchard en prendra les rennes à la mort de Philippe Suchard père, survenue en janvier 1884. Cette société est maintenue jusqu'en 1905, date à laquelle est créée une société anonyme Suchard S.A., dont Carl Russ-Suchard assume la présidence jusqu'à la fin de l'année 1924, quelques mois avant qu'il ne meure.

Des projets de transformation de la société anonyme en société holding existent dès 1924. Toutefois, la transformation ne s'effectuera qu'en 1930. Le principal avantage de cette modification des statuts est de permettre à la société de ne payer que la moitié des impôts de guerre (dont le renouvellement est prévu pour une durée de douze ans)<sup>80</sup>. A partir de 1930, l'usine Suchard de Serrières n'est donc plus qu'une société d'exploitation, ayant pour raison sociale Chocolat Suchard S.A.. Le siège de la société holding est installé à Liestal puis, à partir de 1940, à Lausanne.

L'entreprise familiale, qui subsiste encore jusqu'à la mort de Carl Russ-Suchard, cède lentement la place à l'entreprise multinationale et à l'accroissement du pouvoir du Conseil d'administration. Malgré les résistances de l'ancienne génération (Willy Russ, fils de Carl Russ-Suchard ou encore Fritz de Rutté<sup>81</sup> – neveu de Carl Russ – et de son fils James), la politique paternaliste disparaîtra peu à peu des préoccupations des dirigeants.

---

<sup>78</sup> RUSS (Willy), *Carl Russ-Suchard*, Neuchâtel, Attinger, 1926, p. 208.

<sup>79</sup> Les Suchard père et fils n'appartiennent pas, à notre connaissance, à un groupement politique. Carl Russ-Suchard sera membre du Conseil communal de la ville de Neuchâtel, avant que celui-ci ne soit interdit aux étrangers.

<sup>80</sup> Voir NUSSBAUM (Claire-Aline), *Suchard : émergence d'une multinationale (1880-1930)*, Université de Neuchâtel, Mémoire de licence, 2000.

<sup>81</sup> Fritz de Rutté, avocat, sera un membre influent du Comité de direction aux côtés de Carl Russ-Suchard. Il sera également membre « radical » du Grand conseil du canton de Neuchâtel dans les premières années du 20<sup>ème</sup> siècle.



Mais avant d'en arriver là, intéressons-nous à la composition du personnel de l'industrie chocolatière. Nous pourrions alors nous focaliser sur la dimension paternaliste de la Maison Suchard.

### *2.3 Composition du personnel de la Maison Suchard*

Nous allons, dans ce chapitre, présenter quelques données concernant le personnel ouvrier de la fabrique Suchard. L'industrie alimentaire du chocolat se développe en Suisse à partir du premier quart de 19<sup>ème</sup> siècle, mais ne connaît un réel essor qu'à partir du dernier quart du 19<sup>ème</sup> siècle. Auparavant, la fabrication demeure en grande partie artisanale, à l'instar des débuts de Philippe Suchard. La taille de l'entreprise reste longtemps modeste. A l'aide du tableau suivant, nous pouvons constater qu'en 1860, la maison Suchard ne compte encore que 18 ouvriers<sup>82</sup>. Pourtant, à partir des années 1870, la progression est ensuite très rapide, la maison Suchard employant environ 900 ouvriers en 1905 (voir tableau I, page suivante).

---

<sup>82</sup> Nous nous intéresserons uniquement à la population ouvrière de l'entreprise. Les employé-e-s ne sont pas compris dans les chiffres que nous allons fournir. Sous le poste employé, la Maison comprend parfois les voyageurs, les employés de bureau, les fondés de pouvoir, etc. Certaines personnes ont même parfois une occupation extérieure à la fabrique (par exemple le responsable de la S.A des immeubles Philippe Suchard). Mentionnons simplement, vu cette difficulté d'indiquer la totalité du personnel Suchard, que jusque vers la fin des années 1930 le personnel ouvrier compose la majorité du personnel de Suchard, même si le nombre d'employé-e-s (principalement de bureau) tend à croître de manière significative depuis le milieu des années 1920. En 1884, la Maison de Serrières compte 32 employés (10,7% du total des effectifs) ; en 1930, 142 (26,9%). Il est par ailleurs intéressant de remarquer cette difficulté de nommer cette catégorie « d'employé » à l'inverse de la « classe ouvrière ». Nous rejoignons ici l'analyse qu'en a fait Michel Offerlé : « Catégorie de papier, présente dans les statistiques et le droit, image mentale objectivée dans des statuts sociaux y compris vestimentaires mais groupe informe invertébré, pour lequel on n'aurait pas pu écrire comme pour la classe ouvrière "l'intérêt des employés", "les employés sont dans la rue". Il y a comme une sorte de non-sens à écrire cela, signe d'une objectivation ratée que l'épreuve du passage au sujet de phrase disqualifie » OFFERLE (Michel), *Sociologie des groupes d'intérêt*, Paris, Montchrestien, 1994, p. 62.

Tableau I : Effectif des ouvriers et ouvrières de Serrières<sup>83</sup>

Années	Ouvriers	dont mineurs	Ouvrières	dont mineures	Total
1860	6	-	12	-	18
1869	-	-	-	-	70
1878	79	-	83	44	162
1884	174	-	94	-	268
1893	205	17	194	37	399
1896	233	25	296	67	529
1905	458	-	447	-	905
1908	-	-	-	-	694
1911	395	38	485	89	880
1915	387	-	507	-	894
1919	-	-	-	-	750
1927	191	-	262	-	453
1930	172	-	214	-	386
1937	107	-	80	-	187

Avant de détailler la composition de la population ouvrière, nous pouvons déjà mentionner, au niveau général, la baisse des effectifs durant la crise économique des années 1904-1908, puis au cours des années 1920. A la fin des années 1920, la crise économique se conjugue avec la concentration de la production dans les unités localisées à l'étranger, dont les coûts de production sont moindres. La diminution des effectifs dans les années 1920 illustre également la montée en puissance de la Maison Cailler – Nestlé. Nous aurons l'occasion de revenir sur ces périodes lorsque nous aborderons les réactions ouvrières.

En dehors du nombre total d'ouvriers, nous disposons de peu de sources pour préciser les données relatives à la population ouvrière de la maison Suchard. Au niveau helvétique, l'industrie chocolatière a deux particularités qu'il convient de souligner<sup>84</sup>.

En premier lieu, la part d'ouvrières y est très élevée. Sur 100 ouvriers des deux sexes, 41 sont de sexe féminin en 1888 (moyenne suisse sur l'ensemble des industries : 46). En 1895, les femmes travaillant dans l'industrie chocolatière

<sup>83</sup> Source : BERDOZ-FUCHS (A-F), *L'industrie chocolatière au tournant du siècle : parcours illustré à travers sa production publicitaire*, mémoire de licence, Université de Lausanne, 1987. AEN, Fonds Suchard, Dossier 1871 « recensement 1878 ». AEN, Fonds Suchard, Dossier 2448 « recensements 1893 et 1896 ». AEN, Fonds Suchard, Dossier 1520, « Recensement 1911 ». Dossier 2339 « Statistique nombre d'employés Suchard en Suisse et à l'étranger (1914-1916) ». RUSS (Willy), *op. cit.*, p. 50. AEN, Fonds Suchard, Dossier 2339 « Statistique nombre d'employés Suchard en Suisse et à l'étranger (1914-1916) ». AEN, Fonds Suchard, Dossier 2448 « Bien-être des ouvriers. Inspection fédérale des fabriques ». AEN, Fonds Suchard, Dossier 2402/1 « Rapport d'activité (1927-1937) ».

Le Chiffre pour l'année 1919 est une approximation.

<sup>84</sup> Si nous pouvons nous permettre ensuite d'extrapoler à partir de données générales relatives à l'industrie brune, c'est que la Maison Suchard occupe à elle seule vers 1880 près de la moitié du total des ouvrier-e-s de la branche et que, vers 1900, elle en occupe encore le tiers. Il semble de plus que, à l'exception de la proportion de travailleurs étrangers, la tendance générale concorde avec la situation de la Maison Suchard.

représentent le 49% du total des ouvrier-e-s (alors que la moyenne toutes industries confondues est de 41%). Cette tendance s'accroîtra encore, le pourcentage de femmes atteignant 52% en 1901 (38% pour l'ensemble des industries) et 54% en 1911 (36%)<sup>85</sup>. Cette tendance générale est confirmée dans le cas Suchard (voir tableau I). Eduard Schiess, auteur d'un livre sur l'industrie chocolatière, explique que « le chef d'une entreprise a tout intérêt à engager, pour l'exécution de certains travaux – spécialement pour l'emballage – des ouvrières : elles se montrent, dans ce domaine, plus habiles que les hommes et se contentent d'un salaire moins élevé »<sup>86</sup>. Sans entrer en matière sur la première partie de l'affirmation relative à la « nature féminine », il est clair que le patronat de cette industrie a favorisé l'embauche d'un personnel féminin meilleur marché et, sans doute, duquel il pouvait se défaire plus facilement. Nous verrons par ailleurs cela lorsque nous aborderons les crises économiques des années 1904-1908 et des années 1920, durant lesquelles le Comité de direction Suchard privilégiait le renvoi des ouvrières et des jeunes gens, conservant tant que possible, pour autant qu'ils ne soient pas socialistes, les pères de famille.

Le second élément qui caractérise l'industrie chocolatière suisse est la forte proportion d'ouvrier-e-s en dessous de 18 ans. En 1895, le 17% des ouvrier-e-s a moins de 18 ans (pour l'ensemble des industries, la proportion est de 14%). En 1901, on en compte 22% (15% sur le total des industries) et, en 1911, 20% encore (16%)<sup>87</sup>. Dans le cas Suchard, nous disposons de peu de chiffres. Pour l'année 1893, la proportion d'ouvrier-e-s de moins de 18 ans est de 13,5%. En 1896 elle atteint 17,4%. La tendance constatée au niveau helvétique paraît donc se vérifier dans le cas Suchard. Là également, ce phénomène s'explique en grande partie par le fait que les salaires payés sont inférieurs pour un travail souvent identique.

En ce qui concerne enfin le taux de travailleurs étrangers dans l'industrie brune, qui n'est pas sans influence en Suisse sur la constitution de groupements organisés de travailleurs, il est plus faible proportionnellement que celui des travailleurs étrangers pour l'ensemble des industries : 8% pour l'industrie chocolatière en 1895 (13% pour l'ensemble des industries), 10% en 1901 (17%) et 20% en 1911 (contre 22% pour l'ensemble des industries)<sup>88</sup>. Cette proportion de travailleurs étrangers est, comme nous avons pu le voir, plus basse dans le cas de l'industrie chocolatière que dans les autres industries. Il semble, bien que les renseignements sur le sujet soient fort minces, que la maison Suchard de Serrières n'emploie que très peu de travailleurs étrangers. En 1908, Russ Suchard écrira d'ailleurs en réponse à un questionnaire que la part des travailleurs neuchâtelois s'élève à 60-65%, celle des ouvriers provenant des autres cantons de 25-30% et que le pourcentage de travailleurs étrangers représente quelques pour-cent seulement (autour de 5%)<sup>89</sup>. En 1911, la Maison compte 839 Suisses, 2 Allemands, 13 français,

---

<sup>85</sup> Voir SCHIESS (Eduard), *L'industrie chocolatière suisse*, Lausanne, La Concorde, 1913, p. 107.

<sup>86</sup> *Ibid.*, p. 107.

<sup>87</sup> *Ibid.*, p. 112.

<sup>88</sup> Voir SCHIESS (Eduard), *op. cit.*, pp. 114-115.

<sup>89</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 2446, « Etude de criminalité », mai 1908, p. 1.

23 Italiens et 3 Autrichiens<sup>90</sup>. La proportion de travailleurs étrangers représente donc 4,7% environ.

La composition du personnel de la Maison Suchard est par conséquent, et c'est une constante sur la période, marquée par une forte représentation des ouvrières et des travailleurs hommes et femmes de moins de 18 ans<sup>91</sup>. Ces derniers permettent à la maison Suchard, nous le verrons, une meilleure gestion de la main-d'œuvre, plus flexible, facilement remplaçable et licenciable. Toutefois, à côté de ces travailleurs « aux pièces », une partie des ouvriers demande une formation plus longue et approfondie. C'est à ces derniers – hommes et femmes – que sont destinées les mesures paternalistes dont nous allons traiter à présent<sup>92</sup>.

---

<sup>90</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 1520, « Recensement 1911 ».

<sup>91</sup> La proportion baissera peu à peu, en partie grâce à l'introduction de nouvelles mesures législatives.

<sup>92</sup> Il aurait fallu préciser également quelles étaient les conditions salariales des ouvriers. Deux problèmes se dressaient face à nous. D'une part, les données en ce sens sont particulièrement lacunaires, dépendant de plus du type d'occupation assuré par l'ouvrier ou l'ouvrière (pliage, fourneaux, etc.). D'autre part, nous manquons de points de comparaison. Nous signalerons donc simplement, en sus du salaire inférieur du personnel féminin, que les coûts de rétribution dans l'industrie Suchard correspondaient, selon Schiess, à la moyenne pratiquée dans l'industrie chocolatière. Pour l'année 1920, selon une statistique effectuée par le journal syndical *La Solidarité*, le salaire horaire est légèrement supérieur à la moyenne nationale. C'est sur cette statistique que se basera d'ailleurs la Direction Suchard pour réduire les salaires de 10%. *La Solidarité*, 1<sup>er</sup> octobre 1924.

### 3 Paternalisme de la Maison Suchard

Avant de détailler les nombreuses mesures d'encadrement de la main-d'œuvre ouvrière de la Maison Suchard, il convient de préciser ce que nous entendons par la notion de paternalisme. Ce terme polysémique est en effet utilisé fréquemment, tant par les acteurs sociaux au 19<sup>ème</sup> siècle que par les observateurs de l'histoire sociale. Avant tout, rappelons que le terme de paternalisme est, à en croire Gérard Noiriel, « chargé, plus que tout autre, de connotations péjoratives, [et] s'est imposé à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle dans un sens polémique, grâce aux porte-paroles du mouvement ouvrier cherchant à discréditer l'action patronale »<sup>93</sup>.

Pour Noiriel, une fois cette mise en garde à l'esprit, le terme peut définir une étape intermédiaire entre patronage (idéalement un lien positif et volontaire d'affection entre patron et ouvrier<sup>94</sup>) et management (que nous définirons rapidement comme étant une gestion/domination de la main-d'œuvre basée sur l'idée d'une rationalisation maximale des procédés de travail). Les transformations dans la structure économique et sociale de la fin du 19<sup>ème</sup> siècle (parmi lesquelles l'auteur cite le développement des voies de communication, l'unification d'un marché national, l'apparition de nouveaux secteurs industriels<sup>95</sup>, la concentration ouvrière, la recherche de la rationalisation du travail par la croissance de la productivité<sup>96</sup>) remettent en cause le patronage de quelques industriels et la structure proto-industrielle du travail qui subsistait encore dans de nombreux cas. Le passage de l'atelier à domicile au travail en fabrique n'allait cependant pas de soi. Cela impliquait en effet une modification des habitudes de vie des artisans-paysans au niveau familial (avec l'abandon progressif du travail alterné champ et artisanat), mais également un nouveau rapport au travail de la part de l'ouvrier une fois à la fabrique (travail à heures fixes, règlements d'atelier, etc.). En réponse possible à ces difficultés, la forme historique de gestion/domination de la main-d'œuvre qui se développe alors est basée sur un nouveau mode de recrutement de la main-d'œuvre fondé sur la promotion d'avantages autres que le salaire en argent comptant. André Gueslin mentionne que le paternalisme « naît dans la sphère du travail mais vise à intégrer donc à protéger l'homme avant, pendant et après, à l'échelle de la journée, de l'année, de la vie. Vu ainsi, c'est un système de *production et de reproduction de*

---

<sup>93</sup> NOIRIEL (Gérard), « Du patronage au paternalisme : la restructuration des formes de domination de la main-d'œuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française », *Le mouvement social*, n° 144, juillet-septembre 1988, p. 18. Signalons que cet article, centré sur la sidérurgie française, est applicable à bien des égards au cas Suchard et aux transformations des activités productives en Suisse au 19<sup>ème</sup> siècle.

<sup>94</sup> Gérard Noiriel écrit, lorsqu'il analyse la restructuration des formes de domination de la main-d'œuvre dans l'industrie métallurgique en France que « le patronage, plus qu'une stratégie propre à la société industrielle, est une application au monde de l'entreprise d'une conception des rapports sociaux héritée de la société agraire traditionnelle qui s'explique, dans le cas de l'industrie du fer tout au moins, par les liens que cette dernière continue à entretenir avec le monde rural ». NOIRIEL (Gérard), *op. cit.*, p. 19.

<sup>95</sup> Secteurs industriels porteurs de ce que l'on a coutume d'appeler la Seconde Révolution industrielle, qui sont principalement la sidérurgie et la chimie. On peut y associer l'apparition des grandes banques, ainsi que le développement, dans une plus modeste mesure, des industries alimentaires et, en son sein, de l'industrie chocolatière.

<sup>96</sup> Pour un développement de ces dimensions, voir NOIRIEL (Gérard), *op. cit.*, pp. 25-27.

la main-d'œuvre »<sup>97</sup>. Nous voyons, dès lors, que le fait d'être une médiation conçue en partie en réaction au processus de marchandisation de la sphère du travail n'est pas, somme toute, incompatible avec certaines « finalités » de la société capitaliste émergente. Dans cette logique, nous définirons donc le paternalisme comme une forme possible de contrôle et de recrutement de la main-d'œuvre qui répond aux transformations économiques et sociales liées à la Révolution industrielle et qui, par le biais de mesures sursalariales, fidélise l'employé à l'employeur. Nous verrons apparaître dans le cas Suchard plusieurs éléments qui viendront compléter cette définition, mais sans la contredire.

Le paternalisme ainsi défini, nous pouvons à présent nous intéresser aux mesures d'encadrement de la main-d'œuvre de la Maison Suchard. Les éléments qualifiés de paternalistes qui furent mis en œuvre par Philippe Suchard père et fils, puis par Carl Russ, n'étaient certainement pas définis comme tels à l'époque par leurs promoteurs et ne doivent pas être interprétés comme des procédés consciemment pensés de domination. Ils s'inscrivaient dans une tentative d'apaisement des conflits sociaux et de moralisation des ouvriers, groupe souvent considéré comme dangereux par les représentants de la bourgeoisie du 19<sup>ème</sup> siècle. Les jugements portés par les observateurs bourgeois de l'époque sur l'émergence d'un nouveau groupe social étaient « alimentés principalement par la description des formes de vie des familles ouvrières entassées dans les faubourgs des villes industrielles où la promiscuité des sexes et des âges, l'absence totale d'hygiène constituent ce que l'on pourrait appeler une étiologie nouvelle de la dépravation des mœurs. Il faut faire un sort à ces images du "magma", du "ghetto", espaces sans différenciation, sorte de flaques étendues de misère sur laquelle, tel un fumier, poussent les vices, violence et alcoolisme des hommes, inconduite et prostitution des femmes, perversion des enfants. Elles traduisent le sentiment d'être en présence d'une situation historique inédite »<sup>98</sup>.

La politique paternaliste de la Maison Suchard englobait principalement les points suivants : l'hygiène, la promotion de la morale bourgeoise, avec en tête d'affiche la glorification de la famille, la lutte contre l'alcoolisme, l'accession à la propriété et l'épargne. Ces mesures concourraient à la formation et à la discipline des travailleurs de l'entreprise. Elles étaient publicisées à l'intérieur de la fabrique, mais également largement valorisées dans les discours publicitaires sur le produit<sup>99</sup>.

Ami Campiche, inspecteur fédéral des fabriques, traçait en 1894 l'évolution de l'entreprise et glorifiait les mesures mises en place : « Au début de la fabrique Suchard, il y a quelques 60 ans, le nombre des ouvriers et employés<sup>100</sup> était si restreint, que tout s'y passait sous un régime presque familial et patriarcal. La sollicitude du patron et des chefs, pourvoyait aux besoins des ouvriers, et les informait des directions et des conseils. Mais plus tard, à mesure que la fabrique

---

<sup>97</sup> GUESLIN (André), « Le paternalisme revisité en Europe occidentale (seconde moitié du XIXe, début XXe siècle), *Genèses*, n° 7, mars 1992, p. 201.

<sup>98</sup> CASTEL (Robert), *op. cit.*, pp. 221-227.

<sup>99</sup> Nous ne développerons pas cet aspect du paternalisme, qui consiste à promouvoir le produit par la mise en avant des règles de la bonne usine. Sur le sujet, voir BERDOZ-FUCHS (A.-F.), *L'industrie chocolatière au tournant du siècle : parcours illustré à travers sa production publicitaire*, Mémoire de licence, Université de Lausanne, 1987.

<sup>100</sup> Au passage, nous pouvons remarquer la spécialisation croissante des formes du travail.

prenait de l'extension, il fallut aviser à une réglementation plus fixe du travail et des salaires, et à la création d'installations collectives assurant aux ouvriers une retraite, des secours en cas de maladie, et aussi des moyens de développement intellectuel et de perfectionnement. Il fallait également songer à leur procurer des logements salubres et d'un prix pas trop élevé, des objets de consommation de choix et à aussi bon marché que possible. Enfin, il y avait des questions d'hygiène, et même d'un confort indispensable à résoudre. Tous ces problèmes d'organisation intérieure ont successivement reçu leur solution dans la mesure la plus large et de la façon la plus pratique »<sup>101</sup>. Voyons donc à présent les mesures et institutions mises en place face à ces « problèmes intérieurs ».

### *3.1 L'hygiène : corps sain et esprit sain*

Plusieurs mesures de soins médicaux trouvent place dans l'éventail d'encadrement des ouvrières et ouvriers de la Maison Suchard. A l'occasion du cinquantenaire de la maison Suchard (1876), une assurance maladie et accident est promulguée. Un dispensaire est en outre ouvert en 1881. Les visites médicales y sont gratuites « en tant qu'ils [ouvrières et ouvriers] s'adressent aux docteurs attirés à la maison, en plus un oculiste »<sup>102</sup>. Si l'ouvrier doit se rendre à l'hôpital, la moitié des frais demeure à sa charge. Par contre, et nous voyons déjà là une mesure détournée de promotion de la famille et de fidélisation de l'ouvrier, si l'ouvrier « est père de famille et qu'il ait au moins une année de service, la maison les prend à sa charge »<sup>103</sup>. Cette mesure illustre le caractère ambigu de la politique paternaliste ou, pour le dire autrement, « ce qu'a pu enfanter le double souci de dominer la main-d'œuvre et de lui faire du bien »<sup>104</sup> : d'un côté, il peut sembler plus équitable d'aider de manière accrue un père de famille ; de l'autre, cette conceptualisation de l'aide en fonction du rôle familial promeut les valeurs bourgeoises de la tranquillité familiale et de l'instabilité du célibat. Robert Castel, lorsqu'il présente la conception idéologique du patronage patronal<sup>105</sup>, écrit : « Il y a donc un manque d'équité [pour le patronage patronal] dans la justice purement contractuelle qui donne à l'homme marié et au célibataire le même salaire, d'autant que le premier est socialement plus utile et moins dangereux : il reproduit la force de travail et est fixé au foyer tandis que le célibataire est souvent un facteur d'instabilité sociale et de désordre pour les mœurs »<sup>106</sup>.

D'autres dispositions viennent compléter l'attirail sanitaire de la maison Suchard. Des séjours à la campagne sont effectués par les ouvriers en mauvaise

---

<sup>101</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 2448, « Rapport d'Ami Campiche. Une fabrique modèle, 1894 », pp. 1-2.

<sup>102</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 2448, « Réponses au questionnaire adressé par Ami Campiche, Inspecteur Fédéral des Fabriques, du 28 janvier 1908 », p. 3.

<sup>103</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 2448, « Réponses au questionnaire adressé par Ami Campiche, Inspecteur Fédéral des Fabriques, du 28 janvier 1908 », p. 3.

<sup>104</sup> HATZFELD (Henri), *op. cit.*, p. 110.

<sup>105</sup> Castel prend ici le terme dans un sens équivalent à celui de paternalisme tel que nous le définissons. Voir CASTEL (Robert), *op. cit.*, p. 262.

<sup>106</sup> *Ibid.*, p. 255.

santé. En outre, des distributions d'huile de foie de morue, de lait ou autres denrées (raisin, quinquina, ...) ont lieu, placées sous le contrôle de la diaconesse garde-malade. La construction de la cité ouvrière, comme nous le verrons plus tard, participe également à cette rigueur de l'hygiène.

A côté des soins médicaux, les maladies et autres « dégénérescences » sont combattues par la promotion d'une bonne hygiène. Des bains sont installés en 1883 et l'usage qu'en font les ouvriers est contrôlé. « Leur fréquentation, écrit un membre de la direction en réponse à un questionnaire envoyé par l'Inspectorat des fabriques, est obligatoire pour tout le personnel auquel savon et linges sont fournis gratuitement. Chacun doit s'en servir au moins une fois toutes les quatre semaines et cela pendant les heures de travail. [...] Une surveillante des bains est constamment occupée pour assurer la régularité du service et la propreté. Le contrôle de la fréquentation se fait au moyen de bulletins [...] ; la diaconesse-garde-malade les vérifie pour chaque ouvrier et s'informe des causes d'absence qui peuvent se produire »<sup>107</sup>. Plus qu'un droit, les soins corporels sont des devoirs qui participent à la promotion de la rigueur morale de l'ouvrier en même temps qu'ils représentent un cachet de qualité pour l'entreprise. La promotion des chocolats Suchard est en effet liée à l'idée d'une fabrique répondant aux mesures d'hygiène les plus strictes. De plus, bien que cela puisse paraître anodin, l'utilisation d'un support pour contrôler la fréquentation introduit une dimension de contrôle des actes, une codification des droits et devoirs des ouvriers autour d'un morceau de papier que l'ouvrier se doit de conserver. Le bain n'est donc pas qu'une mesure hygiénique, mais participe aussi au nouveau rapport qui se met lentement en place entre une autorité que l'on peut qualifier d'administrative et des individus de qui l'on attend qu'ils portent leur histoire sur un carton imprimé. « En fait l'hygiène "entraîne avec elle, dans tout le domaine domestique, des habitudes d'ordre et de rangement" nécessaires pour discipliner et façonner une force de travail ayant encore des habitudes rurales et des rythmes de travail inadaptés aux nécessités d'une production réglementée et intensive »<sup>108</sup>.

### 3.2 *La morale*

Deux objectifs principaux sont ici visés dans l'optique de permettre une bonne santé des mœurs. D'une part, un relèvement moral, par l'éducation, qui doit détourner les ouvriers et ouvrières des thèses socialistes. D'autre part, la promotion, par une série d'agencements, des valeurs de la famille bourgeoise.

En ce qui concerne dans un premier temps l'éducation, une salle de lecture est mise à disposition du public. Cette salle est mixte en journée, mais à la disposition alternativement des ouvriers et ouvrières en soirée. Les ouvriers et ouvrières « trouvent là, écrit Ami Campiche, des livres et des journaux et Revues en assez grande abondance, et assez variés pour leur donner le goût d'une lecture instructive

---

<sup>107</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 2448, « Réponses au questionnaire adressé par Ami Campiche, Inspecteur Fédéral des Fabriques, du 28 janvier 1908 », p. 1.

<sup>108</sup> KNUESSEL (René) et ZURITA (Felix), *op. cit.*, p. 41 (citation d'Alexandre Gavard, *L'éducation à l'école*, 1877).



et morale, et les détourner de la littérature corruptrice malheureusement si répandue dans les centres ouvriers »<sup>109</sup>. On peut lire dans le règlement de la salle de récréation qu'une lecture à voix haute doit être faite à tour de rôle par les présents « durant laquelle les conversations doivent cesser »<sup>110</sup>. Des conférences sont également données en hiver « par des professeurs de la ville sur divers thèmes. L'école, quant à elle, propose des cours de français, d'allemand, de civisme, d'arithmétique, d'histoire et de géographie. Des leçons de couture sont en outre proposées aux jeunes filles. Cette idée de relèvement moral est louée par Ami Campiche : « les chefs de la maison se sont depuis de longues années préoccupés de fournir aux ouvriers et à leurs familles soit des distractions d'un ordre élevé, soit des moyens de culture et de développement intellectuel »<sup>111</sup>. En ce sens, la Maison Suchard décide de l'orientation que doivent prendre les « loisirs » (conférences, etc.) et du programme d'éducation de ses travailleurs et futurs travailleurs. Et indirectement, ce n'est pas tant le fait que la Maison Suchard s'arroge ainsi le droit à la formation, à la possibilité de mettre en avant un certain nombre de valeurs qui la serve qui importe, mais plutôt que le système scolaire mis en place participe à l'idée d'un groupe inférieur qu'il convient d'éduquer et, partant, d'encadrer. Enfin, ces dispositifs éducatifs favorisent la bonne formation de la main-d'œuvre, ce qui n'est évidemment pas le dernier des soucis de la Maison. Dans cette même logique, l'apprentissage des jeunes gens est encouragé par l'entreprise mais, fait particulier, pas uniquement dans le domaine de l'industrie chocolatière. Une subvention de 100 francs est ainsi payée en 1907 à huit parents d'enfants effectuant leur apprentissage, l'un chez un serrurier, l'autre chez une couturière, etc. Bien qu'elle paraisse surprenante, cette mesure est toujours située dans une logique paternaliste, l'enfant de l'ouvrier disposant des avantages octroyés par le bon père Suchard puis par le « vénéré Chef » Russ aux membres de la grande famille Suchard.

