

Le Département Social Romand

Face à l'avenir de son passé

1919-2019
Cent ans d'histoire

Recherche historique de
Pierre Avanzino



Le Département Social Romand

Face à l'avenir de son passé

Coédition DSR et Éditions Socialinfo
Lausanne, Janvier 2019.
ISBN: 978-2-940615-14-8

Le Département Social Romand

Face à l'avenir de son passé

Cent ans d'histoire

Recherche historique de Pierre Avanzino



1970



LE RESTAURATEUR DES COLLECTIVITES

1990



1970



LE RESTAURATEUR

2003



L'efficacité
Avec le sourire

1980



1980



2015



1980

Introduction	11
I. Naissance d'un projet : identification de la demande	11
II. Contrat entre le mandant (Fondation DSR) et le mandataire (Atelier Art-Co)	12
III. Approche méthodologique	13
IV. Essai de périodisation	14
V. Difficultés rencontrées	17
VI. Limites du travail	18

Partie I - Une première période **21**

La Suisse et les pays voisins entraînés dans un maelström historique

Une transversalité multiple et conflictuelle

1.1. La guerre 1914-1918 et l'effort civil	23
1.1.1. Tensions entre nations	23
1.1.2. La Première Guerre mondiale et la Suisse	24
1.1.3. Les internés en Suisse	26
1.1.4. Le syndrome des barbelés	28
1.2. Les tensions sociales	31
1.2.1. La grève générale de 1918 en Suisse	32
1.2.2. Le mouvement féministe	36
1.2.3. Les femmes assurent la survie économique du pays	39
1.2.4. Les socialistes chrétiens et le pacifisme	42
1.2.5. L'engagement des philanthropes et l'Église du Réveil	45
1.3. L'effort de pacification et de régénération.	48
1.3.1. La peur de la sédition	48
1.3.2. Auguste Forel : un projet de régénération sociale et morale	49
1.3.3. Gouvernement par la famille et statut de la femme	55

Partie II - Une deuxième période **63**

Une Période « pionnière » (1919-1946)

2.1. Propos liminaire	65
2.2. Une préfiguration de DSR	65
2.2.1. Éducation populaire et mouvements de jeunesse	65
2.2.2. Les UCJG et la Croix-Bleue	68
2.2.3. La Commission militaire romande	76

2.2.4. La Commission Romande des Internés	80
2.3. La nécessité de l'enseignement aux Internés	82
2.3.1. Fusion d'après-guerre et création de DSR	82
2.3.2. Un pionnier : Théophile Geisendorf-Des Gouttes (1874-1953)	84
2.3.3. Les journées de Vaumarcus	86
2.3.4. L'activité des trois commissions au sein de DSR	94
2.3.5. La commission militaire et ses premières tâches	94
2.3.6. Le travail de la commission industrielle	102
2.3.7. Le travail de la commission éducative : le sort de la jeunesse	108
2.3.8. DSR et le cinéma : un film de propagande	110
2.3.9. DSR, agent des Cinémas Populaires Romands (dès 1936)	113
2.3.10. DSR et la mobilisation générale de 1939	123
2.4. DSR se concentre sur la restauration des collectivités	126
2.4.1. Déménagement de DSR à Morges	126
2.4.2. La première centrale d'achats	128
2.4.3. La nécessité de la formation des gérants	131
2.4.4. L'effort civil durant la période de guerre	133
2.4.5. Les internés et les réfugiés. (1939-1945)	136

Partie III - Une troisième période 143

Une phase de consolidation et de différenciation

Vers des années d'euphorie et de développement intense (1946-2004)

3.1. Forte croissance d'après-guerre, les pays industrialisés se reconstruisent	145
3.1.1. La croissance d'après-guerre en Suisse	146
3.2. La poussée de DSR dans les collectivités (de la cantine à la cafétéria)	149
3.2.1. Les Foyers mobiles et les Maisons du Soldat	150
3.2.2. Industrie et services, de la cantine à la cafétéria	155
3.2.3. Restaurants et foyers civils	160
3.2.4. La restauration scolaire	165
3.2.5. Établissements médico-sociaux	170
3.3. Éthique, déontologie, culture d'entreprise	175
3.3.1. DSR, ses références chrétiennes et leur évolution	175
3.3.2. Déontologie et préoccupations sociales	179
3.3.3. L'attention au personnel et à la formation	183

3.3.4. Rencontre avec Monsieur J.-P. Sciboz	190
Partie IV	195
(2004-2016) Vers un transfert de patrimoine	
Affranchissement du passé et recherche de pôles d'excellence	
4.1. La mondialisation	197
4.1.1. Le secteur des services	198
4.1.2. Les nouveaux enjeux du management	198
4.1.3. La réussite des « top managers »	200
4.1.4. Des nouvelles tendances dans la restauration	202
4.2. De DSR à Eldora holding SA	204
4.2.1. Ouverture et augmentation des expériences	204
4.2.2. 2004- 2016, la Fondation DSR se réorganise	206
4.2.3. Quelques étapes significatives de l'évolution de DSR, entre 2004 et 2012	208
4.3. Le temps de la réflexion et le temps du changement	218
4.3.1. Le constat d'une confusion des missions	218
4.3.2. La structure du groupe DSR n'est plus en adéquation avec sa mission	219
4.3.3. S'affranchir de la marque DSR	219
4.3.4. La fin des rituels invariables	222
4.4. Quelques particularités relevées !	225
4.4.1. La politique de l'emploi au sein d'Eldora en 2015	225
4.4.2. Caisse de retraite, participation aux bénéfices, traitement de l'absentéisme	227
4.4.3. Affectation d'une partie des bénéfices	228
4.4.4. Le groupe Eldora dans la presse	229
4.5. DSR et l'avenir de son passé !	231
Bibliographie	235

Introduction

I. Naissance d'un projet : identification de la demande

Rencontre avec Florian Magnollay, Président DSR, Claire-Lyse Oswald, Dorothea Schalbach et Jean-Marc Fonjallaz.

Cette rencontre a eu lieu le 11.4.2017, à Renens. Ce projet d'étude historique serait un complément à une réactualisation sur l'histoire de cette Fondation, produite et diffusée par DSR en novembre 2003 et réactualisée (MEMORABILIS). La demande esquissée pourrait être la production d'un complément, d'une vision extérieure en lien avec la philanthropie protestante et son insertion dans le cadre de la construction de la Fondation DSR (Département Social Romand).

Consultation des archives

Elle a eu lieu en mai 2017, dans son lieu de dépôt. Il s'agit de trois palettes conservées en sous-sol et d'un lot déposé auprès de la Secrétaire de Direction. Le contenu est identifié, sans reclassement et dans l'ordre trouvé. Cela représente environ quarante mille pages de sources écrites et environ sept mille photos et pièces diverses (estimations).

Richesse du patrimoine

Ce fond de sources archivistiques est important par son ampleur et la qualité des documents conservés. Cependant, il n'est pas classé ni indexé selon les codes archivistiques qui permettent une identification des sources et une indication précise des documents consultés et cités, selon les exigences ad hoc généralement associées à un dépouillement, et à une exploitation historique.

II. Contrat entre le mandant (Fondation DSR) et le mandataire (Atelier Art-Co)

Il est convenu d'un mandat de recherche historique relative à l'évolution et la Fondation DSR, de sa création à son actualité, près de 100 ans plus tard, selon l'axe de recherche suivant : Décrire et comprendre les grandes étapes du parcours de DSR, les rôles des initiateurs, l'impact du service rendu sur la société civile et sur les populations concernées. (D'après le rapport d'orientation daté du 15 mai 2017, réalisé par Pierre Awanzino).

Contenu

La recherche veut faire état de l'évolution de la Fondation DSR, soit : rechercher comment une organisation institutionnelle a été conçue et pensée dans ses grandes lignes, quel est son parcours réel, organisé, programmé. Mais aussi, ce qui est plus caché, la part d'utopie, les enjeux complexes des rapports institutionnels et les différences des points de vue. C'est un tout qui inclut des connaissances de type sociales et professionnelles, des croyances, des positions morales et éthiques, ainsi que les diverses capacités des membres d'une organisation.

Base de recherche

Les archives déposées à Rolle dans les locaux DSR/Eldora Holding SA constituent la base documentaire principale de la recherche. Le cas échéant, des investigations complémentaires peuvent être menées dans la documentation *ad hoc* des bibliothèques spécialisées, ainsi que par le biais de tout ouvrage de référence en relation avec le sujet de la recherche. Cette dernière procède d'une approche méthodologique choisie par le mandataire qui agit et s'organise librement à cet égard.

Principe de collaboration

Le membre de référence du Conseil de Fondation est Jean-Marc Fonjallaz ; il rend régulièrement compte au Conseil de Fondation des contacts qu'il a avec l'auteur tout au long de la recherche, à un rythme qui est décidé librement, d'un commun accord entre les deux personnes concernées.

Échéancier

Un rapport sur l'avance des travaux, oral ou écrit, est livré au Conseil de Fondation en avril 2018. Le résultat final est déposé en novembre 2018 auprès du Conseil de Fondation DSR par son Président.

III. Approche méthodologique

Pour essayer de saisir l'histoire de DSR, il est préférable d'opter pour une méthode d'investigation ouverte et multi référentielle. C'est pourquoi nous privilégions une approche de type « anthropologie sociale et culturelle ».¹ Cette approche tente de prendre en compte dans la lecture et l'analyse des sources documentaires : l'environnement socio-politique de l'époque concernée, les grandes étapes du développement d'un mouvement d'inspiration protestante et chrétienne, les structures de parentés avec les valeurs de diverses instances politiques et culturelles, la collecte de faits significatifs.

L'effort principal est de comprendre comment une organisation qui se veut d'utilité publique puise son éthique et ses représentations dans la culture d'une époque particulière. C'est également une approche qui s'inspire de l'histoire des mentalités: soit la psychologie collective dominante d'une institution, les mentalités sociales qui s'affichent. Les documents trouvés et consultés peuvent également prendre en compte des idées et des comportements marginaux comme révélateurs des enjeux politiques, culturels et sociaux d'une époque.

Les sujets rencontrés peuvent également être étudiés à travers les sentiments évoqués, les croyances, les valeurs sociales. C'est aussi une approche critique qui est recherchée. Les représentations des divers acteurs deviennent un moyen de faire de l'histoire sociale puisqu'elles reflètent des attitudes collectives.

Nous nous arrêterons également sur les représentations « iconographiques » issues d'un thème ou d'un sujet, par la reproduction directe de dessins, d'affiches, de documents significatifs. Ceux qui retiennent plus spécialement l'attention sur des détails inattendus, sur des données chiffrées, sur des scènes de la vie quotidienne, sur des publicités diverses, ou qui mettent l'accent sur un aspect particulier de l'engagement historique de DSR.²

IV. Essai de périodisation

Nous découpons ci-après les presque cent ans d'existence d'une véritable épopée en quatre périodes significatives. Elles servent à organiser la quête de renseignements, à leur classement, et à une organisation chronologique de ces derniers.

1. Une première période

La Suisse et les pays voisins entraînés dans un maelström historique

Une transversalité multiple et conflictuelle

- La passion de réformer la société dès le XVII^e siècle, les philanthropes issus du Réveil religieux de 1845.
- Les révoltes ouvrières et la grève générale de 1918.
- Les alliances féministes suisses et le statut de la femme.
- L'émergence d'un socialisme chrétien.
- Les notions de dégénérescence comme explication des inégalités sociales.
- L'internement en Suisse des prisonniers de la guerre 1914-1918.
- Naissance des activités des UCJG et de la Croix-Bleue au sein de la CMR (Commission militaire romande)

Indication importante : cette approche transversale est nécessaire pour comprendre les multiples enjeux présents, qui forment une sorte de « puzzle primordial » avant la création de DSR.

2. Une deuxième période

Une période « pionnière » (1919-1946)

Fin janvier 1919, sont réunis à Lausanne autour d'une grande table, des industriels, des éducateurs, des secrétaires d'œuvres sociales, des ministres (pasteurs) qui ont été chargés précédemment par l'autorité militaire du « ravitaillement intellectuel et moral » d'internés militaires alliés (allemands, belges, français). L'armistice met un terme brusque à l'achèvement de leur tâche ; c'est la paix qui leur vaut cette inactivité subite. Cette fois il semble que l'appel vient du pays lui-même. « L'effort de guerre est mort, vive l'effort de paix ! » DSR va poursuivre et systématiser l'action entreprise auprès des militaires et sera présent dans les principales places d'armes. Dès 1930,

sollicité par des administrations civiles et des entreprises, il aménage un pavillon au chantier de la Grande Dixence (VS) et inaugure un tram cantine à Genève. Les CFF et les PTT lui confient la restauration de leurs personnels. DSR développe aussi son action auprès des jeunes, des chômeurs. En 1933, DSR regroupe ses services à Morges pour une meilleure coordination et une efficacité encore plus congruente. Durant la Seconde Guerre mondiale, il intensifie son engagement sur le plan militaire et compte, en 1940, 240 foyers du soldat fixes ou mobiles. À la fin des hostilités, DSR s'oriente vers la gestion de restaurant de collectivités (écoles, universités, entreprises). C'est une véritable poussée dans les collectivités et DSR passe de « bonne œuvre » à « entreprise sociale ».

3. Une troisième période

Une phase de consolidation et de différenciation

Vers des années d'euphorie et de développement intense (1946-2004)

Dès 1946, les activités s'intensifient tous azimuts. Par exemple, l'activité du dépôt-magasin à Morges devient très importante. « Morges » passe commande aux diverses fabriques de produits (épicerie, pâtes, riz, sucre, farine, conserves, chocolat, bonbons, tabac, ainsi que des articles de nettoyage) et les expédie aux divers établissements. Il semble qu'entre 1960 et 1970 le développement de DSR soit euphorique. Dans ses trois domaines d'activité (restaurants de collectivités, restaurants publics, foyers du soldat) la fréquentation est en hausse. Entre 1970 et 1979, DSR doit fermer certains établissements publics déficitaires. Il se concentre sur la restauration de collectivités et donne une impulsion remarquable dans ce secteur. En 1979, il gère pour la première fois la cuisine d'une résidence pour personnes âgées. Dans la décennie qui suit, DSR enregistre la plus forte croissance de son histoire : le nombre d'établissements qu'il gère passe de 92 à 131 et son chiffre d'affaires augmente de manière très significative. La gestion se professionnalise et s'informatise. Une révision des statuts et des règlements répond à de nouvelles configurations. Dès 1990, DSR fait face à une forte expansion. En 1991, trente collaborateurs permanents occupent 900 mètres carrés de bureaux et une extension de 450 mètres carrés est déjà prévue en vue d'un développement futur. Numéro un de la restauration de collectivité en Suisse romande, DSR compte plus de 1100 collaborateurs actifs dans 165 établissements et sert 5,6 millions de repas par an. DSR pénètre également la restauration dans les hôpitaux.

4. Une quatrième période (2004-2016) Vers un transfert de patrimoine Affranchissement du passé et recherche de pôles d'excellence

C'est le temps des rapprochements, des certifications (ISO) et de la formation poussée et continue auprès de son personnel. À l'écoute de son marché et des attentes de ses clients, DSR puis Eldora Holding SA, offre une palette complète de services. L'ingénierie en restauration se développe, avec son bureau d'étude hôtelière. La formation est vue comme la pierre angulaire de la politique de l'entreprise ; le budget consacré à cette dernière devient important. C'est un passage obligé pour l'amélioration des prestations, mais aussi parce qu'elle constitue un élément important pour la promotion du personnel, son goût et son enthousiasme au travail et à la promotion qualitative de l'outil de travail. C'est un pari sur l'avenir. DSR met sur pied un système expert par le biais d'audits ; soit des analyses détaillées et minutieuses de situations professionnelles et institutionnelles. DSR crée une équipe très performante composée des meilleurs professionnels. Dès janvier 2015, des acteurs nouveaux se profilent et préparent l'avenir. La forme juridique de la Fondation DSR ne semble plus adaptée à une gestion dynamique d'une activité à but économique, notamment en raison de la lourdeur des procédures à respecter. De plus, si les membres du Conseil de fondation de DSR possèdent bien les compétences spécifiques à la réalisation des buts de la fondation, ils ne disposent pas nécessairement de celles répondant aux impératifs de la gestion d'un ensemble de sociétés. Eldora Holding SA veut être perçu comme un prestataire d'avant-garde et moderne. Les contrats et le personnel de la Fondation DSR sont transférés à la société Eldora.

V. Difficultés rencontrées

La principale difficulté réside sans nul doute dans la découverte d'un fond d'archive en vrac, sans classement archivistique ni thésaurus indexé et périodisé, heureusement préservé dans les sous-sols d'Eldora Holding SA à Rolle ; d'où une grande difficulté à remonter chronologiquement dans le temps pour organiser et séquencer un siècle d'histoire.

Une deuxième difficulté qui est articulée à la première ! Nous découvrons petit à petit des événements significatifs dans les rapports annuels du Conseil de Fondation. Par exemple, DSR produit très régulièrement des textes sur des sujets moraux ou éducatifs sous forme de brochures.³ Souvent imprimées à plusieurs milliers d'exemplaires et distribuées lors des très nombreuses conférences initiées par DSR, ces brochures sont introuvables dans les archives, à part exception. De même, le contenu des conférences données dans les Foyers du Soldat, dans les Foyers ouvriers ou dans les Foyers pour la jeunesse, sont introuvables dans une très grande majorité des cas.

Hormis les rapports annuels du Conseil de Fondation, les documents ont été découverts le plus souvent fortuitement, au cours de rencontres inopinées avec des acteurs de DSR. Par exemple, quand DSR veut s'affranchir de la clause de ses statuts prévoyant que toute boisson alcoolique soit bannie des restaurants DSR. Entre le 3 mars 1976 et le 15 novembre 1980, plusieurs commissions planchent sur le thème combien sensible : La présence de l'alcool est-elle compatible avec la mission de DSR ? Les procès-verbaux de ces séances seront fournis par les archives privées de M. J.-P. Sciboz,⁴ lors d'un entretien et au cours de plusieurs échanges épistolaires.

Un dossier très important concernant l'animation des conférences de DSR par le cinéma (environ cinq-cents pages) a été exhumé presque par hasard et grâce à la vigilance d'un membre du Conseil de Fondation. Par ce biais nous avons pu entrer en partie dans la compréhension des priorités et des actions de DSR dans l'animation des conférences livrées dans « les buts d'une action morale et éducative ». Avec également la position de l'Église réformée, l'influence du Cartel romand d'hygiène sociale et morale à propos du cinéma, et aussi la position Jean Brocher⁵ par le cinéma au service de l'édification populaire.

Une difficulté également de taille : une solide connaissance, notamment en matière d'histoire de la restauration de collectivité, manque au scrutateur que je suis. Des pistes sont entrevues à maintes reprises : le nourrissage en collectivité à travers les âges, depuis les ordres religieux en passant par la cantine, le restaurant d'entreprise,

la cafétéria scolaire. Ce sont des vecteurs de transmission de relations de proximité, de positions hiérarchiques, d'habitus sociaux, de disciplines diverses. Mais aussi, l'évolution de l'aménagement des cuisines et de l'hygiène, des salles de restauration, des menus, des centrales d'achats et de leurs politiques diverses, du rôle des nutritionnistes, pour ne citer que quelques thèmes apparus plus ou moins furtivement au cours de mes investigations.

VI. Limites du travail

Cette recherche ne concerne pas la totalité de l'histoire de DSR. Nous fournissons des matériaux pour un aperçu général du développement de cette structure sur près d'un siècle d'existence. Il manque des sources importantes, égarées, ou restées non lues dans les archives de DSR, trop volumineuses pour être examinées dans leur intégralité en un temps donné. Pour mettre en perspective toutes les questions qui nous sont apparues et en rendre compte de manière intelligible, il aurait fallu élargir considérablement notre champ de recherches et introduire un échantillonnage témoin comme élément de croisement des données et de comparaisons.

Comment comprendre certaines décisions qui nous semblent parfois univoques et très orientées, sans situer les décideurs et leurs réseaux d'intérêts privés ou publics au sein desquels ils évoluent ? Nous l'avons fait dans les limites du possible, mais plus d'une fois nous ne pouvions, nous ne devons aller plus loin. Tâche difficile que celle consistant à devoir se limiter au cadre du mandat en respectant les délais prévus et sans dépasser un budget.

Sur la base de divers travaux conduits par d'autres historiens, nous avons tissé sommairement, mais le plus clairement possible, la toile de fond de notre propos, notamment en matière d'histoire du protestantisme et d'histoire sociale, économique et politique de la Suisse. Notre accès libre aux archives déposées dans les sous-sols d'Eldora Holding SA, comme déjà relevé, est un accès malgré tout limité ; en cours de dépouillement, nous nous rendons compte que bon nombre d'épisodes liés à l'histoire de DSR sont vraisemblablement déposés chez des acteurs privés, ce qui limite l'accès à des renseignements essentiels. Ces derniers considérant leur effort au sein de DSR comme avant tout personnel et non diffusable. Il y a des décisions prises au cours du temps que nous pouvons à peine entrevoir, alors qu'elles influencent de manière décisive l'histoire et les choix de DSR, avec une question souvent formulée dans les rapports annuels : « *Sommes-nous restés fidèles à la mission voulue par les*

pionniers de DSR ? » L'introduction partielle de la consommation d'alcool dans la restauration d'entreprise est un exemple parmi d'autres d'une de ces « valse hésitations » de la direction de DSR et du Conseil de Fondation. Les enjeux mis sur la table pour prendre certaines décisions sont très souvent et prioritairement des critères de concurrence et de rentabilité. Dans ce cas, les décisions semblent être emportées dans des rapports de force entre Direction et organe de surveillance (Conseil de Fondation).

Comme souvent répété, une étude historique ne fonctionne pas comme un tribunal. Il n'est pas utile, et ce n'est pas dans nos objectifs, que de condamner les uns ou d'absoudre les autres. Le plus important est d'essayer de comprendre comment DSR décide de son avenir et s'il est au clair avec son passé, qui est forcément fait d'ombres et de lumières.

DSR, dans sa quête de vérité historique, cherche à assumer toute sa responsabilité, non seulement juridique, mais historique. Le but implicite, mais tout de même murmuré par l'un ou l'autre membre du Conseil de Fondation, étant de terminer un siècle d'existence pour s'orienter à nouveau vers des objectifs sociaux revisités et redimensionnés.

Savoir repérer les péripéties d'une fondation comme DSR, ce n'est pas facile ! Cela demande de la patience et de l'humilité face à des sources parfois lacunaires, que nous sommes tentés de combler par nos propres interprétations. Comprendre est encore plus difficile ! Il faut s'immerger dans l'air du temps raconté au travers de traces archivistiques. Les décideurs des différentes époques n'ont pas manqué de tenter de justifier chacune des mesures qu'ils prenaient ... ou le refus d'en prendre, nous découvrons leurs hésitations diverses. Il faut souvent essayer de lire entre les lignes et ainsi prendre quelques risques d'interprétation. Le pragmatisme qui commande les attitudes au jour le jour pour DSR, conduit forcément à des compromis : jusqu'où peut-on innover sans aller trop loin, s'interrogent les décideurs et dirigeants ? Pour ces derniers, il convient en dernière lecture, de se donner les meilleures chances possibles afin de perpétuer l'œuvre de départ en préservant la rentabilité des services rendus. C'est l'objectif principal, au cours de l'histoire de DSR, l'autre préoccupation étant davantage d'ordre moral, soit de puiser les références éthiques et déontologiques dans des références d'inspirations « chrétiennes ». Ces dernières sont plutôt issues d'une approche de type « invocatrice », faisant appel à la protection du « Maître », dans une forme de ritualisation que l'on retrouve dans les rapports

annuels, ou encore dans l'ouverture des séances du Conseil de Fondation, marquées par une prière ou encore une méditation. Cela sert probablement à consolider et perpétuer la cohésion des dirigeants de DSR, à les persuader que leurs démarches et les résultats obtenus sont légitimés par leur orientation chrétienne. Ce qui permet parfois de cacher les divergences et les rivalités incontournables dans une telle entreprise, il est vrai en croissance presque perpétuelle au cours de son histoire. Ce modèle sera interrogé ouvertement avec la création d'Eldora Holding SA ; il s'agit là d'une orientation nouvelle autant que d'un changement de paradigme déterminant.⁶

Cependant, on peut relever que ce changement de paradigme est présent à des degrés divers tout au cours de l'épopée de DSR, même s'il devient très évident dès 2014. Les lectures de ces évolutions, nous les avons tentées ! Elles demeurent imparfaites et limitées bien sûr. L'Histoire se prête toujours à plusieurs lectures divergentes. Chaque sensibilité idéologique, mais aussi chaque génération apporte la sienne, qui répond au mieux à son besoin de comprendre.

1 Note : L'anthropologie sociale et culturelle est la science qui s'intéresse aux groupes humains quelles que soient leurs caractéristiques. Elle a pour objet d'étude tous les phénomènes sociaux qui requièrent une explication par des facteurs culturels.

