

Zeitschrift: Annales fribourgeoises
Herausgeber: Société d'histoire du canton de Fribourg
Band: 65 (2002-2003)

Artikel: Les relations sociales à l'âge du carton
Autor: Jordan, Samuel
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-817446>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 02.04.2025

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

La vie quotidienne à L'Industrielle, morceaux choisis

LES RELATIONS SOCIALES À L'ÂGE DU CARTON

Au témoignage de Philippe Vieli, 53 ans de maison, l'entreprise aurait eu les moyens d'offrir à ses ouvriers de meilleurs salaires et une meilleure ambiance de travail.

PAR SAMUEL JORDAN

La trajectoire de Philippe Vieli est indissociable de celle de L'Industrielle. Ayant commencé son activité dans cette maison comme apprenti en 1934, il y a travaillé jusqu'à sa retraite en 1987, alors qu'il occupait le poste d'administrateur au sein de la direction. L'article qui suit retrace l'itinéraire étonnant de cet ancien cadre et propose quelques tranches de vie à l'usine. Un témoignage de l'intérieur, un éclairage sur la vie quotidienne dans une manufacture emblématique de la ville de Fribourg.¹

Ilanz - Fribourg simple course

Philippe Vieli est originaire des Grisons, plus particulièrement de Vals, lieu de rendez-vous aujourd'hui très apprécié des curistes. Il grandit à Ilanz dans une famille nombreuse. Il perd son père, dentiste, alors qu'il a 14 ans. Le curé de la paroisse, soucieux de l'avenir du jeune Philippe devenu orphelin, lui fait part d'une opportunité de travail dans la lointaine Romandie. L'homme d'Eglise lui explique qu'un industriel argovien établi à Fribourg cherche un apprenti de commerce pour compléter son équipe administrative. Mais l'entrepreneur, apparemment convaincu des vertus formatrices du climat et de l'environnement alpins, n'a qu'une exigence: le candidat-apprenti doit être un montagnard, issu des vallées valaisannes ou grisonnes.

Enfant des montagnes, Philippe remplit les conditions. Séduit par la proposition, tenté par l'aventure, il décide de proposer ses services. Bien lui en prend, puisqu'il est choisi. C'est ainsi que baluchon en main, il arrive en gare de Fribourg le 27 septembre

1934. Accueilli au Foyer du Père-Girard, il rencontre le lendemain celui qui allait devenir son patron et son mentor: Hermann Schmidlin, le directeur de L'Industrielle.

Philippe Vieli garde un souvenir ému du premier face-à-face avec «ce petit bonhomme sec à chapeau et pèlerine». Accueilli comme un fils par ce célibataire endurci, qui était aux commandes de L'Industrielle depuis le début du siècle, il se souvient par exemple des séances de *shopping* auxquelles le conviait Hermann Schmidlin, décidé à donner à son pupille l'allure de l'homme respectable en lui fournissant chapeau et parapluie.

L'Industrielle: une seconde famille

Philippe Vieli eut à peine le temps de se familiariser avec les méandres de la Sarine; deux jours après son arrivée à Fribourg, il entamait son apprentissage au sein de l'entreprise. Ce fut le début d'une longue histoire d'amour avec L'Industrielle, qu'il qualifie de «seconde famille»: il y restera fidèle durant 53 ans.

La trajectoire professionnelle du jeune homme est sans accroc, sans détour et tout entière vouée à la bonne marche de la maison. Son apprentissage terminé, il effectue son école de recrue, malgré l'opposition de son patron qui était peu militariste, avant d'être mobilisé régulièrement durant les années 1940. Après ces intermèdes en gris-vert, il gravit les échelons de l'entreprise: au début des années 1950, il est nommé fondé de pouvoir, puis sous-directeur dix ans plus tard et, enfin, administrateur dans les années 1980. Durant toutes ces décennies, Philippe Vieli aura été un acteur engagé et un témoin attentif de l'évolution et des transformations de L'Industrielle: il aura vécu le règne Hermann Schmidlin, la reprise de la maison par la famille Schmid en 1941, le déménagement de l'usine de la Basse-Ville à la rue des Arsenaux à Pérolles en 1947, les agrandissements successifs de la fabrique, ainsi que le rachat de L'Industrielle par Cafag-Papro SA en 1985.