La famille est, en effet, une des dimensions importantes dans la pratique paternaliste de la Maison Suchard. Tout se passe comme si l'idéal de la famille bourgeoise voulait être transposé à l'univers ouvrier. Nous avons déjà cité la mesure qui prescrit qu'un employé marié bénéficie d'une couverture maladie plus large. A partir de 1893, la direction décide la mise en place d'un fonds pour les jeunes gens désirant se mettre en ménage. « Comme renseignement complémentaire, nous vous dirons encore que Monsieur et Madame C. Russ-Suchard ont décidé lors de leur noce d'argent le 30 avril 1893 de faire un don en faveur des jeunes gens occupés dans la fabrique. Depuis lors chaque année au 30 avril il a été distribué à tout jeune ouvrier ou ouvrière, occupés depuis cinq ans, et dont la conduite morale a été sans reproche jusqu'au mariage, une somme variant de 125 à 250 francs soit 25 francs par an. A plusieurs reprises des jeunes couples ont ainsi reçu 500 francs (en 1907 il y en avait deux) »<sup>112</sup>.

<sup>109</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 2448, « Rapport d'Ami Campiche. Une fabrique modèle, 1894 », p. 10.

<sup>110</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 177, « Règlements », 30 janvier 1874.

<sup>111</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 2448, « Rapport d'Ami Campiche. Une fabrique modèle, 1894 », pp. 9-10.

<sup>112</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 2448, « Réponses au questionnaire adressé par Ami Campiche, Inspecteur Fédéral des Fabriques, du 28 janvier 1908 », p. 9.

Cet extrait d'une réponse à un questionnaire de l'Inspectorat fédéral des fabriques nous renseigne sur la promotion des bonnes mœurs que vise cette disposition, en même temps qu'elle nous permet de nous rendre compte que les ouvriers sont associés aux anniversaires et autres célébrations du directeur de la Maison. Les documents distribués aux ouvriers en portent d'ailleurs la marque. Ils sont signés de la main même de Philippe Suchard puis, ensuite, de celle de Carl Russ-Suchard. En cherchant à joindre les employés aux festivités familiales, en voulant faire de l'ouvrier un familier, associé aux célébrations du père de la fabrique, c'est bel et bien les différences sociales que l'on tente de gommer.

Cette mesure n'est pas la seule à encourager la promotion de la famille. Des primes de mariages et de naissances apparaissent à la même date. Les enfants ont en outre la possibilité d'être placés en garderie (système Froebel) ou à l'école enfantine de la fabrique, et ceci à partir de 1881 déjà.

La promotion de la famille n'est pas incitée uniquement par des mesures externes, destinées à faciliter l'accession au mariage pour les ouvriers et ouvrières. Une fois mariés, la Maison Suchard tente également de s'assurer que les couples vivent selon des critères de bonne moralité. Les contrôles de bonne moralité s'effectuent avec l'appui de « dames visitantes ». En 1908, Carl Russ-Suchard écrit : « L'activité de cette dame s'exerce surtout auprès des familles des ouvriers et auprès des jeunes filles employées chez nous. Elle cherche à gagner leur confiance pour pouvoir leur être un appui dans les moments difficiles de la vie morale, comme aussi elle doit nous renseigner discrètement sur les circonstances matérielles des familles qui pourraient se trouver dans une position gênée pour que nous puissions aider dans la mesure du possible »<sup>113</sup>. L'apprentissage de la bonne manière d'être une famille ne semble donc pas aller de soi, en tout cas de l'avis de la direction Suchard.

Si la famille est valorisée et que la promotion de ce modèle est effectuée avec ardeur par la Maison Suchard, cette idée de famille est également transposée à l'usine tout entière. L'image de la famille renvoie ici à une conceptualisation de l'ouvrier qui est, moralement, au stade de l'enfance, et que le bon père, le patron se doit de prendre sous son aile, l'éduquant et lui permettant de ne pas s'écarter du droit chemin. Robert Castel écrit que pour les tenants du paternalisme, une « politique morale est nécessaire, ou, ce qui revient au même, une politique sociale est nécessairement de nature morale, dans la mesure où elle s'adresse à des groupes en situation de minorité. Cette analogie du peuple et de l'enfant est le leitmotiv de tous ceux qui se penchent sur le sort des classes inférieures »<sup>114</sup>. L'image du bon père, mais également les cérémonies familiales des directeurs Suchard auxquelles sont associés les ouvriers sont des transpositions de l'image de la famille dans laquelle le père autoritaire dirige ses pupilles d'une main à la fois ferme et affectueuse. Le bon père veille sur ses ouvriers, contribuant à leur développement hors des vices de l'époque. Parmi ceux-ci, il en est un combattu avec une ardeur particulière : l'alcoolisme.

---

<sup>113</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 2448, « Réponses au questionnaire adressé par Ami Campiche, Inspecteur Fédéral des Fabriques, du 28 janvier 1908 », pp. 1-2.

<sup>114</sup> CASTEL (Robert), *op. cit.*, p. 236.

### 3.3 La lutte contre l'alcoolisme

L'éducation, les bonnes mœurs facilitées par le mariage sont deux mesures prises par la Maison Suchard pour stabiliser et encadrer la main-d'œuvre ouvrière. La consommation d'alcool, autre vice qui menace l'ouvrier, est à son tour sujette à des dispositions visant à en limiter l'accès. La peur de ce fléau qui, à la fois, rend l'ouvrier improductif et lui fait dilapider son salaire conduit la direction à mettre en place une cuisine populaire où l'on ne peut consommer que peu de vin et uniquement en mangeant. Le fonctionnaire fédéral des fabriques mentionne que « les locaux très bien appropriés à leur destination sont mis à la disposition des ouvriers et du public en général, et l'on peut se procurer à bon compte des aliments sains et bien préparés. Sans être un café de tempérance proprement dit, quoique l'on n'y délivre aucune boisson alcoolique, ce restaurant atteint au fond le même but. On y débite du vin de très bonne qualité, mais en petite quantité seulement : \_ de litre par personne et pour le repas seulement. »<sup>115</sup>. La peur du « lundi bleu » ou « Saint-Lundi », fait également adopter à la direction une autre mesure visant à faire distribuer le salaire le mercredi<sup>116</sup>. Ami Campiche, inspecteur des fabriques, écrit à ce sujet : « On évite ainsi les inconvénients de la paie des samedis, et si l'on a choisi ce jour-là plutôt qu'un autre, c'est en raison du grand marché de la ville qui a lieu le jeudi. Cet usage, établi depuis le mois de Décembre 1886, a donné les meilleurs résultats au point de vue de l'économie dans les ménages, et de la bonne conduite des ouvriers »<sup>117</sup>. L'entreprise s'immisce dans la « vie privée » de l'employé pour assurer sa productivité et pour favoriser son relèvement moral hors des vices éthyliques.

Il est à noter que l'industrie chocolatière œuvre de manière générale dans ce sens, en relevant les vertus nutritives et saines des produits chocolatés en lieu et place de l'alcool. Preuve que les affaires et les bons sentiments peuvent parfois faire bon ménage, ces efforts des patrons pour que les ouvriers abandonnent leur vice trouvent un relais publicitaire dans la presse, notamment de tendance religieuse : « Nous constatons, en effet, avec plaisir cette tendance qu'a l'ouvrier maintenant d'absorber plutôt la tasse de cacao chaude et réconfortante avant de partir pour le chantier ou l'usine que le verre de vin louche ou d'alcool malfaisant qui abêtit et paralyse aussi bien l'esprit que le corps »<sup>118</sup>.

Là encore, les mesures philanthropiques, en dehors des préoccupations morales des patrons, sont également un moyen de lutter contre l'absentéisme que

---

<sup>115</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 2448, « Une fabrique modèle. Rapport d'Ami Campiche, inspecteur fédéral des fabriques », p. 8.

<sup>116</sup> « Le jour choisi pour la distribution de la paie entraîne aussi des répercussions dans le comportement des travailleurs. Lors d'un congrès à Genève en 1876 consacré au repos du dimanche, de nombreux orateurs suisses et étrangers notent l'incidence du salaire payé le samedi soir ou le dimanche sur l'absence du lundi. » DUBOIS (Gérard), « Quand l'ouvrier préférerait le cabaret à l'atelier : le Saint Lundi au 19<sup>e</sup> siècle en Suisse » in BATOU (Jean) (et. al.), *Pour une histoire des gens sans Histoire. Ouvriers, excluEs et rebelles en Suisse XIXe-XXe siècles*, Lausanne, Editions d'En Bas, 1995, pp. 63-75, p. 69.

<sup>117</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 2448, « Une fabrique modèle. Rapport d'Ami Campiche, inspecteur fédéral des fabriques », pp. 7-8.

<sup>118</sup> *L'église libre*, 9 août 1907, signé H.

pourrait provoquer l'absorption de boissons alcooliques ou la faible productivité des ouvriers qui pourrait en découler.

### 3.4 L'épargne

L'action patronale agit sur l'épargne de deux manières : directement, par l'adoption de mesures dont nous allons parler dès à présent, et indirectement par un certain nombre d'institutions.

Des dispositions sont prises par la direction pour que l'ouvrier apprenne à gérer un petit pécule financier. Par exemple, lorsqu'un ouvrier mineur, fils d'ouvrier, est engagé dans l'entreprise, une convention est signée avec le père pour retenir au mineur mensuellement « dix centimes par francs » qui seront placés « jusqu'à la majorité de leur ouvrier, dans un compte à intérêt qui lui sera ouvert, soit [dans l'entreprise], soit à la Caisse d'épargne de Neuchâtel. [L'entreprise] ne sera pas tenu[e] de s'en dessaisir avant cette époque, même en cas de sortie volontaire ou de renvoi de l'ouvrier, mais il [lui] sera loisible de le faire, [si elle] juge que ce soit dans son intérêt. »<sup>119</sup>. En réponse à un questionnaire adressé par l'Inspectorat des fabriques en 1906, Carl Russ-Suchard précise les effets positifs des carnets d'épargne de mineurs : « Cette mesure a permis les plus heureux résultats et permis à mainte ouvrière de se procurer un trousseau lors de son mariage »<sup>120</sup>. Nous assistons donc à une éducation de l'épargne sous l'œil bienveillant de la direction, qui tire trois avantages de ces pratiques.

D'une part, l'ouvrier qui a placé son argent dans l'entreprise est lié à cette dernière en ce qui concerne la bonne marche des affaires. Pour le dire plus simplement, si l'entreprise coule, c'est ses épargnes qui s'en vont également.

D'autre part, le fait de placer l'argent des ouvriers dans la Maison Suchard permet également à l'entreprise de conserver des liquidités importantes et de disposer de celles-ci pour la bonne marche des affaires. Peut-on en déduire, à l'image de ce qui se passe à la même époque dans les cristalleries de Baccarat, que ces dépôts « constituent une dette flottante éclatée entre de si nombreux créanciers, que l'exigence massive de remboursement à court terme semble improbable, et surtout [que] leur importance permet de maintenir au niveau minimum la masse de capitaux immobilisés par la réserve (les fonds propres) »<sup>121</sup> ? Nous pouvons raisonnablement le supposer.

Enfin, ce type d'allocations semble favoriser l'embauche de jeunes ouvriers susceptibles d'échapper à l'industrie chocolatière s'ils parvenaient à choisir d'autres

---

<sup>119</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 1691, « Convention de 1882 ». AEN, Fonds Suchard, Dossier 2448, « Réponses au questionnaire adressé par Ami Campiche, Inspecteur Fédéral des Fabriques, du 28 janvier 1908 », p. 7.

<sup>120</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 2448, « Réponses au questionnaire adressé par Ami Campiche, Inspecteur Fédéral des Fabriques, du 28 janvier 1908 », p. 7.

<sup>121</sup> BIRCK (Françoise), « Entre le patronage et l'organisation industrielle. Les cristalleries de Baccarat dans le dernier quart du XIXe siècle », *Genèses*, n° 2, décembre 1990, p. 42.

métiers<sup>122</sup>. Les mesures sursalariales sont un puissant aimant pour les enfants d'ouvriers, qui perpétuent, en restant dans l'entreprise, l'idée de grande famille.

Il est surprenant de constater à quel point le patron intervient dans les affaires « privées » des ouvriers, notamment lorsqu'il s'agit de l'épargne. C'est ce qu'il ressort d'une lettre adressée à Mademoiselle Charlotte Gacond datant du 31 décembre 1882 dans laquelle Philippe Suchard fait part de sa volonté d'allouer à cette dernière un franc supplémentaire par mois pour chaque année passée dans son entreprise. Il ajoute cependant : « Afin que le but que je me propose soit atteint, je me réserve d'être consulté sur l'emploi de cet argent, car mon désir est que vous arriviez rapidement à vous créer quelques épargnes qui vous assurent une ressource pour l'avenir »<sup>123</sup>. Il précise immédiatement : « J'espère aussi que, dans ce but, vous chercherez vous-même à augmenter ces épargnes en y ajoutant, autant que possible, quelque chose chaque mois »<sup>124</sup>. Des possibilités d'épargne, certes, mais pas à n'importe quel prix. L'argent épargné doit servir au développement physique et moral de l'ouvrier. Pour le patron, l'ouvrier ne doit pas avoir de secrets ; l'argent qu'il gagne dans la Maison Suchard ne lui appartient pas en propre. Preuve que l'ouvrier est encore considéré dans l'enfance de son développement, le cas de l'épargne souligne le caractère totalitaire des mesures paternalistes de Suchard.

Des dispositions indirectement financières concourent également à développer les intérêts pour la gestion chez l'ouvrier, et c'est là le second grand volet de ce chapitre consacré à l'épargne. La Société de Consommation, créée en 1878, répond à cette préoccupation patronale. Gérée par ses adhérents, cette société a pour but de « fournir des denrées alimentaires et autres objets de premières nécessités aux meilleures conditions de prix et de qualité ».<sup>125</sup> Cette société a également l'avantage de permettre à l'employeur de contrôler l'alimentation de ses pupilles, notamment la consommation d'alcool. Pour y adhérer, il faut produire une mise d'entrée et voir son « dossier » approuvé par le Comité de direction. En cas de bénéfices après déduction des charges, les adhérents se les partagent<sup>126</sup> : « Après que l'inventaire annuel a été fait, les bénéfices de l'exercice sont répartis entre les sociétaires dans la proportion de leurs achats. Mais, au lieu de recevoir la valeur, les sociétaires en sont crédités sur leurs comptes courants qui portent intérêt »<sup>127</sup>. De même, Ami Campiche signale que « Chaque sociétaire est tenu de laisser en compte courant dans l'association, sur ses bénéfices réalisés, une somme égale à sa consommation de 3 mois. Le Capital formé

---

<sup>122</sup> On retrouve cette logique dans l'industrie textile française à la même époque à en croire Duthoit, président des Semaines sociales cité par Talmy : « l'enfant, pour ne pas priver la famille de sa part de sursalaire est obligé parfois malgré ses goûts personnels de travailler dans le textile. Engageant ainsi toute sa vie dans une profession pour laquelle il peut n'être pas disposé. Talmy (R.), *Histoire du mouvement familial en France : 1896-1939*, Paris, Collection Etudes C.A.F. Union Nationale des Caisses d'allocations familiales, 1962, vol II., p. 138 cité in HATZFELD (Henri), *op. cit.*, p. 177.

<sup>123</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 2126 « Prime d'ancienneté 1873-1884 ».

<sup>124</sup> *ibid.*

<sup>125</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 76, « Statuts de la société de consommation de la fabrique de chocolat du 4 février 1910 en remplacement de ceux du 1<sup>er</sup> février 1894 ».

<sup>126</sup> Une telle gestion ouvrière a certainement contribué à l'organisation « politique » des ouvriers de Serrières.

<sup>127</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 2448, « Rapport d'Ami Campiche. Une fabrique modèle, 1894 », p. 7.

par ces dépôts sert de fonds de roulement »<sup>128</sup>. Les meilleurs éléments peuvent participer au Conseil d'administration de cette société. L'apprentissage de l'épargne est une expérience de longue haleine, et des institutions comme la Société de Consommation, pour être profitable à l'ouvrier, impliquent que ce dernier demeure au moins quatre mois pour avoir une part des bénéfices<sup>129</sup>. L'épargne, qu'elle soit directe ou indirecte, est donc immanquablement liée au fait de demeurer dans l'entreprise et de chercher à favoriser sa bonne marche.

### *3.5 L'accession provisoire à la propriété*

La Maison Suchard patronne l'accès « momentané » à la propriété grâce à sa cité ouvrière, fondée en 1887. Jusqu'alors, la Maison Suchard indemnisait les ouvriers vivant hors de Serrières. Toutefois, selon Ami Campiche, la direction « ne tarda pas à reconnaître l'insuffisance des locaux disponibles dans ce but [loger les ouvriers], et, en beaucoup de cas, le manque de conditions hygiéniques satisfaisantes »<sup>130</sup>. Dès lors, la cité ouvrière, toujours selon l'Inspecteur des fabriques, se révèle nécessaire et la Maison l'élabore « avec le sens pratique qui la distingue, mais [aussi] avec une préoccupation de sollicitude bienveillante qu'on ne saurait trop louer »<sup>131</sup>. Cette préoccupation hygiéniste se dégage du questionnaire rempli par la direction Suchard : « Tout un petit village composé de 18 maisons ouvrières, plus la Cuisine Populaire ont été érigées au bord du lac dans de bonnes conditions hygiéniques ; l'air et le soleil y arrivent à profusion »<sup>132</sup>. Les ouvriers peuvent y vivre pour une somme jugée modique par l'Inspecteur des fabriques. La direction insiste sur la bonne gestion qui doit être faite de ce patrimoine immobilier.

L'accession provisoire à la propriété a donc plusieurs effets. Premièrement, nous retrouvons là une mesure sursalariale visant à fidéliser et à fixer la main-d'œuvre. Pouvoir vivre dans l'une de ces maisons représente en effet une promotion, mais également des investissements à longs termes de la part des locataires (contracter une assurance, etc.). Lorsque l'ouvrier est licencié, il perd ce droit au logement.

En second lieu, l'accession à la propriété demande un apprentissage. Ce qui est visé en partie, c'est que l'ouvrier *gère* un bien mobilier, avec tout ce que cela comporte. Une somme est retenue sur le loyer en vue des réparations qui pourraient survenir à la suite de dégradations. Ces réparations sont à la charge des locataires et, pour s'assurer du bon état des logements, des inspections sont effectuées régulièrement. Au bout de trois ans, les sommes non dépensées sont déposées sur le

---

<sup>128</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 2448, « Rapport d'Ami Campiche. Une fabrique modèle, 1894 », p. 7.

<sup>129</sup> Voir AEN, Fonds Suchard, Dossier 2448, « Rapport d'Ami Campiche. Une fabrique modèle, 1894 », p. 6.

<sup>130</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 2448, « Rapport d'Ami Campiche. Une fabrique modèle, 1894 », p. 2.

<sup>131</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 2448, « Rapport d'Ami Campiche. Une fabrique modèle, 1894 », p. 2.

<sup>132</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 2448, « Réponses au questionnaire adressé par Ami Campiche, Inspecteur Fédéral des Fabriques, du 28 janvier 1908 », p. 5.

compte d'épargne des locataires. Ami Campiche, inspecteur des fabriques, signale que : « L'effet de cette mesure a été excellent : les locataires ont compris qu'il est dans leur intérêt de prendre soin de leurs logements, de les maintenir dans un état de grande propreté, et de faire à temps les petites réparations. Aussi l'entretien des maisons est parfait, et il a été possible de rembourser à plusieurs locataires la totalité de la somme retenue, et à tous les autres la moitié au moins de cette retenue »<sup>133</sup>. Les locataires de ces maisonnettes doivent en outre contracter une assurance sur leur mobilier. Le contrôle est assuré par la direction de la Maison Suchard, qui vérifie ainsi que les ouvriers soient de bons gestionnaires.

Accéder à la propriété, c'est également montrer qu'une ascension sociale est possible, que l'on peut être un ouvrier digne et un propriétaire capable de gérer un patrimoine. La propriété d'une maison Suchard, c'est le symbole de la réussite sociale des bons éléments ouvriers, dût-elle se réduire à un temps seulement.

Enfin, Robert Castel nous met sur la piste d'une autre dimension importante de la cité ouvrière : « Le patronage patronal est un puissant facteur de fixation de cette mobilité ouvrière, car les travailleurs perdent tous ces « avantages sociaux » s'ils quittent la compagnie. Une telle emprise ne peut cependant s'imposer à la perfection que dans l'espace clos des grandes concentrations industrielles. Dans les petits ateliers ou bien lorsqu'il habite en ville, l'ouvrier risque d'être livré à toutes les « mauvaises influences » du cabaret et des solidarités populaires, de s'adonner à ses mauvais penchants »<sup>134</sup>. La cité ouvrière, dans cette logique, permettrait également l'isolement de l'ouvrier hors des influences néfastes de la ville. Evidemment, nous ne pouvons pas comparer Serrières avec d'autres grandes concentrations ouvrières françaises. Toutefois, nous ne pouvons pas négliger cette volonté de préserver la « grande famille Suchard » des influences néfastes de l'extérieur, et notamment des contestations ouvrières : « Les modes d'habitat sont une des médiations concrètes entre la structure objective du marché du travail et la structure mentale, écrit Bourdieu, et du même coup l'expérience que les gens peuvent faire de la lutte, etc. Les rapports objectifs qui définissent le champ de lutte sont appréhendés dans toutes les interactions concrètes et pas seulement sur le lieu du travail (c'est là une des bases du paternalisme) »<sup>135</sup>.

### *3.6 Les loisirs et excursions*

Moyen de pacification et d'illustration des relations entre ouvriers et patron en forme de grande famille, manière de valoriser une production commerciale par la pratique de ce qui se passe au sein de la Maison Suchard, le loisir est publicisé par l'entreprise chocolatière. C'est lors de ces excursions, voyages ou autres événements, que la célébration de l'apaisement des tensions sociales est proclamée. En 1871 par exemple, Philippe Suchard père et fils « avaient cordialement invité à une promenade

<sup>133</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 2448, « Rapport d'Ami Campiche. Une fabrique modèle, 1894 », p. 4.

<sup>134</sup> CASTEL (Robert), *op. cit.*, p. 257.

<sup>135</sup> BOURDIEU (Pierre), « La grève et l'action politique » in *Questions de sociologie*, Paris, Minuit, 1984, pp. 251-263, p. 254.

en chemin de fer à Berne »<sup>136</sup> les ouvriers et ouvrières de l'entreprise. Une plaquette commémorative est imprimée à cette occasion, et le discours qui s'en dégage fait très explicitement l'éloge des généreuses mesures prises par la Maison Suchard à l'égard des ouvriers. La journée y est détaillée, et l'écriture foisonne d'expressions faisant effet de « la prévoyance et la générosité des patrons », de la bonté du « papa Suchard, qui ne fait jamais les choses à demi »<sup>137</sup>. En réponse à un toast porté en son honneur par les ouvriers, le « bon papa Suchard » exprimera d'ailleurs le plaisir qu'il a d'organiser de telles manifestations « en l'honneur de ses ouvriers, auxquels il [doit] la prospérité et l'accroissement de sa maison, en leur rappelant qu'il était ouvrier comme eux, que c'était par le travail et l'épargne qu'il [faut] s'efforcer d'améliorer sa condition, et que c'était le véritable moyen d'y parvenir »<sup>138</sup>. Ces excursions sont donc plus que des incarnations de la structure idéale d'une société sans conflits ; elles permettent aux patrons, en sus de l'exemplification, de proclamer par les discours leur volonté de résoudre la question sociale. Philippe Suchard fils discours après son père sur l'apaisement des tensions sociales :

« Camarades !

La promenade que nous faisons aujourd'hui est quelque chose de nouveau et d'inattendu ; réfléchissons un peu quelle en est la raison, afin d'en comprendre le but.

Notre réunion est composée de divers éléments, depuis le vieillard dont nous avons, il y a six jours, célébré le 74<sup>e</sup> anniversaire, jusqu'à l'adolescent, même l'enfant ; l'un ayant traversé une carrière pleine de luttes, de travail, de réussites et de déceptions. Aussi, sa vénérable barbe blanchie dans les combats de la vie, est-elle un titre à ajouter à celui du travailleur, dont il est la personnification. Avec lui se trouvent des hommes dans la force de l'âge et qui, robustes au poste, contribuent le plus puissamment à pousser le char du travail. Les plus jeunes sont les plus privilégiés, car ils ont les plus âgés pour leur venir en aide et les guider dans le chemin de la vie.

Mais comme le vieillard a besoin de l'homme mûr pour l'aider dans sa tâche, tous deux peuvent contempler l'avenir avec confiance s'il leur est donné de se voir revivre dans la jeunesse, qui, faible encore, ne tardera pas à prendre son essor et à vouloir surpasser ses aînés.

Le cadre à ce tableau, c'est la femme, qui est aussi représentée ici ; elle est le trait d'union entre tous les âges, car, jeune fille, elle est la petite maman qui aide au ménage en soulageant la mère dans les soins qu'elle donne à ses plus jeunes frères et sœurs ; femme, mère, elle embellit l'intérieur de la famille ; toujours son cœur reste jeune de patience et d'abnégation.

Tous, nous sommes ici pour remplir une des conditions de notre existence ; car pour conserver à notre corps l'équilibre nécessaire à notre santé et accomplir notre devoir envers la société, nous ne devons pas seulement viser à notre perfectionnement matériel, mais aussi à notre perfectionnement moral ; ainsi, dans l'atelier, nous devons accomplir notre devoir consciencieusement, non seulement porter présence aux heures réglementaires ou exécuter ce qui est commandé, mais aussi mêler notre âme et notre intelligence à nos bras, afin de remplir notre tâche avec le plus de facilité possible.

Après l'atelier, nous retrouvons la famille ; nous n'avons accompli qu'une partie de nos devoirs, si, là encore, notre imagination ne nous aide pas à procurer à

---

<sup>136</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 1688, Personnel II, « Promenade à Berne ».

<sup>137</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 1688, Personnel II, « Promenade à Berne ».

<sup>138</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 1688, Personnel II, « Promenade à Berne ».



toutes les personnes qui nous sont chères, le doux bonheur d'une existence paisible et tranquille.

Pensons aux rapports que nous devons avoir avec notre prochain. Là encore notre cœur doit jouer un rôle principal, en nous portant à nous en approcher, afin de nous rendre utiles les uns aux autres, car c'est un devoir de se communiquer ses impressions et ses réflexions. A quoi servirait donc un homme possédant toute la science et qui ne la communiquerait pas ? Sa dernière heure venant à sonner, à quoi aurait-il servi ? Il n'aura été qu'un homme inutile, qui a tout reçu et rien donné.

Un grand avantage résultant du contact des uns avec les autres est d'apprendre à se connaître, à s'apprécier, à s'améliorer, car il est difficile d'admettre que des personnes d'opinions différentes puissent discuter ensemble sans qu'aucune d'elles n'arrive à modifier sa manière de voir.

Je désire donc que nous inaugurons aujourd'hui une nouvelle vie entre nous, qui sera celle d'un épanchement mutuel, en cherchant les occasions de nous rapprocher les uns des autres pour nous communiquer nos impressions, entendre ce que pensent les autres. Mettons-y du support, de la bienveillance et de la confiance, et nous contribuerons à résoudre l'un des grands problèmes de notre époque, qui consiste à niveler les positions sociales par le concours mutuel de tous au bien-être de tous.

C'est au succès des efforts que nous nous engageons tous de faire dans ce but, que je forme mon toast ! »<sup>139</sup>.

Nous retrouvons, dans cette vision organiciste de la société, les thèmes chers au paternalisme. La solidarité du groupe ouvrier est amputée des effets de domination des patrons pour faire place à une nécessaire collaboration au sein d'une société où tous les individus ont un rôle à jouer pour son développement, mais aussi pour le leur. La place de la femme, gardienne de la famille et au caractère résolu (au cœur jeune d'abnégation) est à cet égard révélatrice de la vision familialiste que nous avons déjà mentionnée. Curieusement, alors que la Maison Suchard est composée en grande partie d'ouvrières, cette dimension est peu mise en avant par Philippe Suchard fils.

La conceptualisation des rapports sociaux qui transparaît au début du discours passe rapidement du point de vue général aux relations existantes au sein de la fabrique. La légitimation de la soumission ouvrière se fait alors par l'évocation de la structure même du corps social, qui implique l'écoute et la compréhension de tous avec tous.

Dans ce discours, nous remarquons encore le rôle que se donne le patronat, la volonté de relèvement moral et social dont il se pare. Lorsque Philippe Suchard fils parle de diffusion des connaissances, c'est dans le sens d'une éducation par le patronat des ouvriers.

Niveler les positions sociales : le ton est lancé à l'occasion de ce voyage à Berne. Les discours reprennent un message qui transparaît, au dire du chroniqueur, dans le voyage même : « Des fêtes de cette nature, en rapprochant les maîtres et les ouvriers, sont certainement plus propres à avancer la solution du problème de la question sociale, que les théories creuses et les excitations sourdes des chefs de l'Internationale »<sup>140</sup>.

---

<sup>139</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 1688, Personnel II, « Promenade à Berne ».

<sup>140</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 1688, Personnel II, « Promenade à Berne ».

### 3.7 Faire du paysan un ouvrier

« Le paternalisme eut pour but de transformer l'homme à tout faire, souvent d'origine rurale, en un ouvrier qualifié »<sup>141</sup>. André Gueslin décèle ici l'une des composantes de ce système de domination. A la veille de la Révolution industrielle, que l'on peut situer en Suisse entre 1798 et 1850, le secteur primaire occupe les deux tiers environ de la population active. Vers 1850, sur une estimation tournant autour de 1'200'000 personnes actives, l'agriculture en occupe encore 600'000, le secteur secondaire environ 450'000 et le secteur des services environ 150'000<sup>142</sup>. Du travail au champ ou à domicile, travail proto-industriel, on passe au cours du 19ème siècle de plus en plus au travail en fabrique. Ce passage de l'un à l'autre de manière échelonnée et relativement longue transforme petit à petit la relation au travail des acteurs sociaux de l'époque. Nécessitant une partie d'ouvriers relativement qualifiés, la Maison Suchard ne peut engager uniquement, même si elle le fait parfois pour certains secteurs, des paysans-artisans qui travailleraient une partie de l'année, pendant la saison creuse, à la fabrique de chocolat.