2 Note : Nous entendons « l'iconographie » dans cette recherche, comme une possibilité d'illustrer par des représentations, des images, des photos significatives, telle ou telle période, sans la présentation d'un recensement exhaustif.

3 Nous avons recensé plus de 12 textes importants produits par DSR et distribués souvent à plusieurs milliers d'exemplaires. Nous avons retrouvé deux de ces textes.

4 Jean-Pierre Sciboz a été Président du Conseil de Fondation DSR de 1975 à 1999.

5 Note : Jean Brocher, outre son engagement dans le Cinéma Populaire romand, il sera l'auteur d'une brochure en mai 1948, offerte aux recrues et aux soldats par le DSR. (Tirage de plusieurs milliers d'exemplaires).

6 Note : La notion de paradigme employé ici, est l'ensemble des croyances et des accords partagés par les organes décideurs de DSR, et qui guident les recherches, identifient les problèmes et indiquent ce qui est acceptable comme méthode et comme résultat.

I

Première période

La Suisse et les pays voisins entraînés dans un maelström historique
Une transversalité multiple et conflictuelle

Partie I - Une première période

.....

La Suisse et les pays voisins entraînés dans un maelström historique
Une transversalité multiple et conflictuelle

.....

1.1. La guerre 1914-1918 et l'effort civil

1.1.1. Tensions entre nations

1.1.2. La Première guerre mondiale et la Suisse

1.1.3. Les internés en Suisse

1.1.4. Le syndrome des barbelés

1.2. Les tensions sociales

1.2.1. La grève générale de 1918 en Suisse

1.2.2. Le mouvement féministe

1.2.3. Les femmes assurent la survie économique du pays

1.2.4. Les socialistes chrétiens et le pacifisme

1.2.5. L'engagement des philanthropes et l'Eglise du Réveil

1.3. L'effort de pacification et de régénération

1.3.1. La peur de la sédition

1.3.2. Auguste Forel : un projet de régénération sociale et morale

1.3.3. Gouvernement par la famille et statut de la femme

.....

1.1. La guerre 1914-1918 et l'effort civil

À la veille de la Première Guerre mondiale, l'Europe est au sommet de sa puissance. Toutes les conditions sont pourtant réunies pour que le continent bascule dans l'une des plus grandes tragédies de l'Histoire, que certains contemporains qualifieront de « suicide collectif ». De l'Atlantique à la Russie, le XIX^e siècle semble jouer les prolongations. Des dynasties séculaires règnent sur les grands pays d'Europe, à l'exception notoire de la France. L'Empereur Guillaume II d'Allemagne, le Roi Georges V d'Angleterre et le Tsar Nicolas II de Russie sont cousins.

En pleine révolution industrielle, les vieilles nations entrent dans la modernité. Avec plus de 450 millions d'habitants, l'Europe rassemble près de 30% de la population mondiale et plus de la moitié avec ses empires. L'Allemagne, la France et la Grande-Bretagne représentent à elles seules plus du tiers de la production industrielle de la planète, même si les États-Unis sont devenus la première puissance économique mondiale à la fin du XIX^e siècle. Le continent est à la pointe de l'innovation, économique, technique, artistique et scientifique. La concurrence entre les empires, alimentée par la volonté d'assurer puissance politique, sécurité et débouchés commerciaux, va cependant bousculer les équilibres.⁷

1.1.1. Tensions entre nations

Berlin inquiète Londres avec ses ambitions maritimes et coloniales affichées, qui vont également créer de graves tensions avec la France, notamment à propos du Maroc en 1905 et 1911. La Russie et l'Autriche-Hongrie sont en concurrence pour élargir leurs sphères d'influence dans les Balkans, aux dépens d'un Empire ottoman en plein déclin. C'est là que va se jouer le sort de l'Europe. Deux « guerres balkaniques » enflamment la région d'octobre 1912 au printemps 1913. Regroupés autour de la Serbie, la Bulgarie, la Grèce et le Monténégro arrachent aux Ottomans leurs derniers territoires en Europe, avant de se déchirer sur leur partage. À l'exception de la Russie, proche de la Serbie au nom de la protection des Slaves, les grandes puissances ont observé la poudrière avec prudence et évité le pire. Mais le danger pour la paix s'enracine.

À Berlin, l'état-major, qui juge une guerre européenne inévitable à terme, obtient en 1913 une augmentation de trois cent mille hommes de l'armée allemande. Cela pousse la France à étendre en retour son service militaire à trois ans pour conserver un relatif équilibre des forces. Des deux côtés, l'heure était au discours nationaliste,

un discours pénétré d'une grande angoisse, la crainte d'être pris de court par l'autre. Les courants pacifistes demeurent en effet très forts partout, et on est loin de l'« union sacrée » qui ralliera les dirigeants et les opinions publiques à la guerre, en France comme en Allemagne, au Royaume-Uni ou en Russie, un an plus tard. Le système d'alliances de bloc tissé au fil des ans est toujours là. Et il risque de tout faire basculer au moindre incident, les alliés se devant mécaniquement assistance en cas d'agression.

Il ne manque plus que l'étincelle. En tirant sur et en abattant, le 28 juin à Sarajevo, l'archiduc François-Ferdinand, l'héritier du trône d'Autriche-Hongrie, le sort de l'Europe se scelle. Les dirigeants européens penseront jusqu'au bout pouvoir éviter, comme en 1912 et 1913, un conflit qui prendra les peuples par surprise dans un monde où l'information n'atteignait qu'une fraction encore limitée de la population. Rien ne peut plus empêcher la guerre qui éclate le 3 août, mais aucun stratège n'en imagine encore l'ampleur. Les soldats ne s'attendaient pas à une guerre mondiale ; ils ne pensaient pas aller à la mort dans les conditions qu'ils allaient devoir affronter, et beaucoup croyaient qu'ils seraient de retour après quelques semaines ou quelques mois. Les illusions voleront vite en éclats. Et c'est toute la planète qui sortira bouleversée du premier conflit mondial.⁸

1.1.2. La Première Guerre mondiale et la Suisse

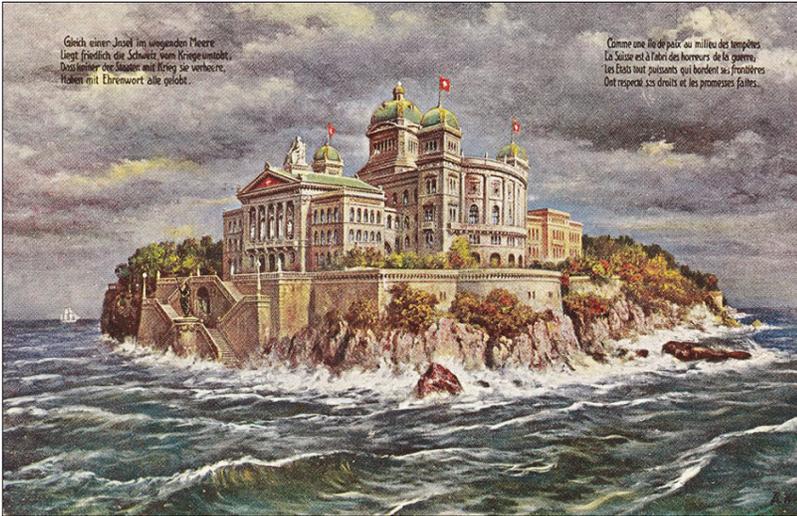
La Suisse, face à la Première Guerre mondiale est un pays mal préparé au conflit. Les tensions entre les grandes puissances européennes étaient nettement perceptibles dans les années qui précèdent la guerre. Le Conseil fédéral s'en inquiète dès 1912 et s'interroge sur la valeur de la neutralité ainsi que sur les dangers qui guetteraient le pays en cas de guerre. Il est erroné de penser que le gouvernement de notre pays est surpris par les déclarations de guerre d'août 1914. Néanmoins, la Suisse est insuffisamment préparée au conflit : en ce qui concerne l'économie de guerre, le Conseil fédéral se préoccupe surtout de l'approvisionnement céréalier de l'armée. Du point de vue stratégique, il parvient à la conclusion un peu légère qu'en cas de guerre prolongée, la Suisse devrait s'allier, pour assurer son approvisionnement, avec l'une des puissances en guerre.

La préparation de l'armée : grâce à la nouvelle loi de 1907 sur l'organisation militaire, qui a amélioré la formation, la Suisse est assez bien préparée militairement. Lorsqu'à la fin de juillet 1914 la tension politique internationale s'aggrave, le Conseil fédéral ordonne la mise de piquet de l'armée (31 juillet). Les Chambres fédérales

(Assemblée fédérale) sont convoquées le même jour en séance extraordinaire. Le 1^{er} août, le Conseil fédéral expédie le télégramme de mobilisation générale. Les Chambres doivent élire le général, le chef de l'État-major, et donner les pleins pouvoirs au Conseil fédéral. Cependant, le choix d'Ulrich Wille (1848-1925) au poste de général échauffe les esprits. Les Romands sont choqués en particulier par sa sympathie pour l'Empire allemand et son organisation militaire. Il est aussi, par son éducation et sa mentalité, très proche de l'Allemagne. Il est en outre personnellement lié à la famille impériale et aux sphères supérieures de l'armée allemande.

Durant la guerre, les autorités fédérales cherchent avant tout à répondre aux besoins de l'armée et restent longtemps passives par rapport à l'approvisionnement de la population. Cette impréparation conduit à une énorme augmentation des prix et au marché noir. Le gouvernement prend quelques mesures isolées et souvent trop tardives, comme par exemple l'introduction du monopole de céréales en 1915, le rationnement partiel en 1917 et la distribution de bons pour des aliments et des combustibles à prix réduit. Il n'y a donc qu'un minimum d'interventions étatiques. D'autres mesures sont heureusement prises par les cantons (fixation de prix maximum pour les aliments, blocage des loyer, ...) Ces mesures permettent néanmoins d'atténuer légèrement les injustices sociales. Mais en 1918, le pays compte tout de même près de sept cent mille nécessiteux (692 000), soit un sixième de la population. En tant que petit état neutre, la Suisse a tout de même pu se préserver de l'impact direct de la guerre. Mais d'un point de vue économique et social, elle a traversé une période difficile.⁹

10 «Intitulée « *L'île de la Paix* » dans les trois langues nationales (*Die Friedensinsel, Isola della Pace*), la carte postale ci-contre, reproduite à partir d'une peinture de l'artiste biennois Rudolf Weiss (1846-1933), est loin de représenter une vision parfaitement idyllique d'une paix sans nuage, telle que l'on pourrait se l'imaginer. L'atmosphère y est plutôt lourde et tourmentée. Entouré d'une mer sombre et d'un ciel menaçant, le Palais fédéral brave la tempête, solidement perché sur un éperon rocheux. Fascinante, mystérieuse et déconcertante, cette représentation insulaire de la Suisse ne se laisse pas facilement interpréter. L'île peut être perçue de manière équivoque, tantôt dans un sens positif, inspirant la quiétude, la sécurité et la prospérité, tantôt dans un sens négatif en suggérant l'idée d'isolement, de solitude et de repli sur soi... La légende, bilingue, se montre néanmoins rassurante sur le sort de la Suisse. [...]».



10

1.1.3. Les internés en Suisse

Dans sa première circulaire, datée du 15 août 1914, le Comité International de la Croix-Rouge de Genève faisait connaître : « (...) Dès maintenant l'œuvre de la Croix-Rouge est appelée à une activité intense telle qu'elle ne s'est jamais produite jusqu'à ce jour. » Cette activité ne tarda pas à être mise en œuvre. En octobre 1914, à la suite de renseignements provenant des camps de prisonniers relayés par les « sanitaires » libérés, le CICR tenta d'extraire des camps allemands et français, les « grands blessés » dont la mortalité était alors effrayante. Dans le courant d'octobre 1914, le CICR se met en relation avec les gouvernements allemand et français en vue de l'échange, par l'intermédiaire de la Confédération helvétique, des prisonniers gravement blessés. En février 1915, un accord humanitaire d'échange de « grands blessés » était signé entre l'Allemagne et la France. Les transports d'échanges commencèrent le 2 mars 1915 et furent confiés à la Croix-Rouge suisse. De mars 1915 à novembre 1916, 2 343 Allemands et 8 668 grands blessés français furent échangés via la Suisse. Ce système d'échange devait par la suite se tarir et être remplacé par l'internement avec rapatriement à l'issue d'une plus ou moins longue convalescence.¹¹

Dès la mise en place effective du rapatriement des « grands blessés », en février 1915, un projet d'internement des prisonniers de guerre « moyens blessés » fit l'objet

d'échanges diplomatiques entre les belligérants et la Suisse. Mais cette question de l'internement dépassait le cadre de la Croix-Rouge et ne pouvait être traitée qu'à l'échelon de la Confédération (Conseil fédéral). Le 2 avril 1915, le projet d'accueil des « moyens blessés » s'élargissait aux « tuberculeux ». La Suisse pourrait ainsi devenir un vaste sanatorium d'accueil pour tous les soldats malades. Il s'ensuivit des négociations diplomatiques « longues et délicates » entre les gouvernements allemands et français qui aboutirent à la décision du 26 janvier 1916 d'un essai d'internement en Suisse de cent tuberculeux français et de cent allemands.

En décembre 1916, les belligérants étudièrent la proposition d'échange d'un groupe de prisonniers captifs depuis plus de dix-huit mois, neurasthéniques (syndrome du barbelé) ou pères de famille. Ce plan d'extension de l'internement fut suivi d'effet, puisque le 4 avril 1917 étaient internés en Suisse 104 prisonniers pères de famille français et, le 20 avril, un nombre égal d'allemands. Cette nouvelle orientation trouvait de l'écho au Comité International de la Croix-Rouge qui adressait un appel aux belligérants, le 26 avril 1917, pour systématiser cette nouvelle pratique.

De 1916 à la fin 1918, 67 726 internés (militaires et civils) furent accueillis en Suisse, dont pour l'Entente (45922) : 37 515 Français, 4 326 Belges et 4 081 Anglais.¹²

Il faut également relever que dès les premiers mois de la Première Guerre mondiale, la Suisse se préoccupe du sort des internés civils, ressortissant des pays belligérants piégés en territoire ennemi par la fermeture des frontières : Allemands, Autrichiens et Hongrois en France, Français en Allemagne et dans l'Empire austro-hongrois. Arrêtés et regroupés dans des camps, travailleurs expatriés, religieux, étudiants, artistes en tournée ou familles en villégiature sont dans une situation pitoyable. La Confédération helvétique propose alors sa médiation pour que soient signés des accords d'État à État leur permettant de regagner leur pays d'origine via son territoire. C'est le Bureau de Rapatriement des Internés civils de Berne, rattaché au Département politique, qui organise les convois. Les Français entrent en Suisse par Schaffhouse et en sortent par Genève. De là partent des tramways pour Annemasse, en Haute-Savoie, où ils sont remis aux autorités françaises. Chaque État assume le coût du transport de ses nationaux. Toutefois, l'hébergement, le ravitaillement et les soins sont à la charge de la bienfaisance publique helvétique. Sont éligibles au rapatriement les femmes, les enfants et adolescents de moins de dix-sept ans et les hommes de plus de soixante ans, non mobilisables.

Entre le premier convoi, arrivé à Genève le 24 octobre 1914 et le 1^{er} mars 1915,

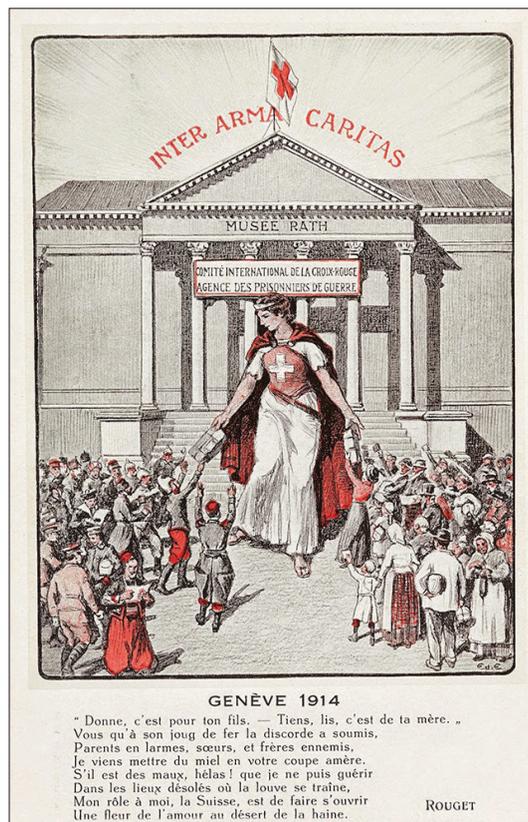
10'845 Français regagnent leur patrie. Bien que le retour des internés soit achevé depuis plusieurs semaines, l'Allemagne continue à renvoyer des milliers de civils vers la France. Ce sont d'abord les populations des zones envahies emmenées en captivité en Allemagne, puis des « bouches inutiles » en provenance directe des départements occupés. Les internés font alors place aux « lamentables cortèges » et aux « cohortes pitoyables » décrits par la presse.¹³ Face à ce flux grandissant, le Département politique remet, au début de mars 1915, la gestion du rapatriement à la Croix-Rouge helvétique et au landsturm. Conscient que le système est désormais utilisé par l'Allemagne pour alléger ses charges et soutenir son effort de guerre, il choisit cependant de poursuivre son action pour des raisons humanitaires, en accord avec le Gouvernement français.

Le jour de l'Armistice, 25 614 internés étaient retenus en Suisse, parmi lesquels 12 555 français. Dès le 13 novembre 1918, la France demanda en exécution des conditions d'Armistice (art. 10), le rapatriement sans délai de ses nationaux internés en Suisse. Il en fut tout autrement pour les internés allemands dont la France, état capteur, refusa le rapatriement. La Grande-Bretagne, elle aussi état capteur, accepta le rapatriement de ses prisonniers allemands, effectif le 28 novembre 1918 au départ de Grande Bretagne. Les Suisses transformèrent, dès le 1^{er} janvier 1919, le statut des « blessés et malades en traitement » en celui de « militaires hospitalisés ». Le 31 janvier 1919, la fin de l'internement est décrété.¹⁴

1.1.4. Le syndrome des barbelés

De nombreux auteurs ont rapporté, qu'en conditions de conflits, il y a immanquablement un accroissement de la cruauté, de l'insensibilité, du sadisme ou de la folie. Le stress à l'origine du trouble peut être constant ou passager, mais toujours récurrent. Ces troubles de la personnalité et comportementaux sont parfois associés à des troubles psychomoteurs qui peuvent être momentanés ou durable : *le syndrome des barbelés* est un terme décrivant une association de troubles psychiques et physiques observés chez certains soldats de la Première Guerre mondiale ; c'est un syndrome classé comme étant l'une des formes de stress post-traumatique.

À la fin du XIX^e siècle, les psychiatres avaient démontré que l'hystérie avait pour cause un traumatisme psychique, mais ces travaux furent niés et oubliés. Toutefois, les horreurs de la Première Guerre mondiale allaient à nouveau imposer la réalité des traumatismes psychiques. De nombreux soldats se retrouvèrent en effet alors victimes d'une dépression nerveuse, appelée « obusite » en référence au



bruit et au choc causés par les explosions d'obus. Avant la Grande Guerre, la psychiatrie s'édifiait d'abord comme une science en développant la nosologie et la nosographie, restant cousine de la neurologie, s'approchant de la psychologie comme équivalent de la physiologie. Le cerveau, support de l'esprit, est l'objet de la recherche, car c'est lui qui détient la clef de l'étiologie des maladies mentales.¹⁵

L'épuisement physique (fatigue physique, manque de sommeil, perturbation du rythme de veille, marches forcées, douleur physique dépassant la résistance normale de l'individu...), auquel on peut parfois ajouter l'exposition à certaines toxines (armes chimiques, toxicité des munitions, alimentation avariée...). Mais dans ces cas, les troubles sont généralement temporaires. L'épuisement moral (face à l'exposition à la mort, à la mort d'autrui, à l'acte de tuer, à la torture, à des actes contredisant la

morale ou l'éthique du soldat, ...) à l'obligation d'obéir à des ordres éventuellement incompréhensibles ou inappropriés, provoquent « des dissonances cognitives ». Ces troubles comportementaux pourraient être dus à la distance que doit prendre l'esprit du combattant avec la réalité. Il ne devient pas insensible, mais pour sauvegarder sa santé mentale, l'esprit se dissocierait des actes. L'exposition à plus long terme à un stress de guerre intense provoque aussi de lourdes séquelles. Les symptômes de l'obusite sont divers et se caractérisent par des tremblements incontrôlés plus ou moins intenses. Ou encore, des syndromes de folies méconnus qui donnèrent le nom de « psychose des barbelés ».¹⁶

Cette absence d'apparente relation de cause à effet a fait accuser de nombreux soldats de simulation ; ces soldats « suggestionnés » ou supposés simulateurs étaient classés dans une catégorie de troubles relevant du « pithiatisme », qui seraient une nouvelle forme d'hystérie, associée à des troubles nerveux. De nombreux médecins, jugent que les malades mentent. Des noms paradoxaux de nouveaux syndromes sont inventés : « simulation inconsciente », « simulation de création » ou « simulation de fixation ». Une hypothèse posée à l'époque est qu'il s'agirait d'une maladie commençant par une « attitude réflexe antalgique » qui se fixe ensuite lors d'un stade hystérique avec ensuite des « complications articulaires qui incitent le sujet à persévérer ». Les malades sont même anesthésiés au chloroforme, non pas pour les soulager, mais pour dépister les simulateurs, sous la menace du conseil de guerre pour ceux qui refuseraient. Certains des malades perdent leurs rigidité et contractures, provisoirement durant l'anesthésie. Parfois la menace de l'anesthésie ou du Conseil de guerre fait disparaître la contracture, ce qui renforce le point de vue de la Société de neurologie qui recommande, depuis le 21 octobre 1915, que les sujets atteints de troubles fonctionnels ne soient ni réformés ni pensionnés ni évacués, mais traités sur place et renvoyés au front, tout en émettant le vœu que les simulateurs, exagérateurs, soient envoyés « vers des services spéciaux et soumis à une direction médicale compétente et à une discipline militaire sévère ».¹⁷



1.2. Les tensions sociales

La Guerre mondiale avait éclaté en août 1914 dans un climat de nationalismes exacerbés, faisant taire les conflits internes. Mais les difficultés économiques et sociales vont s'accumuler : la fermeture des frontières provoque du chômage, des problèmes d'approvisionnement, des obstacles aux exportations. L'indice du coût de la vie passe de 100 en 1914, à 229 en 1918. Les conditions de vie des ouvriers et des employés subissent des baisses très sensibles. Les familles des soldats mobilisés souffrent en particulier de la carence de revenus suffisants et réguliers. Tandis que de larges couches de la population vivent dans des conditions misérables, la prospérité des affaires industrielles et bancaires creuse des inégalités flagrantes et révoltantes.

L'accumulation de tous ces facteurs provoque des tensions sociales et politiques et un mécontentement latent se fait plus nettement sentir. Malgré leurs promesses et leurs discours pacifistes, les socialistes n'ont pas pu empêcher la guerre. Désorienté en 1914, le mouvement socialiste se réorganise et bénéficie du rôle dynamique de nombreux militants étrangers réfugiés en Suisse. Les effectifs socialistes et syndicaux enregistrent une croissance exponentielle. Dès 1915, on peut observer un essor des luttes ouvrières : manifestations contre la vie chère, protestations virulentes contre les décisions des autorités militaires, grèves pour l'augmentation des salaires.

1.2.1. La grève générale de 1918 en Suisse

La grève générale de 1918 (en allemand *Landesstreik*, « grève du pays ») est une grève qui débuta en Suisse le 12 novembre 1918.¹⁸

Phénomène insolite dans l'histoire suisse, la grève générale de 1918 ne saurait être réduite à un feu de paille. Environ 250 000 personnes interrompent leur travail pendant trois jours en novembre 1918. Certes, cela représente moins d'un tiers de la population active en Suisse, mais dans des branches comme la métallurgie, on peut estimer à 80% le nombre des participants. La querelle des chiffres ne saurait occulter l'importance historique de ce mouvement qui affecte la Suisse, tandis que l'Europe traverse une période de turbulences et d'espérances provoquées par la fin de la guerre et l'effondrement des monarchies.

Fondé le 4 février 1918, le Comité d'Olten regroupe des dirigeants syndicalistes et socialistes, dans le but d'organiser la lutte pour les revendications ouvrières. Reprenant des idées et des expériences tentées en Europe, ce comité lance un projet de grève générale. Il s'agit d'élargir à l'échelle nationale des expériences effectuées dans plusieurs villes depuis le début du siècle. Dans cette perspective, des manifestations sont organisées le 17 juin 1918 dans toute la Suisse contre la vie chère et pour un rationnement équitable. L'ampleur du mécontentement s'exprime aussi lors de la grève des employés de banque à Zurich (30 septembre et 1^{er} octobre) pour une hausse des salaires et une reconnaissance de leur association. En 1918, la volonté de protester contre les difficultés matérielles se conjugue à l'espoir de transformations sociales plus fondamentales. Des militants plutôt isolés voient alors s'élargir l'écho de leurs appels à la lutte politique.