Lors de son premier contact avec l'usine, alors située à la Planche-Inférieure dans le quartier de la Neuveville, le jeune Grison fut tout d'abord saisi par l'odeur de colle, omniprésente, presque insupportable, qui régnait dans les ateliers de cartonnage. Il fut également impressionné par l'exiguïté des locaux et les conditions difficiles dans lesquelles s'affairaient les ouvriers. Il s'attendait à des ateliers beaucoup plus vastes et moins vétustes. Cela faisait beaucoup de changements pour un jeune garçon habitué à la vie au grand air. Il eut donc besoin d'un certain temps pour s'acclimater à ce nouvel environnement. A ces bouleversements s'ajoutait le fait qu'il était de langue maternelle allemande, et n'avait que des notions de français très réduites.

Le jeune homme se situait du bon côté de la barrière: il se retrouvait parmi les cols blancs qui travaillaient dans les bureaux et il bénéficiait de la générosité «paternelle» du directeur. Il raconte par exemple que ce dernier lui offrait des indemnités chaque fois qu'il devait servir sous les drapeaux (ce qui pour l'époque n'allait pas de soi) et n'hésitait pas à lui glisser un billet dans la main quand l'occasion se présentait. Conscient de

la situation avantageuse dans laquelle il se trouvait, Philippe Vieli raconte d'emblée que la vie était, par contraste, moins rose pour les ouvriers. Pour ces derniers, le labeur était extrêmement dur et exigeant et les salaires très modestes.²

Au XIX^e siècle et dans la première moitié du XX^e, l'absence de protection sociale étatisée obligeait les entrepreneurs à prendre les devants pour éviter les troubles et les contestations, jetant ainsi presque malgré eux les bases de la protection sociale qu'allait assurer plus tard l'Etat-Providence. En d'autres termes, il valait mieux prévenir que guérir. Chaque région, chaque secteur industriel, voire chaque entreprise, a connu des pratiques paternalistes qui lui étaient propres. Dans le canton de Fribourg, c'est l'exemple d'Alexandre Cailler à Broc qui illustre le mieux la mise en pratique des stratégies paternalistes.³ On peut également citer dans une moindre mesure Wilhelm Kaiser, le fondateur de l'entreprise Chocolats Villars SA.⁴

Des travailleurs sans filet

Philippe Vieli explique qu'il n'existait rien de tel à L'Industrielle. Les ouvriers ne bénéficiaient d'aucune protection sociale et travaillaient sans filet. S'ils tombaient malades, c'était tant pis pour eux: aucune compensation ne leur était accordée car il n'existait pas, avant les années 1950, de caisse-maladie au sein de l'entreprise. Cela pouvait se révéler dramatique pour les cartonnières, car les conditions sanitaires dans lesquelles vivaient un grand nombre d'entre eux favorisaient l'apparition de maladies. L'épouse de Philippe Vieli garde une impression terrible de l'hygiène de certains ouvriers dans les années 1940: «Les puces étaient omniprésentes, et mon mari en ramenait toujours de l'usine à la maison.» Cette hygiène déficiente était à ses yeux une conséquence logique de la misère dans laquelle vivaient la plupart des cartonnières. De par ses visites dans les quartiers de la Basse-Ville, Eliane Vieli avait par exemple pu se rendre compte qu'un nombre important de logements ouvriers n'étaient pas dotés de l'eau courante.

Les cartonnières travaillaient six jours sur sept⁵; jusqu'au milieu du siècle, ils ne bénéficiaient d'aucun congé payé ni de caisse de retraite. Le directeur Hermann Schmidlin n'était pourtant pas complètement insensible aux difficultés auxquelles pouvaient être confrontés ses ouvriers. Il arrivait fréquemment qu'il leur apporte une aide substantielle. Mais cela se faisait au cas par cas et suivant l'humeur du jour. Conscient de son pouvoir, Hermann Schmidlin régnait en maître et seigneur dans les ateliers, tout en se montrant «juste et respectueux», selon les termes du retraité.

Dans le contexte de l'époque pythionienne où avait été fondée l'entreprise, le simple fait de procurer du travail au prolétariat de la Basse-Ville constituait en soi, pour les entrepreneurs, une œuvre sociale: pas besoin donc d'accorder d'autres «bonus» aux travailleurs. Par la suite, les directions successives de l'entreprise ont toujours disposé d'un vaste réservoir de main-d'œuvre et n'ont par conséquent pas eu le souci de fixer

cette dernière par des stratégies de type paternaliste. De plus, l'industrie du cartonnage ne demandait pas de main-d'œuvre spécialisée, ce qui rendait la main-d'œuvre beaucoup plus malléable, fragile et interchangeable. A cela s'ajoute le fait que l'ouvrier fribourgeois était peu organisé.⁶ Comme l'explique Philippe Vieli, l'essentiel consistait, pour les ouvriers de L'Industrielle, à conserver leur emploi, sans trop se soucier des conditions auxquelles ils devaient se plier.