Le paternalisme, forme de recrutement et de contrôle, moyen de formation par la promesse d'avantages sursalariaux est une réponse apportée par la Maison Suchard dans cette situation. Pas de cynisme là-dedans ; la direction agit sans calculs, ne lit pas dans l'avenir, mais tente d'apporter une réponse à la restructuration des rapports sociaux. « C'est donc par l'intermédiaire de *services*, écrit Robert Castel, que les préoccupations "sociales" peuvent prendre forme sans entrer en contradiction avec les exigences économiques. La réparation de la santé, l'amélioration du logement, des secours en situation de détresse, voire des moyens d'éducation, des loisirs sains, et aussi des allocations d'invalidité, des supports pour les veuves ou les orphelins d'ouvriers, etc., peuvent être dispensés dans une autre logique que celle du profit sans pour autant la contredire. Le patron se fait ainsi l'ordonnateur de la sécurité de l'ouvrier, qui en est par lui-même incapable »<sup>143</sup>.

L'ouvrier est fidélisé ; il participe à la vie de l'entreprise, vit par et pour cette dernière. L'ancienneté lui apporte des primes et des gratifications supplémentaires<sup>144</sup>. Ainsi, il ne touchera d'assurance-vie (fondée en 1891) que s'il a travaillé 15 ans successivement dans la fabrique Suchard<sup>145</sup>. Les statuts de la caisse de retraite, fondée en 1920, stipulent également que tout ouvrier ou ouvrière ayant plus de 60 ans et 20 ans de service est au bénéfice d'une retraite (annuellement 1200 francs pour

---

<sup>141</sup> GUESLIN (André), *op. cit.*, p. 209.

<sup>142</sup> Selon BERGIER (Jean-François), *op. cit.*, p. 206.

<sup>143</sup> CASTEL (Robert), *op. cit.*, p. 256.

<sup>144</sup> « Les gratifications accordées au bout de l'année varient de fr. 1.- à fr. 180.- par ouvrier ou ouvrière, suivant les années de service et les qualités de l'ouvrier. Nous avons institué, pour encourager nos anciennes ouvrières, un système de prime d'ancienneté, d'après lequel elles reçoivent, à côté de leur gain journalier une prime de 1 centime par heure et par année de service ». AEN, Fonds Suchard, Dossier 2448, « Réponses au questionnaire adressé par Ami Campiche, Inspecteur Fédéral des Fabriques, du 28 janvier 1908 », p. 4.

<sup>145</sup> « Les ouvriers reçoivent une assurance de Frs. 1000.- payable à leur décès à leur veuve ou à leurs enfants mineurs et en même temps, ainsi que les ouvrières, chaque 9 octobre le 5% de cette somme, soit Frs. 50.- ». AEN, Fonds Suchard, Dossier 2448, « Réponses au questionnaire adressé par Ami Campiche, Inspecteur Fédéral des Fabriques, du 28 janvier 1908 », p. 8.

les hommes et 1000 francs pour les femmes). Une commission est chargée de s'assurer de l'état de santé des ouvriers, ainsi que de leurs désirs de cesser toute activité. De nombreux ouvriers continuent ainsi de travailler après 60 ans.

### *3.8 Le paternalisme freine-t-il la contestation ?*

« C'est ainsi que l'entreprise vécut et prospéra dans une confiance mutuelle inébranlable. La meilleure preuve en est que pendant les cent années de son existence, la Maison Suchard n'a jamais eu aucun conflit du travail et que tout ce qui touche aux salaires, à la durée du travail ou au traitement du personnel a toujours été réglé à l'amiable »<sup>146</sup>.

Si nous reprenons le témoignage écrit en 1926 par Willy Russ, fils de Carl, notre analyse pourrait s'arrêter là. Selon ce dernier, les institutions de la Maison Suchard mise en place par les Suchard puis par son père ont toujours été bien accueillies par les ouvriers, la Maison évitant tout conflit, au contraire de ce qui se passait parfois dans d'autres industries. Willy Russ insiste ici sur le fait que son père a agi dans un souci de grandeur morale, et non par calcul pour désarmer la contestation et augmenter la productivité des travailleurs : « Quand on parle aujourd'hui des œuvres de bienfaisance établies par les grands industriels pour le bien de leurs ouvriers, on rencontre d'ordinaire chez ceux-ci une méfiance trop souvent justifiée. En refusant longtemps et obstinément de faire droit aux revendications légitimes du salariat, beaucoup de grands industriels n'ont réussi qu'à se faire passer pour des exploiters sans scrupules, uniquement appliqués à s'enrichir aux frais des ouvriers. Ces chefs ont contribué, par leur attitude déraisonnable, à imprimer aux ouvriers le sentiment que tout ce qu'ils entreprenaient, même sous l'apparence humanitaire, n'était destiné qu'à les placer dans un état de dépendance plus complet encore du patronat. C'est pourquoi beaucoup d'institutions de bienfaisance fondées dans d'excellentes intentions par la grande industrie moderne ne sont considérées par le monde ouvrier que comme des acomptes destinés à éloigner la grande échéance finale. De ces conditions malsaines est sortie, entre patrons et ouvriers, cette méfiance réciproque qui a fini par prendre la forme de la lutte des classes sans rémission. L'une et l'autre partie ne font qu'y perdre, puisqu'on néglige fatalement le but commun qui est le développement de l'industrie dans son ensemble et par là la possibilité d'améliorer les conditions de vie de tous ceux qui en dépendent. Carl Russ avait compris ces vérités à une époque où le groupement syndical des salariés, des employés et plus spécialement des ouvriers était encore dans les langes. Pour lui, une considération dominait toutes les autres : celle des avantages réciproques de la communauté d'intérêts entre patrons et ouvriers dans la grande industrie »<sup>147</sup>.

Au-delà de ce portrait filial admiratif, qu'en est-il exactement ? Les ouvriers ont-ils, comme nous en faisons l'hypothèse, un rôle à jouer dans l'abandon progressif de la politique paternaliste du patronat ou sont-ils, comme le prétend Willy Russ,

<sup>146</sup> RUSS (Willy), *Carl Russ-Suchard, op. cit.*, p. 65.

<sup>147</sup> RUSS (Willy), *op. cit.*, pp. 68-70.

comblés par les institutions paternalistes, redoublant de force pour le développement industriel de la Maison Suchard ? C'est pour répondre à ces questions que nous allons à présent nous intéresser aux réactions ouvrières face à ces mesures paternalistes.

## 4 Les réactions ouvrières

A présent que les mesures paternalistes de la Maison Suchard ont été exposées, il est temps de nous focaliser sur les attitudes et pressions diverses émanant des mouvements ouvriers. Cette présentation successive des dispositions paternalistes puis des réactions ouvrières, nous l'avons dit, risque de décomplexifier la réalité sociale en voilant les conflits sociaux qui se tissent au sein de la société. Nous courrons dès lors le péril que s'estompe, derrière une histoire sans conflits, le phénomène même que nous cherchons à montrer, à savoir l'importance des mouvements ouvriers dans l'adoption d'une législation sociale. Par souci de clarté, nous conserverons malgré tout ce découpage.

Pour comprendre les actions et inactions des mouvements ouvriers liés à l'industrie chocolatière neuchâteloise, deux démarches préalables nous semblent indispensables. Premièrement, il est important de préciser quelques enjeux liés aux termes « classe ouvrière », « mouvement ouvrier » ; en un mot, de s'attarder un instant sur le processus d'objectivation des groupes.

Dans un second temps, nous présenterons à grands traits les mouvements ouvriers en Suisse, et ceci autour du binôme réforme/révolution. Il nous semble en effet important de préciser que les orientations et les moyens de lutte envisagés étaient forts divers et ne peuvent se réduire à la tendance réformiste actuellement dominante. Si nous voulons mesurer l'influence des mouvements ouvriers sur l'instauration de régulations de la « question sociale »<sup>148</sup>, il nous faut au préalable constater que la généralisation de la pratique politique qui se développe au cours des 19<sup>ème</sup> et 20<sup>ème</sup> siècles en Suisse accentue l'orientation des actions vers le champ politique en constitution. C'est-à-dire que, comme l'écrit Bernard Voutat, « l'invention d'un « ordre politique » qui se construit à travers les usages du vote »<sup>149</sup> devient, au fil d'un long travail de construction symbolique, le référentiel dominant. Il s'agit donc là du deuxième volet d'autonomisation de l'Etat que nous avons mentionné dans notre problématique.

Nous pouvons alors nous focaliser sur le cas Suchard, tout en faisant de temps à autre des renvois au contexte plus général, qu'il soit suisse ou européen<sup>150</sup>.

---

<sup>148</sup> Parler en termes de question sociale ne signifie pas qu'elle existe inchangée à tous les endroits et à toutes les époques. Ce qui demeure, c'est la permanence des rapports dissymétriques entre les acteurs.

<sup>149</sup> VOUTAT (Bernard), « La codification du vote en Suisse (1848-1918). Fédéralisme et construction du citoyen », *Genèses*, n° 23, juin 1996, pp. 76-99, p. 76.

<sup>150</sup> Mentionnons, dès à présent, que la formation de mouvements ouvriers doit également à la pression de l'extérieur, particulièrement des influences diverses de l'Association internationale des travailleurs (AIT) fondée en 1864 à Londres. Certaines idées avancées par les membres de l'AIT, notamment en ce qui concerne le principe de la mutualité ouvrière, rencontrèrent un écho important auprès des syndicats naissants, même si l'AIT était parfois en opposition avec la Société du Grütli. Voir GROUPE DE TRAVAIL POUR L'HISTOIRE DU MOUVEMENT OUVRIER, Zurich, *Le mouvement ouvrier suisse. Documents. Situation, organisation et luttes des travailleurs de 1800 à nos jours*, Genève, Editions Adversaires, 1975, pp. 54-56.

#### 4.1 Quelques problèmes liés à la notion de classe ouvrière

Lorsque nous parlons de « mouvement ouvrier » ou de « classe ouvrière », nous oublions souvent qu'il s'agit de constructions sociales. Le groupe n'existe pas en lui-même, indépendamment de la perception qu'en ont les membres et les non-membres. La définition d'un groupe n'est dès lors pas anhistorique, bien au contraire. Lorsque Luc Boltanski prend l'exemple des cadres pour montrer l'historicité de cette catégorie, il affirme qu'« il faut commencer par renoncer à donner une « définition préalable » du groupe et prendre pour objet la conjoncture historique dans laquelle les cadres se sont formés en groupe explicite, doté d'un nom, d'organisations, de porte-parole, de systèmes de représentations et de valeurs »<sup>151</sup>. Une perspective génétique permettrait donc de montrer le processus de réification du groupe qui n'est, dès lors, pas un donné, mais une permanente construction et reconstruction<sup>152</sup>.

C'est dire que la formation d'un groupe est un enjeu de luttes, durant lesquelles va s'affirmer progressivement une conception dominante et se dégager des porte-parole, légitimement habilités à le représenter. Luc Boltanski constate que « l'effet d'évidence massive, de cohérence, de cohésion ou, pour parler le langage de la psychologie de la perception, de *bonne forme* que les classes dont l'organisation est accomplie parviennent à donner d'elles-mêmes est le produit réifié de luttes le plus souvent oubliées ou refoulées pour la définition et la représentation de la classe. Dans ces luttes, des groupes ont quelque chose à gagner ou à perdre qui n'est autre que leur propre existence en tant que groupes distincts et visibles comme tels. Que l'on pense seulement aux conflits, indissociablement idéologiques, politiques, sociaux qui ont entouré, tout au long du 19<sup>ème</sup> siècle, la formation de la « classe ouvrière », où s'affrontaient, dans la confusion des objectifs, porte-paroles politiques, philosophes sociaux, agents économiques et les fractions en voie d'organisation – ouvriers de l'artisanat, ouvriers de la grande industrie, chefs d'ateliers, etc. – qui étaient à la fois les enjeux et les instruments de ces luttes »<sup>153</sup>. La constitution en

---

<sup>151</sup> BOLTANSKI (Luc), *Les cadres : la formation d'un groupe social*, Paris, éditions de Minuit, 1982, p. 51.

<sup>152</sup> Nous ne nions donc pas qu'il puisse exister des acteurs sociaux placés dans des configurations sociales relativement similaires, phénomène analysé par Pierre Bourdieu : « Sur la base de la connaissance de l'espace des positions, on peut découper des *classes* au sens logique du mot, c'est-à-dire des ensembles d'agents occupant des positions semblables qui, placés dans des conditions semblables et soumis à des conditionnements semblables, ont toutes les chances d'avoir des dispositions et des intérêts semblables, donc de produire des pratiques et des prises de position semblables. [...] [Toutefois] ce n'est pas réellement une classe, une classe actuelle, au sens de groupe ou de groupe mobilisé pour la lutte ; on pourrait dire à la rigueur que c'est *une classe probable*, [...] [et dont] le rapprochement n'est jamais *nécessaire*, fatal [...] ». Penser une classe sur un plan théorique ne signifie donc pas sa permanence, ni de préjuger de ses « intérêts » et de son « but ». BOURDIEU (Pierre), « Des « classes sur le papier » aux « classes mobilisées » » in ACCARDO (Alain) et CORCUFF (Philippe), *La sociologie de Bourdieu. Textes choisis et commentés*, Bordeaux, le Mascaret, 1986, p. 159 (tiré d'un article paru dans les *Actes de la recherche en Sciences sociales*, 1984, no 52-53, pp. 3-4).

<sup>153</sup> BOLTANSKI (Luc), *op. cit.*, p. 54.

groupe est donc à la fois un processus historique d'objectivation et une identification progressive par le groupe à des valeurs communes et communément défendues<sup>154</sup>.

#### *4.2 Quelques éléments liés aux mouvements ouvriers suisses*

Dans cette optique constructiviste, si l'on s'intéresse à l'émergence des mouvements ouvriers en Suisse, nous pouvons constater l'hétérogénéité des formes et des actions que prenaient les contestations face au processus de marchandisation des relations sociales lié à la Révolution industrielle tel qu'il est décrit par Polanyi. Il est intéressant de rappeler les diverses orientations envisagées à l'époque, tant il est vrai que, comme le mentionne Boltanski : « Ce sont aujourd'hui l'ancienneté et l'intensité du travail d'objectivation et d'institutionnalisation de la classe ouvrière qui tendent à masquer son hétérogénéité interne en refoulant hors du champ de la représentation les fractions qui ne sont pas parvenues à institutionnaliser durablement leur représentation, moins encore à prendre en charge la représentation de la classe dans son ensemble »<sup>155</sup>.

Au niveau helvétique, les dates de la création du Parti socialiste suisse (1888)<sup>156</sup> et de l'Union syndicale suisse (1880) sous les auspices de la Société du

---

<sup>154</sup> « A l'encontre de l'image rassurante de la classe ouvrière qui fait le mouvement ouvrier, écrit Michel Offerlé, il faudrait montrer comment des artisans en situation de porte-à-faux social, des intellectuels frustrés ou stigmatisés, des aristocrates et des chefs d'entreprises paternalistes, des statisticiens et des économistes sociaux... se sont opposés pour dénommer ce groupe innommable et éclaté (travailleurs manuels, quatrième état, classes pauvres, dangereuses, laborieuses, basses classes, barbares, prolétariat, classes ouvrières ou classe ouvrière) ; et comment des entrepreneurs politiques ont revendiqué la représentation d'un groupe dont ils ont fixé les frontières, assuré la continuité et défini l'identité par un travail de mobilisation tous terrains [...]. Si le travail d'homogénéisation accompli par les entrepreneurs socialistes peut autoriser l'illusion d'une homogénéité préalable du groupe mobilisé, il ne saurait pourtant être question d'oublier que c'est ce travail, explicable mais non inéluctable qui, en construisant l'organisation construit aussi la classe qui y "correspond" ». OFFERLE (Michel), *Les partis politiques*, Paris, PUF (coll. Que sais-je ?), 1991 (1987), p. 41.

<sup>155</sup> BOLTANSKI (Luc), *op. cit.*, p. 55.

<sup>156</sup> Décidée en 1880 au Congrès ouvrier d'Olten, la création ne se fera que sous l'impulsion d'Albert Steck, théoricien et entrepreneur politique. Il décrit ainsi la social-démocratie, et l'on remarque l'importance donnée à l'action politique réformatrice : « La démocratie sociale, c'est la souveraineté populaire complète. Celle-ci, et elle seule, est la liberté populaire. La souveraineté populaire complète ne peut être acquise, à côté de la continuation de la construction et du perfectionnement de la démocratie politique, que si la souveraineté du peuple s'étend aussi sur les moyens de production de son pays. La souveraineté politique et économique forme la démocratie sociale, la social-démocratie. Dans cette perspective, l'aspect politique qui, dans la société actuelle, est seul et a seul le droit d'être au premier plan, sera situé légèrement en retrait par rapport à l'aspect économique, bien plus important. Toutefois, il ne saurait être absent, car dans l'Etat social-démocrate, c'est la politique qui devra former et régir la souveraineté populaire économique, appuyée sur la propriété collective des moyens de production. Seule la démocratie politique pourra éviter que la souveraineté populaire économique, acceptée en principe, ne dégénère en une domination despotique ou aristocratique s'exerçant sur le peuple. Elle seule évitera l'apparition d'une nouvelle classe ou même de plusieurs nouvelles classes dominantes. ». Albert Steck, « Die Schweizerische Sozialdemokrat », No 30, 26 juillet 1890, cité in GROUPE DE TRAVAIL POUR L'HISTOIRE DU MOUVEMENT OUVRIER, Zurich, *op. cit.*, p. 115.

Grütli<sup>157</sup> ne doivent donc pas nous faire oublier le travail préalable, à la fois subjectif et objectif, de constitution et de représentation de ces groupements<sup>158</sup>.

Cette séparation progressive du « syndical » et du « politique » en organisations, pensées comme des types particuliers de médiation du politique, illustre d'une part l'hétérogénéité des moyens d'action collective envisagés, et d'autre part la spécialisation progressive qui s'opère. L'assignation, par le groupe, de ces objectifs à ces deux médiations réduit d'autant le champ des possibles et des pensables en ce qui concerne « l'action politique ». Dans la Première Union ouvrière suisse fondée en 1873, la distinction entre syndicat et parti socialiste n'est pas clairement opérée. Pourtant, moins de dix ans plus tard, au Congrès d'Olten, décision est prise de fonder à la fois un Parti socialiste et une Union syndicale suisse. Sous l'impulsion d'Hermann Greulich, entre autres, les statuts de l'Union syndicale sont clairement définis en 1899 : « L'Union syndicale suisse, ses fédérations et ses sections reposent sur un terrain absolument neutre en matière politique et religieuse, de sorte que tout ouvrier peut y adhérer sans renier ses opinions politiques et religieuses. Les statuts des fédérations et des sections ne doivent contenir aucun programme touchant à la politique de parti »<sup>159</sup>. En délimitant l'action syndicale à l'économique et le parti socialiste au politique<sup>160</sup>, quasiment en opposition l'un par rapport à l'autre, les acteurs sociaux de l'époque s'assuraient une existence légitime complémentaire mais favorisaient également un découpage institutionnel privilégiant l'action syndicale limitée et ponctuelle ainsi que l'acceptation, par les membres du Parti socialiste, des règles du jeu du champ politique imposées par les nouveaux acteurs dominants : la bourgeoisie « radicale »<sup>161</sup>. Marc Vuilleumier constate en effet

---

<sup>157</sup> La Société du Grütli, fondée en 1838, illustre ce passage de l'acteur au groupe, mais également la divergence d'intérêts et de conceptions qui y cohabitent et des luttes pour en donner un sens –orientation et légitimité. Composée de compagnons et d'artisans suisses-allemands, ayant des visées éducatives et morales, cette société subira ensuite l'influence d'Albert Galeer, dont l'idée directrice est que cette société englobe « en son sein toutes les classes et recherche le développement de toutes les forces du peuple ». Petit à petit, la Société se présente comme le représentant des intérêts ouvriers : « La Société du Grütli est de la sorte amenée à évoluer – ce qui lui permettra de plus de faire figure de principal porteur des idées démocratiques et socialistes. Mais elle n'abandonnera jamais complètement l'esprit et les orientations qui ont été ceux de ses origines (il existe d'ailleurs en son sein de multiples tendances interprétant différemment le rôle de leur organisation) ». Pour la première citation : Albert Galeer, « La Ligue morale populaire et la libre école des hommes, ou la Société du Grütli. Discours sincère au peuple suisse, particulièrement aux jeunes », Genève, 1846, pp. 67 sqq. cité in GROUPE DE TRAVAIL POUR L'HISTOIRE DU MOUVEMENT OUVRIER, Zurich, *op. cit.*, p. 41. Pour la deuxième citation : GARBANI (Philippe) et SCHMID (Jean), *op. cit.*, p. 32.

<sup>158</sup> Précisons d'emblée l'importance que jouèrent les immigrés dans la diffusion des idées socialistes et anarchistes. Vers 1880, la proportion d'étrangers dans la population suisse était de 7,4 % et en 1914 de 15,4%. Voir GRUNER (Erich), « Die Arbeitbewegung in der Schweiz vor der Frage : Reform oder Revolution » in *Revue suisse d'histoire*, 25<sup>ème</sup> année, 1975, pp. 272-273.

<sup>159</sup> HEEB (Friedrich), *L'Union syndicale suisse 1880-1930*, Berne, 1933, p. 83 cité in GARBANI (Philippe) et SCHMID (Jean), *op. cit.*, p. 49.

<sup>160</sup> Cette délimitation du syndical au professionnel, hors de la politique, se remarque également en France à la même période. Une conception se dessine, selon laquelle « le professionnel s'oppose [...] au politique par son caractère pratique, immédiat, mais aussi concret et efficace : les associés s'unissent "non parce qu'ils ont des opinions et des goûts semblables" (pour la défense d'un "parti"), mais parce qu'ils ont "les mêmes intérêts matériels" ». BARBET (Denis), « Retour sur la loi de 1884. La production des frontières du syndical et du politique », *Genèses*, n° 3, mars 1991, p. 23.

<sup>161</sup> Nous ne pourrions pas développer plus avant ce sujet. Signalons simplement que cette séparation s'est faite, dans le cas de la Suisse, également afin que l'USS puisse toucher une aide financière de la



que « cet ancrage des socialistes dans la tradition radicale et démocratique du 19<sup>ème</sup> siècle rendra difficile, sur le plan local, la rupture définitive des alliances avec la gauche bourgeoise. D'autant plus que, dès la fin du 19<sup>ème</sup>, apparaîtront des possibilités de participation minoritaire à des exécutifs municipaux et cantonaux »<sup>162</sup>.

Dans le cas de ces deux grandes médiations, et plus encore en ce qui concerne le Parti socialiste, la tendance réformiste l'emporte sur le penchant révolutionnaire. C'est en ce sens que François Masnata et Claire Rubattel parlent d'intégration du plus grand nombre d'ouvriers aux valeurs de la bourgeoisie radicale : « La nature du contexte politique, économique et social dans lequel s'est opérée la prise de pouvoir par la bourgeoisie en 1848 lui a permis de mettre en place une démocratie politique. Le prolétariat ne constituait une menace ni directe ni indirecte. Les données économiques suisses ont entraîné le développement d'une industrie "spécialisée". Quand la classe ouvrière a pris de l'importance, elle était essentiellement atomisée, culturellement, professionnellement, économiquement, géographiquement, voire religieusement parlant. La dépendance économique de l'étranger a servi de point d'appui solide au discours démocratico-nationaliste. Cet ensemble de facteurs a permis le « gel » provisoire de conflits entre capital et travail. A la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, les structures de concertation étaient en place »<sup>163</sup>.

Si la tendance réformiste domine donc au sein des associations ouvrières suisses<sup>164</sup>, les résistances ne sont pas absentes, comme nous pourrions le voir directement dans le cas Suchard<sup>165</sup>. Un des enjeux importants de cette période concerne donc le rôle que doivent jouer les mouvements ouvriers, et notamment les moyens de pressions et d'actions dont ils disposent. Cette vaste question, nous ne

---

Confédération en l'assurant de sa neutralité politique et religieuse. Pour une histoire du développement de l'USS et du PSS en Suisse, ainsi que leur spécialisation progressive, voir GARBANI (Philippe) et SCHMID (Jean), *op. cit.*

<sup>162</sup> VUILLEUMIER (Marc), « Traditions et identités nationales, intégration et internationalisme dans le mouvement ouvrier socialiste en Suisse avant 1914 », *Le Mouvement social*, n° 147, avril-juin 1989, pp. 51-68, p. 54.

<sup>163</sup> MASNATA (François) et RUBATTEL (Claire), *Le pouvoir suisse, op. cit.*, pp. 84-85.

<sup>164</sup> Nous sommes conscient de passer très rapidement sur un sujet qui mériterait un développement plus approfondi et une argumentation mieux étayée. Il faudrait ainsi revenir sur les particularités qui marquent les ouvriers suisses, notamment leur dispersion géographique, le faible taux concentration en fabrique et le déclin tardif de la proto-industrialisation. Nous espérons montrer dans le cas Suchard que la réalité de l'époque est plus complexe que ce que les deux tendances esquissées ne laissent entrevoir.

<sup>165</sup> Pour s'en convaincre au niveau général, il suffit de se pencher sur un discours en faveur de l'abstentionnisme prononcé par Adhémar Schwitzguebel, membre de la Fédération jurassienne exclu de l'Internationale en 1872 en compagnie de Michel Bakounine et de James Guillaume : « Le moyen imaginé pour manifester la souveraineté du peuple dans l'Etat fut le suffrage universel. Tous les citoyens d'un pays furent ainsi appelés à voter sur les destinées de l'Etat. C'était bien là la confusion générale de tous les intérêts dans l'Etat et la constitution du peuple en majorité et en minorité électorale. Par ce fait, la souveraineté du peuple n'est plus la souveraineté de l'ensemble des citoyens, mais seulement de ceux qui composent la majorité. La première manifestation pratique de la conception du principe de la souveraineté populaire selon le radicalisme est déjà un enterrement. C'est l'abdication du peuple au bénéfice de la majorité électorale. Les abdications vont se succéder et l'enterrement sera complet. [...]. [Nous devons donc réaliser] la pratique générale de l'abstention électorale : cette abstention générale aurait pour conséquence d'isoler les classes gouvernantes de la masse du peuple [...] » Adhémar Schwitzguebel, « quelques écrits », Paris, 1908 cité in GROUPE DE TRAVAIL POUR L'HISTOIRE DU MOUVEMENT OUVRIER, Zurich, *op. cit.*, pp. 81-83.

l'avons qu'effleurée. Elle se rattache malgré tout directement à notre sujet. Il est en effet faux d'affirmer que les mouvements ouvriers étaient tous en faveur d'un développement de l'Etat en général, et en particulier d'un Etat social. Par contre, par les actions hétéroclites de groupements ouvriers qui l'étaient tout autant, les pressions en vue d'une amélioration des conditions de vie ont sans nul doute favorisé l'émergence d'une réflexion sur l'opportunité d'un renforcement des mesures sociales étatiques.

#### 4.3 Réactions ouvrières à la politique paternaliste de la Maison Suchard<sup>166</sup>

La politique paternaliste, dont l'un des objectifs est de prévenir la contestation, n'a jamais été pleinement efficace. Limitant, il est vrai, dans un premier temps les revendications ouvrières, elle perd rapidement de sa superbe, notamment lors des crises économiques de 1904-1908 et des années 1920. Le 29 août 1872 déjà, un groupe d'ouvrières et d'ouvriers envoie une (respectueuse) pétition à Philippe Suchard père pour que ce dernier leur accorde une augmentation de salaire. L'affaire est vite arrangée, et cela grâce notamment au chef de la police de Serrières qui, dans une lettre adressée à Philippe Suchard père, l'assure du maintien de l'ordre en cas de débordements ouvriers.

La contestation est également le fruit de personnes externes à l'entreprise. Dans un article de *la Sentinelle* du samedi 6 janvier 1894, un dénommé Alcide Dubois<sup>167</sup> écrit, en réaction à un article paru dans la Tribune de Genève relatant une visite d'ingénieurs à la fabrique Suchard : « J'arrive à un passage qui me force de le repasser, car je croyais avoir mal lu, mais pas d'erreur, c'était juste. Cette légion de maîtres acceptait une avalanche d'éloges en partie immérités, et cela sans les réfuter. Cela fait rêver quand l'on vient conter que ces messieurs s'occupent en premier lieu de l'amélioration du sort de leurs ouvriers : cuisine populaire, donnant de jolis bénéfices à ce que l'on dit (mais pas pour le desservant) ; magasins d'approvisionnements, alimentés par les ouvriers et non pas par les patrons ; coquettes maisons ouvrières (rapportant le 6 pour 100). [...] Oh ! bonnes âmes ouvrières, quand donc apprendrez-vous à vous méfier de tous ces trucs, et à ne plus donner votre large part pour l'achat et la construction de leurs châteaux. Et vous tous qui comprenez la Providence chocolatière, que n'avez-vous pas quitté plus tôt les bords de la Sprée ou toute autre contrée pour venir vous fixer à Serrières, et y

---

<sup>166</sup> Nous ne disposons, pour ce faire, que d'articles de presse et de communications internes à l'entreprise Suchard. La FCTA (syndicat des travailleurs de l'alimentation), contactée, nous a répondu qu'elle ne disposait d'aucune archive sur la période. Les événements décrits sont donc repris, pour la plupart, de comptes-rendus journalistiques tirés du dossier de presse des Archives Suchard. Les « procès-verbaux du Comité de direction » ont été dépouillés intégralement sur la période 1920-1926, ainsi que les « rapports d'activité du conseil de direction » de 1927-1938, les « Conférences de direction » de 1929-1938, le dossier « Conseil » de 1930-1938 et le dossier « rapports (Conseil d'Administration) de 1926-1930. Enfin, nous avons consulté l'organe de presse de la FCTA, *La Solidarité*, de 1922 (date du premier numéro) à 1938 (archivé à la bibliothèque de la ville de La Chaux-de-Fonds).