La multiplication des protestations inquiète les autorités politiques et militaires : dès le 9 août 1918, le Conseil fédéral réunit secrètement une commission chargée de lutter contre la grève générale avec les institutions policières et militaires. Alarmé par la grève qui a paralysé les banques, le général Wille obtient la levée de troupes afin de prévenir des violences lors des manifestations prévues pour le premier anniversaire de la Révolution d'Octobre 1917. Le déploiement des troupes à Zurich provoque une réaction des dirigeants ouvriers qui lancent un appel à la grève générale et précisent leurs revendications :

1. *Renouvellement immédiat du Conseil national d'après la proportionnelle ;*
2. *Le droit de vote et d'éligibilité de la femme ;*
3. *Introduction du devoir de travailler pour tous ;*

4. Introduction de la semaine de 48 heures dans toutes les entreprises publiques et privées ;
5. Organisation d'une armée essentiellement populaire ;
6. En accord avec les producteurs paysans, assurer le ravitaillement ;
7. Assurance vieillesse et invalidité ;
8. Monopole de l'État pour l'importation et l'exportation ;
9. Paiement des dettes publiques par les possédants.

Déclenchée dans la hâte et l'improvisation, la grève générale ne fait pas l'unanimité parmi les dirigeants socialistes et syndicalistes, mais permet au mouvement ouvrier de montrer sa force et sa capacité. L'ambiance extraordinaire qui règne en Suisse et en Europe galvanise les énergies et incite environ deux cent cinquante mille personnes à cesser le travail et à participer aux cortèges. Ayant mobilisé près de cent mille hommes, l'armée peut remplacer les cheminots grévistes et encercler l'immeuble où siège le Comité d'Olten qui, sous la menace, ordonne la fin du mouvement le 14 novembre.¹⁹

Fermement structuré par l'Union suisse des paysans, le monde rural, soit plus d'un quart de la population, s'oppose aux grévistes qui soupçonnent souvent les paysans de profiter de la pénurie. Des « gardes civiques » et des manifestations hostiles aux grévistes s'organisent dans les localités, grâce à l'appui d'associations patriotiques, d'organisations patronales, d'unités militaires et d'autres milieux soucieux de défendre l'ordre et la discipline. Au nom de « *l'esprit de solidarité que dicte à tous l'intérêt supérieur du pays* », il s'agit de s'opposer avec énergie et dans l'unanimité aux « *procédés d'importation étrangère, inspirés par une propagande occulte et malsaine* ».



Les grévistes sont accusés d'être des marionnettes manipulées par les bolcheviques. C'est alors que le Conseil fédéral décide de rompre les relations diplomatiques avec l'URSS et d'expulser ses diplomates, accusés d'avoir fomenté une révolution. Les grévistes sont parfois rendus responsables des milliers de morts victimes de l'épidémie de « grippe espagnole ». Ce conflit social marque une date charnière. Les clivages, révélés à cette occasion et entretenus par la suite, détermineront le développement du mouvement ouvrier pendant des décennies. Ayant atteint un paroxysme, les tensions politiques et les difficultés économiques se traduisent par une polarisation sociale. Les milieux conservateurs regroupés dans les « gardes civiques » continuent leurs activités, notamment dans de nouvelles organisations comme le Parti des paysans, artisans et bourgeois.

L'importance des lois sociales est renforcée par la liberté d'association qui apparaît en 1884 ou encore par la durée du travail qui ne cesse de diminuer. Les syndicats ont aussi voulu soutenir le pouvoir d'achat des ouvriers. La conjoncture économique du moment avec la Grande Dépression a favorisé cet objectif, car les prix ne cessaient de baisser en raison de la surproduction, tandis que les salaires nominaux restaient stables. Le système de production capitaliste à cette époque commence, même involontairement, à se préoccuper des conditions des ouvriers.

Le socialisme se diffuse, il s'internationalise et il s'intéresse aux conditions de vie et de travail des ouvriers. Il s'oppose au libéralisme dominant en Grande-Bretagne et aux États-Unis qui avantage l'employeur par rapport à l'employé. Il est surtout influencé par le Marxisme en Angleterre et instaure le principe de la lutte des classes. Il définit clairement le conflit présent à cette époque entre le prolétariat et le patronat. Il ne fait aussi que renforcer les mouvements sociaux, tout en suivant les lois en vigueur dès la fin du XIX^e siècle, qui commencent enfin à prendre parti pour les ouvriers.²¹



22



23

1.2.2. Le mouvement féministe

En 1912, à trente-trois ans, la Genevoise Emilie Gourd fonde *Le Mouvement féministe*, une revue militante. *Le Mouvement féministe* est la plus ancienne revue au monde dédiée à la cause des femmes. Les militantes pour les droits des femmes ont participé activement aux débats concernant la mise en place de la sécurité sociale en Suisse. Elles ont œuvré en faveur de la création d'assurances sociales, revendiqué des dispositions spécifiques de protection des salariées, notamment en cas de maternité, et dénoncé le caractère discriminant de certaines dispositions de la législation sociale.²⁴

À la fin du XIX^e siècle, des associations pour le droit des femmes sont créées dans plusieurs villes suisses pour revendiquer de meilleures conditions de travail et des droits civils et politiques. Ces associations sont le plus souvent animées par des femmes issues de la bourgeoisie, déjà actives dans d'autres associations féminines, notamment dans le domaine de l'assistance ou de l'éducation. En 1896, le premier Congrès des intérêts féminins donne naissance à l'Alliance de sociétés féminines suisses (ASF). Cette Alliance réussit à fédérer à ses débuts des groupes de femmes assez divers, allant des militantes pour le droit de vote, à quelques associations professionnelles, des associations professionnelles, comme celle des institutrices ou des sages-femmes, ou encore des sociétés de charité et de bienfaisance. Les militantes issues du mouvement ouvrier créent leurs propres organisations, telle la Fédération suisse des ouvrières, qui n'adhère pas à l'ASF.

Si le droit de vote apparaît comme la revendication centrale de cette première vague du féminisme, les questions de politique sociale sont également présentes. Lors du Congrès de 1896, une conférence sur les assurances sociales est tenue par Marguerite Gourd, membre de l'ASF. À l'issue de sa conférence, le Congrès adopte plusieurs revendications : l'introduction d'une assurance maternité, la création immédiate d'une assurance maladie obligatoire pour les enfants et ensuite sa généralisation à toute la population, enfin la création d'une assurance vieillesse invalidité et survivants. L'ASF va suivre de très près la politique fédérale en matière de sécurité sociale, en instituant notamment une commission qui regroupe des femmes spécialistes dans le domaine des assurances sociales, dont certaines seront parmi les premières femmes qui auront des fonctions dirigeantes et d'expertise au sein de l'administration fédérale.

De leur côté, les militantes issues du mouvement ouvrier s'intéressent également

à la politique sociale et à la protection des salariées. Après une période très revendicative durant les années 1920, la décennie de la crise annonce un repli des femmes socialistes et communistes sur une vision plus traditionnelle, proche de celle des femmes bourgeoises, de défense du « rôle de ménagère et de mère ». À partir des années 1960, ces militantes se distancient à nouveau de l'idéologie de la « femme au foyer » et développent un nouveau discours autour du travail des femmes. Mais c'est surtout sous l'influence du Mouvement de libération des femmes (MLF) des années 1970 que les militantes syndicales et de gauche se donnent de nouvelles structures d'action et abordent plus ouvertement la question de l'égalité. Comme dans d'autres pays européens, ces nouveaux collectifs féministes remettent en cause les rôles sociaux attribués aux femmes et aux hommes. Si les revendications centrales tournent autour du droit à l'avortement, à la contraception et à l'autodétermination sexuelle, les questions de politique sociale ne sont pas absentes. Malgré les divergences qui traversent le mouvement féministe, la protection des femmes en cas de maternité, de veuvage, de maladie et de vieillesse est au centre des revendications féministes tout au long du XX^e siècle.²⁵

En 1902, parmi les revendications de la Fédération suisse des ouvrières, figure la création d'une aide en cas de maternité. La revendication est également portée au sein de l'Union syndicale suisse par sa première secrétaire femme : Margarethe Faas-Hardegger. En 1904, l'ASF, soutenue par différentes associations d'ouvrières, dépose une pétition demandant au Conseil fédéral d'introduire une assurance maternité. Les associations exigent entre autres le versement d'un salaire pendant les huit semaines de d'interdiction de travail en cas de maternité (dont au moins six après l'accouchement) prévue par la Loi fédérale sur les fabriques de 1877. Pour les pétitionnaires, il s'agit d'éviter que les femmes enceintes ou accouchées subissent des pertes de revenu ou qu'elles soient contraintes de ne pas respecter le congé, ce qui est présenté comme un danger pour leur santé et celle du nourrisson. En 1927, une Conférence nationale des femmes socialiste revendique l'introduction d'un congé maternité et d'une protection contre les licenciements comme préconisé par la « Convention concernant l'occupation de la femme avant et après l'accouchement » (OIT), adoptée lors de la Conférence internationale de Washington en 1919.

Lors de la commission d'experts sur l'assurance-maladie, en 1911, l'ASF plaide pour une assurance-maladie obligatoire. Par la suite, l'ASF critique les primes plus élevées que doivent payer les femmes (justifiées par les prestations médicales liées à la maternité) et les entraves mises par certaines caisses à l'affiliation des femmes mariées. De plus, en l'absence d'une assurance maternité, les militantes féministes revendiquent tout au long du XX^e siècle une indemnisation par l'assurance-maladie de la perte de gain des femmes accouchées. Durant la crise du début des années 1920, l'ASF proteste auprès des autorités fédérales qui projettent de supprimer l'assistance aux ouvrières au chômage afin que ces dernières acceptent des emplois dans le service de maison. Au cours de la crise des années 1930 et de la Deuxième Guerre mondiale, l'ASF et les militantes issues du mouvement ouvrier devront faire face à une offensive contre le travail des femmes mariées et une remise en cause du droit à une indemnité pour les chômeuses mariées.

26

**A TEMPS NOUVEUX
SUFFRAGE NOUVEAU**

barbier

**LA FEMME
DOIT
VOTER**

pour éviter la guerre
protéger l'enfance
améliorer l'hygiène
supprimer les taudis
endiguer l'immoralité
réformer le Code civil
réaliser la vie moins chère
combattre l'alcoolisme et les maladies évitables

chacun doit s'affilier à un groupement
féministe pour réclamer le vote des femmes

**S^{te} POUR L'AMÉLIORATION DU SORT DE LA FEMME
ET LA REVENDICATION DE SES DROITS**

85 rue de Richelieu
Paris 2^{ème} arr^{ts} 5

minimum de cotisation
5 francs par an

1.2.3. Les femmes assurent la survie économique du pays

« Nous sommes confrontées au fait que toute notre armée est mobilisée. Le moment est venu pour les femmes de prouver leur sagesse et leur efficacité dans une période difficile et d'utiliser leurs forces pour la patrie. » Ce vibrant appel aux « femmes suisses », lancé peu après le début de la Première Guerre mondiale par la présidente de l'Alliance des sociétés féminines suisses, Klara Honegger, a largement été entendu. Pendant tout le conflit, des milliers de Suissesses se sont investies corps et âme pour le bon fonctionnement de notre pays, apportant un soutien massif à l'agriculture et à l'économie, remplaçant les hommes dans les administrations, organisant de nombreuses actions d'urgence au profit des soldats, des familles nécessiteuses, des réfugiés et des prisonniers de guerre.

Entre le 3 et le 7 août 1914, plus de deux cent vingt mille hommes et quarante-cinq mille chevaux entrent en service. La mobilisation est allégée par la suite, mais l'absence des hommes demeure lourde pour les femmes qui doivent assumer les tâches agricoles, avec du matériel souvent non adapté à leur taille. « À chaque sillon, dès que l'apprentie laboureuse rencontre une pierre, le manche de la charrue revient violemment contre sa poitrine ou son visage. C'est un véritable calvaire ». Les femmes sont d'autant plus sollicitées par le travail dans les champs que les denrées alimentaires viennent à manquer avec l'enlisement du conflit et l'effondrement des importations de céréales américaines en raison de la guerre sous-marine dans l'Atlantique. À partir de 1916-1917, les appels des autorités et des organisations agricoles se multiplient pour augmenter la production indigène, alors que la hausse des prix suscite déjà la grogne des mouvements ouvriers. Parallèlement aux premiers rationnements introduits en 1917, Berne met sur pied un Office fédéral du pain pour coordonner l'augmentation de la production de céréales panifiables. Les cantons et les communes reçoivent le droit de cultiver les terres encore non exploitées ou d'en confier l'exploitation à des tiers.

Dans les entreprises, on fait appel aux femmes même dans les secteurs traditionnellement masculins, comme l'industrie sidérurgique et mécanique, la croissance de la production de matériel de guerre ayant entraîné une pénurie de main-d'œuvre. La loi sur les fabriques est assouplie pour permettre d'employer des enfants et des adolescents. Grâce aux services de placement des Centres de liaisons et des associations féminines d'utilité publique, les femmes sans emploi trouvent un poste dans les ateliers de couture de l'armée ou dans des sites improvisés de

confection d'uniformes.²⁷

À l'Agence internationale des prisonniers de guerre à Genève - un service du Comité International de la Croix-Rouge fondé en 1914 - de nombreuses jeunes filles « de bonne famille » officient comme secrétaires, dactylographiant des millions de fiches individuelles de prisonniers et gérant une volumineuse correspondance, le courrier pouvant atteindre trente mille lettres par jour lors des grandes batailles. Plus de soixante-sept mille prisonniers de guerre des deux camps, malades ou blessés, ont séjourné quelques mois en Suisse durant le conflit.

La Croix-Rouge suisse, pour sa part, fournit de nombreuses gardes-malade et infirmières pour diverses missions sanitaires. Ces femmes accompagnent en particulier les convois de blessés transitant par la Suisse pour être rapatriés, mais se rendent aussi sur le front pour venir en aide aux blessés des différentes nations belligérantes. L'aide aux soldats, ce sont aussi les « lessives de guerre ». L'initiative revient à la Bernoise Emma Müller-Vogt, épouse du conseiller fédéral Eduard Müller, avec le concours de cent soixante bénévoles lavant et raccommodant les effets des soldats dans le besoin ou sans famille. L'offre a été copiée dans d'autres villes puis reprise durant la Seconde Guerre mondiale.

En février 1917, le Conseil fédéral constate que « peu à peu, une grande partie de l'industrie mécanique suisse est en fait devenue une véritable industrie de guerre » et que « des commandes colossales des deux camps sont en cours d'exécution en Suisse ». Plus de trente mille personnes sont employées dans ce secteur, la Suisse exportant davantage d'« articles en cuivre » que de montres. Dès 1917, des pacifistes dénoncent le paradoxe entre les livraisons de munitions et la tradition humanitaire suisse. Une manifestation à Zurich s'achève par la mort de trois ouvriers et un policier. Mais Berne refuse de céder, estimant que d'autres secteurs de l'économie seraient alors aussi concernés.



28

Montage de pièces chez Piccard-Pictet & Cie à Genève

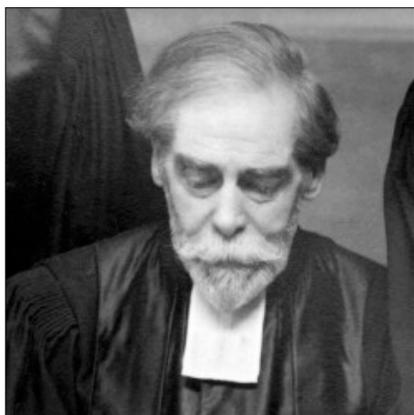


29

1.2.4. Les socialistes chrétiens et le pacifisme

La Fédération Romande des Socialistes Chrétiens affiche un âge respectable puisqu'elle a été fondée en mars 1914. « L'Espoir du Monde », cahier trimestriel qu'elle publie, date quant à lui de 1908. Origines françaises en fait, c'est en France qu'il faut aller chercher les origines de ce mouvement. Depuis la fin du XIX^e siècle, de plus en plus de protestants du mouvement chrétien-social s'étaient rapprochés du socialisme, convaincus de la nécessité de changer la société et le système économique qui produisaient tant de misères que la charité traditionnelle ne parvenait pas à éliminer.

Le théologien marquant de cette période était Wilfred Monod,³⁰ qui s'exprimait entre autres dans les « Cahiers du christianisme social », une revue assez connue alors en Suisse romande. En 1908, les Français Paul Passy et Raoul Biville fondent une « Union des Socialistes Chrétiens » (USC) regroupant ceux des chrétiens sociaux qui considèrent que la socialisation des moyens de production est un objectif politique correspondant à leur espérance religieuse d'une réalisation, au moins partielle, ici-bas, du Royaume de Dieu. Certains n'hésitaient pas à dire : « Nous voulons le Paradis sur terre ! » Leur but est aussi de « dissiper le malentendu » entre les chrétiens et les socialistes, ainsi que le précise l'article 2 des premiers statuts : « *Son objet sera (...) de montrer que le socialisme est l'expression économique normale de la vie chrétienne ; de montrer aussi quelle puissance de moralité, de désintéressement et de dévouement les disciples de Jésus peuvent apporter dans la lutte économique ; (...)* ».



30

Wilfrid Monod (1867-1943)**Photo : Aumônerie protestante aux Armées (DAPA)**

Très vite, l'USC compte des adhérents individuels en Suisse et un premier groupe local, celui de St-Imier et Sonvilier (Jura bernois), voit le jour en 1910. Il est suivi par ceux de Genève, Lausanne, La Chaux-de-Fonds (1911) et Neuchâtel (1912). Ce dernier est fondé par le pasteur Jules Humbert-Droz, qui occupera d'importantes fonctions dans l'Internationale communiste avant de terminer sa carrière au Secrétariat central du Parti socialiste suisse. Cette répartition correspond aux régions où le socialisme avait déjà pu prendre pied au début de ce siècle. Peu industrialisées, les régions catholiques (Valais, Fribourg, Nord du Jura) restent alors très imperméables au socialisme. Si le christianisme social catholique y joue un rôle non négligeable, ce mouvement est cependant loin de constituer un marchepied pour une évolution vers le socialisme.

Les premiers groupes représentés lors de divers congrès internationaux, en France et en Belgique, font état de leurs activités dans « L'Espoir du Monde » et fondent, en 1914, la Fédération romande, présidée par l'institutrice vaudoise Hélène Monastier. Peu de réflexion théologique ; dès cette époque, les socialistes chrétiens romands se montrent relativement peu intéressés par le débat théologique théorique : « L'Espoir du Monde » publie principalement des échos des luttes économiques, participe activement aux campagnes antialcooliques, mène un ardent combat antimilitariste, soutient les listes socialistes lors des élections. Il évoque parfois le grand débat provoqué au sein du socialisme par la scission de 1921 avec les partis communistes. Les citations et études bibliques même y sont assez rares. Il faut dire que les pasteurs ne sont guère nombreux à adhérer à l'USC, où les groupes réunissent principalement des membres du Parti socialiste, ouvriers et employés, surtout préoccupés par les combats politiques et sociaux ou par la façon de se faire accepter au sein du parti. Les problèmes théologiques ne les intéressent guère et l'on peut même dire que la plupart se contentent d'une théologie très simple : l'amour du prochain implique que l'on lutte pour la justice sociale, c'est-à-dire le socialisme. Le Royaume de Dieu instiguera une Justice parfaite qui peut s'incarner déjà dans le monde actuel.

La grève générale de 1918 en Suisse a également marqué un tournant dans la vie politique : les socialistes chrétiens romands sont évidemment engagés dans le débat. Antimilitarisme révolutionnaire ou antimilitarisme non-violent ? Réformisme ou révolution ? Le pasteur Jules Humbert-Droz s'affirme comme leader des antimilitaristes révolutionnaires, mais il reste très minoritaire et quitte les socialistes chrétiens lorsqu'il adhère au nouveau parti communiste. On lui reproche de prôner la violence : la

solidarité avec la classe ouvrière doit se manifester par des moyens justes et fraternels, l'insurrection ne pouvant se justifier qu'en dernier recours. Jusqu'à la seconde guerre mondiale, c'est donc le pacifisme et la non-violence qui constituent le principal sujet de réflexion et de propagande des socialistes chrétiens romands. Quelques membres, comme Pierre Ceresole³¹ et Hélène Monastier, se rendent même célèbres par leurs activités dans le cadre du Service Civil International. Edmond Privat, qui y voit un moyen de développer la fraternité entre les peuples, est un ardent propagandiste de l'esperanto. Plusieurs membres sont « réfractaires », comme on nomme alors les objecteurs de conscience. Sur le terrain local, les socialistes chrétiens se mettent en évidence par un gros effort de formation culturelle : plusieurs groupes ouvrent des « classes d'études sociales » dans les maisons du peuple. On y évoque des thèmes historiques, économiques (les coopératives, ...), sociaux (les maladies vénériennes, ...). Des écoles du dimanche populaires concurrencent celles des Églises. En 1928, la « Ligue internationale des socialistes religieux » est fondée au Locle (NE) ; Président : le Zurichois Leonhard Ragaz ; Secrétaire : la Lausannoise Hélène Monastier. En 1929, changement de nom : on parlera dorénavant de la « Fédération romande des socialistes religieux ». En effet, de nombreux membres se sont rapprochés.

La fin de la guerre voit de nouveaux succès électoraux de la gauche, socialiste et communiste, en Suisse romande. Des personnalités du socialisme religieux (ou chrétien !) sont au premier plan : Arthur Maret, animateur du groupe de Lausanne, devient le premier conseiller d'État socialiste vaudois ; de nombreux députés socialistes (et même quelques Fédération Romande des Socialistes Chrétiens) se rattachent à la Fédération.³²



1.2.5. L'engagement des philanthropes et l'Église du Réveil

Au milieu du XIX^e siècle, le champ religieux vaudois se fracture pour la première fois depuis l'imposition de la Réforme par la conquête bernoise (1536). Sous le régime libéral (1830-1845) apparaissent plusieurs mouvements religieux protestants de type sectaires sous influence anglaise ; ils sont identifiés comme « méthodistes », et des expressions religieuses piétistes³³ au sein de cette église nationale sont traitées de « mômeries ». Ils participent d'un élan religieux plus ancien (déjà, décrit précédemment) qui s'intitule lui-même le Réveil. La mômerie désignait jusque-là une mascarade, une cérémonie bizarre et ridicule où l'on se déguisait. Dans la bouche des opposants à ces nouvelles pratiques « piétistes », ce terme devient un sobriquet stigmatisant certaines expressions religieuses enthousiastes, jusqu'au milieu du XX^e siècle.

Le mouvement du Réveil allant en s'amplifiant, une rupture prévue profite, lors d'une imposition du pouvoir radical qui veut contraindre l'Église nationale à servir de canal de communication politique lors des prêches du dimanche, ce qui avait été le cas auparavant très occasionnellement. Le refus de cette instrumentalisation par une part importante du clergé avec l'institution religieuse étatique structure une dissidence à connotation « piétiste » qui se sépare de l'Église nationale. Elle prend le nom d'Église évangélique libre du canton de Vaud. L'acte constitutif de cette organisation religieuse nouvelle est signé le 12 mars 1847 par quatre-vingt-deux délégués issus de trente-trois communautés religieuses indépendantes. Organisation minoritaire, séparée de l'État, rivale de l'Église nationale, elle s'organise autour d'une faculté de théologie autonome par rapport à celle de l'Académie où se forme jusqu'alors la totalité des pasteurs. Fondée par décision d'un premier synode de cette nouvelle Église à Lausanne, mise sur pied en 1847, la nouvelle faculté réside dans le quartier du Maupas, au chemin des Cèdres. L'édifice fut rapidement surnommé « la Môme » par les étudiants et les enseignants qui, pour marquer la dissidence, adoptent le sobriquet. Cette institution théologique achève son parcours en juillet 1966 après une fusion avec l'Église nationale en une nouvelle entité religieuse dénommée Église évangélique réformée du canton de Vaud (EERV). L'État déménage alors la bibliothèque des pasteurs et vend la Môme à la Fondation des Terreaux.