La reprise de l'entreprise par Traugott Schmid en 1941 n'arrangea pas les affaires du personnel. Le nouveau patron avait d'excellentes qualités de gestionnaire, mais à l'inverse de son prédécesseur il n'était pas très proche de ses ouvriers et de leurs préoccupations. Il restait le plus souvent cantonné dans ses bureaux, loin de la vie et du bruit des ateliers. Il avait un caractère beaucoup plus tranché que son prédécesseur et pouvait se montrer dur vis-à-vis des cartonniers. Le natif d'Ilanz explique que c'est souvent lui qui devait faire le tampon entre son supérieur et les ouvriers lorsque des difficultés surgissaient. Quand il s'agissait de fixer de nouveaux salaires, Philippe Vieli avait pour habitude d'arrondir vers le haut les rétributions mensuelles, ce qui amenait M. Schmid à lui demander s'il tenait à jouer au Père-Noël de L'Industrielle. «Un Père-Noël un brin grognard», glisse son épouse Eliane, elle aussi ancienne employée de l'entreprise: «Mais quand mon mari élevait la voix contre les ouvriers, ces derniers savaient pourquoi. Cela contrastait avec le directeur, qui piquait des colères dont les cartonniers ne comprenaient pas toujours les raisons.»

Homme peu communicatif, M. Schmid se montrait clairvoyant dans la conduite des affaires. Il était un financier et un comptable hors pair. Très bien renseigné sur l'avancée des techniques dans le domaine du cartonnage, il avait mené à bien le processus de mécanisation de l'usine. L'entreprise possédait un parc de machines très moderne et faisait figure de maison d'avant-garde en Suisse. M. Schmid ne jurait que par l'autofinancement et refusait d'avoir recours à des participations extérieures. Il vivait de manière modeste, sans luxe ostentatoire, et investissait la totalité des bénéfices dans la modernisation de l'entreprise. Après la Seconde Guerre mondiale, la maison se spécialisa dans la production en grande série des emballages de biens de consommation (15 millions de paniers à fruits par année, pour la seule Migros!), ce qui exigeait l'engagement de personnel hautement qualifié et l'achat de machines sophistiquées. A ce sujet, Philippe Vieli relate que les machines (suisses et allemandes) se payaient toujours en argent comptant.

Pas de structures collectives, mais des rencontres

Les engagements de personnel se faisaient de manière très simple. Souvent, il suffisait de venir sonner à la porte de l'usine un vendredi pour commencer le lundi suivant. Il n'y avait pas de période d'essai et les ouvriers débutaient leur activité par une semaine

de formation. L'apprentissage du métier se faisait promptement, les gestes et techniques à maîtriser n'étant pas très complexes.

Malgré des conditions financières assez précaires, les ouvriers jouissaient d'une certaine sécurité de l'emploi. Au témoignage de Philippe Vieli, il fallait beaucoup pour qu'un travailleur se fasse licencier. Il lui est arrivé de distribuer des avertissements, mais il ne se rappelle pas avoir mis un ouvrier à la porte. Il faut dire que les ouvriers se montraient peu revendicatifs (les grèves étaient inexistantes) et qu'ils étaient très dévoués à l'entreprise: il n'était pas rare de les voir «couper, plier et coller» toute leur vie pour L'Industrielle.

L'ancien cadre pense que l'engagement et la productivité des ouvriers auraient pu être encore meilleurs si des structures permettant l'épanouissement personnel des travailleurs avaient été mises en place à l'usine. Sous l'influence du paternalisme qui pensait pouvoir «prendre en charge la vie de l'ouvrier du berceau à la tombe»⁷, il était fréquent de voir fleurir dans certaines maisons des sociétés de musique, de sport, etc. Outre les relations de travail au quotidien, il n'existait pas de structures de ce type à L'Industrielle⁸: pas même de soupers ni de sorties d'entreprise. Par exemple, la direction n'avait pas organisé de manifestations festives pour son personnel à l'occasion du jubilé des 50 ans⁹ de L'Industrielle. Philippe Vieli juge cela, rétrospectivement, dommageable car «un peu de distraction ou d'activité communes en dehors des ateliers aurait permis de resserrer les liens entre chefs et subordonnés, et d'améliorer l'esprit d'équipe et le sentiment d'appartenance à une famille industrielle.»