<sup>167</sup> Qui est, à en croire Marc Vuilleumier, un ancien membre de la Première Internationale, devenu par la suite anarchiste. VUILLEUMIER (Marc), « Quelques jalons pour une historiographie du mouvement ouvrier en Suisse », *Revue européenne des sciences sociales*, tome XI, n° 29, 1973, p. 33.

apporter l'abondance à toutes nos malheureuses créatures, qui, selon votre croyance, végétaient dans la dernière misère avant votre apparition »<sup>168</sup>.

#### 4.3.1 Première tentative de syndicalisation (1907-1908)

Cependant, les lézardes dans la façade de l'usine modèle apparaissent, à en croire les documents, surtout au début du vingtième siècle. La crise économique insuffle une nouvelle dynamique au syndicalisme romand, le rapprochant du syndicalisme anarchiste révolutionnaire français qui connaît un essor à la même période. « Mécontents de la politique des partis socialistes de leurs cantons, écrit Marc Vuilleumier, les syndicats, ou tout au moins la plupart d'entre eux, penchent de plus en plus vers l'antiparlementarisme ; au bulletin de vote, à la collaboration avec le Parti, ils opposent l'action directe extra-parlementaire, menée sur le lieu même du travail »<sup>169</sup>.

Cette tendance « révolutionnaire » se traduit, dans le cas Suchard, par la première tentative de syndicalisation. L'Union ouvrière organise une conférence en avril 1907, annoncée dans la presse : « Depuis longtemps nous voyons avec regret les ouvriers et ouvrières de la fabrique Suchard gagner seulement des salaires de famine. Malgré toutes nos démarches, nous n'avons pas encore réussi à les organiser. Espérons que l'exemple donné à Orbe, Bussigny et Vevey sera un appoint de notre côté pour arriver au but. La tâche ardue qui nous est dévolue s'allégera d'autant plus que les ouvriers sauront comprendre que sans organisations leurs demandes seront nulles »<sup>170</sup>. Cette organisation effectue une propagande particulièrement active, notamment par l'usage de tracts<sup>171</sup>, pour que les ouvriers se syndicalisent. Comme

<sup>168</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 2475, Article de *la Sentinelle* du 6 janvier 1894.

<sup>169</sup> VUILLEUMIER (Marc), « Mélanges : Un document sur le mouvement syndicaliste de la Suisse romande en 1907 » in *Revue suisse d'histoire*, 1969, 2/2, vol 20., p. 870.

<sup>170</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 2642 « coupures de presse », avril 1907, initiale J.-F., journal non précisé pour annoncer une conférence donnée par l'Union ouvrière de Neuchâtel sur l'organisation ouvrière.

<sup>171</sup> Voilà ce que l'on peut lire sur un tract distribué à cette occasion : « [...] est-ce que vous êtes heureux, ouvriers, vous qui pendant les longues journées de travail usez vos forces et qui pourtant ne gagnez pas assez pour nourrir vous et votre famille convenablement ? Vous qui devez vous exposer aux dangers des accidents et aux influences nuisibles à votre santé, êtes-vous heureux ? Vous qui, lorsque la marche des affaires est bonne, êtes surchargés et surmenés et qui en temps de crise êtes livrés au chômage, êtes obligés de battre le pavé, êtes-vous heureux ? Vous qui ni le soir ni le dimanche n'avez le temps d'appartenir à votre famille, vous qui n'avez ni le temps ni les moyens pour vous perfectionner et vous occuper de tout ce qui rend la vie agréable et belle, êtes-vous heureux ? Et vous, ouvrières, qui peinez aux ateliers, aux usines et à domicile, vous dont la journée de travail est illimitée et qui ne parvenez à gagner qu'un salaire de famine, vous qui vieillissez avant le temps, êtes-vous heureuses ? Vous qui êtes et qui serez les mères d'enfants chétifs, d'une progéniture malade destinée d'avance à devenir victime de la lutte pour la vie – pouvez-vous assumer la responsabilité envers vous-mêmes, envers vos familles, envers la génération future, de ne pas vous joindre à une organisation qui veut vous procurer une meilleure existence. [...] Ouvriers, ouvrières ! réveillez-vous ! ne soyez plus indifférents, soyez courageux et venez à votre organisation. Elle traitera à l'amiable avec vos patrons, s'il est nécessaire elle emploiera [sic] la critique publique, voir [sic] même la grève et la mise à l'index. La fédération vous offre son secours en cas de renvoi arbitraire, en cas de lock-out ainsi qu'en cas de procès avec vos patrons ; elle possède de plus une caisse d'assurance contre la maladie et le chômage, ces deux grandes plaies de notre société actuelle ». AEN, Fonds

beaucoup de syndicats de l'époque, l'Union ouvrière attire des membres également par sa caisse utilisée à la fois comme assurance-chômage et assurance-maladie.

Cinq ouvriers décident, à la suite de cette conférence, de fonder une organisation syndicale représentative des ouvriers de l'industrie du chocolat, et cela en utilisant un subterfuge. En janvier 1908, l'organe de presse du syndicat rappelle, de manière quelque peu romancée, la constitution du syndicat : « Quelques jours après [la conférence], cette société était fondée ; elle portait le nom de « Société des amis des courses pour buts d'excursions géographiques ». Mais ce n'était là évidemment qu'un nom de guerre, car la pensée des initiateurs était bien d'arriver au syndicat sans effrayer personne, et c'est ce qui eut lieu, la suite le prouva »<sup>172</sup>.

Face à cette tentative d'organisation syndicale, la direction réagit très vivement en congédiant les ouvriers promouvant le syndicat. Neuf ouvriers sont ainsi renvoyés au cours de l'année<sup>173</sup>. Le syndicat tente vainement de faire réintégrer les ouvriers licenciés, notamment par l'envoi de lettres. Les réponses de la Maison Suchard sont sans équivoque. Ne reconnaissant aucune légitimité au syndicat, la direction écrit : « Nous n'avons pas jugé convenable de permettre de pareilles manœuvres basées sur une fausseté évidente [allusion à la fausse Société des amis des courses pour buts d'excursions géographiques] et nous avons dû congédier encore six ouvriers en leur bonifiant la quinzaine à venir. S'il y a un reproche à adresser, c'est à ceux qui ont engagé des ouvriers à agir d'une manière aussi peu correcte, en ne cherchant que la désunion entre chefs et ouvriers. Votre affirmation que nous avons congédié les ouvriers pour enrayer le mouvement de solidarité qui se manifestait par la création du Syndicat est donc erronée. Nous ne pouvons donner suite à votre invitation de réintégrer les ouvriers congédiés. Il nous est impossible de tolérer des éléments de discorde dans nos établissements, où jusqu'ici a toujours régné une bonne entente, basée sur une confiance réciproque. En terminant et pour éviter tout malentendu, nous vous répétons, Messieurs, que nous continuerons à traiter avec nos ouvriers seuls tout ce qui nous intéresse réciproquement »<sup>174</sup>.

Nous voyons à quel point Carl Russ tient à éviter toute intervention « étrangère » à la fabrique, ce qui remettrait en cause la gestion paternelle de ce dernier. Dans la réaction du syndicat, la critique de la politique paternaliste est cette fois-ci bien présente : « Votre lettre est l'expression fidèle de ce que nous attendions de votre part. Les cœurs les plus durs sont ceux de philanthropes... tels que vous »<sup>175</sup>. La tentative d'élargir le débat et de publiciser l'événement n'y changera

---

Suchard, Dossier 2642 « coupures de presse » (tract du comité central de la Fédération suisse des ouvriers de l'industrie de l'alimentation, vers avril 1907).

<sup>172</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 2642 « coupures de presse », *Le chocolatier romand : organe des ouvriers syndiqués de l'industrie du chocolat* (no 1, 25 janvier 1908), auteur anonyme.

<sup>173</sup> Cité par *le Neuchâtelois* du 28 mai 1907. Voir AEN, Fonds Suchard, Dossier 2642 « coupures de presses ».

<sup>174</sup> Lettre de la direction Suchard au syndicat des ouvriers de l'Industrie du chocolat, 15 mai 1907 citée in *La Suisse libérale* du 25 mai 1907. AEN, Fonds Suchard, Dossier 2642 « coupures de presse ».

<sup>175</sup> Lettre du syndicat des ouvriers de l'Industrie du chocolat à la direction Suchard, 16 mai 1907, citée in *La Suisse libérale* du 25 mai 1907. AEN, Fonds Suchard, Dossier 2642 « coupures de presse ».

rien<sup>176</sup>. Lors des débats parlementaires du 21 mai, les socialistes Charles Naine<sup>177</sup>, Achille GrosPierre et Léonard Daum interpellent le Conseil d'Etat en dénonçant, dans leur intervention, la violation par Carl Russ-Suchard de la loi de la Constitution fédérale sur la libre association. Cette intervention est développée le 22 mai : « La Constitution est violée : nous demandons au gouvernement de la faire respecter. [...] Quelles mesures [le Conseil d'Etat] compte-il prendre pour assurer le respect du droit d'association, méconnu par de puissants personnages ? »<sup>178</sup>. Le Conseiller d'Etat radical Pettavel (chef du Département de l'Intérieur) reprend, dans sa réponse les arguments d'abus de confiance fournis par la direction Suchard. Il précise encore dans son argumentation : « D'ailleurs, si les choses s'étaient passées différemment, et si des ouvriers avaient été renvoyés uniquement parce qu'ils faisaient partie du syndicat, il n'y aurait pas eu là matière à une intervention du gouvernement. Constitution et lois en main, nous ne pourrions obliger un patron à reprendre à son service des ouvriers dont il ne veut pas »<sup>179</sup>. Cette réponse va provoquer une réplique cinglante de Charles Naine<sup>180</sup>, mais l'interpellation sera liquidée sans suite. La Ligue

---

<sup>176</sup> Un dénommé Fauvel écrit un article dans le *Peuple suisse* le 16 mai 1907 en militant pour une augmentation de salaires : « Sous des apparences de confort et de bien-être soigneusement entretenus, et malgré des prétentions philanthropiques que je veux bien croire exemptes de calcul, Serrières est un des plus curieux et aussi des plus attristants exemples de cette exploitation minutieuse, savante et formidablement organisée des travailleurs [...]. On s'y applique à extraire de l'ouvrier tout ce qu'il peut donner de force, d'intelligence et d'initiative, en lui laissant juste ce qu'il faut pour vivre ou plutôt pour végéter, et en l'insérant dans un système compliqué de surveillance et de règlements, de prestations diverses et d'obligations multiples, tel qu'il lui est impossible de chercher à améliorer sa situation par quelque moyen que ce soit. [...] Une double contrainte pèse sur l'ouvrier : contrainte morale, par la surveillance permanente de ses moindres faits et gestes [...] ; contrainte matérielle, car beaucoup de travailleurs ne sont pas seulement les salariés, mais aussi les locataires de la fabrique ; ils sont aussi ses clients ordinaires, car la maison a ses magasins et sa cuisine. Je ne blâme pas en elles-mêmes ces institutions qui présentent leurs avantages, mais je constate qu'elles contribuent admirablement à maintenir un personnel peu payé sous la dépendance absolue de la fabrique. On conçoit aisément qu'un père de famille qui dépend de la maison non seulement par son travail et son salaire, mais par son logement, par ses achats, par sa pension, que sais-je encore, est à la discrétion de la fabrique, et qu'il est réduit à attendre une amélioration de sa condition du seul bon vouloir de ses maîtres. On ne peut pas imaginer une organisation industrielle où la liberté de l'ouvrier soit plus enchaînée qu'à Serrières ». Fauvel, « Une citadelle capitaliste. Serrières (I) » in *Le Peuple suisse. Journal socialiste et syndical de la Suisse Romande*, 16 mai 1907. AEN, Fonds Suchard, Dossier 2642 « coupures de presse ».

<sup>177</sup> Charles Naine (1874-1926). Avocat, ancien ouvrier de fabrique, rédacteur de la *Sentinelle*, membre du Grand Conseil, premier conseiller national du Parti socialiste neuchâtelois en 1911.

<sup>178</sup> Intervention de Charles Naine, in *Bulletin officiel des délibérations de la République et canton de Neuchâtel*, années 1907-1908, Séance du 22 mai 1907, p. 81.

<sup>179</sup> Auguste Pettavel in *Bulletin officiel des délibérations de la République et canton de Neuchâtel*, années 1907-1908, Séance du 22 mai 1907, p. 84.

<sup>180</sup> « Nous constatons que le gouvernement est impuissant à assurer à des ouvriers l'exercice d'un droit constitutionnel, lorsque ce droit est méconnu par un millionnaire tout puissant. A La Chaux-de-Fonds, on avait agi différemment. On avait levé la force armée, on avait procédé à des arrestations par douzaines, à des expulsions. Et pour se justifier, on disait qu'il fallait prendre des mesures contre des agitateurs étrangers. Aujourd'hui, on ne dit pas que le patron de la fabrique de Serrières est un étranger. Gouvernement et bourgeoisie s'inclinent devant ce Prussien gorgé d'or sué par les ouvriers suisses. Sitôt qu'un étranger est puissant et riche, il devient votre camarade et votre frère. Telle est la liberté que cet Allemand archi-millionnaire veut bien laisser aux descendants de Guillaume Tell ! Et là devant vous dites que vous ne pouvez rien faire, que vous êtes impuissants. Encore une fois, nous prenons acte de cet aveu, et nous vous le rappellerons le jour où, les 10'000 ouvriers syndiqués se levant pour faire respecter leurs droits méconnus, vous ne trouverez rien de mieux à leur opposer que

sociale d'acheteurs<sup>181</sup>, avertie par le syndicat, tente une médiation entre la Maison Suchard et le syndicat sans obtenir de plus grand succès. Elle déclarera l'entreprise conforme à ses critères éthiques, mais ne parviendra pas à faire réembaucher les ouvriers licenciés.

Les renvois se poursuivront, selon la direction pour parer à la situation rendue difficile pour cause d'une pénurie de sucre. Le syndicat propose alors de réduire la durée du temps de travail d'une heure, sans succès. En janvier 1908, paraîtra le premier (et, à notre connaissance, le seul) numéro du *Chocolatier romand*, organe des ouvriers syndiqués de l'industrie chocolatière. L'auteur anonyme y écrit : « ces messieurs qui posent en bienfaiteurs de l'humanité, ne craignent pas de mettre sur la rue, au milieu de l'hiver, par un froid de dix degrés au-dessous de zéro, des familles entières, alors qu'un remède très simple, qui ne les engageait à aucun frais, était à leur portée, leur était proposé. Si la Direction avait diminué d'une heure la journée de travail, elle n'aurait pas eu besoin de renvoyer un seul ouvrier. Mais... c'est ici que ça se corse ! Il fallait refroidir le Syndicat. Et quel moment propice !... Dix degrés au-dessous de zéro ! ... Mais c'était le fin moment ! Et qu'on ne vienne pas nous dire qu'il y a crise dans l'industrie du chocolat. Nous savons pertinemment que les succursales Suchard de Paris, Lörrach, Bludenz, ont du travail par dessus la tête. Il serait quand même curieux que les succursales marchent et que le siège de la Société se croise les bras »<sup>182</sup>. Sans entrer dans le débat proprement dit sur la prétendue ou non pénurie de sucre<sup>183</sup>, force est de constater que le travail de sape de la direction porte ses fruits, le syndicat étant de plus en plus fragilisé.

Cette déliquescence du syndicat est en outre réalisée par une habile manœuvre de Carl Russ Suchard. La direction crée en mai 1907 une Commission ouvrière, élue à bulletin secret par le personnel et chargée de présenter diverses revendications à la direction qui a tout loisir de tenir compte de telles propositions ou non. Le but est d'éviter une ingérence étrangère à l'entreprise, ainsi qu'une « politisation » des débats. Dans la *Suisse libérale*, organe de presse des « conservateurs », cette décision est saluée positivement : « Donnant suite à une

---

des fusils et des baïonnettes ». Charles Naine, *ibid.*, pp. 86-87. Le socialiste neuchâtelois fait ici allusion à la grève des maçons et manœuvres déclenchée le 18 juillet 1904 à La Chaux-de-Fonds, et pour laquelle le Conseil d'Etat décrète l'état de siège, un bataillon de l'armée étant dépêché sur place. Voir DUBOIS (Julien), GUINAND (Maurice) (et. al.), *La Chaux-de-Fonds. Documents nouveaux publiés à l'occasion du 150<sup>ème</sup> anniversaire de l'incendie du 5 mai 1794*, La Chaux-de-Fonds, Imprimerie Coopérative et Imprimerie Courvoisier, 1944, p. 268.

<sup>181</sup> La Ligue sociale d'acheteurs est un type d'organisations que l'on trouve aussi bien en France, aux Etats-Unis ou en Suisse visant à responsabiliser les achats du consommateur. Lors d'une conférence de cette Ligue, un orateur déclarait : « Ce fait est la conséquence de la conscience que le consommateur a toujours une responsabilité, qu'il a le droit de savoir si ce qu'on lui vend n'est pas fraudé et le devoir de chercher à savoir si le travail humain que représente l'objet fabriqué s'est fait dans de bonnes conditions hygiéniques et morales, et s'il a été équitablement rétribué. Contrairement à ce que disent les économistes partisans du laisser-faire et du laisser-passer, c'est le consommateur qui est le maître des destinées du producteur ; Il l'est jusque dans ses caprices, car il tient les cordons de la bourse. » (Compte-rendu d'une conférence de la Ligue sociale d'acheteurs du 13 mai à Neuchâtel. Ernest Morel, président du comité de Neuchâtel.) *Feuille d'Avis de Neuchâtel*, 14 mai 1907. AEN, Fonds Suchard, Dossier 2642 « coupures de presse ».

<sup>182</sup> *Le chocolatier romand : organe des ouvriers syndiqués de l'industrie du chocolat*, no 1, 25 janvier 1908. AEN, Fonds Suchard, Dossier 2642 « coupures de presse ».

<sup>183</sup> Les sources à disposition ne nous permettent pas de trancher, pour autant que cela soit notre rôle.

décision antérieurement prise, le Conseil d'administration des fabriques Suchard a approuvé les statuts d'une Commission ouvrière formée par le personnel des dites fabriques dans le but d'examiner et d'arrêter en commun des mesures à prendre dans l'intérêt général. Cette commission est composée de onze membres (sept ouvriers et quatre ouvrières) désignés par le personnel. Elle commencera immédiatement ses opérations. Il faut sans doute conclure de tout cela que la fabrique Suchard n'entend pas avoir à discuter avec un syndicat rouge poursuivant un but politique, mais qu'elle est prête à examiner avec les représentants de son propre personnel les questions de salaire et autres semblables »<sup>184</sup>. Face à cette manœuvre de Carl Russ-Suchard, les ouvriers nouvellement syndiqués ne manquent pas de s'indigner, dénonçant entre autres le fait que cette Commission soit présidée par un certain Vioget, qui n'est autre que le chef contremaître de la fabrique.

Néanmoins, cette mesure eut un heureux effet pour la direction : elle accentua les dissensions des travailleurs et empêcha certainement, par une exacerbation des luttes entre ouvriers, la constitution d'un front plus large et plus unifié de pression face à la direction Suchard. Le syndicat reproche aux ouvriers fidèles à la Commission ouvrière d'être des « jaunes », alors que ces derniers accusent les membres du premier nommé d'être des « rouges ». Au-delà de cette utilisation des coloris a priori amusante, la lutte pour la représentation légitime des ouvriers de Serrières n'en est pas moins féroce. Manifestations, tracts, communiqués de presse, tous les moyens sont bons pour affirmer la supériorité du groupe. A tel point que le comité de la Commission ouvrière prend la plume pour justifier le renvoi des ouvriers syndiqués au cours du mois de janvier 1908 : « Nous devons aussi faire ressortir que seulement sept ouvriers mariés ont été renvoyés, dont quatre avaient été avertis lors de leur entrée dans la fabrique, qu'il n'y avait de travail pour eux que pour deux ou trois mois ; trois autres ouvriers ont été renvoyés pour cause étrangère au syndicat<sup>185</sup>, quant aux autres ouvriers et ouvrières congédiés à cause du ralentissement des affaires ce n'étaient que des jeunes gens et des jeunes filles entrés dans la fabrique depuis peu de temps<sup>186</sup>. Le personnel ouvrier de la fabrique Suchard se compose en ce moment de 694 ouvriers et ouvrières, parmi lesquels 150 à 200 au plus font partie du syndicat présidé par M. Neuhaus. [syndicat chocolatier] » Signé : « Au nom de l'association de 360 ouvriers et ouvrières de la fabrique Suchard (Vioget, Chassot, Berner, Emery, etc.) »<sup>187</sup>.

Nous sommes donc bien loin ici de l'idée d'une classe aux intérêts convergents, prenant conscience de sa domination et luttant pour son émancipation. La lutte pour donner sens à un groupe d'acteurs plongés dans une situation en partie similaire donne lieu à des représentations idéelles contradictoires et conflictuelles. En ce sens, nous pouvons dire que la création de la Commission ouvrière par Carl Russ Suchard illustre parfaitement la dissymétrie des rapports de force étudiée par Bourdieu : « Il y a une lutte sur les enjeux et les moyens de lutte qui oppose les dominants et les dominés, mais aussi les dominés entre eux : une des subtilités du

<sup>184</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 2642 « coupures de presse », *La Suisse libérale*, jeudi 16 mai 1907.

<sup>185</sup> Ce n'était donc pas le cas des autres ?

<sup>186</sup> Remarquons que le comité ne semble pas s'offusquer ici de l'utilisation d'une main-d'œuvre flexible et facilement remplaçable ou licenciable.

<sup>187</sup> *Feuille d'Avis de Neuchâtel*, 2 février 1908. AEN, Fonds Suchard, Dossier 2642 « coupures de presse ».

rapport de force dominants/dominés, c'est que, dans cette lutte, les dominants peuvent utiliser la lutte entre dominés sur les moyens et les fins légitimes [...] »<sup>188</sup>.

La lutte pour la représentation légitime des ouvriers de Serrières tourne à l'avantage de la vision *d'entente cordiale* promue par Carl Russ Suchard. Tant et si bien que quelques mois plus tard, les journaux ne mentionnent plus d'événements liés au syndicat, mais diffusent à nouveau un discours beaucoup plus familier : « Salle de lecture pour ouvriers : les habitués de cette institution ont eu hier soir une bonne fortune : pendant environ une heure et demie, ils ont entendu une causerie, extrêmement intéressante, de M. C. Russ, sur un voyage en Norvège et en Suède, accompagnée d'une série unique de projections, se terminant par des scènes de la chasse à la baleine »<sup>189</sup>.

Reste que, au-delà de la tentative avortée de syndicalisation, la contestation face aux mesures paternalistes s'organise. Nous l'avons vu, les institutions patronales n'empêchent pas les controverses. Dans un questionnaire soumis en 1908 par Monsieur Henri Joly de l'Académie des sciences morales et politiques (Institut de France, Paris), Carl Russ Suchard écrit : « L'entente entre patrons et ouvriers était facile jadis mais, avec le développement des syndicats et, ensuite, du travail continu des agitateurs professionnels, elle devient plus difficile. Les institutions créées par les patrons pour cimenter l'entente avec les ouvriers sont toujours reçues avec plaisir par les ouvriers sans que cela ait une grande influence sur eux dans les moments de crise. [...] Le socialisme se développe constamment, principalement sous la forme de syndicats, les revendications sont en majeure partie celles pour l'augmentation de salaire et, en seconde ligne, réduction des heures de travail et très souvent elles tendent à assurer la prépondérance de l'opinion des ouvriers contre celle des patrons »<sup>190</sup>.

Le paternalisme n'empêche donc pas le conflit, bien au contraire. Si l'on en croit Alberto Melucci, « le paternalisme tente d'intégrer les subordonnés aux objectifs patronaux, mais en même temps, il est obligé de donner des espaces dans lesquels la revendication ouvrière puisse s'implanter [...] »<sup>191</sup>. Les années 1907-1908 en représentent une manifestation virulente, même si elle se solde finalement par un échec. Ce n'est que plus tard, en 1919 précisément, que le syndicat est créé.

#### 4.3.2 Les années de guerre et la seconde tentative de création du syndicat

Tout laisse à penser qu'au cours des années qui suivent, et que durant la Première Guerre mondiale, la contestation ouvrière liée à la fabrique Suchard s'estompe, ou tout au moins qu'elle ne prend pas la forme d'une organisation

---

<sup>188</sup> BOURDIEU (Pierre), « La grève et l'action politique », *op. cit.*, p. 256.

<sup>189</sup> Feuille d'Avis de Neuchâtel, 27 novembre 1908. AEN, Fonds Suchard, Dossier 2642 « coupures de presse ».

<sup>190</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 2446, « Etude de criminalité », mai 1908, pp.3 et 5.

<sup>191</sup> MELUCCI (Alberto), « Action patronale, pouvoir, organisation. Règlements d'usine et contrôle de la main-d'œuvre au XIXe siècle », *Le mouvement social*, n° 97, octobre-décembre 1976, pp. 139-159, p. 156.



ouvrière<sup>192</sup>. Au niveau helvétique cependant, la détérioration des conditions de vie des ouvrières et ouvriers se fait sentir fortement durant les années de guerre, favorisant un regain revendicatif des travailleurs. Marc Vuilleumier mentionne qu'au cours du conflit « le coût de la vie ne cessa d'augmenter, dans des proportions telles que, même là où des hausses de salaire avaient été obtenues, elles ne compensaient aucunement la baisse du pouvoir d'achat des ouvriers. L'index du coût de la vie, de 100 en 1914, passa à 119 en 1915, 139 en 1916, 180 en 1917, pour atteindre 229 en 1918 »<sup>193</sup>. Cette tendance est contrebalancée par un enrichissement de la bourgeoisie<sup>194</sup>. Ces facteurs, accentués par les espoirs déclenchés par la Révolution russe favorisèrent l'éclatement de la Grève générale de novembre 1918. Cette épreuve de force, bien qu'elle aboutisse à une répression des mouvements ouvriers, modifia l'attitude des milieux dominants helvétiques. C'est notamment à la suite de cet événement que l'assurance-vieillesse et survivants – revendication des grévistes – est mise en préparation<sup>195</sup>. De fait, il est évident que la contestation des mouvements ouvriers ne cesse pas le 14 novembre lorsque se clôt l'épisode de la Grève générale ; la situation reste particulièrement tendue, se traduisant notamment par la création et/ou la radicalisation de nombreuses organisations ouvrières<sup>196</sup>.

C'est dans cette « atmosphère de mécontentement persistant »<sup>197</sup>, accentué par certaines mesures prises par la direction Suchard relatives à la question des salaires lors du passage à la semaine de 48 heures, que sera finalement créé le 12 septembre 1919 le Syndicat des ouvriers et ouvrières de l'industrie du chocolat, Neuchâtel-Serrières. Ce syndicat est une section de la Fédération Suisse des Ouvriers de Commerce, Transports et Alimentation (FSCOTA, future FCTA, membre de l'Union syndicale suisse). Dans ses statuts, on peut lire que le but du syndicat est de « permettre et de faciliter des démarches collectives tendant à la réglementation et l'amélioration de leurs [aux ouvrières et ouvriers] conditions de travail, à la défense de leurs intérêts, au maintien pendant le travail d'une bonne discipline, librement consentie, à la réalisation dans l'organisation et la technique du travail de toutes les réformes qui marqueraient un avantage, en un mot pour s'occuper collectivement de

---

<sup>192</sup> Il n'en est en tout cas plus fait mention. Encore une fois, nous dépendons ici des documents qui ont subsisté.

<sup>193</sup> VUILLEUMIER (Marc), « Le mouvement ouvrier en Suisse pendant et après la première guerre mondiale. Bilan historiographique », *Le Mouvement social*, n° 84, juillet-septembre 1973, pp. 98-126, p. 100.

<sup>194</sup> *Ibid.*, p. 101.

<sup>195</sup> L'AVS ne sera adoptée qu'en 1948. Sébastien Guex signale que « l'ardeur réformiste de l'élite économique et politique suisse se tempère rapidement. Dès que la menace représentée par le mouvement ouvrier s'estompe, à partir de 1920, elle revient en arrière sur une série de concessions sans pouvoir les remettre totalement en cause. ». GUEX (Sébastien), *L'argent de l'Etat*, *op. cit.*, p. 50.

<sup>196</sup> Nous ne faisons ici qu'esquisser ce phénomène très important, dense et compliqué (à la fois dans les faits et l'interprétation, étant donné que le discours sur l'événement a été constamment utilisé, tant par les adversaires que par les mouvements ouvriers pour leur structuration, affirmant a posteriori leur « volonté révolutionnaire » ou, plus souvent, simplement réformiste lors de la Grève générale). Sur le sujet, voir VUILLEUMIER (Marc), « Le mouvement ouvrier en Suisse pendant et après la première guerre mondiale. Bilan historiographique », art. cit. et VUILLEUMIER (Marc), « Quelques jalons pour une historiographie du mouvement ouvrier en Suisse », art. cit. Dans ces deux articles, l'auteur ne s'attache pas seulement à analyser la période représentée, mais également à comprendre les conditions de production du discours de la période représentante.