Les sentiments prônés par les philanthropes, considérés comme des valeurs suprêmes et d'origine divine, se consolident, se socialisent dans les milieux bourgeois et déterminent le comportement de collectivités plus larges. Un véritable engouement pour une nouvelle forme de charité fait son apparition et des appels diffusés

à un large public reçoivent des réponses positives. Ces appels à la générosité sont enthousiastes et vibrants ; ils mettent en rapport la volonté divine, les œuvres et leur valeur eschatologique. Les dons sont souvent en rapport étroit avec ce qu'implique le dénuement nécessaire au salut. Des historiens,³⁴ soutiennent que la généralisation de cet axiome adopté comme fondement de la politique sociale caractérise les régions et les pays à prédominance protestante ; c'est la morale protestante qui aurait permis l'élaboration d'une forme d'institutions sociales fusionnant l'assistance, l'éducation et la rentabilité économique.³⁵ Elle s'implante surtout dans les zones les plus évoluées sur le plan économique, d'où la coïncidence avec le protestantisme, les modèles de comportements mis en valeur par la morale protestante étant mieux adaptés aux besoins des sociétés en voie d'industrialisation intense.³⁶

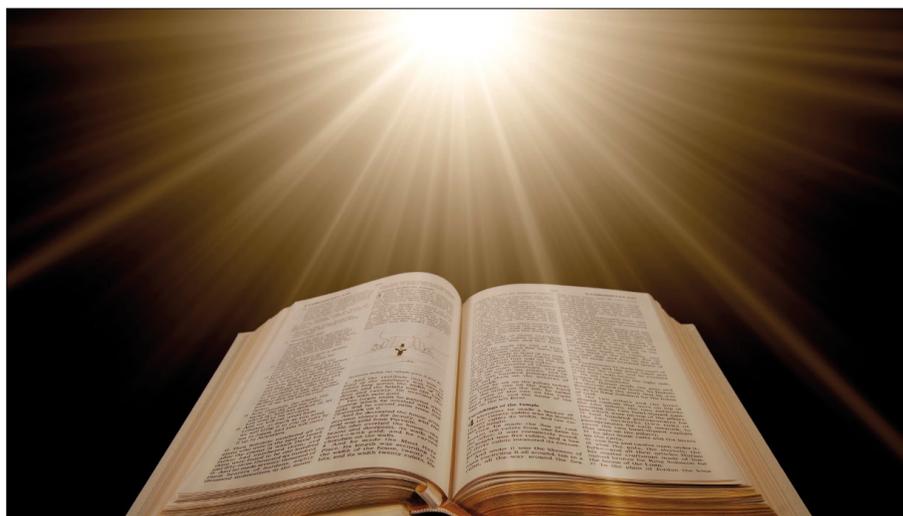
Dans ce mouvement, il y a des éléments de romantisme, de piétisme et de retour à la Réforme. C'est une religion des œuvres qui veut renouer avec le message premier de Jésus Christ, « un retour aux sources ». Les hommes et les femmes du Réveil sont des individualistes souvent doués d'une sensibilité exacerbée. Les racines de cette « seconde réformation », comme aime volontiers à le dire ce mouvement, plongent dans le XVI^e siècle. Il y aurait une filiation entre Puritanisme, Méthodisme, Piétisme et enfin Réveil.³⁷ Les gens de cette mouvance partagent une même vision de la société. Ce sont des libéraux en politique, qui ne récusent pas forcément le libéralisme économique. Ils font cependant une lecture de la misère différente de celle qui a cours. En effet, jusque-là, les pauvres sont des gens qui ont péché. Eux commencent à faire un diagnostic différent ; ils voient la misère sous un angle social et non plus seulement moral ; mais faire un diagnostic social ne signifie pas forcément qu'il faut changer la société.

Ils ne revendiquent que rarement l'intervention de l'État ; si l'on veut changer, résoudre les problèmes sociaux, il faut transformer les individus. Une Église d'État est en cela tout à fait inappropriée car elle empêche la conscience individuelle de s'épanouir : Dieu a créé des hommes libres, prétend Alexandre Vinet³⁸ qui est une grande figure de cette église libre. Cependant, nous trouvons de nombreux autres exemples de personnages engagés, sensibles aux problèmes sociaux et qui payent visiblement de leur personne (voir de leur fortune), par leurs engagements. La théologie du Réveil, ses doctrines de l'autorité absolue des Écritures, de la perte de l'homme naturel, du pardon gratuit accordé à celui qui croit au sacrifice de Jésus Christ, de la régénération, l'ont conquis. Il se sent en possession d'une révélation nouvelle, sur laquelle il

veut désormais régler sa vie.

Il faut obéir à Dieu et non aux hommes ; c'est sans doute là le lieu commun le plus révélateur de l'histoire de la Réforme protestante. Mais obéir à Dieu peut aussi bien signifier se soumettre à l'autorité terrestre bien établie au sein de la communauté des chrétiens réveillés, que renvoyer à l'héroïsme spontané d'une conscience individuelle en lutte avec les pouvoirs constitués. Les protestants de l'Église du Réveil revivent en esprit, mais aussi en actes, l'enthousiasme des premiers chrétiens.

La mise en cause de l'ordre traditionnel est un moyen de conquérir sa liberté. Si cette liberté de conscience puisée dans la prière, le culte et la lecture de la Bible, est un élément de justification de sa pensée et de son action, la désagrégation sociale et les conflits ainsi provoqués produisent un sentiment d'instabilité tant chez le militant chrétien que dans la vie sociale de tous les jours. Ces hommes et femmes du Réveil sont souvent des personnages hyper sensibles qui incarnent et doivent assumer les tensions ainsi produites. Ces aspirations, ces inquiétudes, ces doutes, ses indignations ne sont pas sans conséquences : le militant réveillé cherche à édifier sur cette liberté nouvellement conquise, un ordre social au sein de son Église qui est souvent très disciplinée.



1.3. L'effort de pacification et de régénération

C'est un désir citoyen et démocratique que de désirer que le progrès social permette au pays de se pacifier par une meilleure reconnaissance des droits qui doivent être égaux pour tous. Cela passe par l'apaisement des dissensions, des différents entre classes sociales et l'instauration de formes pacifiées de luttes politiques. Des « entrepreneurs de pacification » se proposent avec leurs orientations diverses, leurs lignes d'action, et surtout le désir de construire un régime démocratique nouveau.

1.3.1. La peur de la sédition

L'immense importance de la misère à cette époque fait l'objet de réflexions qui la considèrent comme une conséquence naturelle et inévitable de la répartition des tâches et des biens au sein d'une société hiérarchisée ; mais elle apparaît aussi et surtout comme une menace à l'ordre public, une entrave au fonctionnement correct du système social. De nombreux textes attestent de la peur de la sédition pendant que, dans le même temps, se révèle un engagement altruiste de familles en général très fortunées. Les pauvres, c'est cette classe qu'il est le plus difficile à attirer à l'Église et « *chez laquelle se manifeste le plus d'insouciance et le mépris de la religion* ». ⁴⁰

Dès 1820, les pasteurs notent que leurs visites à domicile sont de plus en plus mal reçues, surtout de la part des ouvriers, et que des propos grossiers sont souvent le salaire de la peine qu'ils se donnent. Des réunions de jeunes ouvriers sont régulièrement dissoutes, « *depuis l'invasion du communisme, ce plus grand ennemi du culte qui pénétra le pays de Genève et la Côte en quelques mois* ». ⁴¹

La nécessité de l'intervention de l'État dans l'assistance va émerger explicitement dès le premier quart du XIX^e siècle dans les débats politiques. Cette prise de conscience des responsabilités incombant à la société civile face à la misère, conduit à la création d'un système d'assistance et d'institutions de bienfaisance. L'intervention de l'État et du pouvoir central est encore assez faible et contraire à la doctrine du libéralisme majoritaire au sein du Parlement. Le secours accordé aux pauvres est considéré comme nuisible ; d'autant plus si par ce fait ces derniers sont « découragés » à trouver un travail lui-même moins rémunérateur que l'aumône et la charité.

Nous pouvons constater que les philanthropes des mouvements évangéliques ont une conscience remarquablement aigüe de la misère causée par le capitalisme, tandis que cette conscience est malgré tout assez rare en milieu protestant, où dans l'ensemble on est peu au fait des réalités de la classe indigente. Ces grands laïcs et

leurs pasteurs sont confrontés à cette indigence, ils font acte de solidarité et payent de leur personne, même s'il est permis de ne pas apprécier leur paternalisme autoritaire et bienveillant ou de lui attribuer des motifs naïfs ou intéressés. Sur le plan plus large de la promotion sociale, le Réveil se montre tout aussi novateur. Bon nombre d'ouvriers fréquentent les assemblées où ils peuvent faire l'apprentissage de la prise de parole et de la démocratie à travers la participation et la gestion de décisions. Les hommes du Réveil sont présentés comme des patrons modèles comme Daniel Legrand,⁴² disciple d'Oberlin⁴³ et grand champion de la cause biblique.

1.3.2. Auguste Forel : un projet de régénération sociale et morale

Auguste Forel, de son nom complet Auguste-Henri Forel, est né à Morges dans le canton de Vaud le 1^{er} septembre 1848 et mort à Yverne le 27 juillet 1931. C'est un entomologiste, neuroanatomiste, psychiatre et eugéniste suisse, partisan de l'hygiène raciale.

Convaincu par un adepte de la Croix-Bleue, Jakob Bosshardt, il devient abstinent (1886) et lutte infatigablement contre l'alcoolisme. En 1888, il fonde un centre de désintoxication pour alcooliques à Ellikon an der Thur, aujourd'hui clinique Forel. Malgré ses réticences à l'égard de tout ce qui est religieux, il devient également le fondateur de la première loge de Bons-Templiers en Suisse (1892). Il revendique aussi la paternité de la théorie des neurones (1886). En 1887, il s'initie à la technique de l'hypnose. L'année suivante, il obtient que la psychiatrie devienne matière des examens fédéraux de médecine. En 1894, il élabore un projet pour une loi suisse sur l'aliénation (non promulguée), qui exerce des effets durables sur certaines législations cantonales ; dans le canton de Vaud notamment, la législation en matière de psychiatrie emprunte ses idées à l'eugénisme et ne recule pas devant la stérilisation forcée (1928). Il se prononce pour l'euthanasie dans certains cas de maladies psychiques. Il est nommé docteur *honoris causa* en philosophie de l'université de Zurich en 1896. Sa vision du monde s'inscrit dans l'idéologie raciste de l'impérialisme européen.

En 1898, il s'engage dans la lutte contre l'alcoolisme, pour la question sociale, la psychiatrie, le droit pénal, la science et le pacifisme. Parue en 1905, *La question sexuelle* est rééditée de nombreuses fois. En 1916, il devient socialiste ; il apprend l'espéranto, se fait le défenseur de la Société des Nations et adhère, en 1920, à la religion universelle du baháisme.⁴⁴

Auguste Forel a défendu avec conviction sa forte croyance en l'hérédité, son aura de respectabilité, ses compétences unanimement reconnues faisant de lui une personne de référence pour la question eugénique en Suisse. Ce lien entre la science et la société caractérise la pensée et l'œuvre de Forel. Il est en effet convaincu que seule la science, et tout particulièrement la biologie, peut constituer le cadre des conduites humaines saines, devenant ainsi le véritable progrès de la société contemporaine. Il fait souvent référence au monde animal, qu'il érige en modèle de normalité des conduites, et auquel il oppose le caractère anormal des relations sociales de l'homme. Sa vision de la nature humaine est très négative, et il attribue ces tempéraments, ces caractéristiques, essentiellement aux racines biologiques. Il est profondément convaincu de l'hérédité des traits psychologiques. Il commence d'ailleurs ainsi la rédaction de ses mémoires :

*« L'être humain n'est qu'un anneau dans la chaîne d'innombrables générations. Bien que morts, ses ancêtres continuent à le maintenir, lui vivant, dans leur dépendance. Il est leur aboutissement. En lui, leurs qualités et leurs défauts se mélangent en d'innombrables combinaisons et constituent ainsi sa personnalité, somme d'éléments héréditaires qui, ou bien se révéleront, ou resteront latents, ou encore se modifieront suivant les circonstances et le milieu dans lesquels l'individu accomplira son évolution. Les traits de caractère héréditaires jouent donc un rôle décisif dans la vie de l'être humain ».*⁴⁵



Un portrait d'Auguste Forel figure sur les billets de 1 000 francs suisses de la 6^e série, mise en circulation en 1976 et ayant cours jusqu'en 2020.

Dans son livre *La question sexuelle*, Forel entreprend une explication scientifique de l'hérédité, s'appuyant pour cela sur les travaux de savants tels que Weismann ou Darwin.

« *Tout peut se transmettre par héritages, jusqu'aux plus fines nuances du sentiment, de l'intelligence et de la volonté, jusqu'aux détails les plus insignifiants des ongles, de la forme des os, etc.* »⁴⁶

Ses travaux sur l'alcoolisme vont l'amener à réviser cette théorie et à admettre la possibilité de porter atteinte au patrimoine héréditaire, jetant ainsi un pont entre l'hérédité et l'acquis. Il introduit la notion de « *blastophtorie* » ou « *détérioration du germe* », en particulier par certaines intoxications sur les cellules germinatives, ce qui modifie les déterminantes héréditaires, créant par la même occasion ce qu'il appelle les « *tares héréditaires* ». L'exemple le plus typique et le plus fréquent de blastophtorie est, bien sûr, l'intoxication alcoolique, dont le résultat est que « *les enfants résultant de leur conjugaison deviennent soit idiots, soit épileptiques, soit nains, soit déséquilibrés au point de vue mental* » et peuvent transmettre ces tendances à leurs propres enfants, quand bien même ils s'abstiendraient de boire, tant « *les chromosomes ont conservé le dérangement pathologique produit par l'alcoolisme paternel dans leur mnème héréditaire* »⁴⁷ (il définit la mnème héréditaire comme « *les qualités héréditaires des énergies de l'espèce qui se trouvent dans la chromatine nucléaire de nos cellules germinatives* »).

L'existence de cette dualité hérédité-milieu indique dans quelles directions doit se mener le combat. D'une part, il relève l'importance de l'éducation et des processus de socialisation (hygiène sociale, par exemple) et d'autre part, il place au centre du discours la solution eugéniste, qui sera seule capable de mener à bien une sélection humaine rationnelle. En effet, et assez paradoxalement, les progrès de la médecine ont permis aux « *moins forts* », aux « *moins doués* » de surmonter des difficultés qui autrefois, par le jeu de la sélection naturelle, auraient mis fin à leur vie, ne leur laissant même pas le temps de se reproduire. La responsabilité de l'homme, et plus particulièrement de l'homme de science, vis-à-vis des générations futures, est de contrer la « *dégénérescence* » qualitative de la société, qui aboutirait inmanquablement à une dégénérescence de la race. L'eugénisme est donc une tentative de prévention contre ce que l'on ne veut pas voir exister, encourageant la procréation des plus aptes (eugénisme positif) et empêchant *a contrario* celle des inaptes (eugénisme négatif),

ceci afin de produire des hommes socialement meilleurs. Pour lui, « *l'action négative est plus facile que l'action positive* », car il est plus simple de désigner les coupables. Ce sont :

*« Tous les criminels, les aliénés, les imbéciles, tout individu à responsabilité diminuée, ou encore méchant, querelleur ou amoral. (...) Il en est de même des narcotisés par l'alcool, l'opium, qui nous infestent de leur blastophtorie. (...) Les personnes disposées par hérédité à la tuberculose, les invalides, les rachitiques, les hémophiles, les êtres mal venus de toute sorte, ainsi que les autres gens incapables de procréer une race saine ».*⁴⁸

Sur ce terrain, Forel va être quasiment intarissable, mais les motivations fondamentales qui sous-tendent son discours n'ont plus grand chose à voir avec la science. Le savoir scientifique, encore tâtonnant en ce qui concerne l'hérédité, semble avoir été détourné à des fins idéologiques dont les accents racistes et ouvertement tendancieux, dépassant largement le cadre purement scientifique, sont parfois difficilement soutenable, tant ils sont extrêmement emplis de violence. L'eugénisme négatif, dont la stérilisation des malades mentaux n'est pour lui qu'une mesure transitoire et donc prioritaire. Forel a été l'un des premiers à pratiquer la castration et la stérilisation sur des malades mentaux, ceci bien avant l'introduction de la loi de 1928 :

*« J'ai également fait châtrer, il y a de nombreuses années, une jeune fille hystérique de 14 ans, dont la mère et la grand-mère étaient à la fois prostituées et maquerelles. (...) Ici encore j'avoue franchement que les troubles hystériques de la malade ont été pour moi un prétexte, alors à la mode, pour empêcher cette malheureuse de reproduire des êtres qui auraient eu beaucoup de chances de lui ressembler. Le résultat a été excellent. Je suis d'avis qu'on devrait recourir à la castration ou tout au moins à certaines opérations plus bénignes (...) pour empêcher la reproduction des êtres les plus déplorables ou les plus dangereux ».*⁴⁹

Il plaide aussi en faveur de l'avortement des malades mentaux :

*« Lorsqu'un aliéné ou un idiot, marié ou non, rend une femme enceinte, l'avortement artificiel devrait être permis. Il devrait en être de même toutes les fois qu'une femme idiote, épileptique ou folle devient enceinte ».*⁵⁰

De même, il souhaite que la loi considère et régie le droit à la vie « *des enfants monstrueux, idiots ou malformés* », en « *supprimant ces êtres misérables à l'aide d'une*

douce narcose », utilisant des arguments qui laissent sans voix et font frémir :

*« D'un côté, on organise d'immenses armées pour tuer et estropier par milliers et dizaines de milliers les hommes les plus sains (...) et de l'autre, on exige de la médecine qu'elle emploie tout son art et tous ses efforts à prolonger aussi longtemps que possible la vie et par là le martyre de misérables débris humains avortés ou dégénérés de corps et d'esprit, ou encore de tous les deux à la fois (...). On bâtit de grands asiles pour idiots, et l'on est royalement heureux lorsque, après de longues années d'efforts aussi touchants que persévérants, une personne dévouée et intelligente réussit à amener ces petits êtres, dont la mentalité est bien inférieure à celle d'un singe, à marmotter quelques paroles comme des perroquets, à barbouiller quelques mots sur du papier, ou encore à répéter machinalement une prière avec les yeux tournés vers le ciel.(...) En toute franchise, les infirmières et les maîtres qui se dévouent à l'éducation des crétins et des idiots feraient mieux de les occuper tout simplement à quelque grossier ouvrage manuel, ou même de les laisser mourir, et de procréer eux-mêmes, à leur place, des enfants sains et capables ».*⁵¹

À cette époque, un courant de pensée philanthropique international souffle sur l'Europe, issu des préoccupations de la classe bourgeoise, de plus en plus influente au niveau politique, par rapport aux classes paysannes ou ouvrières et de l'éventuelle menace qu'elles représentent. La pauvreté et la misère matérielle et morale sont à combattre, car elles font peur, d'autant plus qu'elles prennent ancrage dans un milieu social où la natalité est élevée. L'envahissement guette... c'est dans cette mouvance, dans laquelle s'inscrit entre autres le docteur Auguste Forel, que l'on va voir en Suisse comme dans d'autres pays d'Europe éclore des sociétés voulant travailler pour le bien-être et le développement de tous, rétablir les valeurs morales oubliées, débattre des préoccupations sociales, réformer le monde en le régénérant. Les membres sont avant tout des philanthropes qui se sentent investis d'une mission envers la société et les générations futures.

Il s'agit de tenter d'identifier les sources du mal, de lutter en faveur de l'hygiène mentale, contre l'alcoolisme et la propagation des maladies vénériennes, de proposer un internement approprié aux personnes en crise et un soutien à leurs familles, de protéger contre d'éventuelles rechutes les malades sortis de l'asile et enfin, de proposer aux malades mentaux légers un placement en milieu rural. En ce qui concerne la propagande, elle se donne pour mission de réformer les idées du grand public sur la maladie mentale et ses conséquences sur les personnes qui en souffrent. En effet,

le regard jeté sur les malades mentaux est généralement très négatif, le plus souvent chargé de méfiance, de peur et de haine, provoquant humiliations et rejet.

De nombreuses conférences se donnent pour but d'informer par des connaissances « scientifiques » sur les maladies mentales ainsi que sur les moyens de les prévenir et de les combattre. Elles laisseront une place majoritaire aux idées des eugénistes partisans de la limitation des « *mauvaises hérédités* » par la stérilisation et l'hygiène mentale, jouant par là même un rôle non négligeable.

Rappelons qu'à cette époque, l'on peut observer la montée en puissance de la science qui, par ses nombreuses découvertes et les progrès qui lui sont attribués, acquiert de plus en plus de pouvoir et de légitimation au sein de la société. Les scientifiques sont écoutés et respectés, leurs recherches suivies et largement commentées par ceux qui se considèrent comme une élite, à savoir, pour schématiser quelque peu, la classe bourgeoise. Ce qui frappe en tout premier lieu est le regard très fataliste que l'on pose sur l'être humain, englué dans une hérédité toute puissante, et qui ne laisse que peu de place à l'influence de la société et de l'environnement.

Discours scientifiques et accents moralisateurs se mêlent dans bon nombre de conférences, ce qui se retrouve notamment chez les psychiatres vaudois, Forel en tête, comme pour accréditer l'idée qui fait du déviant un coupable, responsable d'être "mal né", (et peut-être d'être né, tout simplement !), et influence forcément l'approche des pauvres et plus particulièrement de la classe ouvrière. Des hypothèses sont érigées comme des théories, des faits en notions absolues, comme par exemple les liens qui existent entre alcool et hérédité, et chiffres et statistiques sont souvent utilisés de manière abusive et aléatoire, ne servant qu'à faire valoir ce qui a été dit.

Cette théorie de la tare héréditaire va avoir une influence très grande dans l'opinion des milieux bourgeois de l'époque, tant au niveau de l'image du pauvre qu'à celui des solutions à envisager et des mesures à prendre. Un des exemples les plus marquants est la question de l'alcoolisme, que l'on retrouve de manière très prégnante chez Forel, mais également dans bon nombre de conférences diverses des sociétés de tempérance. Pour elles, l'alcoolisme n'est pas qu'une simple maladie, mais elle entraîne dans son sillage un cortège d'autres misères inextricablement liées les unes aux autres.

Discours scientifiques et accents moralisateurs se mêlent dans bon nombre de conférences, ce qui se retrouve notamment chez les psychiatres vaudois, Forel en tête, comme pour accréditer l'idée qui fait du déviant un coupable, responsable

d'être « mal né » (et peut-être d'être né, tout simplement !), influençant forcément l'approche des pauvres et plus particulièrement de la classe ouvrière. Des hypothèses sont érigées en théories, des faits en notions absolues, comme les liens qui existent entre alcool et hérédité, et chiffres et statistiques sont souvent utilisés de manière abusive et aléatoire, ne servant qu'à faire valoir ce qui a été dit.

Cette théorie de la tare héréditaire va avoir une influence très grande sur l'opinion des milieux bourgeois de l'époque quant à l'image du pauvre ou quant aux solutions à envisager et aux mesures à prendre. Un des exemples les plus marquants est la question de l'alcoolisme, que l'on retrouve de manière très prégnante chez Forel, mais également dans bon nombre de conférences diverses des sociétés de tempérance. Pour elles, l'alcoolisme n'est pas qu'une simple maladie, mais un mal qui entraîne dans son sillage un cortège d'autres misères.

1.3.3. Gouvernement par la famille et statut de la femme

L'image de la femme, telle qu'elle apparaît dans les publications consacrées à l'hygiène domestique, est une image très spécifique, celle de la femme au foyer. Cette image se réfère tantôt à un portrait mythique de « la femme d'autrefois » (avant qu'elle n'oublie son devoir) ou d'Ève elle-même, tantôt à un portrait idéal de la femme, telle qu'elle deviendra si on l'instruit. On réalise que c'est de la femme au foyer dont on a besoin pour rendre efficaces toutes les campagnes de moralisation, d'assainissement et d'éducation entreprises dans la seconde moitié du XIX^e et au début du XX^e siècle, et en particulier la campagne de promotion de l'hygiène. Cette image de la femme va représenter tout à la fois un modèle puissant et une réalité non négligeable.

Dans une vie de famille, réduite aux seuls père et mère, et aux enfants, telle qu'elle le devient au XIX^e siècle, c'est à la femme presque exclusivement qu'incombe la responsabilité morale de la famille, même si selon la loi l'homme en est le chef (il a l'autorité et doit assurer la subsistance économique des siens). On compte sur la présence de la femme et sur ses efforts laborieux. Traditionnellement, elle doit prendre soin du ménage, de ses enfants, de son mari, être toujours prête, disponible, dévouée. Selon l'image familiale, le mari doit trouver en rentrant le soir à la maison la soupe chaude servie sur la table, les enfants prêts à se coucher, le foyer propre et accueillant !

Philanthropie et Charité se veulent action sociale. En ce grand âge des œuvres, les sociétés du XIX^e siècle ont pour finalité d'engager des actions culturelles, pédagogiques ou moralisatrices. Philanthropie et charité partagent le même objectif de

nouer des relations personnelles avec les familles populaires (administrateurs, dames visiteuses, quadrillage des quartiers populaires, etc.), ceci dans un but plus ou moins explicite de contrôle social. Cette tendance est bien illustrée par les idées du Baron de Gérando, qui conçoit un manuel à l'usage de tous ceux qui « visitent » les pauvres.

La philanthropie n'est pas que praticienne, elle se veut spéculative. Outre son action sociale, elle entend conduire une démarche d'investigation et de prescription sociale. Avec un succès inégal, les philanthropes enquêtent, réunissent des informations et constituent quelques séries chiffrées. Ils tentent de faire parler les chiffres à propos de la criminalité, du concubinage, de l'abandon d'enfants.