Il se rappelle par contre comme un bon souvenir de l'année 1944 la signature d'un contrat collectif de travail entre le patronat et les syndicats de l'industrie du cartonnage. A ses yeux ce contrat, qui renforçait la sécurité des travailleurs, a permis de donner une vie un peu plus décente aux ouvriers. L'intéressé aurait trouvé opportun que les dirigeants successifs de L'Industrielle portent une attention plus soutenue à la condition ouvrière, sachant qu'ils auraient eu les moyens financiers de le faire.

Si Philippe Vieli considérait L'Industrielle comme son second foyer, l'entreprise lui a également offert sa première famille, puisque c'est dans les bureaux de la fabrique de cartonnage qu'il a rencontré sa future femme, Eliane. Cette dernière garde un souvenir ému de l'avalanche de cadeaux dont ils avaient été gratifiés par les ouvriers de l'usine lors de leur mariage en 1948. Elle sourit en pensant que la direction s'était montrée plus discrète à cette occasion. La belle histoire des époux Vieli n'était pourtant pas une exception au sein de l'entreprise. Les horaires chargés ne laissant que peu de temps libre aux travailleurs, l'usine offrait de fait un lieu de rencontre privilégié: «Une sorte d'agence matrimoniale, qui a permis la formation de nombreux couples», évoque Mme Vieli. A ce propos, son époux se rappelle avoir surpris des amoureux en pleine action dans les galetas de la fabrique.

Il faut évidemment relever que les cartonnières étaient pour la majorité des... cartonnières. Les femmes constituaient plus des deux-tiers des effectifs ouvriers. A cela rien d'étonnant puisqu'elles se montraient plus habiles que les hommes dans le domaine du cartonnage et se contentaient d'un salaire moins élevé.¹⁰ Les hommes étaient affectés à la découpe, à l'imprimerie, au transport et au magasinage, alors que les femmes s'affairaient au pliage et au collage. Philippe Vieli se rappelle que dans les années 1940 l'opinion publique considérait d'un très mauvais œil le travail des femmes hors du foyer familial.¹¹

La grande majorité des ouvriers provenaient de la ville de Fribourg et plus particulièrement de la Basse-Ville; quelques-uns étaient issus des campagnes avoisinantes, principalement de la Singine et de la Gruyère.¹² En général, tous avaient peur des responsabilités. L'ancien cadre grison regrette le manque d'initiative des ouvriers et leur imperméabilité aux changements. Il explique que certains cartonniers avaient même menacé de démissionner en cas de promotion. Quant aux cadres, ils étaient presque exclusivement d'origine alémanique et extra-cantonale. La langue des bureaux et de la direction était donc l'allemand. Philippe Vieli impute cette prépondérance alémanique au manque d'ambition des Fribourgeois, peu enclins à prendre des responsabilités, et aux lacunes des structures de formation dans le canton.

L'arrivée des travailleurs étrangers dans les années 1960 et 1970 (surtout des Italiens) a provoqué de vifs conflits entre les communautés au sein de l'usine. Philippe Vieli se souvient d'avoir dû interdire aux ouvriers fribourgeois de manifester leur chauvinisme en suspendant des emblèmes nationaux à l'intérieur des ateliers. Avec les années, la situation s'est pourtant détendue: «Les cartonniers fribourgeois finissaient par partir en vacances chez leurs collègues latins.»

Une affaire florissante

Malgré quelques crises cycliques (1948, 1958 et 1978), L'Industrielle a été une affaire hautement florissante, où selon notre témoin le chômage technique était inexistant. Philippe Vieli attribue cette réussite à la faible bureaucratie de l'entreprise ainsi qu'à sa flexibilité. L'Industrielle était capable de satisfaire les besoins des clients, quels qu'ils soient, en un minimum de temps.

L'intéressé se remémore avoir été parfois dur et exigeant envers le personnel. En tant que responsable de la production, il était fréquemment obligé de faire pression sur les ouvriers pour les «inviter» à effectuer des heures supplémentaires lorsqu'il s'agissait de livrer les commandes spéciales et urgentes: «Quant on leur expliquait les raisons des heures supplémentaires, les ouvriers acceptaient en règle générale de bonne grâce.» Selon lui, cette fructueuse collaboration des travailleurs était une condition impérieuse pour préserver une caractéristique de la maison: la flexibilité, sur laquelle L'Industrielle basait sa réputation.