<sup>197</sup> VUILLEUMIER (Marc), « Le mouvement ouvrier en Suisse pendant et après la première guerre mondiale. Bilan historiographique », art. cit., p. 121.

toutes questions pouvant contribuer au développement matériel, moral et hygiénique du personnel ouvrier et à la prospérité de la S.A. Suchard, de façon à arriver graduellement au sein de la fabrique d'une vraie démocratie économique et à ce que les ouvrières et ouvriers deviennent réellement des collaborateurs dans toute l'acception du terme »<sup>198</sup>. Le syndicat dispose d'une caisse en cas d'accident et de vieillesse.

Le fait que, dans ses statuts, le syndicat partage une partie des objectifs de la Maison Suchard<sup>199</sup> ne semble pas pour autant faciliter sa reconnaissance par la direction. En effet, selon Olivier Schmid, le syndicat ne sera jusqu'à la mort de Carl Russ-Suchard « qu'une sorte de commission ouvrière sans pouvoir »<sup>200</sup>. Ainsi, la première mesure d'envergure du syndicat, qui consiste à proposer en juillet 1920 un projet d'augmentation des salaires et de reconnaissance d'un droit aux vacances, ainsi qu'une série de revendications ponctuelles (parmi ces dernières, l'art. VI stipule qu'« aucun ouvrier ou ouvrière ne peut être congédié pour la cause d'être syndiqué »<sup>201</sup>) n'est qu'en partie couronnée de succès. Discutée en Comité de direction par la Maison Suchard, la revendication syndicale est commentée ainsi : « Ne pouvant entrer dans les vues du syndicat, le Comité reconnaît cependant qu'il faudrait faire quelque chose pour le personnel ouvrier et propose une augmentation générale de 10 centimes par heure depuis le premier juillet »<sup>202</sup>. Exit le droit aux vacances, l'organisation du paiement des heures supplémentaires, et bien évidemment l'article relatif à l'affiliation au syndicat ; la direction n'entre en matière « que » sur la revendication salariale. L'annonce de l'augmentation est, en outre, effectuée de concert avec l'annonce de l'instauration d'une retraite ouvrière, étudiée depuis 1919 par la direction<sup>203</sup>, rendant ainsi difficile le maintien d'une posture revendicative. La mécanique paternaliste tourne ici à plein régime.

Il est frappant de constater, au vu des documents d'archive, que le syndicat n'a, jusqu'à la fin des années 1920, qu'une très faible légitimité. Certes, des améliorations sont obtenues, à l'instar de celle citée précédemment. De même, la tension créée par l'instauration du syndicat est palpable, et paraît à ses débuts capable de remettre en cause la toute puissance patronale. Dans un questionnaire envoyé par la direction aux chefs d'ateliers concernant l'introduction de la semaine de 48 heures, ces derniers se plaignent des « quelques exaltés qui prétendent vous imposer toutes leurs décisions prises au syndicat », regrettant que « depuis l'existence du syndicat, les ouvrières ont une conscience souvent exagérée de leur force et nous le font volontiers sentir »<sup>204</sup>.

---

<sup>198</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 1683, « Statuts du syndicat des ouvriers et ouvrières de l'Industrie du Chocolat, Neuchâtel-Serrières », 12 septembre 1919.

<sup>199</sup> Là encore, il est évident qu'il y a un part de stratégie dans les termes choisis, ceci afin de ne pas déclencher d'opposition de la direction.

<sup>200</sup> SCHMID (Olivier), « « Une fabrique modèle » : paternalisme et attitudes ouvrières dans une fabrique neuchâteloise de chocolat : Suchard (1870/1930) », *Cahiers d'histoire du mouvement ouvrier*, Lausanne, n° 15, 1999, p. 66.

<sup>201</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 2112 « Syndicat ».

<sup>202</sup> AEN, Fonds Suchard, « Comité de direction : séances du 7 juin 1920 au 4 juillet 1922 », Séance du 18 juillet 1920.

<sup>203</sup> Voir AEN, Fonds Suchard, Dossier 2440.

<sup>204</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 2445, « Introduction de la semaine de 48 heures », 1919-1920.

Toutefois, l'optimisme, lors d'une « causerie » organisée à la Chaux-de-Fonds, du représentant du syndicat des chocolatiers de Serrières paraît quelque peu surfait : « En juin 1919, ce sont les dames qui ont lancé le mouvement<sup>205</sup> [de création du syndicat]. Sur 750, nous avons été 650. Nous avons de suite pu adhérer. Dans ce moment, notre salaire était encore minime. Déjà trois mois après, au mois d'août, nous avons été augmenté [sic] de 25%. L'an passé une nouvelle augmentation de 10 centimes de plus par heure ce qui fait 80 centimes par jour. C'était l'organisation. Bien des syndiqués ont tiré des secours pour maladie etc. Nous n'avons pas eu de grève heureusement. Nous avons des patrons, et il faut le dire, qui reconnaissent l'organisation. C'est mieux que chez PCK [Peter Cailler Kohler] »<sup>206</sup>. Ce constat tranche avec la réalité de la fabrique chocolatière. En effet, les premiers moments d'euphorie retombés, les membres du syndicat sont bien forcés de constater la faiblesse de leur marge de manœuvre, et ceci pour deux raisons :

D'une part, nous l'avons mentionné, Carl Russ-Suchard ne tolère que difficilement le syndicat, et n'acceptera jamais d'entrer en matière avec le secrétaire ouvrier Aragno. Par exemple, quatre ouvriers sont convoqués en été 1920 pour avoir fait part de leurs griefs directement au syndicat sans en faire mention à la direction : « Il est décidé de faire comparaître devant le comité de Direction les 4 ouvriers qui ont donné lieu à la réclamation du syndicat ouvrier. On ne comprend pas pourquoi, au lieu de suivre la filière régulière, en passant par leurs chefs d'ateliers et contremaître, ils se sont adressés directement au Syndicat »<sup>207</sup>. Le syndicat est toléré, à condition qu'il ne soit pas utilisé par les ouvriers. Nous avons également pu remarquer que, même si des représentants du syndicat de Serrières sont parfois invités à participer au Comité (mais jamais le secrétaire syndical de la FCTA), ce n'est qu'une fois qu'ils sont partis que sont prises réellement les décisions<sup>208</sup>. Leur présence les implique en quelque sorte dans les décisions impopulaires que pourrait prendre le Comité de direction.

D'autre part, la division entre ouvriers constatée lors de la période 1907-1908 est toujours vive ; elle se remarque par exemple lors d'une séance du Comité de direction durant laquelle sont présents des représentants du syndicat de Serrières et

---

<sup>205</sup> Nous n'avons pu trouver aucun détail sur cet intéressant élément. Si tel est le cas, nous nous trouvons devant un événement assez particulier, reflétant la forte proportion de femmes dans cette branche d'industrie. Il n'en reste pas moins que les postes « à responsabilité » au sein du syndicat sont occupés par des hommes.

<sup>206</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 2112 « Syndicat ». Causerie du 21 mars 1921. « L'employé et l'ouvrier de commerce et l'organisation syndicale ».

<sup>207</sup> AEN, Fonds Suchard, « Comité de direction : séances du 7 juin 1920 au 4 juillet 1922 », Séance du 4 août 1920.

<sup>208</sup> Par exemple, le 13 septembre 1920, le Comité de direction invite le syndicat à discuter au sujet de la difficile situation financière que traverse l'entreprise. Le procès-verbal est le suivant : « Monsieur Béguin remercie la maison Suchard pour tous ce qu'elle a fait et fait pour les ouvriers. Il espère qu'une réduction des heures de travail suffira et qu'il ne sera pas nécessaire de renvoyer du monde. » Réponse de Russ Suchard : « Les événements nous obligent malheureusement de donner la quinzaine à un certain nombre d'ouvriers ». Béguin : « L'industrie va mal chez nous ; à La Chaux-de-Fonds, aux usines Martini, chez les Dubied, partout il y a des renvois. La situation devient sérieuse car si le monde des chômeurs augmente cela amènera sûrement à la révolution ». La menace du président du syndicat Béguin n'effraie pas le Comité de direction. Une fois le représentant du syndicat sorti, la maison Suchard licenciera 28 personnes. AEN, Fonds Suchard, « Comité de direction : séances du 7 juin 1920 au 4 juillet 1922 », Séance du 13 novembre 1920.

quelques contremaîtres. A cette occasion, un nommé Rieben, contremaître, « attire l'attention des syndiqués sur tout ce que la maison fait pour eux : allocations pour enfants, maisons ouvrières, soins médicaux, etc., etc. »<sup>209</sup>. La direction attise ces dissensions entre ouvriers, profitant de ces séances pour illustrer aux yeux des employés que le syndicat ne regroupe qu'une poignée de mécontents ingrats.

Ces deux éléments, associés à la mauvaise situation économique qui traverse les premières années 1920, accentuent la faiblesse du syndicat ouvrier. La puissante association patronale des chocolatiers dont nous allons brièvement parler à présent renforce cet état de fait.

#### *4.3.3 La Chambre syndicale des chocolatiers et la lutte contre le socialisme*

La crise économique des années 1920 a pour corollaire la multiplication des interventions syndicales, dont la plupart resteront lettre morte. L'une des plus symptomatiques est la tentative, par les membres du syndicat, de réaliser une convention collective entre ce dernier et la Maison Suchard. Le Comité de direction, appuyé par la Chambre syndicale des chocolatiers (association patronale), ne donnera aucune suite à cette demande : « Le secrétariat du Syndicat ouvrier des transports et alimentation nous a adressé, ainsi qu'aux maisons Klaus et [illisible], une lettre demandant un contrat collectif de travail et salaire pour tous les ouvriers. Il nous avise aussi que le 20 courant, il y aura une conférence à laquelle il nous prie d'envoyer un délégué. La chambre syndicale des chocolatiers consultée, nous conseille de refuser d'assister à l'assemblée et de ne pas accepter le contrat collectif. Il n'y a pas de crainte à avoir au sujet d'une grève possible, la caisse du syndicat étant vide. Les ouvriers sont contents. Ce n'est que le secrétaire ouvrier Aragno [de la FCTA] qui, pour se donner de l'importance, cherche à créer une agitation factice parmi les ouvriers »<sup>210</sup>.

Le patronat de l'industrie chocolatière est bien organisé, témoin cette organisation patronale. La Chambre syndicale des chocolatiers vise à lutter contre la concurrence étrangère (contrôle des appellations, de qualité, etc.) et chapeaute les principales industries chocolatières suisses, permettant ainsi une politique active de cartel depuis 1901. Elle rend à ses membres d'autres services, notamment dans le domaine de la lutte contre la syndicalisation ouvrière. La Chambre syndicale dispose en effet de listes des ouvriers syndiqués indésirables : « La chambre syndicale des fabricants suisses de chocolat [...] avise les membres de l'intérêt qu'il y a de toujours la consulter avant d'embaucher des ouvriers »<sup>211</sup>. La direction Suchard paraît très bien informée, grâce à cette association patronale, de l'état des rapports de force. Cette impression est d'ailleurs confirmée par H.-C. Lichti, président de Suchard S.A.- Suisse dès 1931 et vice-président dans les années 1930 de la Chambre

---

<sup>209</sup> AEN, Fonds Suchard, « Comité de direction : séances du 7 juin 1920 au 4 juillet 1922 », Séance du 11 janvier 1921.

<sup>210</sup> AEN, Fonds Suchard, « Comité de direction : séances du 7 juin 1920 au 4 juillet 1922 », Séance du 3 novembre 1920.

<sup>211</sup> AEN, Fonds Suchard, « Comité de direction : séances du 7 juin 1920 au 4 juillet 1922 », Séance du 14 mai 1921.

syndicale, qui signale que pour la période de 1914 à 1930, « La Chambre syndicale ne s'est guère occupée des questions ouvrières [...]. Elle se bornait à renseigner ses membres sur les contrats signés chez l'un ou l'autre »<sup>212</sup>.

De la part de la direction, la baisse des commandes permet de licencier en premier lieu les éléments syndiqués. Par exemple, 28 personnes sont mises au chômage à la fin du mois de novembre 1920. A cette occasion, Monsieur de Perrot-Suchard [membre du Comité de direction] fait remarquer au Conseiller d'Etat en charge du Département de l'Industrie qui avait demandé à la Maison Suchard de conserver une partie des ouvriers, quitte à réduire la durée du temps de travail, « que si les ouvriers ont été renvoyés, cela n'a été qu'après mûre réflexion et étude de chaque cas séparément par le Comité de direction, puis que le tout a été soumis et ratifié par le Conseil d'administration. Il y avait du reste certains éléments menaçant de rompre la bonne harmonie qui n'avait cessé de régner de tous temps dans la maison entre patrons et ouvriers, qu'il était nécessaire d'éliminer, si la maison voulait continuer à assumer la direction effective de l'entreprise et ne pas se mettre à la merci du syndicat ouvrier »<sup>213</sup>. Le discours est le même en 1923 : « Messieurs W. Russ-Young et de Perrot-Suchard [...] maintiennent leur proposition de commencer par le renvoi des ouvriers indésirables. Il y a encore quelques socialistes qu'il n'est pas dans l'intérêt de la maison de conserver, malheureusement ils sont de bons ouvriers. Le Comité décide de faire dresser une liste d'une douzaine de noms qu'il y aurait avantage de liquider en premier »<sup>214</sup>.

La situation économique ne s'améliore guère tout au long des années 1920. En 1922, la direction décide de réduire, « jusqu'à nouvel avis », la paie des ouvriers de 10%<sup>215</sup>. La réaction du syndicat ne se fait pas attendre : « Le syndicat ouvrier a écrit, en date du 31 mars, pour protester au sujet de la baisse de salaire introduite à partir du commencement du mois et demande de surseoir à sa mise en vigueur, en égard à la prospérité exceptionnelle dont a bénéficié l'industrie chocolatière ces dernières années. Le syndicat demande une entrevue avec son comité renforcé, en l'occasion, du secrétaire ouvrier, M. P. Aragno, pour discuter la question ». Toutefois, là encore, le Comité de direction n'entrera pas en matière : « En réponse à votre lettre du 31 Mars dernier, nous regrettons de devoir vous dire qu'il nous est impossible de revenir sur la décision prise. Nous sommes du reste tout disposés à libérer de suite nos ouvriers qui trouveront un travail mieux rétribué et ceux auxquels

---

<sup>212</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 1131, « l'industrie du chocolat en Suisse ». H.-C. Lichti, *L'organisation de l'industrie chocolatière suisse (1901-1951). Aperçu historique*.

<sup>213</sup> AEN, Fonds Suchard, « Comité de direction : séances du 7 juin 1920 au 4 juillet 1922 », Séance du 26 novembre 1920. « Résumé de la visite à M. le Conseiller d'Etat Renaud au château de Neuchâtel par Russ-Suchard et Perrot-Suchard ».

<sup>214</sup> AEN, Fonds Suchard, « Comité de direction : séances du 18 juillet 1922 au 21 janvier 1924 », Séance du 14 août 1923. Dix ans plus tard, l'attitude de la Maison Suchard n'a pas changé. H.C. Lichti, président de Chocolat Suchard à Serrières, ne veut pas d'éléments socialistes : « nous avons prévu de nous renseigner dorénavant, non seulement sur les capacités d'un candidat, mais aussi sur sa mentalité ». Dossier 2289 « Conférence des dirigeants », Procès-verbal de la réunion des directions des sociétés Suchard 24-25 août 1936.

<sup>215</sup> AEN, Fonds Suchard, « Comité de direction : séances du 7 juin 1920 au 4 juillet 1922 », Séance du 21 mars 1922. Durant cette même séance, il est question d'augmenter les salaires des membres du Comité de direction.

les nouvelles conditions ne donnent pas satisfaction »<sup>216</sup>. Et un auteur anonyme écrivant dans *la Solidarité* ne peut que constater le déséquilibre des forces en présence : « A cette heure où la réaction bat son plein, profitant sans vergogne de la crise, du chômage, les ouvrières et ouvriers du chocolat, comme tous les travailleurs, sentent qu'ils sont obligés de lâcher du lest »<sup>217</sup>.

#### 4.3.4 De la crise économique à la rationalisation du travail : restructuration des formes de domination de la main-d'œuvre

Le syndicat intervient très peu au cours des années qui suivent, marquées par la mauvaise situation économique. Toutefois, un événement attisera les dissensions entre la direction et une partie des ouvriers. En effet, sous la pression du Conseil d'administration, la direction s'adjoint en 1927 les services du Docteur Walther, détaché de l'Institut Rousseau de Genève pour mener à bien une « étude de technopsychologie »<sup>218</sup>. Les diverses mesures de rationalisation envisagées ne tardent pas à provoquer le mécontentement des ouvrières et des ouvriers : « Le 11 novembre, un grand nombre de nos ouvriers et ouvrières se réunissait en assemblée pour protester contre les nouvelles méthodes de rationalisation du travail que nous introduisons peu à peu dans nos différents ateliers et demander le renvoi de notre expert, M le Dr. Walther »<sup>219</sup>. Selon *la Solidarité*, cette assemblée réunit plus de 200 ouvriers<sup>220</sup>. Les ouvrières et ouvriers se plaignent des épreuves humiliantes que leur fait subir le docteur Walther. « Tout en reconnaissant que pour certains travaux il y avait changement en bien, les ouvrières ne se gênèrent pas de relever les épreuves humiliantes et fatigantes du chronométrage à outrance, et la manière blessante et même sournoise adoptée pour mettre en vigueur le nouveau système »<sup>221</sup>.

La critique porte aussi sur les avantages qui en découlent pour la direction : « Sous couvert de rationalisation scientifique, on vise dans notre usine – voici plus d'un an – à user prématurément les ouvrières et les ouvriers et à faire uniquement des bénéfices sur leur dos. [...] Après les petits tourniquets de M. le Dr. Walther et ses théories sur l'influence du vert et du bleu sur l'optique des ouvrières, on s'est avisé que les trucs d'aujourd'hui ne valaient encore pas les trucs de toujours. On force donc de plus en plus la production sur quelques jours, et, crac ! tout d'un coup on vous flanque une petite série de chômage partiel. La dernière expérience du genre s'est passée à l'Ascension. On a intensifié le travail jusqu'à la veille de cette fête, puis l'on a généreusement octroyé des *vacances non payées* du mercredi soir au lundi

---

<sup>216</sup> AEN, Fonds Suchard, « Comité de direction : séances du 7 juin 1920 au 4 juillet 1922 », Séance du 3 avril 1922, pour les deux citations.

<sup>217</sup> *La Solidarité*, 15 avril 1922.

<sup>218</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 2402/1 « Rapport d'activité » (1927-1937) : programme de l'usine de Serrières pour 1927 (réponse au questionnaire du 20 novembre 1926), p. 5.

<sup>219</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 2402/1 « Rapport d'activité (1927-1937) », Rapport mensuel de la Direction, novembre 1927.

<sup>220</sup> « Dans cette assemblée, il fut décidé de faire signer des listes de protestation par le plus grand nombre d'ouvriers possible et d'envoyer une lettre à la Direction, demandant la suppression immédiate de taylorisation ». *La Solidarité*, 11 février 1928.

<sup>221</sup> *La Solidarité*, 11 février 1928.

suisant. Résultat, même travail accompli, et plus d'un millier de journées-ouvriers mis dans la poche de MM. les patrons »<sup>222</sup>.

Enfin, dans une série d'articles, les ouvriers s'interrogent sur la validité d'une telle méthode, présentée au nom de la rationalisation scientifique : « Quand ils eurent le temps le plus court du travail lancé, nos Sorbonistes en référèrent à une direction jeune et âpre au gain. Résultat : grosse baisse sur les tarifs des pièces ; baisse réelle sur les salaires moyens des ouvrières aux pièces, 10 à 30%. [...] Cela ce n'est pas de la rationalisation, comme nous l'ont expliquée nos dirigeants syndicalistes ouvriers. La rationalisation par la science et le mécanisme doit comporter un effort moins grand pour un résultat meilleur »<sup>223</sup>.

Pour contrer cette avalanche de protestations, le secrétaire ouvrier Pierre Aragno est reçu pour la première fois le 3 juillet 1928. Nous n'avons trouvé aucun compte-rendu de cette entrevue, et à partir de cette date, les articles dénonçant ces procédés sont rarissimes. Paul Béguin (le président du syndicat ouvrier de Serrières) dénoncera encore en 1930 « le patronat, [cherchant] par tous les moyens avec la technique, avec le perfectionnement des machines, etc., à supprimer autant qu'il est possible la main-d'œuvre, afin d'arriver avec la rationalisation aux mêmes bénéfices qu'auparavant »<sup>224</sup>. Toutefois, la tendance à la rationalisation continuera une fois la contestation calmée. Lors de la Conférence plénière du 4 mars 1930 à Serrières, James de Rutté (fils de Fritz, membre du Comité de direction) déclare : « la main-d'œuvre a un rendement trop faible, le personnel est trop âgé (moyenne des hommes 46 ans, des femmes 41 ans), 120 personnes ont plus de 25 ans dans la Maison et 192 plus de 15 ans. Le travail est rationalisé et la diminution des articles fabriqués à été entreprise »<sup>225</sup>.

Le discours que tiennent les dirigeants sur le personnel a manifestement changé. Alors qu'auparavant l'un des objectifs était de maintenir les ouvriers formés dans l'entreprise<sup>226</sup>, il semble que la mobilité des ouvriers soit à présent une des conditions de la bonne marche des affaires, qui passe par la rationalisation de la production. Les nouvelles techniques de production – James de Rutté parle à cet égard de taylorisation<sup>227</sup> – illustrent la modification des rapports de domination. « Une technique, un outil, écrit Christian de Montlibert, ne sont pas seulement des moyens d'action sur le monde, ils ont aussi en retour des effets sur la conscience de soi, sur l'identité de l'utilisateur : une technique parcellaire comme l'est le taylorisme ne peut produire qu'une conscience de soi morcellée et soumise »<sup>228</sup>. Signe d'une

---

<sup>222</sup> *La Solidarité*, 2 juin 1928, signé « un tourbier ».

<sup>223</sup> *La Solidarité*, 16 juin 1928, signé « un autre tourbier ».

<sup>224</sup> *La Solidarité*, 8 février 1930, Paul Béguin.

<sup>225</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 2289 « Conférence des dirigeants », Procès-verbal de la Conférence plénière du 4 mars 1930 à Serrières.

<sup>226</sup> Nous avons déjà cité cette préoccupation qui animait les dirigeants en 1920 : « La prime d'ancienneté (ou tarifs) des ouvriers a aussi dû être augmentée de 10 %. On a toujours beaucoup de difficultés avec le personnel qui change passablement. ». AEN, Fonds Suchard, « Comité de direction : séances du 7 juin 1920 au 4 juillet 1922 », Séance du 7 juin 1920.

<sup>227</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 2289 « Conférence des dirigeants », Procès-verbal de la Conférence plénière du 4 mars 1930 à Serrières.

<sup>228</sup> DE MONTLIBERT (Christian), *Introduction au raisonnement sociologique*, Strasbourg, Presses universitaires de Strasbourg, 1995, p. 51.

transformation de la perception du travail, la productivité n'est plus basée sur la bonne entente et sur un arsenal de mesures (hygiène, moralisation, etc.) mais sur la rationalisation des méthodes de travail. La direction ne cherche donc plus à accroître la formation des ouvriers, mais au contraire à leur faire perdre leur emprise, leur savoir de fabrication. « En brisant la maîtrise ouvrière sur les modes opératoires, écrit Benjamin Coriat, en substituant aux “secrets” de métier, un travail réduit à la répétition de gestes parcellaires – bref, en assurant l'expropriation du savoir ouvrier et sa confiscation par les directions d'entreprise – le chronomètre est d'abord instrument de domination politique sur le travail »<sup>229</sup>.

Selon Coriat, la rationalisation du travail vise également à remettre en question « la forme organisée et combattante de la classe ouvrière »<sup>230</sup>, basée sur les ouvriers de métier. Si, dans le cas Suchard, la réorganisation du procès de travail n'est pas marquée par une déliquescence totale du syndicat, il se peut néanmoins que cette déstructuration, liée à la tendance réformiste dominante, soit un facteur explicatif de l'institutionnalisation du conflit autour de la paix du travail.

#### 4.3.5 Les années 1930 : l'institutionnalisation des conflits sous le signe de la Paix du travail

L'année 1937 marque, avec la signature entre la Chambre syndicale suisse des fabricants de chocolat et la FCTA, une phase significative dans ce processus de redéfinition des relations entre patronat et mouvements ouvriers. Au cours de « l'entre-deux-guerres se dessine une tendance à concentrer les efforts sur la signature de contrats collectifs entre organisations patronales et syndicats ouvriers, contrats ayant valeur extensive pour une branche entière de l'économie dans un canton ou à l'échelle nationale »<sup>231</sup>. Garbani et Schmid mentionnent qu'en 1929, 303 conventions collectives avaient été recensées. Dans l'industrie chocolatière, à l'exception de Klaus (1926), il n'existait pas de convention collective de travail<sup>232</sup>. Nous ne disposons sur cette question que de peu d'informations, notamment de la version de H.-C. Lichti. Il signale qu'au cours des années 1920, la Chambre syndicale conseillait à ses membres de ne pas signer de contrats collectifs : « Elle était opposée à la signature de contrats collectifs qui faisaient figure de précédent : si une maison acceptait un contrat collectif, les syndicats ouvriers allaient trouver la direction d'une autre maison et lui proposait d'en signer un également, faisant état de

---

<sup>229</sup> CORIAT (Benjamin), *L'atelier et le chronomètre. Essai sur le taylorisme, le fordisme et la production de masse*, Christian Bourgois (coll. Choix-Essais), 1994 (1979), p. 13. Dans un article de *la Solidarité* du 16 juin 1928, un ouvrier se plaint de l'apparition du chronomètre, utilisé dans des expériences du Dr. Walther pour mesurer la vitesse à laquelle une ouvrière enfile des perles. Les plus rapides, déplacées dans les différentes unités de production, sont ensuite chronométrées, définissant la vitesse idéale à l'accomplissement d'une tâche. *La Solidarité*, 16 juin 1928.

<sup>230</sup> CORIAT (Benjamin), *op. cit.*, p. 13.

<sup>231</sup> GARBANI (Philippe) et SCHMID (Jean), *op. cit.*, p. 126.

<sup>232</sup> Voir *La Solidarité* du 21 avril 1928 et SCHMID (Olivier), *art. cit.*, p. 67.



l'autre contrat. La Chambre syndicale recommanda donc de ne pas signer de tels contrats »<sup>233</sup>.

Toutefois, l'attitude de la Chambre syndicale se modifie en 1936, sans doute au vu de la généralisation de ce genre de contrats. Lors d'un Congrès ouvrier tenu à Fribourg en 1936, demande est faite à la Chambre syndicale de réaliser une convention collective de travail<sup>234</sup>. Signée en décembre 1937, elle entre en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1938. La teneur de cet accord est la suivante :

« Le présent accord entre les deux parties contractantes a pour but de fixer les conditions générales de travail aussi équitables que possible et tenant compte des besoins d'existence des deux parties. Dans ce but elles se soutiennent mutuellement [...]. Pendant la durée de cet accord, les parties contractantes renoncent expressément d'elles-mêmes à appliquer des moyens violents tels que grèves, lock-out, boycottage, etc. et s'engagent à tâcher de régler dans tous les cas les différents concernant les questions de travail directement entre les intéressés et leurs représentants éventuels »<sup>235</sup>.

La signature de cet accord ne signifie pas la fin des conflits ou le début des relations de *bonne entente* qui marqueraient jusqu'à nos jours patronat et syndicat<sup>236</sup>. Par contre, sa ratification codifie une attitude qui marque de plus en plus les syndicats au cours du premier tiers du 20<sup>ème</sup> siècle : « la convention de Paix du travail revient à une reconnaissance de fait par le mouvement syndical de l'économie de marché capitaliste comme stimulant nécessaire de la croissance, laquelle est censée finalement profiter à tous, ouvriers comme patrons »<sup>237</sup>. Dans le cas Suchard, cet accord est salué dans *la Solidarité*, qui fait à cette occasion un important travail de relecture des actions des mouvements ouvriers dans une série d'article intitulés « Les contrats collectifs de la FCTA. Trente ans de succès »<sup>238</sup>.

Nous retrouvons là un problème soulevé également par Alberto Melucci : « L'histoire du mouvement ouvrier et le développement successif de la négociation et de la participation ont montré la centralité de ce problème et les contradictions qui en dérivent : la participation ouvrière aux décisions signifie en même temps acceptation effective des responsabilités envers l'entreprise et envers le développement capitaliste, institutionnalisation plus ou moins étendue du conflit, tension contradictoire entre un rôle d'opposition dans le système et une certaine adhésion inévitable à ses objectifs »<sup>239</sup>.

---

<sup>233</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 1131, « l'industrie du chocolat en Suisse ». H.-C Lichti, *L'organisation de l'industrie chocolatière suisse (1901-1951). Aperçu historique*, p. 9.

<sup>234</sup> Voir *La Solidarité* du 22 février 1936.

<sup>235</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 4780, « Accord entre la Chambre Syndicale des Fabricants suisses de Chocolat et la Fédération suisse des Travailleurs du Commerce, des Transports et de l'Alimentation ».

<sup>236</sup> « L'institutionnalisation du conflit [...] ne signifie nullement sa disparition. Elle n'en modifie que la forme. C'est bien pourquoi le consensus doit être pensé comme un élément de la forme « réussie » (provisoirement) de la coercition ». MASNATA (François), *Le politique et la liberté, op. cit.*, p. 191. Appréhender le phénomène de cette manière permet d'éviter de penser que la domination disparaît, mais également que l'histoire s'arrête.

<sup>237</sup> GARBANI (Philippe) et SCHMID (Jean), *op. cit.*, p. 132.

<sup>238</sup> *La Solidarité*, 15, 22, 29 octobre 1938.