En revanche, ils échouent dans leur projet de construire une science sociale, une science des faits moraux et sociaux. Quant à leurs prescriptions, elles s'adressent à la fois au peuple qu'ils veulent instruire et moraliser, aux classes fortunées qu'ils souhaitent responsabiliser et éduquer aux vertus sociales, et enfin, au législateur lui-même, lequel subit sans cesse des pressions. Cette action sur l'opinion et les instances politiques conduit à envisager un bilan de la philanthropie. Durant près d'un siècle, les pratiques bienfaitrices auront souvent constitué des formes d'expression symbolique. Elles ont nourri les solidarités civiques d'un peuple dans une volonté de rapprochement et de réconciliation des classes sociales aisées et pauvres.

Dans une vie familiale qui s'affirme et se réduit à une cellule plus restreinte⁵² (père, mère, enfants), la femme est mobilisée pour prendre soin du ménage, de ses enfants, de son mari. Sa responsabilité est totalement engagée, elle doit être entièrement disponible et dévouée et elle va être programmée et socialisée pour un rôle effacé, entièrement consacré au soin du logis familial. Elle tient dans ses mains l'apprentissage des qualités morales indispensables à la marche de la société.

*« La femme travaille à la civilisation de la société ; car ses enfants propageront les vertus qu'elle aura semé dans leur cœur, et le bien, héritage sacré, se transmettra de génération en génération, la société s'améliora de jour en jour ».*⁵³

*« À vrai dire, et sans la moindre mégalomanie, la science du ménage, comprise dans son acception la plus large et au sens le plus élevé du mot, est à la base des sociétés, instrument de mieux être, outil d'hygiène, agent de concorde et de moralité. Tant vaut la femme, tant vaut la famille et la société ».*⁵⁴

C'est bien le féminisme montant qui est souvent dénoncé, il se voit imputer le détournement de la femme de ses obligations morales intangibles. La lutte contre le paupérisme, la lutte contre les injustices sociales, les revendications égalitaires sont des causes qui risquent de laisser les générations à venir compromises par des mauvais exemples. Ce qui lui est demandé, c'est bien de prendre part au relèvement social, mais selon une place qui lui est réservée depuis toujours.

*« L'éducation des femmes, voilà le plus sûr contrepoids à l'Internationale ; voilà le remède le plus énergique au paupérisme, ces deux grands maux qui affligent notre siècle ».*⁵⁵

Les diverses ligues et associations comptent sur la collaboration des femmes qui se révèle un instrument indispensable pour convoquer ces dernières à un vaste projet de moralisation. C'est la promotion de l'enseignement ménager, la fondation de foyers pour jeunes filles, les nombreux mouvements de jeunesse laïque ou chrétiens. Cette collaboration de la femme est essentielle dans les projets de relèvement moral car la moralisation de l'homme est trop difficile parce que trop pris dans un travail qui ne lui laisse guère de loisirs pour être éduqué dans ce sens. C'est la femme qui est objet de « conscientisation », appelée à collaborer comme militante ; il faut la convaincre, l'endoctriner, l'instruire. Recréer la famille, y installer les vertus domestiques, y faire régner le calme, la paix, le bonheur.

On ne peut compter sur une femme qui a perdu le sens élémentaire de son rôle. Il faut donc réhabiliter sa vocation naturelle.

*« Nous désirons voir succéder à la race actuelle, mécontente, énervée, affaiblie, neurasthénique, hystérique trop souvent ignorante des occupations de son sexe, une race de femmes fortes et vertueuses. »*⁵⁶

La femme issue des classes ouvrières est incompétente parce qu'elle travaille et, à cause de cette situation, elle néglige son ménage, plus encore, elle n'a jamais appris à s'en occuper, sa mère étant elle-même dans la même situation.

*« Nous expions gravement la faute, sinon plus, le crime social, d'avoir sacrifié la femme aux intérêts de l'industrie, et de l'avoir arrachée au foyer pour en faire l'ouvrière. La manufacture a tué l'épouse et la mère, c'est-à-dire ce qu'il y a de meilleur, de plus doux et de plus fort dans l'humanité. Nous souffrons de cet attentat et nous en périrons, si nous ne nous hâtons pas d'y porter remède ».*⁵⁷

La femme du peuple doit rester à la maison et gérer les ressources morales et financières de l'économie domestique. Le devoir de l'homme est d'amener par son travail l'argent nécessaire à l'entretien du ménage et « ceci, sans passer par le cabaret ». Cette image de la femme est également inspirée par l'esprit religieux. Il y a un foisonnement de livres et diverses revues traitant d'économie domestique, mais également de leçons diverses dispensées dans les classes « de filles » de l'école publique obligatoire.

Dans l'esprit des réformateurs protestants, le mariage est sacré, l'épouse peut trouver un développement transcendant dans l'accomplissement de ses fonctions d'épouse et de mère, voulues aux yeux de Dieu. Il est vrai que l'on ne trouve que de rares indications dans la Bible concernant la mission domestique. Cela suffit pour ériger en devoirs absolus et sacrés les tâches domestiques ; de plus c'est bien une école d'obéissance qui est requise pour ce projet de socialisation à la domesticité.

« Par la soumission, Ève apprendra l'obéissance qu'elle ignorait puisqu'elle s'est révoltée, puisqu'elle a poussé son mari à la révolte ; par la soumission elle apprendra la vie intime et cachée qui lui convient, puisqu'elle a cédé à l'orgueil. »⁵⁸

La vie domestique est le lieu par excellence où la femme peut se réaliser et c'est une image de dévouement et d'amour qui s'impose, d'origine divine et voulue par Dieu. C'est une utilisation et un détournement des textes bibliques à des fins de politique et d'éducation sociale et publique.

« Lors des grandes dispensations créatrices, lorsque les tâches furent distribuées, l'homme reçut son champ d'action, la femme le sien ; ce domaine enclos dans la promesse de bénédiction fut la famille ; si les limites sont fidèlement observées, elle est une source intarissable de vertus et de récompenses. »⁵⁹

« Ses dévouements doivent aller jusqu'au martyr ; elle est le génie de la famille, elle doit la défendre en s'y sacrifiant. Sa volonté personnelle, consommée sur l'autel, ne doit pas l'entraver. »⁶⁰

Qu'ils soient hommes politiques, ministres du culte, philosophes ou médecins, les hommes réaffirment l'infériorité naturelle de la femme, mineure à vie, dont la place est naturellement au sein de la famille dominée par le mari.

« La femme est une propriété que l'on acquiert par contrat ; elle est mobilière car la possession vaut titre ; enfin la femme n'est à proprement parler qu'une annexe de l'homme... » C'est Balzac qui l'affirme dans *La Physiologie du Mariage*.



61

C'est en 1881 que le droit suisse proclame le principe de l'égalité des sexes en matière de droit civil, mais la femme reste sous tutelle de l'homme. C'est par exemple l'impossibilité pour cette dernière de disposer librement de son salaire et du produit de son travail personnel.

Du côté de l'éducation par l'école publique, il y a séparation partielle entre le programme scolaire pour les filles et pour les garçons. Si l'on admet que l'instruction est un droit légitime, mais pour programmer des apprentissages de type ménagers : couture, repassage, cuisine, propreté, nettoyage, lessive.

*« Certes, une instruction sérieuse pour les jeunes filles compte, mais nous n'avons pas besoin ni de bachelières, ni de doctresses, nous avons un grand besoin de maîtresses de maison intelligentes et actives, de mères de famille connaissant leurs devoirs et les accomplissant avec dévouement. »*⁶²

Le projet de la femme au foyer est une grande ambition, soutenue par des hommes politiques, des médecins hygiénistes, des ministres (pasteurs), des pédagogues. L'hygiène domestique et la place centrale de la femme comme agent de bien-être et de concorde, est également un projet et une mise en œuvre de ce dernier pour propager une hygiène morale, une hygiène de l'âme. C'est une réforme des mœurs domestiques qui est prônée, qui suppose l'agencement d'une société nouvelle, avec des rôles sexués précis et bien délimités. Derrière une réorientation des tâches dévolues à la femme, à l'ouvrière, c'est une lente acquisition et des nouvelles valeurs qui s'installent durablement dans notre pays. La propreté domestique, mais également la propreté de la Cité, du paysage rural avec ses paysages ordonnés et ses « chalets » fleuris et bien rangés, bref cette Suisse belle et propre en ordre, est un vaste programme culturel, moral et politique qui s'adresse à tout le pays. Au XIX^e siècle, et dans un premier temps, la Suisse est aussi sale que tous les autres pays européens. Mais elle va trouver sa vocation à l'ordre et à la propreté comme contre-offensive aux désordres sociaux et à la montée des revendications de la classe ouvrière dans une vaste opération de socialisation à des nouvelles mœurs.

31 En 1919, invité par Leonhard Ragaz, il participe aux Pays-Bas, à la fondation du Mouvement international de la Réconciliation. Il devient le premier secrétaire général de cette nouvelle internationale de pacifistes chrétiens et il noue alors des contacts internationaux avec des hommes et des femmes qui comme lui sont orientés vers une action constructive. L'année suivante, en 1920, il démissionne de ce poste pour créer le Service civil international (nommé dans les premières années Service civil volontaire international) qui va faire sa

renommée internationale. Il met sur pied en 1920 le premier camp à Esnes près de Verdun (France) avec quelques autres pacifistes (allemands, autrichiens et anglais, dont le quaker Hubert Parris). Dans ce lieu hautement symbolique ont travaillé à la reconstruction, pendant cinq mois, des volontaires originaires des pays qui peu avant se faisaient la guerre. En 1924 a lieu le premier « chantier » de service civil en Suisse. En 1936, Romain Rolland donne son soutien à la candidature de Pierre Ceresole pour le prix Nobel de la paix.

- 32 Voir : Passy. P. (1930). *Souvenirs d'un socialiste chrétien*, Paris. Martin. J.F. (1997). La Fédération romande des Socialismes, évocation historique. Espoir du Monde.
- 33 Le piétisme est un important mouvement religieux protestant fondé par Philip Jacob Spener (1635-1705), un pasteur luthérien de Francfort-sur-le-Main.
- 34 Nous pensons plus spécialement à : Coste, R. (1984). *Les bases théologiques de la charité*. Paris. Roux, R. (1907) *Une œuvre charitable française à Lausanne en 1887*. Paris. V.-L. Segond. V. L. (1883). *La bienfaisance dans le canton de Vaud, 2ème revue et augmentée de l'Annuaire philanthropique vaudois 1883*. Lausanne. Schengg. A. Charité et raison d'État : 1623-1637. Neuchâtel.
- 35 Voir : Muller. A. (1909) *La querelle des fondations charitables en Belgique*. Bruxelles.
- 36 Voir : Geremek. B. (1987) *La potence et la pitié*. Paris Gallimard. 278-279.
Mais aussi : Sassier. P. (1990). *Du bon usage des pauvres*. Paris. Fayard. Procacci. G. (1993). *Gouverner la misère*. Paris, Seuil.
- 37 Avanzino.P. (1984) *Église du Réveil et philanthropie, de la régénération et de la responsabilité individuelle au travail social organisé*. Groupe lausannois de recherche en histoire, Lausanne 1984.
- 38 Alexandre Vinet, que l'on peut considérer comme le penseur le plus important du protestantisme d'expression française au XIXe siècle, est né à Lausanne le 17 juin 1797.
- 39 <http://eglisevangvosges.canalblog.com/archives/2017/07/20/35491819.html>
- 40 (1845) Rapport du Comité central pour l'établissement du culte allemand dans le canton de Vaud. Imprimerie et librairie de Marc Ducloux. 6.
- 41 Cit.in ibid. 8.
- 42 Daniel Legrand est le fils de l'homme politique et industriel suisse Jean-Luc Legrand (1761-1836), installé à Fouday au Ban de la Roche sur l'invitation du pasteur Jean-Frédéric Oberlin.
- 43 Jean-Frédéric Oberlin (1740-1826). Né à Strasbourg, où son père était professeur au Collège protestant.
- 44 Le bahaïsme ou béhaïsme (vienne graphie) est une petite communauté internationale dont les membres souhaitent être perçus comme les adhérents d'une « religion mondiale indépendante ».
- 45 Forel. A. (1941). Mémoires. Neuchâtel, Ed. La Braconnière. 11.
- 46 Forel. A. (1911). La question sexuelle exposée aux adultes cultivés. Paris, Steinheil. 30.
- 47 Forel. A. (1911). La question sexuelle exposée aux adultes cultivés. Paris, Steinheil. 36-37.
- 48 Forel. A. (1911). La question sexuelle exposée aux adultes cultivés. Paris, Steinheil. 601.
- 49 Forel. A. (1911) La question sexuelle exposée aux adultes cultivés, Paris, Steinheil. 448.
- 50 Forel. A. (1911). La question sexuelle exposée aux adultes cultivés. Paris, Steinheil. 469.
- 51 Forel. A. (1911). La question sexuelle exposée aux adultes cultivés. Paris, Steinheil. 470.
- 52 Voir : Aries. Ph. (1973). L'enfant et la vie familiale sous l'Ancien Régime. Paris. Seuil.
- 53 Denop. M. (1872). L'éducation de la femme. J.S.V.U.P. no 3. 71.
- 54 *L'enseignement ménager à l'école primaire*. (1901). J.S.V.U.P. no 9. 197
- 55 Denop. M. (1872). *L'éducation de la femme*. J.S.V.U.P. no 3. 72.
- 56 *L'enseignement ménager à l'école primaire*. (1901) J.S.V.U.P. no 9. 197.
- 57 Congrès international de l'Enseignement ménager. (1901). 625.
- 58 De Gasparin. V. (1844). *Le mariage du point de vue chrétien*. Paris. 56.
- 59 *La ménagère*. (1875). J.S.V.U.P., no 1. 20.
- 60 *La ménagère*. (1875). J.S.V.U.P., no 1. 19.
- 61 <http://www.en-noir-et-blanc.com/femmes-au-foyer-p1-293.html>
- 62 *La mauvaise tenue du ménage ouvrier*, (1899), J.S.V.U.P.no 10, 232.

II

Deuxième période

Une période « pionnière » (1919-1946)

Partie II - Une deuxième période

Une Période « pionnière » (1919-1946)

2.1. Propos liminaire

2.2. Une préfiguration de DSR

2.2.1. Éducation populaire et mouvements de jeunesse

2.2.2. Les UCJG et la Croix-Bleue

2.2.3. La Commission militaire romande

2.2.4. La Commission Romande des internés

2.3. La nécessité de l'enseignement aux Internés

2.3.1. Fusion d'après-guerre et création de DSR

2.3.2. Un pionnier : Théophile Geisendorf-Des Gouttes (1874-1953)

2.3.3. Les journées de Vaumarcus

2.3.4. L'activité des trois commissions au sein de DSR

2.3.5. La commission militaire et ses premières tâches

2.3.6. Le travail de la commission industrielle

2.3.7. Le travail de la commission éducative : le sort de la jeunesse

2.3.8. DSR et le cinéma : un film de propagande

2.3.9. DSR, agent des Cinémas Populaires Romands (dès 1936)

2.3.10. DSR et la mobilisation générale de 1939

2.4. DSR se concentre sur la restauration des collectivités

2.4.1. Déménagement de DSR à Morges

2.4.2. La première centrale d'achats

2.4.3. La nécessité de la formation des gérants

2.4.4. L'effort civil durant la période de guerre

2.4.5. Les internés et les réfugiés. (1939-1945)

2.1. Propos liminaires

Fin janvier 1919, sont réunis à Lausanne autour d'une grande table des industriels, des éducateurs, des secrétaires d'œuvres sociales, des ministres (pasteurs) qui ont été chargés précédemment par l'autorité militaire du « ravitaillement intellectuel et moral » d'internés militaires alliés (allemands, belges, français). L'armistice met un terme brusque à l'achèvement de leur tâche ; c'est la paix qui leur vaut cette inactivité subite. Cette fois, il semble que l'appel vienne du pays lui-même. « L'effort de guerre est mort, vive l'effort de paix ! » DSR va poursuivre et systématiser l'action entreprise auprès des militaires et sera présent dans les principales places d'armes. Dès 1930, sollicité par des administrations civiles et des entreprises, il aménage un pavillon au chantier de la Grande Dixence (VS) et inaugure un tram cantine à Genève. Les CFF et les PTT lui confient la restauration de leurs personnels. DSR développe aussi son action auprès des jeunes, des chômeurs. En 1933, DSR regroupe ses services à Morges pour une meilleure coordination et une efficacité encore plus congruente. Durant la Seconde Guerre mondiale il intensifie son engagement sur le plan militaire et compte dès 1940, deux cent quarante foyers du soldat fixes ou mobiles. Dès la fin des hostilités, DSR s'oriente vers la gestion de restaurant de collectivités (écoles, universités, entreprises). C'est une véritable poussée dans les collectivités et DSR passe de « bonne œuvre » à « entreprise sociale ».

2.2. Une préfiguration de DSR

2.2.1. Éducation populaire et mouvements de jeunesse

L'éducation populaire est un courant de pensée qui cherche principalement à promouvoir, en dehors des structures traditionnelles d'enseignement et des systèmes éducatifs institutionnels, une éducation visant l'amélioration du système social. Depuis le XVIII^e siècle occidental, ce courant d'idées traverse de nombreux et divers mouvements qui militent plus largement pour le développement individuel des personnes et le développement social communautaire (dans un quartier, une ville ou un groupe d'appartenance, religion, origine géographique, lieu d'habitation, etc.) afin de permettre à chacun de s'épanouir et de trouver une place dans la société.

L'action des mouvements d'éducation populaire se positionne en complément de l'enseignement formel. C'est une éducation qui dit reconnaître à chacun la volonté et la capacité de progresser et de se développer, à tous les âges de la vie. Elle ne se limite pas à la diffusion de la culture académique, elle reconnaît aussi la culture dite

populaire (culture ouvrière, des paysans, de la banlieue, etc.). Elle s'intéresse à l'art, aux sciences, aux techniques, aux sports, aux activités ludiques, à la philosophie, à la politique. Cette éducation est perçue comme l'occasion de développer les capacités de chacun à vivre ensemble, à confronter ses idées, à partager une vie de groupe, à s'exprimer en public, à écouter, etc.

Pour le Mouvement d'éducation populaire et d'action communautaire, l'éducation « populaire autonome » est « *l'ensemble des démarches d'apprentissage et de réflexion critique par lesquelles des citoyens et citoyennes mènent collectivement des actions qui amènent une prise de conscience individuelle et collective au sujet de leurs conditions de vie ou de travail, et qui vise à court, moyen ou long terme, une transformation sociale, économique, culturelle et politique de leur milieu.* »⁶³ La prise de conscience par les Européens d'une culture commune entre leurs peuples, à partir du moment où l'éducation dite traditionnelle (instruction publique) est contestée, par les enseignants eux-mêmes, notamment dans la vision nationaliste et patriotique de l'instruction. Dès 1920, les mouvements de l'éducation nouvelle organisent des congrès internationaux en Europe et auxquels participent non seulement des pédagogues de différents pays, mais aussi les mouvements d'éducation populaire, eux-mêmes partie prenante de l'éducation informelle. Ces milieux venus de toute l'Europe perçoivent peu à peu ce qu'ils ont en commun. Les horreurs de la Grande guerre remettent au goût du jour cette idée simple : la conscience citoyenne ne tombe pas du ciel, elle s'apprend et s'enseigne. Pour être durable, elle doit être choisie ; il faut donc que chacun puisse y réfléchir. L'instruction scolaire des enfants n'y suffit pas.

Ce mouvement qui connaît un succès certain va intéresser les Églises comme « mode de sociabilité » et ainsi ouvrir une possibilité d'organiser la jeunesse. L'accent est mis sur l'éducation que l'on peut se donner mutuellement. En Suisse romande, c'est la concurrence entre mouvements. En 1902, c'est la Jeune Garde qui se crée en se rapprochant des méthodes du scoutisme. C'est également une contre-offensive à l'éducation populaire, celle lancée par les partis ouvriers et notamment le parti socialiste. Le mouvement populaire ouvrier est mis à l'index et parfois réprimé vigoureusement.⁶⁴ Le journal des jeunesses socialistes est interdit par les autorités fédérales.

Les Églises, lorsqu'elles commencent à organiser la jeunesse, sont plus attentives à la bourgeoisie qu'à la classe ouvrière. Fidèles à l'idée que le modèle doit venir d'en haut, elles s'attachent à « rechristianiser » les jeunes gens issus des classes aisées.



65

L'effort en direction des classes populaires prend souvent le nom de « patronage » et les laïcs ne sont pas les seuls à les animer. L'objet de ces regroupements est en effet le maintien du lien avec la religion et les valeurs chrétiennes. Beaucoup de dénominations communs se découvrent dans leur pédagogie du savoir-faire qui se veut avant tout pratique et inscrite dans la vie de tous les jours : la prise de responsabilité, la formation religieuse. Cette pédagogie étant orientée vers l'action, les activités peuvent être très variées : l'appel au militantisme, la prise de responsabilité au moins partielle par les jeunes, le fait que le mouvement lieu de rencontre communautaire, prend en charge la totalité des aspirations et des problèmes des jeunes. Le rôle éminent que les adultes, aumôniers, pasteurs, commissaires divers ont joué dans les mouvements ne vient pas contredire l'autonomie de ceux-ci : toute « forme globale d'expression de la jeunesse » aurait besoin d'un espace social et de médiations que, seuls les adultes peuvent assurer à condition qu'ils occupent eux-mêmes des positions stratégiques dans la société.

La pédagogie scout mériterait, à elle seule, une étude. Ce mouvement naît d'un désir d'insuffler un nouvel esprit à la jeunesse. Il faut remplacer l'éducation militaire par autre chose, sans perdre les qualités de courage que suscite l'art militaire ; qualités « *que l'on rencontre indiscutablement chez les jeunes hommes des nations guerrières* ». ⁶⁶ La pédagogie scout fait de l'accrochage affectif non seulement une technique, mais une morale éthique, et le petit groupe un principe organisationnel. Cette remarque est également valable à l'égard des autres mouvements de jeunesse qui s'inspirent parfois avec envie du succès du scoutisme. C'est un mouvement dont l'une des forces est de se substituer et de relayer l'ordre familial, au moment même où le passage à l'adolescence appelle à un rejet des valeurs familiales. Le scoutisme ne rompt pas avec une approche morale et il diffuse les valeurs prônées par l'Église et l'État : appel aux sentiments de l'honneur et aux sentiments religieux, exemple permanent du chef, salut aux couleurs, esprit patriotique, générosité dans l'engagement, fidélité et camaraderie.

2.2.2. Les UCJG et la Croix-Bleue

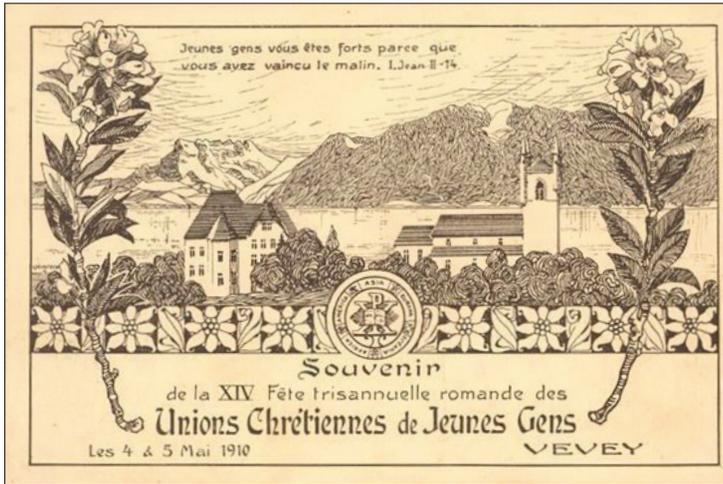
Les UCJG

Fondées à Londres en 1844 par George Williams, les Unions Chrétiennes de jeunes Gens (YMCA : universellement connu en anglais !) sont le premier mouvement de jeunesse de l'histoire. Elles comptent aujourd'hui plus de trente-deux millions de membres dans plus de cent pays. Les Unions Chrétiennes de jeunes Filles (YWCA en anglais), fondées en 1895, regroupent quant à elles vingt-cinq millions de femmes et jeunes filles dans le monde entier. Les deux Alliances mondiales ont leur siège à Genève, où la première UCJG s'est créée en 1852 sous l'impulsion de personnalités de premier plan telles qu'Henri Dunant et Maximilien Perrot. Et c'est grâce à Henri Dunant, dont le rôle a été décisif dans la création du mouvement mondial, que Genève a été désignée comme siège de l'Alliance universelle des UCJG, deuxième institution internationale à s'y établir après la Croix-Rouge. En 1855, des délégués des YMCA de différents pays se rassemblent à Paris pour fonder le YMCA World Alliance. Parmi eux, se trouve le Suisse Henri Dunant (futur fondateur de la Croix-Rouge). Ces délégués adoptent un texte de référence, la « Base de Paris », qui déclare : « *Les Unions chrétiennes de jeunes gens ont pour but de réunir les jeunes gens qui, regardant Jésus-Christ comme leur Sauveur et leur Dieu selon les Saintes Écritures, veulent être ses disciples dans leur foi et dans leur vie et travailler ensemble et étendre parmi les jeunes gens le règne de leur Maître.* »



George Williams est considéré comme un pionnier du mouvement. Né en Angleterre au sein d'une famille de paysans, George Williams est envoyé seul en ville à l'âge de treize ans, pour y faire un apprentissage chez un drapier de Bridgewater. Les ouvriers de l'entreprise Holmes qui l'accueille, vivent en communauté, et c'est à cette époque que son chemin spirituel s'écarte des voies officielles, avec ses débuts dans une chapelle congrégationaliste. À l'âge de vingt ans, il découvre Londres avec son frère qui y effectue un voyage annuel, et demande alors son admission dans l'importante maison de draps de Mr. George Hitchcock. Dans l'entreprise qui compte alors plus de cent quarante employés, la vie est dure : au travail de sept heures à vingt heures (vingt-et-une heures en été); seulement trente minutes sont réservées pour le repas, et le logement se fait pour tous dans le même immeuble, à deux par lit et plusieurs lits par chambre, obligeant à la cohabitation.