Le travail à domicile était l'une des autres spécificités de la maison. Philippe Vieli a été le grand artisan de sa mise en place et de sa gestion. Dans les années 1940 et 1950, l'entreprise occupait plus de travailleurs à domicile qu'en usine. La raison en était simple: le travail à domicile était bien meilleur marché. L'organisation de ce système était complexe, car les personnes sous-traitantes (exclusivement des femmes) provenaient des quatre coins du canton. Le matériel de base était livré en camion et les produits finis étaient rapatriés de la même manière. Le travail était payé à la pièce. Même si les gains restaient très modestes, cela permettait à certaines familles pauvres de Fribourg, selon les termes du retraité, de «mettre un peu de beurre dans les épinards». Le travail à domicile a perduré jusque dans les années 1970, avant d'être abandonné suite aux progrès de la mécanisation.

Autant Eliane Vieli que son époux regrettent amèrement le rachat de L'Industrielle par Cafag-Papro SA en 1985, alors que «leur» entreprise se portait comme un charme. Ils ont eu l'impression «d'avoir été vendus» sans explication aucune. Avec la cession, c'est une partie de leur histoire qui partait en fumée. Les époux gardent pourtant de très bons souvenirs de l'aventure de L'Industrielle; à preuve le portrait d'Hermann Schmidlin qui trône dans leur appartement.

S. J.

Notes

¹ Cette contribution se base sur un témoignage oral unique, sans que des sources d'autre nature aient été défrichées. Il tient par conséquent plus de la démarche journalistique que de la méthode historique. Je tiens encore à remercier Mme Sylvie Jacquat pour son précieux soutien dans la recherche de la documentation de base.

² Les salaires versés aux ouvriers de l'industrie du cartonnage étaient parmi les plus bas de l'industrie fribourgeoise en général.

³ Alexandre Caillet met sur pied en 1899 une caisse de secours mutuels en cas de maladie. En 1903, il fonde la Caisse de retraite des employés et construit des maisons ouvrières à Broc. L'année suivante, il crée un fond de secours extraordinaire, institution philanthropique destinée à secourir ponctuellement les ouvriers et ouvrières les plus démunis. S'ajoutent encore à la panoplie du patron paternaliste un service médical gratuit et des allocations d'accouchement et de décès.

⁴ Wilhelm Kaiser était conscient que la productivité des travailleurs dépendait en grande partie de leur bien-être. En 1903, il soutient la création d'une caisse-maladie par les ouvriers. Dès 1915, il joue un rôle de pionnier en Suisse en accordant au personnel de l'entreprise deux semaines de vacances annuelles payées. Durant la seconde guerre, la direction de Villars met sur pied des jardins ouvriers d'une superficie de 1,2 ha. Il était également d'usage que les membres du personnel reçoivent des cadeaux en nature à l'occasion des fêtes de Noël et de Pâques.

⁵ Suite à la grève générale de 1918, les ouvriers des manufactures de cartonnage avaient obtenu la semaine de 48 heures de travail; voir l'article de Sylvie Fasel.

⁶ A témoin un passage du journal *Solidarité* du 25 mai 1951: «Dans un canton essentiellement agricole comme celui de Fribourg, le syndicalisme devait infailliblement rencontrer plus de difficultés à prendre pied qu'ailleurs. Trop longtemps, les employeurs ont trouvé une main-d'œuvre abondante à des conditions

dérisoires. La plupart du temps, l'ouvrier fribourgeois est le descendant de petits paysans que l'évolution économique a obligé à abandonner l'agriculture qui ne peut plus nourrir autant d'hommes. [...] Il accepte n'importe quelles conditions de travail. Conserver son emploi, c'est là sa pensée dominante.» Philippe Vieli raconte que les syndicats n'ont fait leur apparition à L'Industrielle qu'au sortir de la Seconde Guerre mondiale.

⁷ Jean-Michel Gaillard: «Les beaux jours du paternalisme», in *L'Histoire*, n° 195, janvier 1996, p. 52.

⁸ A noter que des équipes de tir et de football étaient ponctuellement mises sur pied pour participer à des tournois inter-usines.

⁹ Lors de l'anniversaire des 75 ans le personnel reçut, selon sa position et sa formation, un ou plusieurs «Napoléons».

¹⁰ La grève d'Olten n'avait pas permis d'établir une égalité salariale homme-femme. Jusqu'au milieu du siècle, les cartonniers disposaient d'un salaire deux fois plus élevé que leurs collègues féminines.

¹¹ A ce titre, on a parfois tendance à oublier tout ce que le processus d'industrialisation du canton doit au «sexe faible». Dans les deux branches phares qu'étaient les industries du cartonnage et du chocolat, ce sont les femmes qui formaient la majorité du personnel ouvrier.

¹² Selon les propres mots de Philippe Vieli, l'ouvrier singinois était le plus soumis, alors que le gruérien se montrait le plus turbulent. L'attitude du travailleur des bas-quartiers oscillait entre les deux tendances.