<sup>239</sup> MELUCCI (Alberto), art. cit., p. 142.

Si nous cessons notre analyse en 1938, ce n'est donc pas que, dès ce moment, les mouvements ouvriers n'existeraient plus ou qu'ils ne manifesteraient plus aucune contestation<sup>240</sup>. Notre attention est plutôt fixée sur ce que représente, face aux institutions paternalistes, la ratification d'un tel accord. La signature d'un contrat collectif de travail signifie, dans le cas Suchard, l'élargissement des mesures de protection des ouvriers et, de ce fait, la preuve d'une transformation de la question sociale, étant entendu que dorénavant le paternalisme, lié à un chef d'entreprise, n'est définitivement plus possible lorsque syndicat et association patronale sont chargés de la gestion des conflits et avantages sociaux.

Mises à mal dès la mort de Carl Russ-Suchard, les institutions patronales sont remodelées dans le sens de dépenses moins importantes, alimentées et gérées de manière paritaire par la direction et une commission ouvrière à partir de 1932.

La restructuration des formes hégémoniques de la contrainte vers une domination basée sur la technique et sur l'établissement de contrats collectifs, dont « le contenu [...] consiste à *faire dépendre l'élévation du niveau du salaire de celle de la productivité* »<sup>241</sup>, rend la domination paternaliste obsolète. Nous allons à présent voir dans quelle mesure s'effectue cette restructuration.

---

<sup>240</sup> C'est ainsi que Pierre Aragno écrit que, dans le cas du syndicat des ouvriers de Suchard, cet accord a été « âprement discuté (car, malgré les modestes améliorations du contrat, la situation reste très dure) ». *La Solidarité*, 9 juillet 1938. Pierre Aragno.

<sup>241</sup> CORIAT (Benjamin), *op. cit.*, p. 155. En italique dans le texte.

## **5 Redéfinition du rôle des institutions patronales**

Jugées, dans un premier temps, favorables à la cimentation des relations patrons – ouvriers, les institutions paternalistes se révèlent, au cours des années 1920, être une charge pour l'entreprise, ne paraissant plus remplir ce rôle de pacification des conflits. Olivier Schmid mentionne que, à partir de 1925, « la politique paternaliste est peu à peu vidée de son contenu : ramenée à son seul aspect philanthropique par les successeurs de Carl Russ-Suchard qui la considère non plus comme une stratégie mais comme une tradition, privée de ressources financières par des actionnaires qui peinent à renoncer aux dividendes du début du siècle, Suchard devient peu à peu une entreprise comme les autres, perdant cette image “d'usine modèle” que ses fondateurs avaient patiemment su imposer »<sup>242</sup>.

C'est ici trois facteurs qu'il s'agit de mettre en avant : la dérobade ouvrière, les pressions du Conseil d'administration et la modification de la perception de l'Etat par les dirigeants.

### *5.1 Les ouvriers et les institutions paternalistes : la dérobade*

Trois exemples illustrent la modification de la réception, par les ouvriers, des institutions patronales. Nous aborderons ici successivement les cas de la cité ouvrière, du dispensaire et de la Société de consommation. Bien que les revendications ouvrières, nous l'avons vu, portent sur une augmentation du pouvoir d'achat et sur un droit élargi aux vacances, ne remettant pas fondamentalement en cause les dispositions paternalistes, la perception concernant ces dernières évolue au cours des années 1920.

Au sujet des maisons ouvrières, la conception de leur utilisation, par rapport aux objectifs paternalistes que nous avons définis précédemment se modifie, tant chez les ouvriers que pour la direction. Preuve en est la discussion qui se tient le 6 octobre 1922 au sein du Comité de direction : « Les salaires demandés pour les logements des maisons ouvrières ne sont plus en rapport avec la situation actuelle. Ils créent une injustice entre les ouvriers, qui ne reconnaissent pas les avantages qu'ils en retirent, de sorte qu'il serait préférable de les ramener au prix payé pour les mêmes logements en ville. Des propositions seront demandées à M. Colomb pour la fixation des prix des nouveaux loyers. Il sera dressé une liste des logements qui continueront à être occupés par des veuves d'anciens ouvriers, ainsi que des enfants qu'elles ont. Plusieurs locataires ont pris des pensionnaires, ce qui n'était pas dans l'esprit des maisons ouvrières, et n'est autorisé que dans des cas tout à fait spéciaux. Une liste de ces pensionnaires sera dressée et leur nombre réduit au strict minimum »<sup>243</sup>.

---

<sup>242</sup> SCHMID (Olivier), art. cit., p. 69.

<sup>243</sup> AEN, Fonds Suchard, « Comité de direction : séances du 18 juillet 1922 au 21 janvier 1924 », Séance du 6 octobre 1922.

Ce passage est assez symptomatique de l'évolution qui se manifeste au sein de la Maison Suchard. Le Comité de direction mentionne que les ouvriers « ne reconnaissent pas les avantages qu'ils en retirent », c'est-à-dire que l'institution n'est plus vécue comme une ascension sociale, un geste du patron permettant de s'extraire de sa condition ouvrière pour se rapprocher de la propriété patronale. Au contraire, les ouvriers ont peut-être trop bien intégré la logique mercantiliste, certains d'entre eux sous-louant une partie de leur maison en profitant du loyer modéré.

La situation est similaire dans le cas du dispensaire, à tel point que W. Russ-Young, membre du Comité de direction, en vient à souhaiter la mise en place d'une assurance-maladie étatique. Il commence, dans un rapport écrit en 1921, par rappeler le rôle premier de cette institution : « le dispensaire devait être "la porte toujours ouverte", où l'ouvrier trouverait pour lui et sa famille, aide et conseil dans toutes ses détresses matérielles et morales. » Puis, il montre l'évolution intervenue : « Mais le temps a marché et si les dispositions généreuses de la direction sont restées les mêmes, bienveillantes et sympathiques pour le personnel, les circonstances ont changé depuis 40 ans. Non pas que les ouvriers puissent se passer de secours et de sympathie dans leurs épreuves matérielles et morales, mais il faudrait changer quelque peu le système du dispensaire, qui ne répond plus aux besoins du temps actuel et qui a perdu, par la force des choses, son caractère primitif. [...] De plus, autrefois les familles demeuraient au village ou aux environs, tandis qu'actuellement la majeure partie demeure dans les villages plus ou moins éloignés, même à Valangin, St-Blaise et Cortaillod »<sup>244</sup>.

Nous voyons déjà qu'il est difficile pour le patron d'effectuer un contrôle réel sur l'ouvrier. La fixation spatiale de la main-d'œuvre se révèle très ardue, et la cité ouvrière dont nous avons parlé plus haut perd ainsi l'une de ses fonctions de moralisation aux valeurs familiales de la grande famille Suchard et d'atténuation des mauvaises mœurs (représentées principalement par le socialisme et par l'alcoolisme). Mais, pour en revenir au dispensaire, c'est surtout le fait de devoir s'adresser au docteur et au pharmacien désignés par la maison Suchard qui semble poser problème : « Les ouvriers demandent que le docteur et la pharmacie de leur choix soient payés par la Maison pour eux-mêmes et leurs familles, qu'ils n'aient qu'à faire envoyer leurs notes, sans contrôle. Ils trouvent que ce n'est pas juste, que seulement ceux qui sont soignés par un des docteurs attitrés de la Maison et qui cherchent leurs remèdes à la pharmacie Jordan, soient soignés gratuitement. De plus, ceux qui se font soigner par des spécialistes, voudraient également avoir leurs notes payées. Vous voyez d'ici les abus éventuels et les frais fabuleux de ce système. [...] En attendant l'assurance obligatoire contre la maladie (Krankenkasse), ne vaudrait-il pas mieux accorder aux ouvriers un Krankengeld et ne pas s'occuper ni du docteur, ni des remèdes ? »<sup>245</sup>.

A la première phase du paternalisme présentée par François Jéquier, durant laquelle « [les patrons], mettant en pratique un paternalisme actif, [...] ont géré avec soin, parfois trop, les travailleurs qu'ils embauchaient dans leurs usines [,] l'attention portée à leur main-d'œuvre leur [permettant] d'augmenter leur productivité en

---

<sup>244</sup> AEN, Fonds Suchard, « Classeur 125<sup>ème</sup> anniversaire », Communication de W Russ-Young (oct. 1921).

<sup>245</sup> *Ibid.* Souligné par Russ-Young.

évitant tout conflit social, dont les coûts sont rarement maîtrisables de même que les dérapages toujours possibles »<sup>246</sup>, il semble que nous nous trouvions là devant une remise en cause d'envergure. A nouveau, dans le cas Suchard, les institutions paternalistes n'empêchent pas la contestation. Envisagées à l'origine comme des largesses octroyées par le patron, ces institutions passent progressivement dans la perception des travailleurs pour des droits institués, *normaux*, pratiquement indépendamment de l'entreprise. Nous grossissons quelque peu le trait ici, mais il est clair qu'une partie des ouvriers *jouent* avec ces mesures paternalistes, profitant des avantages que celles-ci leurs procurent sans pour autant se sentir obligés par le don du patron. C'est l'illustration même d'une remise en cause de la domination dont parle Godelier : « Pour qu'il y ait partage, il faut que l'exercice du pouvoir apparaisse comme un *service* que rendent les dominants aux dominés et qui crée chez ceux-ci une *dette* à leur égard, une dette qu'ils doivent honorer par le don de leurs richesses, de leur travail, de leurs services, voire de leur vie »<sup>247</sup>. Pour les ouvriers de la Maison Suchard, cette idée de dette s'estompe.

La conception qui domine certainement est que, même si toute référence à la figure du « vénéré Chef » n'a pas disparue, les ouvriers donnent bien plus encore par leur travail que ce que la Maison leur octroie. Il n'est dès lors pas étonnant que les ouvriers luttent pour des améliorations salariales et un droit aux vacances. Cette situation fait adopter à la direction une série de mesures d'austérité : « M. le Président [Willy Russ-Young, à la suite de la démission de Carl Russ Suchard, malade] a demandé à sœur Mathilde de proposer des économies pour le Dispensaire qui nous coûte très cher (fr. 40'000 par ans). Il est difficile de restreindre l'activité du Dispensaire, mais il y a des abus qui doivent être réprimés ; ne pourront être soignés que les parents de l'ouvrier qui demeurent avec lui »<sup>248</sup>.

Enfin, ce détournement du sens premier des institutions patronales se remarque dans le cas de la Société de consommation. La logique est à nouveau la même : « Diverses réclamations sont parvenues sur l'activité de la Consommation du personnel de Suchard qui livre et étend son activité parmi des clients qui n'ont rien à faire avec la Maison Suchard. Le Comité estime que l'activité de la Consommation n'est pas conforme à son but initial et que par suite de la concurrence (même à des prix inférieurs) qu'elle fait à d'autres commerçants, qui sont en partie nos clients, elle fait du tort à notre Maison »<sup>249</sup>.

Au cours des années 1920, c'est donc bien à une transformation du sens voulu et promu par les patrons Suchard et Russ que nous assistons. Le Comité de direction doit lutter contre cette modification de la perception, par les ouvriers, des institutions paternalistes. Cette tâche est d'autant plus ardue que le Conseil d'administration, nous allons le voir à présent, n'est plus disposé à appuyer la ligne philanthropique de la direction.

---

<sup>246</sup> JEQUIER (François), « Fondements éthiques et réalisations pratiques de patrons paternalistes en Suisse romande (XIXe-XXe siècles) », in *Liberalism and Paternalism in the 19th Century*, Leuven, University Press, 1990, p. 72.

<sup>247</sup> GODELIER (Maurice), *op. cit.*, p. 25.

<sup>248</sup> AEN, Fonds Suchard, « Comité de direction : séances du 5 février 1924 au 3 novembre 1925 », Séance du 30 juin 1925.

<sup>249</sup> AEN, Fonds Suchard, « Comité de direction : séances du 5 février 1924 au 3 novembre 1925 », Séance du 13 octobre 1925.

## 5.2 Profit et philanthropie

Les actionnaires, sans pouvoir jusqu'à la mort de Carl Russ-Suchard, remettent en question leur rôle, qui consiste jusqu'alors à ratifier les décisions du Comité de direction sans participer aux bénéfiques. L'influence croissante du Conseil d'administration se traduit par une volonté de parvenir à une plus grande productivité du travail et par la lutte contre les dépenses « inutiles ». Le premier volet de cette nouvelle politique visant à dégager des dividendes pour les actionnaires est constitué essentiellement des mesures de rationalisation du travail que nous avons déjà mentionnées. Le second élément, quant à lui, est basé sur une remise en cause systématique des « largesses » octroyées au personnel ouvrier par la Maison Suchard. La mise en place de cette nouvelle politique commence réellement au début de l'année 1927, l'année précédente étant celle du centenaire, rendant difficile l'adoption de mesures impopulaires. Toutefois, fin 1925 déjà, des membres du Conseil d'administration avaient écrit pour se plaindre de la politique paternaliste et des largesses de la Direction Suchard : « Malgré ce qu'il y a de pénible à engager la Direction à se limiter dans ses libéralités, nous devons l'y encourager. En mai 1920, le Conseil d'Administration avait décidé d'ouvrir dans les livres un compte spécial qui comprendrait toutes les générosités de la maison à l'égard de son personnel. Ce compte n'ayant pas été ouvert, il nous a paru opportun de faire établir un relevé des sommes dépensées à cet effet en 1925. Leur montant atteint 165'000 francs [...]. Comme nous voyons qu'au début de 1926, le Comité de Direction décide de nouvelles allocations, nous devons attirer l'attention du Conseil sur les conséquences qui en découlent. Il est évident que c'est une grande jouissance d'être généreux, mais il faut avoir la sagesse de se limiter à ses possibilités »<sup>250</sup>. A partir de 1927, l'heure n'est plus aux regrets ou aux conseils : « L'année 1927 est caractérisée par une politique de stricte économie ; compression des dépenses, réduction du personnel, transformations dans l'installation des fabriques, centralisation des services, amélioration et rendement meilleur du matériel, hommes et machines »<sup>251</sup>.

Si nous avons pu voir les difficultés associées à la rationalisation des procédés de travail du point de vue des ouvriers, la nouvelle politique en matière de gestion du personnel est elle-aussi sujette à controverse, et cela au sein même des instances dirigeantes. Le fait de placer au second plan la politique philanthropique de la Maison Suchard, constitutive pendant plus de 50 ans du discours tenu sur la bonne entente entre patrons et ouvriers et participant à la diffusion du produit, se heurte à une résistance d'une partie des membres dirigeants, et notamment de Willy Russ. Ce dernier reste attaché à la dimension morale du paternalisme mise en avant par son père, et qui ne trouve pas grâce aux yeux des membres du Conseil d'administration.

Lors d'une rencontre entre Direction et Conseil d'administration en 1928, Willy Russ tente de défendre une fois encore les institutions patronales : il « constate qu'il n'est pas question de prendre des mesures énergiques d'ici à la fin de l'année. Il

---

<sup>250</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 4628 « Conseil d'administration. Séances du 11 juillet 1923 au 8 septembre 1926. vol II », Rapport du Conseil d'administration au 31 décembre 1925, 15 février 1926 (signé James de Reynier et Alfred Betrix), p. 10.

<sup>251</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 4629 « Rapports 1926-1930 ».

pense que malgré la dureté des temps, il ne faut pas toucher aux œuvres philanthropiques instituées par nos prédécesseurs »<sup>252</sup>. Le président du Conseil d'administration, Edouard Petitpierre, n'est pas de cet avis : « La philanthropie est une belle chose, il faut l'approuver, mais pas contre l'intérêt de la Maison. [...] Si la direction de Serrières ne tient pas, affaire de sentiment, à prendre des sanctions, elle voudra bien établir un programme qui sera soumis au Conseil d'Administration et celui-ci prendra les décisions nécessaires »<sup>253</sup>. Il précise encore sa pensée, notamment en ce qui concerne l'utilisation des ressources financières : « Si la direction répugne à prendre des mesures, le Conseil d'Administration le fera en s'appuyant, si cela est nécessaire, sur l'Assemblée générale des actionnaires. Il est certainement très beau d'avoir des sentiments généreux, c'est une satisfaction personnelle lorsque cela n'engage que soi-même, mais ici c'est tout différent et l'intérêt de l'entreprise et des actionnaires prime tout »<sup>254</sup>. L'opportunité des pratiques paternalistes est donc remise en cause de manière tranchée par les membres du Conseil d'administration, imposant à la Maison Suchard une ligne de conduite basée uniquement sur la logique du profit. Elle ne rompra cependant jamais complètement avec ce passé de « bonne usine », valorisant dans son discours les relations de bonne entente qui auraient de tout temps régné dans la Maison.

La politique d'austérité de la fin des années 1920 est poursuivie au cours des années 1930 sous les effets de la crise économique du début de la décennie. Le Dispensaire et la Caisse de retraite font, en particulier, l'objet de restructurations : « En vue d'une réorganisation des services de prévoyance, notamment de la Caisse de Retraite et du dispensaire, nous avons consulté un spécialiste qui soumettra des propositions basées sur une étude approfondie de la situation. En tout état de cause, des restrictions seront inévitables. En attendant, le dispensaire a été fermé et remplacé par un service simplifié et moins coûteux. Sur la demande de Mr. F. de Rutté, la direction s'adressera également à la Caisse Cantonale d'Assurance Populaire à Neuchâtel, pour des propositions »<sup>255</sup>. Cette réorganisation des institutions patronales se traduit par l'adoption du Fonds d'entraide de la maison chocolat Suchard S.A. (FEMS) en 1932. Ce fonds, alimenté à la fois par Suchard et par des cotisations des employés, prévoit une assurance-vieillesse à 65 ans, une aide financière en cas d'invalidité ou de décès et l'octroi d'une dot en cas de départ pour cause de mariage d'une ouvrière de la fabrique ayant cotisé au fonds. Il n'est donc plus question que la Maison Suchard contribue seule à la protection de ses ouvriers. Les travailleurs participent aux frais, et la direction espère des subventions étatiques pour alléger les charges patronales. Les institutions paternalistes représentaient une charge financière trop importante aux yeux des dirigeants de la Maison Suchard. La

---

<sup>252</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 1395 « Rapport de gestion », Procès-verbal de la Conférence entre une Délégation du Conseil d'Administration et la Direction de l'Usine de Serrières, 26 octobre 1928, p. 3.

<sup>253</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 1395 « Rapport de gestion », Procès-verbal de la Conférence entre une Délégation du Conseil d'Administration et la Direction de l'Usine de Serrières, 26 octobre 1928, pp. 5-6.

<sup>254</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 1395 « Rapport de gestion », Procès-verbal de la Conférence entre une Délégation du Conseil d'Administration et la Direction de l'Usine de Serrières, 26 octobre 1928, p. 8.

<sup>255</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier Conseil (1930-1952), Procès-verbal de la 4<sup>ème</sup> séance du Conseil d'Administration, 27 avril 1931.

modification de ces institutions en y faisant participer directement les ouvriers montre que la dimension de domination fondée sur un avantage sursalarial a disparue, qu'un accroissement de la productivité ne passe plus par le bien-être ouvrier. Reste qu'il est difficile de supprimer totalement un avantage concédé aux travailleurs, difficile également de rompre entièrement avec le discours de la bonne usine, difficile enfin de laisser à nouveau sans protection des travailleurs livrés au processus de marchandisation du travail. L'accroissement de l'Etat social peut être vu, certes sous les pressions diverses de groupes plus ou moins organisés (les inspecteurs fédéraux, certains mouvements ouvriers, etc.) comme une possibilité pour le patronat de se décharger de ce qui est considéré de moins en moins comme un moyen de tenir son monde et d'améliorer la productivité, et de plus en plus comme une charge financière improductive.

### *5.3 Le chômage : utilisation des institutions privées et publiques*

Pour contrer les effets du chômage durant les années 1920, la direction utilise deux mesures complémentaires, en partie pour en « adoucir » les effets sur les ouvriers. D'une part, la Caisse de retraite est largement utilisée pour se séparer d'une partie des ouvriers. D'autre part, la direction s'appuie toujours plus largement sur l'aide publique.

En ce qui concerne la Caisse de retraite, elle est largement utilisée pour se séparer de la main-d'œuvre excédentaire. Par exemple, on peut lire dans le procès-verbal de la séance du 28 novembre 1921 : « Une liste contenant les noms de 37 ouvriers et ouvrières qu'on peut pensionner est mise en circulation. Comme nous avons trop de personnel en ce moment, cette question doit être examinée de près, ainsi que celle qui concerne l'examen d'une réduction général [sic] des heures de travail, par exemple de 1 heure par jour, ramenant la semaine de 48 à 42 heures »<sup>256</sup>. La direction n'hésite pas à modifier les statuts de la Caisse de retraite pour faciliter une diminution du personnel et, fait intéressant, l'introduction d'une flexibilisation de la main-d'œuvre. Ainsi, en été 1923, le Comité de direction décide, pour les hommes, d'une mise à la retraite à 60 ans et 20 ans de services et pour les femmes d'une retraite à 60 ans et 20 ans de services, 55 ans et 25 ans de services, ou encore 50 ans et 30 ans de services. Le Comité de direction ajoute : « On se réserverait la faculté de faire, une fois les vides comblés, appel en cas de grande affluence de commandes et à titre provisoire, à ceux d'entre eux encore aptes à travailler. Ils toucheront pendant ce temps leur ancienne paie, sans la pension »<sup>257</sup>. La direction aura recours à de nombreuses reprises à ce type de « licenciement », montrant par-là son caractère philanthropique. Elle tentera également de conserver une partie du personnel pour la réalisation de travaux « d'intérêt général ».

La direction de la Maison Suchard s'appuie également sur l'aide étatique aux chômeurs : « Le 24 novembre, le Conseiller d'Etat, chef du Département de

---

<sup>256</sup> AEN, Fonds Suchard, « Comité de direction : séances du 7 juin 1920 au 4 juillet 1922 », Séance du 28 novembre 1921.

<sup>257</sup> AEN, Fonds Suchard, « Comité de direction : séances du 18 juillet 1922 au 21 janvier 1924 », Séance du 14 août 1923.



l'Industrie, nous a adressé une lettre au sujet du renvoi des 30 ouvriers, demandant qu'on fasse son possible pour les garder, quitte à faire chômer également les autres ateliers. L'attention est aussi attirée sur l'article 21 de l'arrêté du Conseil fédéral du 29 octobre 1919 stipulant que : « si le travail est réduit de moins de 40% pendant une paie, l'assistance est entièrement à la charge de l'entreprise. Si le chômage dépasse les 40%, l'entreprise supporte le tiers de l'assistance »<sup>258</sup>.

La Maison Suchard tentera d'appliquer autant que possible cette clause, ceci afin de ne pas devoir payer la totalité des indemnités de chômage. Ainsi, lorsque les commandes redémarrent en 1922, l'attitude du Comité de direction est très claire : « Depuis le commencement de cette année, la moitié seulement de notre personnel travaille, à tour de rôle, chaque quinzaine. Les commandes augmentant ces derniers jours dans une notable proportion, il est proposé de faire travailler, dans certains ateliers de pliage, les 2/3 du personnel au lieu de la moitié. Pour éviter la participation de la Maison aux frais de chômage, il faudra faire en sorte que le personnel dans sa totalité, travaille moins que le 40% des 48 heures »<sup>259</sup>.

Les crises économiques qui marquent les années 1920 – et le cas Suchard n'en est qu'un exemple – sont de fait marquées, dans le canton de Neuchâtel, par une intervention progressive des pouvoirs publics<sup>260</sup>. En 1926, une loi cantonale rend la cotisation à une caisse d'assurance-chômage (syndicale, publique ou paritaire) obligatoire pour une grande partie de la population active. Ces quelques réserves seront « vites englouties par la vague massive de chômage dès 1930 »<sup>261</sup>. Toutefois, cette mesure montre l'implication progressive de l'Etat dans ce domaine de la politique sociale. La Maison Suchard n'est pas contre une telle intervention étatique, bien au contraire, face à un chômage qu'elle peut difficilement résorber à l'aide uniquement de sa caisse de retraite.

La création du FEMS, dont nous avons déjà parlé au chapitre précédent, est de même basée sur une gestion paritaire, mais repose également de façon idéale sur l'octroi de subventions étatiques.

#### *5.4 La redéfinition des institutions patronales : une conjonction de trois facteurs*

Si les institutions paternalistes sont en déliquescence depuis les années 1920, c'est en grande partie par l'influence des trois facteurs que nous avons mentionnés dans ce chapitre.

---

<sup>258</sup> AEN, Fonds Suchard, « Comité de direction : séances du 7 juin 1920 au 4 juillet 1922 », Séance du 26 novembre 1920.

<sup>259</sup> AEN, Fonds Suchard, « Comité de direction : séances du 7 juin 1920 au 4 juillet 1922 », Séance du 1<sup>er</sup> février 1922.

<sup>260</sup> Voir PERRENOUD (Marc), « Entre la charité et la révolution. Les comités de chômeurs face aux politiques de lutte contre le chômage dans le canton de Neuchâtel lors de la crise des années 1930 » in BATOU (Jean) (et. al.), *op. cit.*, pp. 111-112 et VOEGTLI (Michaël), *Vagabond, sans-travail, chômeur. Histoire de la naissance d'une catégorie sociale et de sa prise en charge dans le canton de Neuchâtel (1880-1926)*, Mémoire de DEA en sociologie, Université de Lausanne, 2004.

<sup>261</sup> PERRENOUD (Marc), *Op. cit.*, p. 112.

En premier lieu, les ouvriers remettent en cause ces institutions patronales, et ce phénomène passe en grande partie par la dérobade, c'est-à-dire par une transformation du sens donné par les patrons à ces institutions. Pour la Direction Suchard, les années 1920 montrent que les institutions n'accroissent pas la productivité des ouvriers, et que ces derniers usent et abusent de ces moyens sans se sentir obligés par ces derniers.

Deuxièmement, avec la disparition du principal instigateur de la politique paternaliste, les membres du Conseil d'administration pèsent d'un poids plus grand dans la prise de décisions. Et, pour ces derniers, l'heure n'est plus à la largesse mais à une baisse des coûts de production qui devrait leur permettre de toucher enfin les dividendes dont ils avaient été privés sous le règne de Carl Russ-Suchard. Le Comité de direction, composé encore en partie par des membres fidèles à l'ancienne politique paternaliste, ne peut pas lutter contre la montée en puissance du Conseil d'administration, favorisé dans la mise en place d'une politique d'austérité par la situation économique. Cette situation est d'ailleurs assez symptomatique de la restructuration des formes de domination à la tête de l'entreprise, le patron de la Société anonyme cédant le pas aux actionnaires de la Multinationale en gestation.

Enfin, les institutions patronales sont utilisées de plus en plus pour contrer les effets de la crise économique, perdant là encore leur sens originel. Dans le cas du chômage, la Caisse de retraite peut faire illusion durant une période. A partir de la fin des années 1920, cependant, la charge financière est trop lourde, et l'intervention de l'Etat apparaît comme une solution permettant de se décharger, à la fois financièrement et moralement, de ce genre de problèmes.

Ces quelques éléments ne nous donnent qu'une idée du changement de perception de l'intervention de l'Etat dans le domaine de la protection des travailleurs par les dirigeants de la Maison Suchard. Cette transformation de la conception qu'ont les milieux patronaux à ce sujet est en effet un processus de longue haleine réalisé, comme nous avons essayé de le montrer jusqu'ici, par des pressions non coordonnées d'une série d'acteurs aux positions hétéroclites (mouvements ouvriers, dirigeants, etc.). Le dernier élément que nous aimerions soulever à présent est lié à l'influence des fonctionnaires fédéraux dans la diffusion de principes étatiques de protection des travailleurs.

## 6 L'intervention de l'Etat dans la réglementation des fabriques

La Loi sur le travail dans les fabriques de 1877 avait prévu la création d'un corps de fonctionnaires destinés à en contrôler l'application, de même que les modifications à apporter dans ce domaine. Nous postulons, en hypothèse, que ces fonctionnaires, formés progressivement à l'application d'un idéal étatique « rationnel »<sup>262</sup>, contribuaient par leur pratique à deux phénomènes : d'une part, au « long travail de construction symbolique au terme duquel s'invente et s'impose la représentation officielle de l'Etat comme lieu de l'universalité et du service de l'intérêt général »<sup>263</sup> ; d'autre part, à casser l'arbitraire patronal en introduisant un contrôle basé sur la loi, désagrégeant du même coup la pratique paternaliste et imposant l'Etat comme un tiers occupant « une position relativement en surplomb par rapport à l'antagonisme dominants-dominés »<sup>264</sup>. Jacques Donzelot remarque en effet que « la montée des préoccupations de sécurité et prévention, liées à la politique assurantielle et à la législation sociale, fait passer, au cœur du pouvoir paternaliste du patron, une ligne de désagrégation en jetant une suspicion légitime à l'encontre de l'arbitraire patronal »<sup>265</sup>. Le fait que l'Etat occupe une position d'extériorité, du moins dans la perception des acteurs, n'implique évidemment pas un arbitrage impartial.

L'article 18 de la Loi fédérale concernant le travail dans les fabriques promulgue l'instauration d'un corps de fonctionnaires fédéraux chargés de faire respecter ladite loi. Dans le cas de la fabrique Suchard, l'Inspecteur des fabriques, Ami Campiche, ne cache pas son admiration devant les réalisations patronales. Nous avons pu nous en rendre compte dans le rapport que ce dernier a publié en 1894 et que nous avons déjà abondamment cité<sup>266</sup>.