Pour pallier les rares distractions, George Williams recherche et motive des jeunes de son entourage, ainsi que son patron pour ce qui sera le début des YMCA. La première assemblée générale se tient le 6 juin 1844 dans sa chambre, marquant le début d'un mouvement de portée mondiale. Avec son credo « l'évangélisation de la jeunesse par la jeunesse », il met l'accent sur l'instruction mutuelle, les réunions de prière et bientôt, des conférences. En 1855 se tient à Paris la première Conférence universelle des Unions chrétiennes de jeunes gens. La charte constitutive du mouvement est alors adoptée. Reprenant les affaires de son patron, George Williams poursuivra son engagement jusqu'à sa mort en 1905 ; Il est reconnu en 1893 par la reine Victoria qui l'anoblit et l'élève au rang de chevalier.⁶⁷



73

Quant aux UCJG suisses, elles sont issues, comme en Allemagne et en France, du mouvement religieux du Réveil qui marque le protestantisme au début du XIX^e siècle. La symbiose naturellement établie avec les Églises protestantes suscite de nombreuses vocations pastorales et laïques parmi ses membres. Le célèbre camp de Vaumarcus, dit « la colline inspirée », est créé en 1917 pour la Suisse romande, et le camp du Hasliberg, est créé en Suisse alémanique.⁶⁸ Des troupes d'éclaireurs unionistes sont créées en Suisse, notamment la brigade de Saleuscex.⁶⁹ Le pédagogue Pierre Bovet⁷⁰ (spécialiste de l'éducation nouvelle), alors membre des UCJG suisses, joue un rôle actif dans cette fondation. C'est également à Pierre Bovet que l'on doit la traduction française de *Scouting for boys* encore utilisée actuellement.⁷¹ Dès 1912, des sections d'éclaireuses sont fondées dans les UCJF.

Un événement fondateur qui va essaimer se déroule début 1912, à Paris. M^{lle} Fuchs voulut créer une activité réservée aux plus jeunes et eut l'idée d'adapter au caractère français l'organisation des « Girl-Guides » connues en Angleterre, en adaptant et propageant les méthodes de Baden Powell : c'est ainsi que naquit la première section de scoutisme féminin, les « Éclaireuses ».

En Suisse romande, les réalisations pionnières sont innombrables, nous pouvons relever en particulier : Les premiers cours du soir et conférences publiques à la salle

de la Réformation, les premiers Foyers du Soldat et le Livre du soldat durant l'entre-deux guerres, qui débouchèrent sur la création du Département Social Romand des Unions Chrésiennes et de la Croix-Bleue. Création du Lien Montagnard Genevois en 1907, membre de la Fédération Montagnarde Unioniste. L'importation des pratiques du camping, du basket-ball et du volley-ball dans les années vingt, inventés par les UCJG américaines. Le « Kilo du chômeur », action par laquelle les unionistes collectent de porte en porte des denrées pour les chômeurs en pleine crise économique des années trente, alors que l'assurance chômage n'existait pas. La première maison de jeunesse en Suisse dans les années 1950 à Genève, rue Général Dufour, ainsi que le premier hôtel des jeunes dans le quartier des Acacias en 1961. Les premiers centres de loisirs en Suisse et à Genève dès 1957 et la fondation du Service des Loisirs qui les généralisa. L'ex-revue « Jeunesse », fondée en 1953, où se sont formés de nombreux journalistes devenus célèbres : Claude Richoz, Claude Torracinta, Jean-Philippe Rapp et Raoul Riesen. Les activités éducatives et sociales des Unions Chrésiennes ont toujours été largement ouvertes, qu'il s'agisse des Unions cadettes, des foyers du soldat, des maisons de jeunesse et centres de loisirs, des cercles de lecture des UCF, ou des projets du Service d'Entraide et de Développement des Unions Chrésiennes (SEDUC) dans le monde entier. Au fil du temps, elles ont inspiré de nombreuses institutions, contribuant à sensibiliser le public et la classe politique à leurs responsabilités à l'égard des jeunes.⁷² Les UC ont formé une pléiade de citoyens engagés dans les domaines les plus divers jusqu'aux plus hautes responsabilités. Le pôle d'action se situe davantage sur le plan de la réflexion et de la mise en avant de certaines valeurs que sur celui de l'amélioration des conditions sociales en général.



La Croix-Bleue

La préoccupation pour la moralisation de la vie publique se manifeste très tôt autour de la lutte antialcoolique. Une première société vaudoise de tempérance voit le jour le 22 février 1837, au Casino de Lausanne. Son comité est composé des futurs acteurs de la rupture religieuse de 1847 (Louis Burnier, Marc Ducloux, Alexis Forel, Théodore Rivier-Vieusseux). Ils se proposent de répandre les principes de l'abstinence et d'informer le public sur les ravages de l'éthylisme et d'enquêter sur ses conséquences néfastes.⁷⁵ Le manque de ressources et une opinion publique tiède et peu convaincue éteignent cette première initiative. Même les dissidents étaient loin d'être des abstinents.⁷⁶ Il n'y a pas semble-t-il de comportements univoques en matière de tempérance, ni chez les « Mômiers », ni chez les libristes.

Vers le milieu du XIX^e siècle, le discours antialcoolique se généralise dans ces milieux à la faveur des transformations économiques. Les élites économiques et sociales se préoccupent des ravages de l'alcool, frein à la production et facteur de paupérisme. Il faut éduquer et moraliser les classes défavorisées afin qu'elles adhèrent à leur système de valeur, et que de coûteuses elles deviennent productives.⁷⁷ Dans ce contexte, le pasteur Louis Lucien Rochat⁷⁸ crée, en 1877, la Société suisse de tempérance ; il suscite l'intérêt des élites, mais aussi des organisations religieuses préoccupées par la déchristianisation des milieux ouvriers. Il s'inspire de l'exemple anglais, reposant sur l'exigence d'une totale abstinence, alliée à une démarche religieuse, seule capable de soutenir efficacement le relèvement d'un sujet ravagé par l'alcool.

Dès 1883, le terme de Croix-Bleue s'impose au sein d'une composante religieuse, sur l'initiative humanitaire genevoise aussi issue des milieux réveillés, la Croix-Rouge. En 1883, le canton de Vaud ne compte pas moins de neuf sections de tempérance qui épousent la géographie des implantations libristes actives dans diverses agglomérations. En 1878, le fondateur de la section lausannoise est le pasteur de la communauté méthodiste⁷⁹ et, dès 1885, se succède à sa tête le pasteur Emile Bonnard (1855-1933). Ce dernier est présenté souvent « comme l'homme de la Croix-Bleue » et devient agent cantonal, dès 1898. Il dirige l'agence romande des publications de cette société et devient président du Comité cantonal vaudois.⁸⁰ Son collègue Henri Daulte (1861-1923), après avoir été consacré pasteur, il s'engage totalement dans ce type de travail. Agent de la Croix-Bleue président de la section lausannoise et vaudoise, il devient dès 1893 membre de la direction du mouvement sur le plan fédéral ; il entre au Grand Conseil Vaudois dès 1901 comme député, prend une part très active à l'élaboration de



plusieurs lois sur la prévoyance sociale et est chargé de l'organisation de campagnes qui aboutissent à l'interdiction de l'absinthe dans le canton puis à l'échelle de toute la Suisse.⁸¹ Certains pasteurs n'hésitent pas à s'engager dans la démarche dans un but de prosélytisme afin d'accompagner les buveurs dans leur volonté de rupture.

Le Lien fait une large place aux assemblées des délégués de la Croix-Bleue, et même considère l'Église libre comme la mère spirituelle du mouvement dans le canton.⁸² C'est également le pasteur lausannois Charles Byse, lui-même abstinent et président du Comité général des sociétés antialcooliques du canton, qui aide Gustave Regamey, jeune théologien de la faculté Libre, à fonder en 1892 *L'Espoir*, une société destinée à encourager l'abstinence dès l'enfance. Dix années plus tard, le mouvement compte quatre-vingts sections regroupant plus de huit mille enfants.

On trouve dans les figures du librisme une action et une revendication féministes, notamment sur le front de la lutte antialcoolique. Par exemple à Lutry, grosse commune viticole de canton, Emilie Mégroz crée un « café de tempérance » dénommé « le Singe Abstinent », animal totémique du bourg. Elle fonde également la section lutrienne de la Croix-Bleue avec la collaboration du pasteur Maurice Lador (1864-1939) militant de la première heure à Bex et à Lutry.⁸³ La section vaudoise de la Ligue des femmes abstinentes (1902) connaît également un fort investissement libriste dès son origine en 1909. D'autres initiatives semblables issues de la mouvance libriste soutiennent des « cafés de tempérance » qui existent dans tout le canton, dès 1888. À Lausanne, William Barbey, sur le conseil de son ami Urbain Olivier, crée à côté de la caserne en 1880, *La Violette*, un café de tempérance avec salle de lecture afin que les soldats « puissent se recréer ». Les UCJG sont également actives dans le domaine déjà en 1878 à Nyon, où se crée « Le café du Chocolat » tout comme un autre à Lausanne à la rue Haldimand.⁸⁴



93

La proximité entre les libristes et la Croix-Bleue correspond à la dimension prosélyte du projet tout autant qu'au redressement moral qu'il vise. Il s'agit d'une véritable croisade pour la Réveil vaudois ; elle vise le redressement moral de l'ivrogne par le développement d'une « vie spirituelle » au sein de chaque section en combattant parallèlement les préjugés favorables à l'alcool et en dénonçant les méfaits dramatiques qu'il cause.⁸⁵ L'Église libre trouve un moyen d'action qui contribue à la réforme des mœurs de manière utile pour sa mission évangélique.⁸⁶

En 1932, la Commission synodale voit dans la Croix-Bleue « l'un des principaux instruments de redressement religieux de notre pays » et elle engage les conseils d'Église et les pasteurs à mettre cette question à l'ordre du jour de leurs séances.⁸⁷ Ce milieu est porteur d'un militantisme de la tempérance articulé à l'exigence du Réveil qui en fait une des bases sociales principales du mouvement dans le canton. L'Église nationale participe également à la lutte ; elle crée sa propre société, « L'Avenir » en 1888. Elle offre aussi des cadres au mouvement, dont le pasteur René Visinand (1897-1983), qui anime durant quarante-quatre ans la section lausannoise de la Croix-Bleue et est président suisse et international de l'organisation. La littérature moralisante est mobilisée et en 1874, le « *Chrétien évangélique* » applaudit la belle mission du libriste Urbain Olivier⁸⁸ de combattre le fléau de l'ivrognerie au travers de son roman populaire, *Le tailleur de pierre*, publié par l'éditeur Bridel.⁸⁹



94

D'autres initiatives se manifestent visant à supprimer l'usage des besoins alcooliques sur une base hygiénique et économique en dehors de toute croyance religieuse, comme s'y emploie le psychiatre Auguste Forel. Dans sa clinique spécialisée près de Zurich, il apporte des progrès remarquables dans le traitement des dépendances liées à l'alcool. Dans ses *Mémoires*⁹⁰ (1935), Forel retrace aussi bien son imprégnation huguenote par sa mère, le milieu libriste morgien dont participe pleinement sa famille, ainsi que la rupture idéologique qu'il opère par la « libre pensée » et une militance socialiste. Convaincu par un adepte de la Croix-Bleue que la guérison de la blessure alcoolique ne peut être que le fruit d'une décision partagée, il devient abstinent en 1886 et mène une lutte infatigable contre ce fléau. Malgré ses grandes réticences à l'égard de tout ce qui est religieux, il développe un réseau associatif d'origine nord-américaine⁹¹ à contenu hautement moral avec la fondation de la première loge de « l'Ordre indépendant des Bons Templiers » en Suisse (1892) et devient chef de la Loge internationale dès 1912. Il incarne la figure du dissident porteur d'une morale de la conviction qui se renforce encore lorsqu'il publie en 1916, l'année où il adhère au parti socialiste suisse, un appel à détruire « le capitalisme, le militarisme et l'alcool » sous forme de testament spirituel.⁹²

2.2.3. La Commission militaire romande

Dès 1890, les comités cantonaux des U.C.J.G. avaient institués des « agents militaires » bénévoles, chargés de l'organisation de salles de rafraîchissement et de lecture dans les principales places d'armes. La Société de la Croix-Bleue ayant fait de même, on jugea opportun d'unifier ces efforts.⁹⁵ Le premier août 1914, les autorités fédérales convoquent par « ordre de marche » sous les drapeaux toute l'élite masculine de la Suisse. Les menaces qui pèsent sur le pays sont connues et largement relayées par les organes de presse civils et officiels, mais aussi par les rumeurs qui circulent dans tous les lieux publics et les cercles culturels. Le devoir patriotique de ceux qui partent pour les frontières est partagé et unanime. Chez les civils restés dans leur foyer, un sentiment d'une responsabilité nouvelle est présent et très largement partagé. Mais également l'angoisse de la séparation de ceux que l'on aime et la guerre qui se profile avec son lot d'épreuves à venir. Une des manières de répondre à ces questions difficiles, de les devancer en quelque sorte est de se rendre utile par tous les moyens, notamment à l'égard des soldats engagés pour défendre le pays.

Parmi ces moyens, il en est un que préconise la Ligue des Sociétés féministes suisses à savoir, les salles de correspondance, de lecture et de rafraîchissement pour la troupe mobilisée. Il faut noter que les U.C.J.G. et les sociétés de la Croix-Bleue avaient enregistré de très nombreuses expériences dans la société civile. Dès les premiers jours de mobilisation, ces deux mouvements sont autorisés par l'État-major fédéral à commencer leur travail dans le 1^{er} Corps d'armée et les fortifications permanentes de la Suisse occidentale, tandis qu'une commission correspondante, de langue allemande, faisait de même dans les autres Corps d'armée de la Suisse orientale. La Commission Militaire Romande (C.M.R.) lance des listes de souscription via ses sections cantonales et locales et les CCP des trésoriers récoltent des contributions volontaires substantielles. L'effort est soutenu par tous et largement plébiscité par le grand public.

La C.M.R. est un intermédiaire tout indiqué pour recevoir, classer et expédier à bonne adresse les publications nombreuses dont dispose tout un chacun, le peuple suisse romand étant un grand lecteur. Mais c'est également des colis qui partent du local de la rue Général Dufour 3, à Genève. Nous reproduisons ci-après (voir à la page 78) un extrait d'une petite brochure éditée par la C.M.R. des U.C.J.G. et les sociétés de la Croix-Bleue.⁹⁶



La C.M.R. se fait également éditrice, comprenant que tout reste encore à faire dans ce domaine. Dès la mobilisation, elle distribue son recueil de *Chants pour nos Soldats*. (Ce recueil sera réédité et complété plusieurs fois y compris lors de la Deuxième Guerre mondiale). Elle publie également une *Lettre de Noël* due à la plume du capitaine-aumônier Albert Thomas ; cette simple feuille illustrée distribuée à dix-neuf mille hommes sous les armes fait une très grande impression dans la troupe. Le récit de M. Robert de Traz, *l'Homme dans le Rang*, est distribué individuellement ou largement distribué par la hiérarchie militaire.

Parmi les publications s'adressant plus spécialement aux unionistes et aux abstinents, on peut citer la *Liste Militaire* donnant aussi le nom et l'incorporation de tous les soldats qui veulent bien s'annoncer comme étant engagés dans le sens de leurs organisations faïtières.

À ces imprimés occasionnels ou réguliers se joignent les numéros militaires du journal *Jeunesse*, organe officiel des U.C.J.G. Il faut signaler aussi les Bibliothèques circulantes dues à l'initiative de M. Victor Schlaepfi. Ce sont des séries au nombre de dix volumes chacune, qui circulent dans divers cantonnements. On remarque également que les *Conférences de l'Armée* qui, à la demande du Bureau de l'État-Major sont gérées de la même manière.

LE MILLE
D'ENVELOPPES PESANT 2 K 500
NOS 1 093 785 ENVELOPPES
EXIGERAIENT POUR ÊTRE TRANSPORTÉES, UN
DÉTACHEMENT DE CONVOYEURS, FORT
DE 140 HOMMES



PORTANT CHACUN
20 KILOGS

96

LES FRAIS
OCCASIONNÉS PAR LA DISTRIBUTION GRATUITE À LA
TROUPE DE FOURNITURES DE CORRESPONDANCE ET DE LECTURE
ONT ASCENDU, DU 1^{er} AOUT 1914 AU 31 AOUT 1916 A

Fr. 18,250.⁰⁸ soit fr. 730.⁰³ PAR MOIS

La Commission Militaire Romande
N'AYANT POUR RESOURCES QUE LA GÉNÉROSITÉ DU PUBLIC, CHACUN COMPRENDRA LES ANGOISSES DE SON TRÉSORIER AUX FINS DE MOIS ET VOUDRA LES LUI ÉPARGNER!...

COMPTÉ-CHÈQUE POSTAL IV. 427



Les seize Maisons du Soldat

Munis de plans originaux, les promoteurs des œuvres de la C.M.R. s'adressent à MM. Babel et Toso, grande entreprise de menuiserie dont l'un des chefs est un excellent unioniste. Après étude, ces entrepreneurs acceptent de construire ces pavillons pour un prix forfaitaire de 2500 fr. par maison. La question est posée à Genève le 17 mars 1915, devant un groupe d'amis éprouvés, toujours prêts à seconder les efforts pour le bien d'autrui. La réponse qu'ils donnent est encourageante. En trois jours, sans aucune visite ni démarche complémentaire la somme de 5000 fr. nécessaire à la construction de deux maisons démontables est récoltée. Un don princier, effectué par les descendants du Général Dufour, assure le financement de la première maison et le nom de ce grand patriote est inscrit sur le fronton de cette dernière. Une somme équivalente est également récoltée pour le mobilier et les aménagements intérieurs. Nous trouvons une publication de J. Burnier et Th. Geisendorf qui rend compte de la création de seize Maisons du Soldat, de leurs pérégrinations et leurs stationnements.



PARRAINS ET MARRAINES DES SEIZE MAISONS DU SOLDAT	
1. Le Général Dufour. — Né à Courmourens en 1737, mort à Genève en 1875. Dismisçant en chef de l'armée fédérale durant la guerre du Sonderbund et la campagne du Rhin. L'un des créateurs de la Croix Rouge.	2. Tête de chat. — Sommet du Jura neuchâtelois dominant la région des Montagnes et du Val de Ruz. Signifié en vieux patois "Tête de bœuf".
2. Le Caporal Massé. — Genève 1791-1870, auteur du mot historique « Enfin nous voilà chez nous ! » prononcé le 31 décembre 1913, jour de la libération de Genève.	10. Pierre-Portula. — Site célèbre du Jura bernois (pierra-perçuda), uniti, les vallées de la Suse et de la Birse grâce à la grande voie, d'origine romaine, construite en l'an 151 de notre ère.
3. Le Président Lincoln. — 1809-1865, l'un des plus grands présidents des Etats-Unis, humble bûcheron devenu l'immortel amonvôleur des esclaves.	11. Roulez tambours ! — 1ère maison David Batin, associe le nom d'un citoyen généreux (1924-1913) au chant, populaire entre tous, de son compatriote genevois, H.-F. Ankle, chant rappelant l'occupation des frontières de 1859.
4. Le Major Davel. — Mortens 1867 - Vidy 1723, martyr des droits et de la liberté du peuple vaudois. A prononcé cette parole : « Ce que je fais n'est pas l'œuvre d'un jour. Ma mort sera utile à mon pays ».	12. George Washington (1732-1799) — Commandant en chef de l'armée qui obtint l'indépendance des Etats-Unis en 1776 et premier président de la République. A été appelé à juste titre le Père de la Nation.
5. Liberté et Patrie. — Devise du canton de Vaud adoptée par le Grand Conseil le 16 avril 1803, en même temps que l'écusson vert et blanc.	13. Woodrow Wilson. — Né en 1856, président de la République des Etats-Unis dès 1913, a pris dans la grande guerre un rôle de tout premier plan.
6. La Reine Berthe. — Epouse vers 920 du roi de Bourgogne, Rodolphe II, enterrée à Payenne au 9/2, a laissé un renom impréscindable d'intelligente et prévoyante borte.	14. Post Tenebras Lux. — Devise chère à tout cœur genevois. A remplacé, lors de la Réforme, celle qui figurait sur les armoiries de la République : <i>post tenebras spero lucem</i> .
7. Le Colonel Paul Ceresole. — 1830-1905, bourgeois de Vevey, conseiller d'Etat et conseiller fédéral, président de la Confédération en 1873 et commandant du 1er corps d'armée dès 1895.	15. Philippe Suchard. — Neuchâtelois, fils de ses œuvres, a donné l'exemple d'une opulente et d'une initiative qui ont fait de lui l'un des grands industriels suisses.
8. Le Crêt Vaillant. — Nom d'un quartier du Locle, rappelle un épisode des guerres de Bourgogne, où les fermiers de ce haut village mirent en fuite un parti de pillards ennemis.	16. Au 1er Juin 1814. — Troisième date où devint genevois associé au nom de David Batin et commémorant l'arrivée des Confédérés dans la cité qui les accueillit par ce chant : « Enfants de Tel, soyez les bienvenus ! ».

Dans les écrits consultés, nous trouvons des descriptions et des témoignages qui démontrent le rôle d'accueil et de refuge, dans l'intimité et dans la paix, dispensé par ces « Maisons du Soldats ». La correspondance avec les familles et avec les proches rencontre un immense succès, de même que la lecture de livres et de périodiques ou les jeux de société mis à disposition. « *Depuis l'installation de cette maison, affirme un chef de bataillon, le moral de ma troupe a changé : auparavant, n'écrivant plus chez eux, faute de local pour le faire, mes soldats ne recevaient plus de nouvelles. D'où le cafard général. Aujourd'hui, l'échange est rétabli et chacun de retrouver sa belle humeur.* »⁹⁷ Ce que rapportent les visiteurs, c'est le calme étonnant des soldats. Pas un juron, pas d'exclamations intempestives... même en tapant le carton. Ils sont assis en paix à l'abri des corvées, loin du bruit. Silencieux, ils fument et suivent dans leur rêverie et les volutes de fumée quelques visages aimés. Chaque Maison du Soldat a son gérant ! Personne très dévouée qui marque de sa présence et de son empreinte le lieu investi pour la paix « de l'âme » des soldats

2.2.4. La Commission romande des internés

Au moment où s'inaugure l'internement dont l'initiative revient à M. Louis de Tschärner philanthrope bernois réputé et à M. Gustave Ador, président du Comité International de la Croix-Rouge, les U.C.J.G. qui se sont très largement intéressées et impliquées auprès de l'armée suisse mobilisée veulent faire un nouvel effort en faveur des belligérants. Le 31 janvier 1916 est créée sous les auspices de leur Comité national, la Commission Romande des Prisonniers malades (assistent à la séance constitutive à Lausanne : MM. F. Barth, E. Bonnard, J. Burnier, Th. Geisendorf et Ch. Luginbühl) nommée peu après la Commission Romande des Internés. C.R.I. qui, le 8 février, est officiellement agréée et reconnue par le Médecin d'Armée, M. le colonel Hauser. Une entente préalable avec d'autres institutions nées de l'initiative privée, le C.R.I. a pour tâche première *le ravitaillement intellectuel et moral de nos hôtes*. Le programme est d'une grande amplitude et des enquêtes sont immédiatement entreprises dans les principales stations. Les besoins sont variés : dans le Valais, on demande des conférenciers ; dans la région de Montreux, des travaux manuels ; dans l'Oberland, du papier et des enveloppes, des jeux, des périodiques, des cuirs à rasoir, un billard, des jambes artificielles, ... Un appel est lancé et, quelques semaines plus tard, une somme d'argent est recueillie. Grâce à J. Burnier, agent de la C.M.R., un généreux anonyme consent à garantir le traitement de toutes les demandes pendant une année.

Une Période « pionnière » (1919-1946)



Y.M.C.A.
N. 6

PER LUCEM
AD VITAM

Commission Romande des Internés

Fondée le 31 janvier 1916 par les Unions Chrétiennes Suisses de Jeunes Gens et correspondant aux YMCA du front et des camps d'Allemagne. Reconnue par le Médecin d'Armée le 8 février 1916.

But: Fournir gratuitement aux internés de langue française le matériel de correspondance; assurer le service de Bibliothèques circulantes ou locales; organiser des Conférences instructives et récréatives dans chaque secteur; coopérer à toutes les entreprises de ravitaillement intellectuel et moral des internés, notamment par l'enseignement complémentaire ou post-scolaire.

Président: Th. Geinendorf, 3, Rue Général Dufour, Genève. Tél. 22.68. (De 8 h. 1/2 à 10 h. matin.)

Agents: Ch. Luginbühl, Rivaz (Vaud) (Conférences et fournitures). Tél. 14.16. Région: Valais.
Henri Margot, Fontainvent (Vaud) Régions: Montreux, Gruyère, Argle-Leysin.
Georges Roulet, Hondrich s/Spiez. Région: Oberland Bernois B.
Adrian Gilliéron, Rivaz (Vaud). Région: Oberland A.
Charles Grandjean, Areuse (Neuchâtel). Région: Jura et La Côte.

Service des Bibliothèques: B. C. I. A. Villa Castanée, Florimont, Lausanne.

Trésorier: Gustave Feraud, 10, Rue Petitot, Genève. Compte chèques II. 882.

Pour toutes demandes de Fournitures et Conférences, s'adresser exclusivement au Bureau de la Commission Romande des Internés, Rivaz (Vaud).
Téléphone 14.16.





FRANCE
A. 3299 ENSEMBLANT
1 2306

COMITE UNIVERSEL, 10, RUE DE
GENÈVE

VAUD
FRS 15.414.

CONTRIBUTIONS RESPECTIVES DES CANTONS DE:
NEUCHÂTEL GENEVE VALE BERNE ZURICH VALAIS
12.832. 12.927 11.196 2637 1409 312 563 880
76

RECETTES

ANNÉES 1916-1918

2.3. La nécessité de l'enseignement aux Internés

Cet enseignement ne vise ni les étudiants, ni les commerçants, ces deux catégories d'internés bénéficiant déjà de cours adaptés soit dans les universités, soit dans des écoles spécialisées. Le but de l'enseignement n'est pas de procurer aux internés un moyen de tuer le temps, il s'agit au contraire de combler des lacunes et de développer des connaissances afin que chacun puisse plus tard retrouver une activité civile. C'est vouloir leur être utile d'une manière *pratique et immédiate*. Non seulement cet enseignement met en perspective l'avenir et le retour plus ou moins proche dans son pays, mais il permet aussi d'acquérir des compétences bien réelles et utiles, avec le sentiment de ne pas laisser en veilleuse des capacités individuelles. Bien au contraire ces cours dispensés permettent de garder confiance en soi, de se projeter dans l'avenir, mais aussi de développer des capacités sociales et fraternelles avec d'autres soldats internés. Ce sont également les échanges sur la situation de guerre, des prises de conscience des souffrances infligées à des millions d'individus et la projection dans des projets politiques pour une société égalitaire et juste.

La C.R.I. dès le départ a bien en tête la nécessité de préparer les Internés à un retour dans leur pays. Non seulement pour les entourer et leur donner un statut provisoire d'accueil, mais aussi pour maintenir les liens avec leurs familles et leur pays, pour jouer pleinement la neutralité de la Suisse, offrir un havre de paix et promouvoir un idéal humaniste et chargé de valeurs chrétiennes. Ce message de fraternité délivré est entendu et bien compris. Les remerciements sont nombreux de la part des diverses autorités politiques des pays belligérants, mais aussi et surtout de la part des intéressés eux-mêmes.

2.3.1. Fusion d'après-guerre et création de DSR

À la fin janvier 1919, au Casino de Montbenon à Lausanne, autour d'une table « sans tapis vert » sont assis des représentants de tout le pays romand. Industriels, secrétaires d'œuvres sociales, éducateurs, ministres (pasteurs), ils ont œuvré pendant plus de deux années au « *ravitaillement intellectuel et moral des internés alliés* ».

L'armistice du 11 novembre 1918 met fin à leur mandat et l'achèvement d'une tâche intense ouvre une nouvelle possibilité d'action que leur offre une paix tant de fois souhaitée. Ils veulent faire aboutir une fusion d'après-guerre de la CMR et de la CRI qui regroupent des compétences et des expériences à ne pas laisser inactives.⁹⁸ Les expériences de 1914 à 1918 démontrent qu'il est possible de gagner à cette cause

des cercles nouveaux pour un service social élargi. Un organe permanent conçu sur une base « d'affaires » a devant lui un vaste programme et peut rencontrer toutes les chances d'un véritable succès.

Et de conclure : « À qui douterait des avantages de ce projet, répondons en toute simplicité : Pratiquement il vise à unifier des efforts qui tendraient à se disperser ou, non coordonnés, aboutiraient à des doubles emplois. Il assure une économie de temps, d'hommes et d'argent dont notre individualisme à tous crins s'est jusqu'ici montré inutilement prodigue. Il administrera la preuve qu'en temps de paix, comme en temps de guerre, ceux qui se réclament du Christ ne veulent être ni les rêveurs qu'on leur reproche d'être, ni les ankylosés qu'ils ont été trop souvent. Discutons si l'on veut, mais ensuite agissons ! Et que Dieu nous soit en aide ».⁹⁹

Une bonne dizaine d'abréviations sont évoquées et discutées ; parmi ces dernières quelques-unes retiennent plus particulièrement notre attention et disent quelque chose sur les affiliations et les intentions concernant le service à rendre : C.M.I.R. Commission militaire et industrielle romande, C.R.E.S. Commission romande d'entraide Sociale, C.R.A.T. Commission romande pour l'Armée et les Transports, C.R.I.E.M. Commission romande, industrielle, éducative et militaire. Il semble qu'un accord définitif fut trouvé quelques mois plus tard par le secrétaire de la Commission militaire qui propose une simplification par des mots simples et précis : *Département social* auquel on ajoute quelques séances plus tard *Romand*.

Quelques mois plus tard, l'en-tête du papier à lettres certifie cette orientation.



Dans les archives du DSR, en cette période de réorientation de l'œuvre, il y a de nombreuses discussions et des délibérations longues et parfois très tendues.¹⁰⁰ Les enjeux réels et symboliques sont nombreux et cette commission pour l'instant encore informelle oblige à des choix certes ouverts, mais cependant affirmés. Des militants de la première heure se retirent et rejoignent des « sociétés à but social » où ils trouvent de meilleurs moyens pour réaliser leur idéal et retrouver leurs aspirations éthiques et religieuses. Le modèle organisationnel nouveau mettra plus de cinq mois pour gérer le passé et le dissoudre en partie, et finalement trouver une nouvelle voie.

Au lendemain de la démobilisation soit au début de l'année 1919, seize « Maisons du Soldat » sont stockées aux frontières ou en dépôt. Différentes questions se posent : faut-il les démolir, les vendre ? Il s'agit bien de passer de l'état de guerre à celui de paix ! De gros frais sont en perspective pour remettre en état ce matériel et ses aménagements intérieurs, pour les conserver et surtout les réaffecter à de nouveaux projets. La fondation du « *Don National Suisse* » accorde cinquante mille francs, le Conseil Fédéral sollicite en vote lui sept mille, des industriels et des commerçants apportent leur contribution.¹⁰¹ À noter que le siège administratif fixé à Lausanne se transporte à Genève sous la présidence de Théophile Geisendorf.

*« Puis le grand chassé-croisé commence pour les maisonnettes en bois clair que nos soldats ont si souvent saluées comme des amies. On les répartit d'abord sous quatre chefs : les forts, les casernes, les sanatoriums et les arsenaux ».*¹⁰²

2.3.2. Un pionnier : Théophile Geisendorf-Des Gouttes (1874-1953).

Né à Genève, le 2 octobre 1874, Théophile Geisendorf fait ses études à Cannes, puis à Genève, où il obtient en 1899 le grade de bachelier en théologie. Cependant, il n'exercera pas de ministère pastoral. Son engagement sera avant tout un travail auprès de la jeunesse, notamment dans le cadre des U.C.J.G. (Unions Chrétienne de Jeunes Gens). Il va y consacrer avec passion plus de vingt années de sa vie militante.

L'étudiant

Présenté comme un étudiant sérieux, mais aussi malicieux, Théophile Geisendorf fréquente l'université de Genève en faculté de théologie. Cinquante étudiants réguliers, dont une quarantaine de Français boursiers, de l'École Samuel Vincent de Nîmes. Geisendorf voit le côté pittoresque des situations, des figures, des noms et des

choses. Il est le sourire, au milieu des soupirs de la volée si souvent arrêtée dans ses aspirations.¹⁰³

Son engagement Unioniste

Son engagement débute en qualité de Secrétaire adjoint du Comité national des U.C.J.G., en France et plus précisément à Paris, puis comme Secrétaire général de ce mouvement à Marseille. De 1907 à 1919, il est établi à Genève et fonctionne comme Secrétaire général unioniste de la rue Général Dufour, où il est reconnu comme l'animateur principal du mouvement. Son rayonnement déborde largement du cadre genevois et s'étend à tout le pays romand. On le voit très engagé dans des rassemblements et des journées animées par « des étudiants chrétiens » ; c'est sans doute durant deux décennies qu'il exerce « un ministère » d'avant-garde parmi les jeunes. Il ne cesse de vouer sa loyauté et son engagement au service des U.C.J.G. dont il figure en fin de carrière au nombre des vétérans.¹⁰⁴

Rien d'étonnant qu'il soit appelé comme Secrétaire général de l'U.C.J.G. de Genève dès 1907, il était très bien préparé à cette tâche. La jeunesse, c'était lui ! Rien de ce qui la touchait ne lui était étranger. Il comprenait ces adolescents qui, au soir d'une rude journée, voulaient se refaire. Mais où ? Dans les bars ou les dancings ? Dans le grand local de la rue Général Dufour, le nouveau secrétaire leur ouvre les portes dans un accueil attentif et chaleureux. Il les conduit dans les salles de gymnastique de lecture et de musique. Certaines conditions sociales et culturelles, certains labours pénibles empêchent « *l'épanouissement de l'âme* », l'éveil de l'esprit. De saines récréations (loisirs) sont nécessaires à ceux qui risquent de n'avoir d'autres horizons « *que le zinc ou l'établi* ». Mais cela ne va pas tout seul et Geisendorf doit lutter contre certains rigorismes qui suspectent sa largeur d'esprit. « *La conversion avant la gymnastique, la musique, le camping et les sports* ».

Les internés

Geisendorf se préoccupe des prisonniers de guerre, de ceux dont l'internement dure des années et qui souffrent loin de leur famille, de leur pays, de leur culture. Derrière des barbelés, guettés par le désespoir, souvent atteints de tuberculose ou dévorés par divers maux. Désespérés, ils n'ont d'autres perspectives que d'attendre la mort. Geisendorf estime que, pour être délivrée d'une invasion, la Suisse n'a pas de mérite spécial. Il ne veut pas que les « neutres » soient taxés de pleutres.

L'éditeur

Constatant la pauvreté d'une certaine littérature piétiste, invertébrée, anémique et anémiant, il fonde la maison d'édition « Labor et Fides ». De 1924 à sa retraite forcée en 1951, il ne s'accorde aucun répit et lance des ouvrages qui manquent à la conscience collective des milieux protestants. Ses études universitaires lui permettent de ne pas se limiter à une orthodoxie intransigeante où la lettre tue les messages « interpellants ».

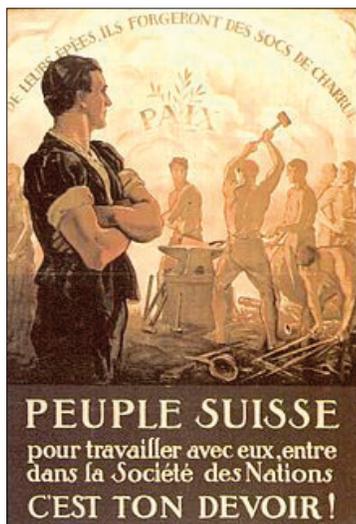
Position dans l'Église

Il laisse également des traces au sein du Consistoire de l'Église nationale protestante, ses interventions étant remarquées par le sens social de justice, inspirées par sa piété et son engagement chrétien. Il était remarqué et reconnu pour son engagement et ses « saintes indignations » ; reconnu avant tout comme un chrétien actif et militant dans la mouvance « réveillée » du protestantisme. Bien que peu ecclésiastique et encore moins clérical, il participe aux cultes d'autres communautés, notamment celles de l'Église évangélique libre.

2.3.3. Les journées de Vaumarcus

À côté du Docteur Georges Liegme, Théophile Geisendorf est considéré comme la cheville ouvrière des camps de Vaumarcus. Si Vaumarcus devient un lieu de pèlerinage et de rassemblement de la jeunesse protestante en Romandie, c'est à Geisendorf que l'on attribue le succès. C'est son talent d'organisateur qui mobilise des jeunes gens et des jeunes filles en rangs de plus en plus nombreux. Pas une paroisse « de chez nous » qui ne soit touchée par les annonces des Camps de Vaumarcus. Entre les grandes manifestations on le voit souvent en inspection, allant de pavillon en pavillon, surveillant l'état des bâtiments, apportant des améliorations toujours bienvenues, des salles plus spacieuses pour les réunions, les repas, les concerts.

Dès les origines de son engagement, Geisendorf a une espérance : le pacifisme est un point d'ancrage pour son engagement chrétien. À de nombreuses reprises, il soutient les mouvements pour la paix et la concordance entre les citoyens. Plusieurs congrès ont lieu à Genève ayant pour sujet la défense de la paix. Des prix Nobel sont attribués, parmi lesquels celui du Suisse Élie Ducommun (1902). Les contradictions profondes du pacifisme émergent avec l'éclatement de la Première Guerre mondiale. Le rappel au patriotisme et au sentiment de fidélité aux institutions nationales fut



105

plus fort que l'idée de la fraternité universelle. L'idée de fraternité universelle et, par conséquent, le projet de construction d'un monde où tous les hommes pourraient vivre dans la paix et l'harmonie, représentent un des éléments fondamentaux de l'« utopie planétaire » du début du XX^e siècle, à travers le mythe de la « République universelle ».

Toutes les grandes organisations européennes se déclarèrent en faveur de l'intervention dans la guerre et pour la défense des intérêts nationaux de leurs pays respectifs. Au fil du temps, cette attitude de respect absolu envers les institutions de l'État s'est transformée en un sentiment patriotique.

Le pacifisme s'est donné comme objectif de préserver la paix à travers le droit et par des réformes qui devaient conduire à l'affirmation d'une société plus équitable et plus juste. Ce pacifisme ne refusait pas la guerre en tant que telle : au contraire, il reconnaissait même une légitimité à se défendre, dans le cas où le droit et la justice seraient menacés. S'il s'agissait de défendre la liberté, la démocratie, les droits de l'homme et du citoyen, ces pacifistes n'hésitaient pas à prendre les armes. En partant de ces prises de position, le concept de « nation armée » s'est installé et a pris comme modèle la notion « citoyen armé », si chère à la Suisse par opposition à l'armée professionnelle. Ainsi, la mise en place de la « nation armée » et du suffrage universel, est conçue comme le fondement authentique des principes démocratiques de notre pays.

Le pacifisme s'est donné comme objectif de préserver la paix à travers le droit et par des réformes qui devaient conduire à l'affirmation d'une société plus équitable et plus juste. Ce pacifisme ne refusait pas la guerre en tant que telle : au contraire, il reconnaissait même une légitimité à se défendre, dans le cas où le droit et la justice seraient menacés. S'il s'agissait de défendre la liberté, la démocratie, les droits de l'homme et du citoyen, ces pacifistes n'hésitaient pas à prendre les armes. En partant de ces prises de position, le concept de « nation armée » s'est installé et a pris comme modèle la notion « citoyen armé », si chère à la Suisse par opposition à l'armée professionnelle. Ainsi, la mise en place de la « nation armée » et du suffrage universel, est conçue comme le fondement authentique des principes démocratiques de notre pays.

Les journées de Vaumarcus organisées entre 1922 et 1937, et dont Geisendorf est la cheville ouvrière, proposent des rencontres animées par des conférenciers reconnus pour leur engagements et leurs idées novatrices ou au contraire conservatrices.

Voici les titres de ces différentes conférences-débats (voir page ci-contre).¹⁰⁶

Une tentative de rapprochement des antagonismes

La recherche de l'unité de l'action de DSR est un enjeu important ! Il y a visiblement des tensions avec une dynamique de fragmentation entre l'idéal de Geisendorf et la direction du DSR, de plus en plus absorbée par des problèmes organisationnels, administratifs et de gestion. *« Il n'est pas exagéré de parler ici de sacrifice, car, pour ceux qui ont été les ouvriers de la première heure et à tort ou à raison imprimèrent à tout l'effort accompli le sceau de leur caractère ou de leur tempérament, pareille transformation équivalait à un déchirement. Et ceux qui renoncèrent à leurs habitudes, ou pour mieux dire à des méthodes auxquelles ils avaient quelques raisons de tenir ne l'ont pas accepté d'un cœur léger ».*¹⁰⁷

Nous notons la démission de Théophile Geisendorf de ses fonctions de Directeur de DSR le 1^{er} août 1934, annoncée avec « gravité » dans le rapport annuel du 15^e exercice de 1933-1934. Avec cette démission, les activités liées aux conférences débats aux « journées de Vaumarcus » disparaîtrons petit à petit. Dès 1934, l'animation des journées est reprise sous forme de trois Congrès organisés par la Fédération du Christianisme social de la Suisse romande. Après diverses recherches très intenses, nous avons retrouvé des traces écrites d'un de ces congrès, dont nous donnons ci-après un très bref compte-rendu.

Titres des conférences-débats des journées de Vaumarcus (1922-1937)

1922 - Les conditions d'existence dans les milieux industriels.

1923 - Le protestantisme et le devoir social.

1924 - Les causes économiques et morales du malaise social.

1925 - Libéralisme et socialisme envisagés du point de vue chrétien.

1926 - La crise de la famille.

1927 - Le malaise de la démocratie.

1928 - L'attitude de la Suisse en face des conventions internationales du travail.

1929 - Le rôle du Département social romand de 1919 à 1929.

1930 - Le chrétien et la vie politique.

1931 - Fusion des journées sociales de Vaumarcus et du Congrès du christianisme social à Genève.

1932 - Le problème du chômage.

1933 - La Corporation et la Communauté professionnelle.

1934 - Premier congrès de la fédération du Christianisme social de la Suisse romande.

1935 - Compréhension et collaboration.

1936 - Deuxième congrès du Christianisme social à Bienne.

1937 - Les loteries et le sur-salaire familial.

1938 - Troisième congrès du Christianisme social à Yverdon

1939 - 20^e anniversaire du D.S.R.

1936 - Deuxième congrès du Christianisme social à Bienne.

« Faute de place, nous ne nous arrêterons un instant qu'à l'exposé de Me Arnold Bolle, avocat et notaire à La Chaux-de-Fonds, sur : L'Impôt et la morale. Après avoir stigmatisé comme il convient les nouveaux impôts, anticonstitutionnels, parce que portant sur des aliments de première nécessité ou des matières premières indispensables à la vie économique du pays, ce qu'interdit l'art. 29 de la Constitution fédérale, le conférencier flétrit non moins énergiquement le « truc » de la « clause d'urgence », qu'il qualifie d'insulte au peuple suisse, et d'insulte imméritée (...) Là où nous sommes pleinement d'accord avec M. Ninck, c'est dans ses conclusions. Il préconise une éducation moins intellectualiste, la formation du sens social chez l'adolescent. Une sincérité nouvelle doit régner entre l'éducateur et son disciple. Le Jugendheil, organisation d'entraide morale, fondée par des personnalités du monde médical et pastoral, tend à créer dans toutes les localités du pays des cellules sociales, où l'on convoquerait tantôt les parents, tantôt les jeunes gens ou les jeunes filles, pour discuter des problèmes sexuels, du mariage, de la famille. On apporterait ainsi de la clarté dans un monde trouble, du secours aux faibles, et l'on préviendrait bien des misères et des désespoirs, en ouvrant aux jeunes des horizons nouveaux. L'auteur ne nous en voudra pas, si nous entre voyons, pour diminuer les conflits des jeunes, encore d'autres moyens que le Mouvement d'Oxford ».¹⁰⁸

« Au cours de l'entretien fort animé et nourri qui s'engagea sur les conclusions du conférencier, M. G. Thélin (Genève), président de la Fédération du Christianisme social de la Suisse romande, qui, en cette qualité, avait présidé le Congrès, M. G. Thélin, disons-nous, releva le fait qu'en ce qui concerne les femmes, la monstruosité signalée de l'impôt soustrait au vote populaire par la clause dite d'urgence se double de l'anomalie constante qui veut que, contribuables à l'égal de l'homme et au même taux que lui, les femmes ne soient jamais appelées à se prononcer sur le mode ou le taux de cet impôt, qu'elles auront à payer en vertu de décisions exclusivement masculines! Là aussi règnent l'injustice et l'arbitraire consacrés par un long usage... Ajoutons que Me Bolle avait déclaré au cours de son exposé que c'est non seulement un droit, mais un devoir de se révolter contre une loi inique, non pas certes en violant celle-ci, mais en travaillant à conquérir l'opinion en vue de la faire modifier, ce qui est le seul mode d'action démocratique. C'est bien ainsi que nous travaillons, nous autres femmes, pas toujours avec succès ».¹⁰⁹

Dans ces deux congrès, nous retrouvons l'intention et le fond des débats organisés par Geisendorf précédemment. Malheureusement, nos démarches pour retrouver des comptes-rendus d'autres journées de Vaumarcus sont restées vaines. Nous avons recherché et identifié le parcours de la plupart des conférenciers. Par exemple, en 1927, sur le thème « Le malaise de la démocratie », nous trouvons comme conférencier Marcel Regamey, encore aux études à cette époque. Voici quelques éléments concernant son engagement social et politique.

Biographie

En 1926 déjà, il fonde les cahiers *Ordre et Tradition*, devenus en 1935 les *Cahiers de la Renaissance vaudoise*, qu'il animera jusqu'en 1953, avant de les confier à Bertil Galland, dès 1960. En 1931, avec Victor de Gautard et Alphonse Morel, il crée le journal *La Nation*, mensuel, puis bimensuel, pour lequel il écrira près de mille trois cents articles. Pianiste, mélomane averti, il est membre du Conseil d'administration de l'Orchestre de Chambre de Lausanne, préside sa commission musicale de 1974 à 1979 et participe activement aux séances de la commission artistique de la Fête des vigneronns de Vevey de 1977.

Doctrines

Monarchiste dès sa quatorzième année, il s'oppose vigoureusement au parlementarisme basé sur les opinions, pour chercher à promouvoir une assemblée qui puisse représenter les intérêts concrets, ceux des professions et des communes, que l'État doit protéger. S'inspirant de « l'empirisme organisateur » de Charles Maurras, il élabore un système étatique théorique convenant au Pays de Vaud. Dès 1931, il prend ses distances face au fascisme italien, à son enrôlement caporaliste et à son culte du chef, pour concevoir un « gouvernement personnel » fondé sur la cooptation et l'hérédité.

Regamey et l'antisémitisme

Regamey a pris des positions clairement antisémites conformes aux vues d'un Maurras, par exemple en 1932 lorsqu'il écrit dans *La Nation* : « Défie-toi du Juif », « Un Juif peut avoir l'accent vaudois et porter l'uniforme du dragon ou d'artilleur, il demeure, sous cette honnête apparence, un Juif cent pour cent. À la moindre émotion, vous verrez la bonhomie vaudoise faire place à la fébrilité orientale et le doux parler romand se transformer en un jargon guttural caractéristique. » « Le peuple juif » est, pour

Regamey, celui dont « la richesse vagabonde profite rarement au pays qui la crée ». Il faut donc « le frapper de taxes spéciales », etc. Après la Seconde Guerre mondiale, il a changé de position et peut écrire, en 1965 : « Le fait de ne pas supporter les Juifs est une offense au plan divin et il a fallu que l'Allemagne nazie ait rejeté expressément la foi chrétienne pour s'adonner sadiquement à l'extermination des Juifs. »

Philosophie

Pour Marcel Regamey, l'Évangile est le premier fondement de la réflexion. Fidèle paroissien durant toute sa vie, attaché à la lecture quotidienne de la Bible et à la célébration liturgique, il élargit sa philosophie à partir des vérités chrétiennes, telles que l'Église les a toujours interprétées. Attaché à la liberté personnelle, Regamey la situe toujours dans un cadre : famille, entreprise, profession, commune, État cantonal. Il a une vision organique de la société.