---

<sup>262</sup> « En ce qui concerne les appareils administratifs, la bureaucratie, il n'est peut-être pas faux de dire, - et Max Weber semblait le penser - que leur structure et le comportement des bureaucrates eux-mêmes sont devenus plus rationnels, si l'on songe à ce qu'ils étaient aux siècles précédents ; mais il ne convient guère de dire - comme Max Weber l'a effectivement formulé - que la forme contemporaine est une forme d'organisation rationnelle, et que le comportement des bureaucrates *est* un comportement rationnel ». ELIAS (Norbert), *Qu'est-ce que la sociologie ?*, *op. cit.*, pp. 30-31. Nous retrouvons cet idéal de rationalité lors de la mise en place des agents du gouvernement neuchâtelois de 1848 : « De même qu'il fallait au Conseil d'Etat des agents directs pour correspondre avec les districts, de même il fallait aux préfets, pour rendre leur fonction possible, des agents destinés à correspondre avec les diverses localités du district. Par cette combinaison bien simple, le gouvernement se trouve partout, et son action peut pénétrer directement et sans complication dans toutes les parties du pays. Quand ce mécanisme si rationnel sera bien compris et sera débarrassé de quelques frottements qui existent encore, nous ne doutons pas des excellents résultats qu'il doit produire ». « Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil sur sa gestion et l'exécution des lois pendant l'année 1848 présenté à l'Assemblée du Grand Conseil tenue au Château de Neuchâtel le 22 août 1849 » in *Bulletin officiel des délibérations du Grand Conseil*, 1849, volume I, pp. 232-233.

<sup>263</sup> BOURDIEU (Pierre), *Méditations pascaliennes*, *op. cit.*, p. 147.

<sup>264</sup> CASTEL (Robert), *op. cit.*, p. 269.

<sup>265</sup> DONZELOT (Jacques), *op. cit.*, pp. 147-148.

<sup>266</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 2448, « Rapport d'Ami Campiche. Une fabrique modèle, 1894 ».

Toutefois, plusieurs mesures sont prises pour contrôler que la Maison Suchard applique correctement la loi. Tout d'abord, les recensements des ouvriers, ainsi que les questionnaires sur les réalisations sociales ponctuent la période analysée. Le patron, seul maître à bord, doit pourtant « rendre des comptes » à l'administration. De même, le contrôle sur le travail de nuit est en apparence assez rigoureux. Dans un courrier adressé à la Maison Suchard en 1894, Ami Campiche écrit que « le Conseil fédéral a ordonné une révision complète de toutes les autorisations de prolongation exceptionnelle de travail dans les fabriques et il se propose de supprimer toutes celles qui n'ont pas un caractère d'urgence bien constatée. Il n'y a plus en Suisse que 2 fabriques de chocolat qui soient au bénéfice d'une autorisation fédérale et il est question de la leur retirer »<sup>267</sup>.

Au-delà de ces directives, qu'en est-il de la marge de manœuvre de l'Inspectorat des fabriques ? En ce qui concerne cette question, il semble que, même si le travail de nuit et le travail prolongé sont soumis à autorisations exceptionnelles, dans les faits cette pratique est très courante, et ceci relativement longtemps. En 1906, Ami Campiche le déplore encore : « La grosse augmentation [des effectifs] dans l'industrie des aliments provient surtout des fabriques de chocolat, qui demandent des autorisations de travail prolongé et de travail de nuit, à partir du mois d'octobre jusqu'en décembre. *A ce moment là, elles augmentent leur personnel dans une forte proportion, pour le licencier, en partie, au moment le plus critique de l'année, soit vers le nouvel-an. Il en résulte une situation excessivement grave, pour un grand nombre d'ouvriers et d'ouvrières qui, à cette saison de l'année, trouvent très difficilement à se replacer. Cette situation est absolument anormale et très pénible à constater. Nous croyons fermement qu'il y aurait une réforme à introduire dans cette industrie en vue de régulariser la production, d'abord, en diminuant momentanément la journée de travail à tous les ouvriers et, ensuite, en augmentant les appareils frigorifiques ; ce qui ne se ferait pas, il est vrai, sans des frais d'installation que cette industrie florissante est capable de supporter* »<sup>268</sup>. Cette situation se poursuit encore au cours des années 1930. Nous pouvons donc constater que les exceptions, du reste prévues légalement, à la Loi sur les fabriques de 1877 sont très nombreuses dans l'industrie chocolatière durant la fin du 19<sup>ème</sup> et du début du 20<sup>ème</sup>.

En effet, si l'Inspecteur Ami Campiche dénonce cette pratique, paraissant soucieux de la défense des ouvriers (il va jusqu'à exhorter ces derniers à se syndiquer<sup>269</sup>), son successeur encouragera au contraire la Maison Suchard à profiter de ce point de la loi : « M. de Perrot rend compte d'une visite de l'inspecteur des fabriques, vers la fin de l'année passée [1923]. Ce dernier nous a informés que le règlement des fabriques était mal rédigé, car il prévoit la journée de 8h35 à 8h40 et

---

<sup>267</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 2448, « Suppression du travail de nuit, 1892 ».

<sup>268</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 2445, « Rapport des inspecteurs fédéraux des fabriques et des mines : Années 1904 et 1905, Aarau, 1906, (Ami Campiche) », pp. 162-163. (En italique dans le texte original).

<sup>269</sup> « Les ouvriers doivent aussi travailler à se grouper toujours plus sérieusement. Espérons que dans toutes les industries les travailleurs finiront par comprendre l'urgence absolue qu'il y a pour eux à se syndiquer, attendu que la libre concurrence que se font entre eux les ouvriers conduit inévitablement à l'avilissement des salaires ». AEN, Fonds Suchard, Dossier 2445, « Rapport des inspecteurs fédéraux des fabriques et des mines : Années 1904 et 1905, Aarau, 1906, (Ami Campiche) », p. 107.

non la semaine de 48 heures. L'inconvénient de cet arrangement est que si nous dépassons cette durée de 8h35 et 8h40, nous sommes obligés de payer les heures qui suivent comme supplémentaires, tandis que si nous mentionnons la semaine de 48 heures, ce ne serait qu'après que les 48 heures ont été faites, qu'il y aurait des heures supplémentaires à payer. [...] Enfin, l'inspecteur mentionne que nous aurions parfaitement pu demander la semaine de 52 heures »<sup>270</sup>. La Maison Suchard s'appuie sur les directives fédérales, jouant le jeu des autorisations et renforçant du même coup cette pratique. Et il semble qu'elle bénéficie de ces « exceptions légales » durant toute la période analysée.

Cet état de faiblesse de l'organe de contrôle est en outre amplifié par les recours constants qu'adressent les industriels aux autorités cantonales pour contrer les directives fédérales : « Nous avons été invités plusieurs fois, par les autorités cantonales, à donner un préavis sur le retrait des plaintes portées contre divers industriels, ou bien aussi, sur la réduction des amendes prononcées par l'autorité administrative. [...] En présence des stratagèmes employés par les recourants, l'autorité devrait comprendre que l'inspecteur ne les a pas dénoncés par plaisir, mais plutôt par devoir, après constatation bien établie d'une contravention qui doit être punie suivant sa gravité »<sup>271</sup>.

Si nous devons encore nous convaincre que la loi n'est pas indépendante du rapport de force social, ces deux exemples devraient nous en persuader. Les mesures contenues dans la Loi de 1877 représentaient une avancée de taille par rapport à l'état dans lequel se trouvaient les ouvriers face aux processus de marchandisation des relations de travail. Toutefois, les fonctionnaires fédéraux sont encore bien désarmés face à un pouvoir patronal favorisé par des dispositifs légaux particulièrement lâches.

Reste que, au-delà d'une exécution de la loi très orientée vers la défense des acquis patronaux, la pratique de l'Inspectorat des fabriques met fin à l'arbitraire patronal et introduit un droit de regard dans les affaires « privées » des industriels de la part de l'administration publique. Au cours du 20<sup>ème</sup> siècle, l'apprentissage des pratiques légales encadrées par l'Etat ne se fait pas sans heurts, témoin en sont les réclamations adressées aux autorités cantonales, et les principes d'universalité – nul n'échappe à la loi – s'imposent avant tout aux bureaucrates qui tirent leur légitimité et leur force de la législation.

Il ne s'agit pas de s'arrêter uniquement sur l'efficacité de l'Inspectorat des fabriques. Ce qui importe surtout, c'est de voir les modifications sur le long terme engendrées par ce contrôle étatique. Ces situations révèlent en effet les difficultés

---

<sup>270</sup> AEN, Fonds Suchard, « Comité de direction : Séances du 18 juillet 1922 au 21 janvier 1924 », Séance du 14 janvier 1924.

<sup>271</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 2445, « Rapport des inspecteurs fédéraux des fabriques et des mines : Années 1904 et 1905, Aarau, 1906, (Ami Campiche) », p. 173. Dans *la Solidarité*, un article de Ch. Hubacher est d'ailleurs consacré à ce sujet : « Ici aussi, il est constaté que les autorités locales ne sont pas à la hauteur de leur tâche. Cela proviendrait en partie du fait que les instructions suffisantes avaient jusqu'ici fait défaut. C'est possible, mais pour nous la question n'est pas là. Pour les fonctionnaires locaux (préfets, maires, adjoints), il s'agit avant tout de ménager les susceptibilités de certains industriels, de conserver ou d'acquiescer des sympathies, de rendre service à un homme du même parti ou se ménager des voix pour les élections futures ». *La Solidarité*, 23 décembre 1922.

auxquelles se trouvaient confrontés les acteurs sociaux dans l'apprentissage de nouvelles relations de sociabilité, dans l'usage de schèmes de pensée et de techniques qui sont plus que de simples techniques, correspondant en fait à la mise en place, sur une longue période, de nouvelles manières pour les acteurs sociaux de se percevoir en société. L'acteur social « entre dans un « champ documentaire »<sup>272</sup>. Il devient partie prenante d'un système d'enregistrement fait de statistiques, de colonnes et de tableaux. La mise en place de la législation sociale à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle constitue, de ce point de vue un moment décisif »<sup>273</sup>. Plus qu'un apprentissage, la définition de la population « active » et sa différenciation de la population « inactive » est l'une des préconditions permettant la généralisation du modèle de sécurité sociale étatique<sup>274</sup>.

### 6.1 Les réactions de la direction Suchard face à l'Inspectorat des fabriques

Concrètement, quelles furent les réactions de la direction Suchard à cette « intrusion » des fonctionnaires de l'Etat ? Nous avons déjà mentionné le recours fréquent, par la direction, aux dérogations spéciales à la loi, ceci pour lui garantir une meilleure flexibilité de la main-d'œuvre. Toutefois, la direction est souvent moins encline à l'ingérence d'un contrôle étatique dans d'autres domaines, et en premier lieu lorsqu'il s'agit de la réglementation des conditions de travail des ouvriers de l'entreprise.

La Maison Suchard a certainement un règlement interne depuis ses débuts, mais nous n'en avons trouvé trace écrite qu'en mars 1878. Ce document présente principalement des mesures d'hygiène et limite la prescription d'amendes aux retards. L'argent provenant de ces dernières est, en conformité avec la Loi fédérale sur les fabriques de 1877, versée à un fonds de retenue pour les ouvriers. Ce règlement écrit est, comme le mentionne Alberto Melucci, le premier pas vers une limitation de l'arbitraire patronal. En effet, « l'existence d'un règlement écrit, dans la mesure où il institutionnalise les normes, constitue une limite objective, quoique faible, à la toute-puissance de l'industriel dans l'entreprise [...] »<sup>275</sup>. Cependant, le pouvoir patronal demeure important, et l'inspection des fabriques en représente la véritable première remise en cause.

Lors de la révision de la Loi sur les fabriques, qui est entreprise au début du 20<sup>ème</sup> siècle mais qui n'aboutit qu'en 1919, l'Union suisse du commerce et de l'industrie (Vorort) demande aux industriels d'exposer leur point de vue et doléances au sujet de projets de révision successifs. A cette occasion, Willy Russ-Young et Carl

---

<sup>272</sup> NOIRIEL (Gérard), *Etat, nation et immigration. Vers une histoire du pouvoir*, op. cit., p. 300.

<sup>273</sup> NOIRIEL (Gérard), op. cit., p. 301. Noiriel signale en outre que « le passage d'un système identitaire reposant sur une perception directe de la physionomie et de l'histoire d'un individu à un système indirect, fondé sur les papiers d'identité, suppose implicitement une représentation et une codification de certaines caractéristiques physiques (la taille, les « signes particuliers »...) et de certains éléments biographiques (le lieu de naissance, le nom des parents...) censés « résumer » la personne. Ces nouvelles normes identitaires ont été des enjeux de luttes. ». *Ibid.*, p. 302.

<sup>274</sup> Voir CASTEL (Robert), op. cit., pp. 337-338.

<sup>275</sup> MELUCCI (Alberto), art. cit., p. 141.

Russ-Suchard écrivent deux compte-rendus dans lesquels ils développent la position officielle de la Maison Suchard face à la possible nouvelle réglementation. Les remarques formulées à l'occasion sont explicites quant à la perception du corps d'inspecteurs fédéraux. Concernant la volonté de légiférer dans le domaine des caisses d'entreprise, Russ-Young écrit : « Le gouvernement n'a rien à voir dans les comptes des caisses de fabrique auxquelles les ouvriers versent des cotisations »<sup>276</sup>. Il craint également que la nouvelle loi ne légalise le droit de grève : « Le droit de grève est-il un droit constitutionnel ? S'il le devient, le patron se trouvera dans une situation inférieure »<sup>277</sup>. De même, Carl Russ-Suchard déplore l'intrusion des fonctionnaires étatiques dans les affaires strictement privées de la fabrique : « La tendance à légiférer sur tout, d'intervenir même dans la rédaction des règlements spéciaux d'intérieur, qui dérivent de l'application des bases du règlement général, est déplorable, c'est une sérieuse entrave à la liberté individuelle et une source de conflits continuels. Comment peut-on admettre que l'unanimité des ouvriers puisse être obtenue, quelle que puisse être l'équité et la générosité des dispositions ? – Ce sera l'autorité cantonale, plus spécialement M. M. les Inspecteurs fédéraux, qui seront juges, non seulement du fonds légal, mais aussi de l'interprétation équitable, qui peut varier suivant le milieu et la nature du travail. On renverse le char, on a l'air de vouloir placer l'industrie en général, qui crée la vitalité de la nation, sous la tutelle ou la dépendance d'éléments qui en amèneront la désagrégation et la ruine »<sup>278</sup>.

L'idée de réglementation totale de la vie des ouvrières et ouvriers impliquée par la politique paternaliste entre en conflit avec les tentatives de réglementation uniforme de l'Inspectorat des fabriques, imposant une limite au contrôle de Carl Russ-Suchard. Bien que les membres de la direction ne cachent pas leur aversion d'une telle « intrusion » de l'Etat par ses agents, ils doivent faire face de plus en plus à des réglementations extérieures à l'entreprise. Ainsi, l'évolution de la conception des membres de la direction vers une plus large prise en charge étatique est manifeste au cours des années 1920, à l'image de la volonté de Willy Russ-Young de se débarrasser de l'encombrant problème du dispensaire<sup>279</sup>. Dans ce domaine, il semble qu'il faille distinguer deux aspects. D'un côté, la direction est toujours rétive au contrôle de la fabrique, des procédés de travail, de ce que l'on pourrait appeler l'organisation interne du procès de travail de l'entreprise. De l'autre, les institutions paternalistes, nous l'avons vu, perdent de leur poids depuis le début des années 1920, devenant de plus en plus des charges qui ne produisent pas les effets de productivité recherchés ou, pire encore, qui se révèlent contre-productives en

<sup>276</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 2489, « Observations sur le projet de la nouvelle loi concernant le travail dans les fabriques, 16 novembre 1907, W. Russ-Young ».

<sup>277</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 2489, « Observations sur le projet de la nouvelle loi concernant le travail dans les fabriques, 16 novembre 1907, W. Russ-Young ».

<sup>278</sup> AEN, Fonds Suchard, Dossier 2489, « Notes sur la Loi fédérale concernant le travail dans les fabriques. Projet revu de l'inspectorat fédéral des fabriques. Notes de Carl Russ-Suchard, 19 novembre 1907 », pp. 1-2. Réactions face au projet de l'Inspectorat des fabriques de contrôler les règlements d'intérieur, mais aussi que les ouvriers y apposent leur signature pour montrer qu'ils sont d'accord.

<sup>279</sup> Nous avons déjà cité cette remarque de Russ-Young qui écrivait en 1921 : « En attendant l'assurance obligatoire contre la maladie (Krankenkasse), ne vaudrait-il pas mieux accorder aux ouvriers un Krankengeld et ne pas s'occuper ni du docteur, ni des remèdes ? ». AEN, Fonds Suchard, « Classeur 125<sup>ème</sup> anniversaire », Communication de W Russ-Young (oct. 1921).

transformant un « avantage » en un « droit ». Le contrôle de la main-d'œuvre se base moins sur le contrôle total dans et en dehors de la fabrique, et davantage sur la « rationalisation » des procédés de travail.

Dans cette redéfinition des formes de domination patronale, le droit social n'entre plus en concurrence avec les réalisations sociales patronales. Au contraire, il libère le patron de cette préoccupation : « Le droit social sape la forme militaire que le pouvoir patronal s'est donnée au nom de la responsabilité pleine et entière du patron en son domaine. Mais est-ce fatalement pour le ruiner, pour emporter avec son pouvoir discrétionnaire tous les ressorts de l'économie libérale, comme le prophétisait l'école paternaliste ? Ce serait plutôt pour le libérer, pourrait-on dire, pour lui fournir la possibilité d'instaurer un tout autre mode de gestion du travail, de se désengager de la préoccupation de surveiller et punir une classe ouvrière rétive, afin de passer avec elle un contrat moins entaché de domination, mais plus soucieux de rendement »<sup>280</sup>. C'est dans cette optique qu'il faut comprendre l'évolution de la perception par les dirigeants de la fabrique Suchard d'un contrôle de l'Etat et de la prise en charge par ce dernier de la question sociale.

Ce phénomène est encore renforcé par l'apparition d'un nouveau groupe qui fonde sa légitimité sur un idéal étatique de rationalité et défense de l'intérêt général. A la catégorie sociale naissante – les ingénieurs – qui promeuvent les méthodes scientifiques du travail au sein de l'entreprise et qui légitiment ainsi leur existence, il est possible de faire correspondre les ingénieurs du social, groupe disparate allant du fonctionnaire fédéral des fabriques aux agents d'assurance, et qui favorisent par leur pratique l'institutionnalisation d'un champ spécifique où se calcule, se dénombre, se met en place une manière d'appréhender « l'ayant-droit ». « Avec l'Etat-providence, écrit Noiriel, le langage des objets remplace le dialogue des hommes. [...]. Désormais, l'individu est pris dans une immense chaîne d'interdépendance que matérialisent finalement la carte et les timbres [dans le cas de l'assurance-vieillesse française]. Toutes ces tâches n'existent que parce qu'il y a des individus qui ont besoin de les remplir et d'autres qui font de leur contrôle leur raison d'être »<sup>281</sup>.

Nous voyons à présent que l'utilisation ou la modification d'une technique n'est pas un phénomène anodin, mais que sous l'apparence de neutralité des pratiques scientifiques ou techniques se nouent et se dénouent de nouveaux rapports sociaux et de nouvelles conceptions du social. Si le rôle des fonctionnaires fédéraux croît à la même période que celui des ingénieurs, il faut y voir plus qu'une coïncidence. C'est toute la manière d'appréhender les relations sociales qui se modifie, certes sur le long terme, mais qui se remarque avec une acuité particulière dans ces deux phénomènes.

---

<sup>280</sup> DONZELOT (Jacques), *op. cit.*, p. 151.

<sup>281</sup> NOIRIEL (Gérard), *op. cit.*, p. 303 et 305.



## 7 En guise de conclusion : paternalisme et Etat social

Nous avons essayé d'aborder la question du passage entre deux médiations – le paternalisme et l'Etat social – en tentant de comprendre les facteurs ayant favorisé une restructuration des formes hégémoniques de la contrainte. Pour ce faire, trois axes d'analyse ont été privilégiés, et nous tenons à rappeler qu'ils ne permettent pas de comprendre la totalité du phénomène, qu'un processus historique complexe comme l'est celui de la mise en place de l'Etat social ne peut se réduire à trois facteurs explicatifs. De plus, notre travail joue constamment entre une perspective liée à un cas spécifique – le paternalisme de la maison Suchard et sa déliquescence – et un mouvement plus large que représente la mise en place d'une médiation représentée par l'Etat social. Il semble malgré tout que ce cas spécifique s'intègre bien dans ce mouvement général et que c'est effectivement entre ces deux moments (1870 et 1940 environ, avec une césure à la fin des années 1910) que se joue le passage de l'un à l'autre, que cesse de dominer la gestion privée de la question sociale et que nous assistions à un déplacement significatif vers l'Etat social.

Nous avons tenté de montrer un mouvement général, un processus historique de transformation des formes de protection et de domination de la main-d'œuvre, liées aux bouleversements que l'on a coutume de nommer « Révolution industrielle » et qui restructurent l'entier des relations sociales. Parmi celles-ci, le rapport au travail est en mutation. Face au phénomène de « marchandisation du travail » décrit par Polanyi, nous avons essayé de présenter la médiation paternaliste comme *un possible* visant à en extraire le travailleur. Mais nous avons rapidement constaté que l'analyse ne se limitait pas à cet élément, et que le paternalisme permettait également une socialisation au travail, une nouvelle conception de ce que devait être le travail en fabrique naissant et était un moyen de domination de la main-d'œuvre. « Rendre l'ouvrier productif, écrit François Ewald, exig[e], d'une part, un travail d'apprentissage destiné à *incorporer* à l'ouvrier cette expérience et ces habitudes qui lui feront dépenser ses forces de façon utile et efficace, mais surtout, d'autre part, un long et permanent travail sur sa volonté. [...] Les dirigeants des compagnies, décrivant les institutions qu'ils avaient créées en faveur de leur personnel, disaient que l'objectif était de *moraliser* les ouvriers. Moraliser, c'est précisément cela, cette opération qui, prenant en charge l'ouvrier dans le tout de son existence, ses besoins et sa sécurité, a pour fonction de lui incorporer cet *être* qui lui manque et qui, seul, le rendra vraiment productif »<sup>282</sup>.

Mais qu'en est-il de l'ouvrier, face à cette tentative patronale de moralisation ? Parler du paternalisme est toujours difficile. Les institutions et mesures patronales constituent, en effet, à la fois une amélioration tangible par rapport à la précarité ouvrière et un moyen de domination de la main-d'œuvre, qu'il soit consciemment pensé comme tel ou non. Et notre analyse a montré l'ambiguïté de ces institutions par les réactions ouvrières qu'elles ont déclenchées. Les revendications ouvrières (nous avons vu qu'elles n'étaient nullement homogènes) sont bien présentes face aux mesures paternalistes de la Maison Suchard. Le

---

<sup>282</sup> EWALD (François), *Histoire de l'Etat providence. Les origines de la solidarité*, Paris, Grasset, 1996, pp. 84-85.

paternalisme n'empêche pas la contestation. Les requêtes ne portent pas sur des objets liés aux institutions (caisse maladie, assurance-vieillesse), mais sur des augmentations de salaire, sur la sécurité de l'emploi et sur le droit aux vacances<sup>283</sup>. Les revendications ouvrières remettent en cause la toute puissance patronale et, partant, ce modèle censé réaliser la « bonne entente ».

La généralisation de l'idéal étatique de rationalité et de défense de l'intérêt général vient à sa tour casser l'arbitraire patronal. C'est un mouvement d'envergure, discontinu, et qui se joue lui-aussi sur une longue période. Dans le cas Suchard, nous avons vu quelques limitations qui s'imposent progressivement au patronat. Nous avons surtout pu remarquer l'entrée progressive de l'acteur social dans un champ documentaire, accompagné de la création d'un groupe particulier – que nous avons nommé ingénieurs du social – qui rendent possible par leurs techniques de décompte les formes contemporaines de prise en charge de la question sociale. Bien que des pratiques soient antérieures au 20<sup>ème</sup> siècle, nous émettons l'hypothèse, faute de preuve, que l'émergence de ce groupe particulier que sont les ingénieurs du social est liée aux transformations intervenues durant l'entre-deux guerres dans la sphère du travail (nous pensons ici au phénomène de rationalisation<sup>284</sup> du procès de travail). Cela ne signifie donc pas qu'un phénomène soit antérieur à l'autre, mais plutôt qu'il existe une *homologie structurale*<sup>285</sup> entre ces deux faits en apparence autonomes, l'idée de scientificité et de rationalité s'imposant avec toujours plus de force au sein de la société.

L'apparition des ingénieurs du social et leur rôle de plus en plus étendu au sein de l'Etat est en concordance avec l'apparition des ingénieurs et techniciens, qui transforment petit à petit les procédés de travail, légitimant leur rôle sur l'idée de la rationalité et de la scientificité. La productivité est basée désormais sur une rationalisation des techniques de production, et non plus sur une idée de bien-être et de moralisation. C'est en ce sens qu'il faut comprendre la remarque suivante de Jacques Donzelot : « La normalisation assurantielle conduite par le droit social permet donc au patronat de mettre en jeu une rationalité économique qui le déleste des problèmes disciplinaires, qui réduit la part d'affrontement direct avec les travailleurs, libère l'exigence de rendement et place les relations entre entrepreneurs et ouvriers sur le seul plan de la négociation salariale, puisque ces derniers n'ont plus de prise ou de contestation rationnelle possible sur l'organisation de la

---

<sup>283</sup> Ces revendications, qui émergent avec plus de force encore au cours des années 1920, sont à mettre en parallèle avec le procès de rationalisation du travail. La conjonction historique de ces deux facteurs rend possible la généralisation de la société de consommation et de la production de masse.

<sup>284</sup> Il s'agit évidemment d'un processus lent et discontinu.

<sup>285</sup> Nous entendons par là qu'il y a plus qu'une simple concordance chronologique entre ces deux phénomènes ou, pour le dire dans la logique de Panofsky, que l'on « peut observer [...] une connexion [...] qui est plus concrète qu'un simple « parallélisme » et plus générale cependant que [des] influences individuelles [...]. Par opposition à un simple parallélisme, cette connexion est une authentique relation de cause à effet ; par opposition une influence individuelle, cette relation de cause à effet s'instaure par diffusion plutôt que par contact direct ». PANOFSKY (Erwin), *Architecture gothique et pensée scolastique*, Paris, Minuit, 1986 (1967), p. 83. Dans notre cas, le modus operandi, système général de schèmes de perception intériorisés, est constitué par la généralisation de l'idée de scientificité et de rationalité progressive des sociétés humaines, véhiculée tant par les disciplines académiques (que l'on pense par exemple au courant positiviste en Histoire) que par les industriels, hommes politiques, etc.

production »<sup>286</sup>. En effet, pour faire suite à la deuxième partie de l'affirmation de Donzelot, la contestation ouvrière s'insère, avec la signature des contrats collectifs, dans cette logique d'une recherche concertée d'une meilleure productivité : « Sous l'égide de l'Etat la recherche systématique d'une certaine contractualisation des rapports de classe et d'exploitation sur la base de la liaison salaire/productivité va désormais fonctionner comme un puissant levier pour assurer la transformation des antagonismes de classes, latents ou exprimés, en "conflits sociaux" relevant du jeu réglé de la négociation entre "partenaires sociaux" »<sup>287</sup>.

L'Etat, situé, en apparence, relativement en surplomb par rapport aux antagonismes sociaux, va donc assurer le « rôle » tenu précédemment par les institutions paternalistes : « La sécurité sociale procède d'une sorte de transfert de propriété par la médiation du travail et sous l'égide de l'Etat. Sécurité et travail vont devenir substantiellement liés parce que, dans une société qui se réorganise autour du salariat, c'est le statut donné au travail qui produit l'homologue moderne des protections traditionnellement assurées par la propriété »<sup>288</sup>. Mais attention, il ne s'agit pas ici de trouver une essence de l'Etat, ou une fonction inéluctable et éternelle. Si nous avons privilégié le concept de médiation dans ce travail, c'est justement pour montrer que l'Etat (social) est *un* possible, qui ne contient pas en lui-même sa propre définition et qui n'a pas une fonction attribuée une fois pour toute. Nous en revenons toujours au même constat de nécessaire gestion/répartition de la contrainte que nous citons d'entrée de jeu avec Godelier.

Ce mouvement de mise en place de l'Etat social n'était donc pas inéluctable, mais se trouve favorisé par la perte de vitesse des institutions patronales, par la pression indirecte des mouvements ouvriers et par une partie des dirigeants Suchard qui, fait étonnant de prime abord, se déchargent ainsi de problèmes financiers lourds sans remettre fondamentalement en cause leur domination sur la main-d'œuvre. Grâce à la médiation de l'Etat social, l'ouvrier n'est plus lié de sa naissance à sa mort à la Maison Suchard. Il est flexible, et nous retrouvons ici à nouveau le procès de rationalisation du travail. « La déterritorialisation n'est plus une désaffiliation. Cette possibilité de conjurer mobilité et sécurité ouvre la voie à une rationalisation du marché du travail prenant en compte à la fois les exigences de la flexibilité pour le développement industriel et l'intérêt de l'ouvrier »<sup>289</sup>.

La démonstration que nous avons effectuée est donc partielle. Elle se base sur une série d'éléments liés à un cas précis et notre grande faute est certainement d'avoir été trop ambitieux, d'avoir voulu montrer, à partir d'un cas particulier, une transformation générale qui le déborde largement. Nos hypothèses, très larges et générales, se vérifient donc en partie, sans qu'il soit possible d'en dégager une qui supplante les autres. Cela n'a rien d'étonnant, au vu de la complexité du phénomène.

Nous avons également péché par excès de confiance en voulant analyser aussi l'autonomisation de l'Etat et le développement des assurances sociales sous l'angle

---

<sup>286</sup> DONZELOT (Jacques), *op. cit.*, pp. 156-157.

<sup>287</sup> C'est ce qu'écrivait Benjamin Coriat concernant la mise en place de l'Etat-plan keynésien aux Etats-Unis dans les années 1920-1930, dont le modèle se généralisera à de nombreux pays occidentaux. CORIAT (Benjamin), *op. cit.*, pp. 155-156.

<sup>288</sup> CASTEL (Robert), *op. cit.*, pp. 300-301.

<sup>289</sup> *Ibid.*, p. 317.

du développement progressif du champ politique. Nous avons insisté sur le rétrécissement progressif du champ des pensables et des possibles des acteurs sociaux de la fin du 19<sup>ème</sup> et du 20<sup>ème</sup> siècle, privilégiant de plus en plus la voie parlementaire et une institutionnalisation du conflit dans le champ politique en constitution, ceci notamment dans le cas des mouvements ouvriers. Cependant, notre projet était plus vaste, trop ambitieux à nouveau, puisqu'il s'agissait de montrer que la défense de « l'intérêt général » par des entrepreneurs politiques pouvait favoriser le renforcement de l'idéal étatique de neutralité et de rationalité et que la rencontre entre une « offre » et une « demande » formulée sur un « marché politique » pouvait aboutir à un renforcement de l'Etat social. Nous n'avons pas trouvé de documents nous permettant une telle analyse. C'est pourtant, à notre sens, l'un des facteurs concourant au renforcement de l'Etat et au développement de l'Etat social.

Il aurait été également intéressant d'insister plus sur le binôme caisse ouvrière / Etat social, le développement du second limitant l'influence des premières et, partant, des modèles d'organisation sociale mis en avant par certains mouvements ouvriers<sup>290</sup>. Nous n'avons en effet que mentionné brièvement ces modes d'organisation, plus important pour la contestation des années 1907-1908 que pour les années 1920.

Enfin, nous avons laissé de côté la question des influences internationales dans l'adoption de mesures de sécurité sociale, passant notamment sous silence la mise en place des assurances sociales dans le dernier quart du 19<sup>ème</sup> siècle dans l'Allemagne du Chancelier Bismarck, de même que la publicisation du modèle keynésien au cours des années 1930.

Ces exemples soulignent les limites évidentes de notre travail, ainsi que sa partialité. Ce travail est sans doute trop vague également lorsque nous utilisons les termes d'Etat et d'Etat social, que nous n'avons pas clairement différencié, si ce n'est en utilisant le concept de médiation. Nous voulions surtout insister sur le fait que cet outil théorique permet de concevoir qu'il s'agit de formes historiques de gestion/répartition de la contrainte qu'implique toute vie sociale. Il nous a d'ailleurs été très difficile de conceptualiser l'Etat, qui, toujours porté par des acteurs, est plus que l'agent de la bourgeoisie et moins que le garant d'un hypothétique intérêt général. C'est ce que nous avons essayé de montrer à l'aide de Bourdieu et du « rôle » de l'Inspectorat des fabriques. C'est certainement aussi ce que certains auteurs nomment « autonomie relative » de l'Etat, à la fois « par rapport aux strates sociales non-capitalistes [...] mais aussi vis-à-vis du patronat »<sup>291</sup>. Il reste que nous n'avons pas nettement réussi à clarifier cette question complexe.

Nous avons également connu une fascination pour l'objet étudié qui nous a fait multiplier les exemples et qui nous a empêché parfois d'être plus sélectifs. Le lecteur aura sans doute trouvé cet éventail de citations de documents d'époque un peu fastidieux. Malgré tout, nous espérons avoir conservé une distance critique par

---

<sup>290</sup> « Dans l'optique des cercles dirigeants, l'intervention de l'Etat apparaissait d'autant plus nécessaire qu'il s'agissait d'empêcher que cette prise en charge fût mise en œuvre – comme cela était de plus en plus fréquemment le cas dans la seconde moitié du 19<sup>ème</sup> siècle – par les organisations de salariés elles-mêmes, donnant ainsi une puissante impulsion au mouvement ouvrier ». GUEX (Sébastien), *op. cit.*, p. 47.

<sup>291</sup> *Ibid.*, p. 42.

rapport aux documents, notamment ceux provenant des mouvements ouvriers. Comme le lecteur s'en sera sans doute aperçu, nous avons manifesté des difficultés à cacher notre sympathie pour certaines thèses avancées par ces mouvements, émerveillés par des débats se déroulant à une période à laquelle tout paraissait encore possible. Face à cette idéalisation du passé, nous avons tenté de conserver la plus grande distance possible. Il nous paraît néanmoins honnête de le mentionner pour que le lecteur comprenne nos choix et les a priori qui traversent ce travail.

Au-delà de ces limites évidentes, il nous semble que si ce mémoire a un mérite, c'est d'avoir dégagé, parmi la multiplicité des causes qui favorisent la restructuration des formes hégémoniques de gestion/répartition de la contrainte, trois facteurs explicatifs qui montrent que l'Etat social a une histoire, que cette histoire n'est pas réductible à une composante et, surtout, que ce processus n'était pas inéluctable. Cela peut paraître anecdotique. Cependant, lorsque l'on prétend aujourd'hui qu'une seule solution est envisageable, quand la « rugueuse simplicité »<sup>292</sup> des principes du néolibéralisme se met en branle pour affirmer que l'Etat social est une entrave à l'envie de travailler et d'investir<sup>293</sup>, ainsi qu'à la bonne marche de la concurrence internationale, une approche historique permettrait de montrer que les mêmes milieux qui veulent aujourd'hui « moins d'Etat » étaient, il y a soixante ans, ceux qui en voulaient « plus », que l'Etat social était en partie pensé alors comme un complément utile au procès de rationalisation du travail visant à accroître la productivité. C'est dire que l'Etat social n'est pas donné une fois pour toute. C'est dire également que, si rien n'est jamais acquis, rien n'est jamais inéluctable.

---

<sup>292</sup> CHAMBAT (Pierre), « Service public et néolibéralisme », *Annales*, n° 3, 1990, pp. 615-647, p. 617.

<sup>293</sup> Voir OFFE (Claus), « De quelques contradictions de l'Etat-providence moderne », *M*, n° 49, oct-nov. 1991, pp. 40-45.

## **8 Annexe : Principales dates du développement industriel et social de la Maison Suchard**

- 1826 : Création d'une confiserie à Neuchâtel par Philippe Suchard père.
- 1826 : Location de moulins à Serrières.
- 1855 : Philippe Suchard père s'associe à son fils, Philippe Suchard.
- 1860 : Entrée de Carl Russ dans l'entreprise en qualité de voyageur de commerce.
- 1868 : Mariage de Carl Russ-Suchard avec Eugénie Suchard.
- 1871 : Promenade à Berne avec l'ensemble des ouvriers.
- 1872 : Pétition des ouvriers en vue d'une augmentation de salaire.
- 1876 : A l'occasion du cinquantenaire, création d'une caisse d'indemnités de maladie/accident.
- 1878 : Solde de 1.- par jour lors du service militaire (première en Suisse).  
Création d'une société de consommation.  
Création d'un fonds destiné aux enfants d'ouvriers désirant faire un apprentissage (hors fabrique).  
Cours de couture pour les femmes.
- 1880 : Ouverture d'un centre de production à Rötteln (Allemagne).
- 1881 : Ouverture d'un dispensaire.  
Visites médicales gratuites à l'hôpital et à domicile (le médecin est choisi par la direction).  
Instauration de séjour de convalescence à la campagne.  
Ouverture d'une école enfantine et d'une garderie  
Création d'une salle de lecture et d'une petite bibliothèque.  
Création d'une cantine « de tempérance ».
- 1882 : La société en nom collectif « Philippe Suchard » se transforme en société en commandite, avec Philippe Suchard père en tant que commanditaire et Philippe Suchard fils et Carl Russ-Suchard comme associés.  
La fabrique de Rötteln est transférée à Lörrach.
- 1883 : Création de bains dont la fréquentation est obligatoire.  
Décès de Philippe Suchard fils. La société en commandite Russ-Suchard et Cie est constituée.
- 1884 : Décès de Philippe Suchard père.
- 1887 : Création de la Cité Suchard.  
Mise en place de la cuisine populaire.

- 1888 : Ouverture d'une fabrique à Bludenz (Autriche).
- 1891 : Assurance-décès pour la veuve ou les proches lorsque l'ouvrier a effectué 15 ans dans la fabrique.
- 1893 : Fonds pour les jeunes personnes désirant se mettre en ménage.  
Fonds pour l'aide aux veuves.  
Primes de mariages, naissance, jubilé.  
Instauration de la journée de 10 heures.
- 1896 : Création d'une succursale à Paris.
- 1905 : Création de la société anonyme Suchard S. A. Carl Russ-Suchard en est président jusqu'en 1925.
- 1907 : Création du syndicat des ouvriers et ouvrières de l'Industrie du Chocolat de Neuchâtel-Serrières. La même année, création par la direction d'une Commission ouvrière.
- 1919 : Création du nouveau Syndicat des ouvriers et ouvrières de l'industrie du chocolat. Neuchâtel-Serrières, section de la Fédération Suisse des Ouvriers de Commerce, Transports et Alimentation (FSCOTA, future FCTA, membre de l'Union syndicale suisse).
- 1920 : Fondation de la caisse de retraite.
- 1927/8 : Etude de techopsychologie par le Dr. Walther. Remous dans les rangs ouvriers.
- 1930 : Transformation de Suchard S.A. en société holding. Le siège sera établi à Liestal (à partir de 1940, Lausanne).
- 1937 : Signature, le 23 décembre, entre la FCTA et la Chambre syndicale des fabricants suisses de chocolat d'un accord de « paix du travail », chacun déposant en guise de bonne foi une caution de 25'000 francs.

## **9 Bibliographie**

### Archives Suchard

Les documents d'archive relatifs à la Maison Suchard sont déposés aux archives de l'Etat de Neuchâtel (AEN), situées rue Pierre-à-Mazel à Neuchâtel. Les documents épars ont été regroupés une première fois dans des enveloppes, puis classés par thème dans des cartons. Les enveloppes sont répertoriées dans un catalogue qui se trouve aux archives. Les autres documents (rapports de gestion, dossier de presse, etc.) ne sont pas catalogués.

Dossier 76, « statuts de la société de consommation de la fabrique de chocolat du 4 février 1910 en remplacement de ceux du 1<sup>er</sup> février 1894 ».

Dossier 177, « Règlements », 30 janvier 1874.

Dossier 1131, « l'industrie du chocolat en Suisse ».

Dossier 1395, « Rapport de gestion », Procès-verbal de la Conférence entre une Délégation du Conseil d'Administration et la Direction de l'Usine de Serrières, 26 octobre 1928.

Dossier 1520, « Recensement 1911 ».

Dossier 1683, « Statuts du syndicat des ouvriers et ouvrières de l'Industrie du Chocolat, Neuchâtel-Serrières », 12 septembre 1919.

Dossier 1688, Personnel II, « Promenade à Berne ».

Dossier 1691, « Convention de 1882 ».

Dossier 1871, « recensement 1878 ».

Dossier 2112, « Syndicat ».

Dossier 2126, « Prime d'ancienneté 1873-1884 ».

Dossier 2289, « Conférence des dirigeants ».

Dossier 2339, « Statistique nombre d'employés Suchard en Suisse et à l'étranger (1914-1916) ».

Dossier 2402/1, « Rapport d'activité (1927-1937) ».

Dossier 2445, « Rapport des inspecteurs fédéraux des fabriques et des mines : Années 1904 et 1905, Aarau, 1906, (Ami Campiche) ».

Dossier 2445, « Introduction de la semaine de 48 heures », 1919-1920.

Dossier 2446, « Etude de criminalité », mai 1908

Dossier 2448, « Bien-être des ouvriers. Inspection fédérale des fabriques ».

Dossier 2448, « Recensements 1893 et 1896 ».

Dossier 2448, « Rapport d'Ami Campiche. Une fabrique modèle, 1894 ».

Dossier 2448, « Réponses au questionnaire adressé par Ami Campiche, Inspecteur Fédéral des Fabriques, du 28 janvier 1908 ».

Dossier 2448, « Suppression du travail de nuit, 1892 ».

Dossier 2489, « Notes sur la Loi fédérale concernant le travail dans les fabriques. Projet revu de l'inspectorat fédéral des fabriques. Notes de Carl Russ-Suchard, 19 novembre 1907 ».

Dossier 2489, « Observations sur le projet de la nouvelle loi concernant le travail dans les fabriques, 16 novembre 1907, W. Russ-Young ».

Dossier 2642, « coupures de presse ».



Dossier 4780, « Accord entre la Chambre Syndicale des Fabricants suisses de Chocolat et la Fédération suisse des Travailleurs du Commerce, des Transports et de l'Alimentation ».

« Classeur 125<sup>ème</sup> anniversaire ».

« Conférences de direction », 1929-1938.

« Conseil », 1930-1938.

« Procès-verbaux du Comité de direction », 1920-1926.

« Rapports (Conseil d'Administration) », 1926-1930.

« Rapports d'activité du conseil de direction », 1927-1938.

### Articles de presse

*La Solidarité*, (organe de presse de la FCTA), 1922-1938 (Bibliothèque de la ville de La Chaux-de-Fonds), divers numéros.

### Textes officiels

*Bulletin officiel de la République et canton de Neuchâtel*, années 1907-1908.

*Constitution fédérale de la Confédération suisse (du 12 septembre 1848)*

*Loi fédérale concernant le travail dans les fabriques (du 23 mars 1877)*

*Loi de la République et Canton de Neuchâtel sur la protection des ouvrières du 19 mai 1896.*

### Ouvrages et articles

ANDREY (Georges), « La quête d'un Etat national (1798-1848) » in *Nouvelle histoire de la Suisse et des Suisses*, Lausanne, Payot, pp. 497-598.

ANSART (Pierre), *Les idéologies politiques*, Paris, PUF, 1974.

BABEL (Antony), *Essai sur les causes et le développement de la législation du travail en Suisse*, Genève, Editions de la Petite-Fusterie / Librairie Mongenet, 1925.

BERDOZ-FUCHS (A.-F.), *L'industrie chocolatière au tournant du siècle : parcours illustré à travers sa production publicitaire*, mémoire de licence, Université de Lausanne, 1987.

BERENSTEIN (Alexandre), « Les acquis sociaux concernant la vie quotidienne des ouvriers de 1890 à 1950 » in DETRAZ (Christine) (dir.), *C'était pas tous les jours dimanche, vie quotidienne du mouvement ouvrier, Genève, 1890-1950*, Catalogue publié à l'occasion de l'exposition organisée par le Département Europe du Musée d'ethnographie et la Fondation du Collège du Travail, Genève, Musée d'ethnographie et Fondation du Collège du Travail, 14 octobre 1992 – 4 avril 1993, pp. 138-145.

BERENSTEIN (Alexandre), *L'assurance-vieillesse suisse, son élaboration et son évolution*, Lausanne, Editions Réalités sociales, 1986.

BERGIER (Jean-François), *Histoire économique de la Suisse*, Lausanne, Payot, 1984.

BERGIER (Jean-François), *Naissance et croissance de la Suisse industrielle*, Berne, Francke, 1974, pp. 76-111.

BIRCK (Françoise), « Entre le patronage et l'organisation industrielle. Les cristalleries de Baccarat dans le dernier quart du XIXe siècle, Genèses, n° 2, décembre 1990, pp. 29-55.

BOLTANSKI (Luc), *Les cadres : la formation d'un groupe social*, Paris, Les éditions de Minuit, 1982.

BOURDIEU (Pierre), « La représentation politique : éléments pour une théorie du champ politique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 36-37, 1981, pp. 3-9.

BOURDIEU (Pierre), « La grève et l'action politique » in *Questions de sociologie*, Paris, Minuit, 1984, pp. 251-263.

BOURDIEU (Pierre), « Intérêt et désintéressement », *Methodologica*, n° 1, mai 1992, pp. 19-36.

BOURDIEU (Pierre), *Méditations pascaliennes*, Paris, Seuil, 1997.

BOURDIEU (Pierre), CHAMBOREDON (Jean-Claude), PASSERON (Jean-Claude), *Le métier de sociologue*, Paris, Mouton, 1983 (1968).

BRAUDEL (Fernand), *La dynamique du capitalisme*, Paris, Arthaud-Flammarion, 1985.

CASTEL (Robert), *Les métamorphoses de la question sociale. Une Chronique du salariat*, Paris, Fayard, 1995.

CHAMBAT (Pierre), « Service public et néolibéralisme », *Annales*, n° 3, 1990, pp. 615-647.

CORIAT (Benjamin), *L'atelier et le chronomètre. Essai sur le taylorisme, le fordisme et la production de masse*, Paris, Christian Bourgois, 1994 (1979).

DE MONTLIBERT (Christian), *Introduction au raisonnement sociologique*, Strasbourg, Presses universitaires de Strasbourg, 1995.

DEBOUZY (Marianne), « Permanence du paternalisme ? », *Le mouvement social*, n° 144, juillet-septembre 1988, pp. 3-16.

DELOYE (Yves), *Sociologie historique du politique*, Paris, Editions la Découverte et Syros (coll. Repères), 1996.

DONZELOT (Jacques), *L'invention du social. Essai sur le déclin des passions politiques*, Paris, Points (Essais), 1994 (1984).

DUBOIS (Julien), GUINAND (Maurice) (et. al.), *La Chaux-de-Fonds. Documents nouveaux publiés à l'occasion du 150<sup>ème</sup> anniversaire de l'incendie du 5 mai 1794*, La Chaux-de-Fonds, Imprimerie Coopérative et Imprimerie Courvoisier, 1944

DUBOIS (Gérard), « Quand l'ouvrier préférait le cabaret à l'atelier : le Saint Lundi au 19<sup>e</sup> siècle en Suisse » in BATOU (Jean) (et. al.), *Pour une histoire des gens sans Histoire. Ouvriers, excluEs et rebelles en Suisse XIXe-XXe siècles*, Lausanne, Editions d'En Bas, 1995, pp. 63-75.

- ELIAS (Norbert), *La civilisation des mœurs*, Paris, Calmann-Lévy (Pocket), 1973.
- ELIAS (Norbert), *Qu'est-ce que la sociologie ?*, Paris, Editions de l'Aube (Pocket), 1991.
- EWALD (François), *Histoire de l'Etat providence. Les origines de la solidarité*, Paris, Grasset, 1996.
- GARBANI (Philippe) et SCHMID (Jean), *Le syndicalisme suisse. Histoire politique de l'Union syndicale (1880-1980)*, Lausanne, éditions d'en bas, 1980.
- GNAEGI (Philippe), *Histoire et structures des assurances sociales en Suisse*, Zurich, Schulthess, 1998.
- GODELIER (Maurice), *l'Idéal et le matériel. Pensée, économies, sociétés*, Paris, Fayard, 1984.
- GROUPE DE TRAVAIL POUR L'HISTOIRE DU MOUVEMENT OUVRIER, Zurich, *Le mouvement ouvrier suisse. Documents de 1800 à nos jours*, Genève, Editions Adversaires, 1975.
- GRUNER (Erich), « Die Arbeiterbewegung in der Schweiz vor der Frage : Reform oder Revolution » in *Revue suisse d'histoire*, vol. 25, n° 1, pp. 269-283.
- GUESLIN (André), « Le paternalisme revisité en Europe occidentale (seconde moitié du XIXe, début XXe siècle) », *Genèses*, n° 7, mars 1992, pp. 201-211.
- GUEX (Sébastien), *L'argent de l'Etat. Parcours des finances publiques au XXe siècle*, Lausanne, Editions Réalités sociales, 1998.
- HATZFELD (Henri), *Du paupérisme à la sécurité sociale 1850-1940. Essai sur les origines de la sécurité sociale en France*, Nancy, 1989 (1971).
- HUMBERT (Paul) et ROMANG (Auguste), *Oeuvres sociales et philanthropiques*, Neuchâtel, Comité directeur du centenaire de la République neuchâteloise, 1948.
- HUMAIR (Cédric), « Etat fédéral, centralisation douanière et développement industriel de la Suisse, 1798-1848 » in ERNST (A.), TANNER (A.) et WEISSHAUPT (M) (éds.), *Revolution und Innovation. Die Konfliktreiche Entstehung des schweizerischen Bundesstaates von 1848*, Zurich, 1998, pp. 117-136.
- JEQUIER (François), « Bilan des recherches de Pierre Caspard sur la fabrique-neuve de Cortaillod et les conséquences sociales de l'industrialisation neuchâteloise », *Revue suisse d'histoire*, vol 30, n° 1, 1980, pp. 84-95.
- JEQUIER (François), « Fondements éthiques et réalisations pratiques de patrons paternalistes en Suisse romande (XIXe-XXe siècles) », in *Liberalism and Paternalism in the 19th century*, Leuven, University Press, 1990.
- KNÜSEL (René) et ZURITA (Félix), *Assurances sociales : une sécurité pour qui ? : la Loi Forrer et les origines de l'Etat social en Suisse*, Lausanne, Institut de science politique, 1979.
- KRIESI (Hanspeter), *Le système politique suisse*, Paris, Economica, 1998.

- LENOIR (Rémi), « Objet sociologique et problème social », in CHAMPAGNE (Patrick), LENOIR (Rémi) (et al.), *Initiation à la pratique sociologique*, Paris, Dunod, 1996, pp. 51-100.
- LINIGER (Jean), « Aspect financier de la révolution neuchâteloise de 1848 », *Musée neuchâtelois*, n° 2 1938, pp. 179-202.
- MASNATA (François) et RUBATTEL (Claire), *Le pouvoir suisse. Séduction démocratique et répression suave*, Vevey, Editions de l'Aire, 1995.
- MASNATA (François), *Le politique et la liberté. Principes d'anthropologie politique*, Paris, L'Harmattan, 1990.
- MAULER (Francis), *Le chocolat Suchard. 1826 – 1926*, Serrières, Suchard S. A., 1926.
- MELUCCI (Alberto), « Action patronale, pouvoir, organisation. Règlements d'usine et contrôle de la main-d'œuvre au XIXe siècle », *Le mouvement social*, n° 97, octobre-décembre 1976, pp. 139-159.
- MULHAUPT (Armand), *L'industrie chocolatière avant, pendant et après la guerre*, Lausanne, imprimerie vaudoise, 1922.
- NOIRIEL (Gérard), « Du patronage au paternalisme : la restructuration des formes de domination de la main-d'œuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française » in *Le mouvement social*, no 144, juillet-septembre 1988, pp. 18-35.
- NOIRIEL (Gérard), « Espace de production et luttes sociales : l'exemple des usines sidérurgiques lorraines (1880-1930) », *Le mouvement social*, n° 125, octobre-décembre 1983, pp. 25-55.
- NOIRIEL (Gérard), *Etat, nation et immigration. Vers une histoire du pouvoir*, Paris, Belin, 2001.
- NUSSBAUM (Claire-Aline), *Suchard : émergence d'une multinationale (1880-1930)*, Université de Neuchâtel, mémoire de licence, 2000.
- OFFE (Claus), « De quelques contradictions de l'Etat-providence moderne », *M*, n° 49, oct-nov. 1991, pp. 40-45.
- OFFERLE (Michel), *Les partis politiques*, Paris, PUF (coll. Que sais-je ?), 1991 (1987).
- OFFERLE (Michel), *Sociologie des groupes d'intérêt*, Paris, Montchrestien, 1994.
- PERRENOUD (Marc), *Les relations entre socialistes et communistes dans le canton de Neuchâtel, (1931-1937)*, Mémoire de licence, Faculté des Lettres, Neuchâtel, 1981.
- PERRENOUD (Marc), « De la « Fédération jurassienne » à la « Commune socialiste » : origines et débuts du Parti socialiste neuchâtelois, (1885-1912) » in CANTINI (Claude) e. a., *Les origines du socialisme en Suisse romande (1880-1920)*, Lausanne, Cahiers de l'Association pour l'étude de l'histoire du mouvement ouvrier, no 5, 1989.
- PERRENOUD (Marc), « Entre la charité et la révolution. Les comités de chômeurs face aux politiques de lutte contre le chômage dans le canton de Neuchâtel lors de la

crise des années 1930 » in BATOU (Jean) (et. al.), *Pour une histoire des gens sans Histoire. Ouvriers, excluEs et rebelles en Suisse XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles*, Lausanne, Editions d'En Bas, 1995, pp. 105-120

POLANYI (Karl), *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard, 1983 (1944).

RAPPARD (William), *La révolution industrielle et les origines de la protection légale du travail en Suisse*, Berne, Stämpfli, 1914.

RUSS (Willy), *Carl Russ-Suchard*, Neuchâtel, Attinger, 1926.

SCHIESS (Eduard), *L'industrie chocolatière suisse*, Lausanne, La Concorde, 1913.

SCHMID (Hans Rudolf), *Philippe Suchard : la vie d'un créateur d'entreprises*, Zurich, Société d'études en matière économique, 1976.

SCHMID (Olivier), « Une fabrique modèle » : paternalisme et attitudes ouvrières dans une fabrique neuchâteloise de chocolat : Suchard (1870/1930) », *Cahiers d'histoire du mouvement ouvrier*, Lausanne, n° 15, 1999, pp. 51-69.

SCHÜRCH (Charles), *Travail et prévoyance sociale*, Neuchâtel, Comité directeur du centenaire de la République neuchâteloise, 1948.

TSCHUDI (Hans Peter), *La Constitution sociale de la Suisse (l'Etat social)*, Berne, Documents de l'Union syndicale suisse, 1987.

VOUTAT (Bernard), « La codification du vote en Suisse (1848-1918). Fédéralisme et construction du citoyen », *Genèses*, n° 23, juin 1996, pp. 76-99.

VUILLÈME (Jean-Bernard) et GENTIL (Eric), *Suchard, la fin des pères*, Hauterive, Editions Gilles Attinger, 1993.

VUILLEUMIER (Marc), « Le mouvement ouvrier en Suisse pendant et après la première guerre mondiale. Bilan historiographique », *Le mouvement social*, n° 83, juillet-septembre 1973, pp. 98-126.

VUILLEUMIER (Marc), « Quelques jalons pour une historiographie du mouvement ouvrier en Suisse », *Revue européenne des sciences sociales*, tome XI, n° 29, 1973.

VUILLEUMIER (Marc), « Traditions et identité nationales, intégration et internationalisme dans le mouvement ouvrier socialiste en Suisse avant 1914 », *Le mouvement social*, n° 147, avril-juin 1989, pp. 51-68.

VUILLEUMIER (Marc), « Un document sur le mouvement syndicaliste de la Suisse romande en 1907 » in *Revue suisse d'histoire*, vol. 20, n° 2 1969, pp. 870-885.

## Table des matières

<b>1. Introduction : Ce qui fait problème</b> .....	p. 1
1.1. <i>Quelques remarques préliminaires</i> .....	p. 1
1.2. <i>Question de départ et hypothèses</i> .....	p. 5
1.3. <i>Démarche</i> .....	p. 13
<b>2. Contexte général</b> .....	p. 14
2.1. <i>Brève description de l'état de la protection sociale en Suisse et à Neuchâtel entre le 19<sup>ème</sup> siècle et le milieu du 20<sup>ème</sup> siècle</i> .....	p. 14
2.2. <i>Quelques repères concernant le développement industriel de la Maison Suchard</i> .....	p. 21
2.3. <i>Composition du personnel de la Maison Suchard</i> .....	p. 23
<b>3. Paternalisme de la Maison Suchard</b> .....	p. 27
3.1. <i>L'hygiène : corps sain et esprit sain</i> .....	p. 29
3.2. <i>La morale</i> .....	p. 30
3.3. <i>La lutte contre l'alcoolisme</i> .....	p. 33
3.4. <i>L'épargne</i> .....	p. 34
3.5. <i>L'accession provisoire à la propriété</i> .....	p. 36
3.6. <i>Les loisirs et excursions</i> .....	p. 37
3.7. <i>Faire du paysan un ouvrier</i> .....	p. 40
3.8. <i>Le paternalisme freine-t-il la contestation ?</i> .....	p. 41
<b>4. Les réactions ouvrières</b> .....	p. 43
4.1. <i>Quelques problèmes liés à la notion de classe ouvrière</i> .....	p. 44
4.2. <i>Quelques éléments liés aux mouvements ouvriers suisses</i> .....	p. 45
4.3. <i>Réactions ouvrières à la politique paternaliste de la Maison Suchard</i> .....	p. 48
4.3.1. <i>Première tentative de syndicalisation (1907-1908)</i> .....	p. 49
4.3.2. <i>Les années de guerre et la seconde tentative de création du syndicat</i> .....	p. 54
4.3.3. <i>La Chambre syndicale des chocolatiers et la lutte contre le socialisme</i> .....	p. 58

4.3.4. <i>De la crise économique à la rationalisation du travail : restructuration des formes de domination de la main-d'œuvre</i> .....	p. 60
4.3.5. <i>Les années 1930 : l'institutionnalisation des conflits sous le signe de la Paix du travail</i> .....	p. 62
<b>5. Redéfinition du rôle des institutions patronales</b> .....	p. 65
5.1. <i>Les ouvriers et les institutions paternalistes : la dérobade</i> .....	p. 65
5.2. <i>Profit et philanthropie</i> .....	p. 68
5.3. <i>Le chômage : utilisation des institutions privées et publiques</i> .....	p. 70
5.4. <i>La redéfinition des institutions patronales : une conjonction de trois facteurs</i> .....	p. 71
<b>6. L'intervention de l'Etat dans la réglementation des fabriques</b> .....	p. 73
6.1. <i>Les réactions de la direction Suchard face à l'Inspectorat des fabriques</i> .....	p. 76
<b>7. En guise de conclusion : paternalisme et Etat social</b> .....	p. 79
<b>8. Annexe : Principales dates du développement industriel et social de la Maison Suchard</b> .....	p. 84
<b>9. Bibliographie</b> .....	p. 86