Action politique

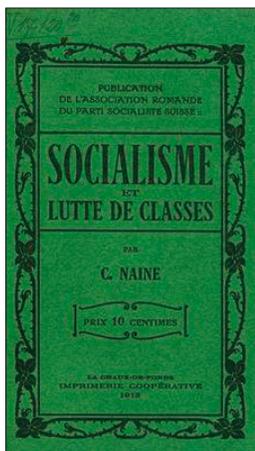
La Ligue vaudoise, expression politique du Mouvement de la Renaissance vaudoise, n'a jamais formé de parti ni présenté de candidats à aucune élection. Mais elle prend position, par *La Nation* et les *Cahiers de la Renaissance vaudoise*, sur les sujets débattus et lors des votations cantonales et fédérales, dans le but de défendre, contre la centralisation fédérale, l'autonomie législative des cantons (fédéralisme). Sans occuper de fonction officielle, Marcel Regamey a exercé sur la politique vaudoise et suisse une influence étonnante pour un simple citoyen.

La Ligue vaudoise s'est manifestée pour la première fois en 1933, pour s'opposer avec succès à un impôt fédéral sur le vin. Deux ans plus tard, elle montrait son attachement à l'armée suisse en soutenant la prolongation des écoles de recrues. Après la guerre, pour obliger les autorités fédérales à renoncer à leurs habitudes autoritaires, Marcel Regamey et ses amis, soutenus par le futur conseiller fédéral Paul Chaudet, lancèrent une initiative pour le retour à la démocratie directe, qui obtint la majorité en votation en 1949. En 1973, avec l'aide du parti radical, il s'oppose, chaque fois avec succès, à des articles conjoncturels fédéraux ; en 1976, à une loi centralisatrice sur l'aménagement du territoire ; en 1977, à l'instauration d'un service civil ; en 1978, à la création d'une police fédérale et à un projet de nouvelle Constitution fédérale.¹¹⁰

Nous donnons, ci-après, quelques éléments biographiques concernant un autre conférencier, issu d'un autre engagement social et politique : **Charles Naine** (1824-1926).

Se forme à l'École d'horlogerie et de mécanique à La Chaux-de-Fonds. Ouvrier horloger à La Chaux-de-Fonds (1893-1894), puis mécanicien à Fontainemelon (1895-1897). Licence en droit à Neuchâtel (1896-1899), séjours d'études à Berlin, Paris et en Italie. Avocat à La Chaux-de-Fonds (1901-1910), rédacteur et administrateur du journal socialiste *La Sentinelle*, Charles Naine devient dès 1902 le principal animateur des organisations ouvrières neuchâteloises qui connaissent un essor considérable. En 1903, il est condamné et exclu de l'armée pour refus de servir ; sa plaidoirie pacifiste remporte un grand succès. En 1904, il joue un rôle éminent dans la grève des maçons à La Chaux-de-Fonds et dans la protestation contre l'occupation militaire de la ville. Député au Grand Conseil neuchâtelois (1905-1910). Influencé par le christianisme social, il élabore une synthèse des doctrines socialistes, syndicalistes et coopérativistes. Établi à Lausanne en 1910, il est à la tête de l'office social de la Maison du Peuple, est élu au Grand Conseil vaudois (1917-1925) et dirige le journal *Le Droit du Peuple* (1919-1924), tout en restant actif et influent dans le canton de Neuchâtel. En 1911, il est le premier socialiste neuchâtelois élu au Conseil national, où il siégera jusqu'à sa mort (dès 1919 pour le canton de Vaud). En août 1914, il s'abstient, comme Ernest Paul Graber, lorsque l'Assemblée fédérale vote les pleins pouvoirs, se distinguant ainsi de son parti qui s'y rallie. Il prend part à des rencontres internationales pour mettre fin aux hostilités, notamment à Zimmerwald en 1915. Il côtoie Lénine, mais s'oppose avec

force aux méthodes violentes et dictatoriales. Lors de la grève générale (1918) et par la suite, il affirme une politique modérée, ce qui provoque des conflits avec les communistes et les socialistes de gauche. Orateur et auteur de talent, Charles Naine a joui d'une popularité débordant les rangs socialistes.¹¹¹



Dès 1938, nous ne trouvons plus de traces concernant « les journées sociales de Vaumarcus », si ce n'est quelques promesses pour une organisation à « ressusciter », mais qui ne se donnera plus.

*« Inutile de dire aussi que l'habituel pèlerinage à Vaumarcus procuré par les journées sociales, est également interrompu. Mais la sympathique colline n'est pas oubliée et conserve un attrait qui, le moment venu, nous y ramènera instinctivement ».*¹¹³

*« Si la perspective d'évènements graves, toujours possibles, nous empêche de prendre à cet égard des décisions formelles, Vaumarcus reste néanmoins pour l'avenir, une branche importante d'activité du D.S.R. ».*¹¹⁴

2.3.4. L'activité des trois commissions au sein de DSR

Comme déjà mentionné, dès 1919 DSR se présente avec une organisation bien structurée. Soit un bureau exécutif sous la présidence de Th. Geisendorf et la vice-présidence de FB. Maillard et E. Bonnard. Puis suit la nomination de trois commissions qui vont donner à DSR sa structure organisationnelle pour deux décennies. Entre la fin de l'année 1919 et le 5 novembre 1921, et après de nombreuses séances de travail, les Statuts de DSR sont adoptés en Assemblées générales.¹¹⁵

2.3.5. La commission militaire et ses premières tâches

Comme déjà mentionné, en 1922 DSR possède un foyer, ou une Maison du Soldat, sur chacune des principales places d'armes de Suisse Romande.¹¹⁶ Il semble que DSR gère environ deux cent quarante foyers, par la réaffectation de maisons démontables ou à travers celles qui sont créées dans des locaux mis à disposition par la hiérarchie militaire. Par exemple, en 1923, ce sont pas moins de vingt-deux foyers mobiles et quatorze salles de correspondance qui accueillent des soldats dans la région d'Orbe, dans le Jura bernois et le Jura neuchâtelois, ainsi que dans le Gros-de-Vaud et les vallées des Dranses. Cette présence mobile sur le terrain est très appréciée lors des manœuvres des brigades et des cours de répétition ; elle sera maintenue de très nombreuses années. Elle reçoit toujours la bienveillance des chefs militaires et des autorités.¹¹⁷ La fréquentation de ces foyers est « excellente » et les deux tiers des soldats les utilisent.¹¹⁸ L'apparition des « tentes » en 1922 permet une grande mobilité ainsi qu'un transport facilité dans des sites choisis à proximité de la troupe, mais souvent dans un paysage qui incite à la « paix de l'âme » et au délassement, tout en rappelant symboliquement les valeurs patriotiques à la troupe.

Nous donnons, ci-après, un compte rendu du travail de la commission militaire (6^e exercice : 1924-1925).¹¹⁹ Cet exercice, déroulé sur une année ressemble à tous les autres et correspond à la norme habituelle de ce que l'on peut découvrir des travaux de la « commission militaire ».

« À en juger par les comptes qui sont, en somme, un baromètre assez sûr, nous voyons que nos Maisons ont non seulement gardé la faveur de nos soldats, mais que la fréquentation va en s'augmentant de réjouissante façon (...) Dans la mesure du possible, nos Agents vont apporter à nos soldats des distractions ou des avis salutaires et plus appréciés qu'on ne le pense peut-être. Nous estimons même que les services rendus dans ces maisons sont pour beaucoup dans le succès de certains foyers civils. Nos soldats, rentrés dans la vie ordinaire, savent où aller et comment on les recevra. Les troupes en manœuvres n'ont pas été négligées, bien que nous devions reconnaître qu'il n'est pas possible d'être partout où se trouve un détachement. Notre Agent général auquel incombe plus particulièrement cette besogne a organisé et ouvert plus de dix-huit foyers mobiles qui ont été très fréquentés. Exprimons ici notre vive gratitude aux membres des Unions et de la Croix-Bleue qui, par leur active collaboration, ont grandement facilité la tâche de notre Agent.

Comme de coutume, on a largement distribué le matériel de correspondance. Le recueil de chants s'est rajeuni d'une nouvelle édition remaniée. Nous ne pouvons clôturer ce chapitre sans dire notre reconnaissance au Département militaire fédéral et au Don national qui, tous deux, continuent à nous aider de leurs subsides, et auprès desquels nous sommes sûrs de trouver l'accueil le plus bienveillant. Notre gratitude va également aux officiers de troupes, qui, toujours plus convaincus de l'utilité de notre activité, nous prêtent un concours précieux ».

Service de prêt de vues pour projections¹²⁰

DSR met sur pied un service de prêt de clichés. Ce sont notamment trois séries comprenant soixante à soixante-dix vues, format 83x83, avec texte explicatif. Ces séries sont expédiées sous emballage spécial et peuvent être gardées une semaine au plus. Il n'est pas exigé de location, mais DSR demande qu'on veuille bien faire en sa faveur une collecte après la conférence. Entre le 1^{er} octobre 1919 et le 30 septembre 1920, plus de cent trente envois sont effectués.

Service des bibliothèques circulantes¹²¹

Constituées jadis pour les internés hospitalisés en Suisse, ces armoires-bibliothèques contiennent chacune de soixante à soixante-dix volumes choisis et peuvent être expédiées sans peine par poste ou par rail (dimensions : 70cm de largeur sur 1m de hauteur). En plus de ces cinquante armoires-bibliothèques, DSR possède plusieurs milliers de caissettes analogues très facilement transportables et contenant une quinzaine de volumes. Là où la demande est faite, moyennant le remboursement des frais de port, l'envoi est immédiatement exécuté.

Conférences de propagande¹²²

En moins d'une année d'exercice, ce sont plus de soixante conférences qui sont données dans tous les cantons romands. Les conférenciers principaux : Théophile Geisendorf, Marc Sauter, Charles Lüginbühl, Emile Bonnard, Adrien Besson. En une année, ces collectes rapportent la somme de 1479 fr.

Le ravitaillement intellectuel et moral¹²³

Plus de trente conférences sont données dans les Maisons du Soldat. Ce sont aussi 65 650 feuilles de papier pour correspondance avec en-tête de DSR qui sont distribuées et 55 450 enveloppes. Dans les Foyers du Travailleur, ce sont plus de quatre-vingt douze conférences qui sont données et 114 335 feuilles de papier et 90 595 enveloppes qui sont distribuées.

LE LOCAL A H. DU SOIR

DE LA GUERRE A LA PAIX

OU COMMENT RÉPONDRE AUX BESOINS NOUVEAUX ?

Exposé de l'action poursuivie par le DEPARTEMENT SOCIAL des Unions Chrétiennes de Jeunes Gens et des Sociétés de la Croix-Bleue sous les auspices des sections locales

ENTRÉE LIBRE

COMMISSION MILITAIRE ROMANDE
DES UNIONS CHRÉTIENNES DE JEUNES GENS ET DES SOCIÉTÉS DE LA CROIX-BLEUE
LAUSANNE - 18 RUE DE L'HÔPITAL



Conférence Publique avec Projections Lumineuses par M. Th. GEISENDORF Président

COMMISSION INDUSTRIELLE ROMANDE
Département Social des Unions Chrétiennes de Jeunes Gens et des Sociétés de la Croix-Bleue



L'auto-cantine

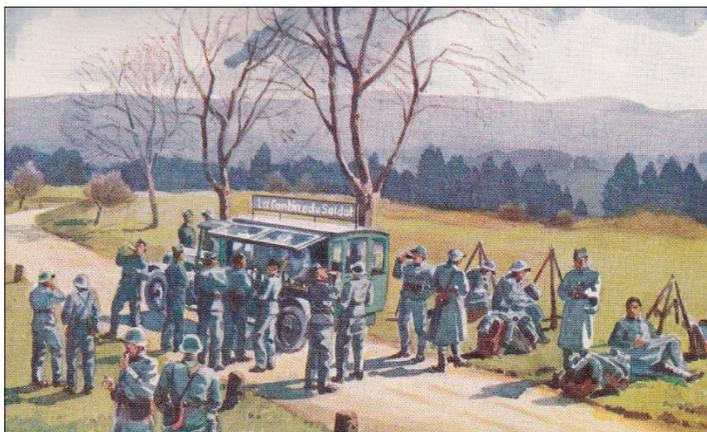
Théophile Geisendorf a toujours regretté, durant la mobilisation de la troupe lors de « la Grande Guerre », de n'avoir pu disposer d'un véhicule à moteur permettant en toutes saisons le transport de boissons chaudes et froides. Au lendemain de la guerre, il découvre plusieurs autos carrossées, reléguées au quartier général des Unions britanniques, qui avaient été constamment requises sur le front de l'Occident pour un tel service. En mars 1920, au moment où se liquidaient les comptes de guerre et un solde actif du journal "Sous le drapeau",¹²⁵ qu'une somme d'environ douze cents francs est disponible pour l'achat d'un véhicule et d'un matériel utile pour ses déplacements. Il s'agit, semble-t-il, des dernières volontés d'une personne qui fait don de son automobile à Geisendorf qui permettent la réalisation de ce projet.

Transformée de fond en comble, une *Pic-Pic* de 1914 retrouve une nouvelle jeunesse. En été 1924, le véhicule tant convoité apparaît enfin. Sous sa forme inédite, panneaux amovibles et caissons zingués, l'ancienne limousine accomplit sa première randonnée, de Genève au Jura, le jour où la Sentinelle des Rangiers est dévoilée devant une foule immense et recueillie.

Il semble que le Conseil de direction de DSR se soit opposé de manière presque unanime à ce projet. Seul le Vice-président chargé de la commission militaire se montra partisan de cette initiative. Geisendorf a quelques appréhensions d'être si peu soutenu par son Conseil. Anxieux face aux frais d'entretien à venir, il est également déçu de la difficulté du DSR à sortir du cadre de la « bonne raison », si chère aux personnes trop prudentes. Les récits de Geisendorf à propos du service rendu par l'auto-cantine sont salvateurs pour les soldats et d'une très grande portée pratique pour le ravitaillement en boissons et douceurs, mais aussi hautement symbolique comme réconfort psychologique permettant de trouver en pleine manœuvre un moment de détente et de récupération psychologique. « Assurément, les militaires férus de drill peuvent trouver qu'il n'est pas nécessaire de donner à une troupe au combat les menus plaisirs de ce genre. Soit. Mais ignorent-ils le rôle des impondérables ? Arriver à temps, au moment de la halte horaire ou de la déconsignation, c'est l'occasion d'apporter non pas seulement la boisson ou l'aliment, mais cette chose indispensable à la vie : l'illusion. Oui l'illusion momentanée du chez soi ». ¹²⁶

La célèbre camionnette *Pic-Pic*, est aussi utile comme comptoir ambulant des éditions Labor. On lit beaucoup grâce à ce service de bibliothèque ambulante et ses caissettes de livres peuvent contenir soixante à soixante-dix volumes.

Une Période « pionnière » (1919-1946)



127



128

La brochure Spiro

Les intentions affirmées de la Commission militaire sont de transmettre au plus « humble » d'une armée de milice le sentiment de ses responsabilités patriotiques, lui faire comprendre tout ce qu'il y a de noble dans « la servitude » acceptée. Par-dessus tout, vivifier les sources de son patriotisme, voilà le but et le devoir de quiconque visant l'éducation de soldat-citoyen.¹²⁹

Un pasteur « lettré et patriote », le sergent-major Louis Spiro publie un petit fascicule aux *Cahiers de la Jeunesse*. Au DSR, ces pages *d'une remarquable sobriété et pénétrées d'un souffle intense*, sont retenues et identifiées comme pouvant apporter un réconfort aux jeunes hommes entrants « au service ». Il est décidé de le présenter sous forme de tract facile à répandre ; en 1923, l'opuscule « *À mon fils qui va devenir soldat* » devient très connu, pour ne pas dire célèbre, sous le nom de « brochure Spiro ». Dans un premier temps, elle est offerte aux recrues du 1^{er} corps d'armée lors des soirées qui sont organisées dans chaque Maison du Soldat. Elle intéresse tout autant les élèves des cours préparatoires, ceux que l'on appelait les moblots, que les gardes-frontières que l'on voit assidus dans la fréquentation des Maisons du Soldat, notamment à Genève.

Cela n'empêche pas DSR de se diriger vers la publication de la 4^e édition de cette brochure. On parle de traduction en allemand et en italien. Il est suggéré que cette brochure pourrait être remise aux futurs soldats en même temps que leur livret de service. Cette proposition est bien accueillie, semble-t-il, par les chefs des Départements militaires romands.

Cette diffusion suscite des réactions de certains « *qui n'endossaient l'uniforme gris-vert et ne coiffaient le casque d'acier qu'en rechignant* ». Des articles paraissent dans la presse qui accuse l'U.C.J.G. d'être *une école de perversion spirituelle et morale*.¹³⁰

Il en est de même dans *La Sentinelle* et la *Révolution pacifique*, où Alice Descoedres¹³¹ accuse DSR de glorifier d'un point de vue chrétien *la guerre et sa préparation*.¹³² Des lettres de cercles unionistes protestent allant jusqu'à déclarer que cette publication constituait « *une trahison envers l'Évangile et notre Maître Jésus Christ* ». Quelques affirmations phares du sergent-major Spiro sont très mal reçues dans des milieux chrétiens « pacifistes ».



« C'est pourquoi servir son pays en soldat n'est plus trahir la cause de l'Évangile que de le servir en tant que citoyen ; c'est remplir son devoir, un devoir qui s'impose dans les circonstances où se trouve l'humanité. Vis dans le présent, mon garçon, travaille de toutes tes forces à apaiser autour de toi les divisions et les querelles qui sont à la base de l'esprit de guerre (...) Ne te laisse pas égarer par ceux qui te parleront de service civil (...) Mets- toi en garde, aussi, de ceux qui te disent : le jour où mon pays sera envahi, où l'on menacera ceux que j'aime, ce jour-là, je serai prêt à marcher ! » (...) « Somme toute, le code de l'honneur et du devoir militaire coïncide exactement avec le code de l'honneur et du devoir chrétien »

De manière relativement habile, le DSR évite une confrontation directe avec une frange de la jeunesse et de l'Église très engagée dans « le pacifisme chrétien ». Ce mouvement est un courant de pensée et d'action à l'intérieur du christianisme. Bien qu'étant la position d'origine des premiers chrétiens, le pacifisme est considéré comme la position minoritaire au sein des Églises chrétiennes, la position dominante dans l'histoire de l'Église étant la doctrine de la guerre juste, comme le prône si bien le sergent-major Spiro.

2.3.6. Le travail de la commission industrielle

Dès 1919, et dans les années qui suivent, nous pouvons constater dans les rapports d'exercice livrés chaque année une forme d'anxiété, voire d'angoisse, chez les responsables de DSR. La « crise » s'installe et paralyse un bon nombre d'industries. Dans ces rapports, nous constatons qu'à Genève, Vevey et Payerne, les « Foyers de Ville » bouclent leurs comptes par de gros déficits. La Chaux-de-Fonds va un peu mieux, tandis que le foyer de Lausanne, construit à la Riponne, donne des résultats satisfaisants. Ces foyers se remplissent chaque soir de nombreux sans-travail et, plus que jamais, ils représentent un lieu d'accueil pour des déshérités, et c'est un sujet de joie que de pouvoir atténuer les effets du chômage.¹³³

Dans ses divers rapports, DSR s'interroge et cherche à ne pas se lancer dans des projets sans certaines garanties. « Certes nous ne sommes pas en état de faire face à de trop gros déficits, mais nous nous préoccupons aussi, et avant tout de servir, d'être utiles. Le côté financier est intéressant, l'action morale l'est bien davantage, et nous ne nous reconnaissons pas le droit d'écarter des sollicitations sous le prétexte qu'il y a des risques à courir ».¹³⁴

Le nom de l'administrateur délégué plus particulièrement chargé de l'accompagnement des foyers civils est souvent cité (M. Luginbühl). Sa scrupuleuse économie et sa surveillance incessante soulagent le Comité DSR de biens des soucis. Parmi les gérants auxiliaires, dont l'action est certes plus modeste mais qui ne se bornent pas toujours à « la tenue matérielle de nos maisons », il en est qui, par leur personnalité, leurs valeurs religieuses et leurs initiatives, exercent une véritable action morale et sont de précieux collaborateurs.

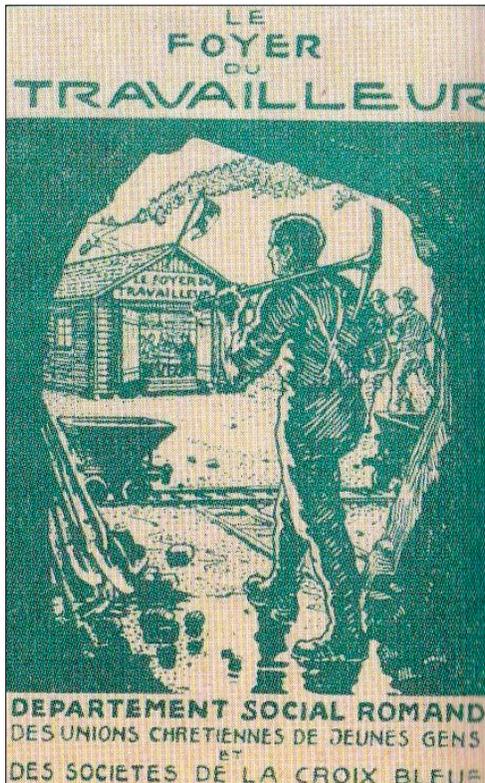
L'action DSR dans les Foyers pour travailleurs

Aux Tourbières, Aux Ponts-de-Martel, on utilise, dès le printemps 1919, un baraquement de fortune ; aux Emposieux c'est *Pierre Pertuis* qui est rapatrié du Jura bernois, dont les extracteurs de tourbe vont saluer la venue.¹³⁵

Aux plaines de l'Orbe, le problème est le même : comment rendre à ces travailleurs des services pratiques et désintéressés ? On leur attribue le baraquement « Liberté et Patrie » jadis offert par l'Église nationale vaudoise. Le 19 mai 1919, il se dresse au bord de la voie ferrée. Du coup, dira l'ingénieur dirigeant les travaux, « *l'alcool disparaît de céans et le rendement de la main-d'œuvre en est augmenté* ». ¹³⁶ Il s'agit bien d'une activité civile, différente de celles menées dans le cadre de l'armée. Cependant, DSR reste fidèle à son activité fondatrice. Les conditions des ouvriers en Suisse restent très précaires et le chômage élevé.

Le développement de l'industrie a en premier lieu prétérité les ouvriers. Cependant, avec la mise en place de lois, ils ont pu élever leur niveau de vie et améliorer l'espérance de vie. En moyenne, un ouvrier en fabrique avait une espérance de vie de trente-cinq ans, alors que les citoyens plus aisés pouvaient vivre jusqu'à 55 ans. (Seuls les ecclésiastiques qui bénéficiaient d'une situation privilégiée avaient une espérance de vie située à soixante-quatre ans).

À l'occasion des journées sociales de Vaumarcus, DSR ouvre en 1923 un débat sur la question du chômage et des inégalités sociales. Le public participatif est issu de tous les milieux sociaux et d'écoles de pensées très diverses. Il semble que des opinions vives et contrastées se heurtent par le fait que « quittant le domaine de la théorie » on s'efforce d'aborder la réalité sociale des inégalités. Ce contact est jugé salutaire et il se dégage la nécessité d'une collaboration nouvelle à ce propos. « *Le programme de 1924 est tracé, les commissions d'étude sont au travail, et nous avons lieu de croire que nous aurons bientôt les indications nécessaires pour travailler comme nous le voudrions, c'est-à-dire en pleine connaissance de la tâche que nous avons assumée* ». ¹³⁷



Les grands barrages, un terrain d'action pour DSR. (Un exemple : Barberine)

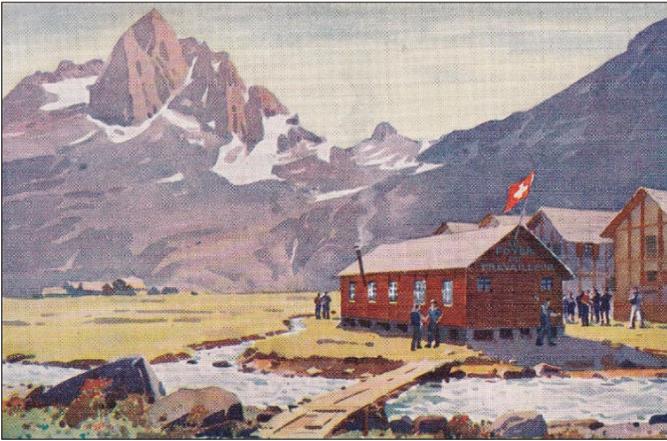
Le barrage de Barberine a été construit par les CFF. L'électrification du réseau ferroviaire suisse et la suppression des locomotives à vapeur, le charbon devenant rare et coûteux, poussent les CFF à la construction de ce premier barrage entre 1920 et 1930. Le barrage a fermé le verrou de la haute vallée de Barberine, en amont du plateau d'Émosson. Suite à sa construction, la cabane de Barberine fut noyée lors de la mise en eau. Le projet du barrage souleva des clameurs chez « *certaines amis de la nature* ». Profanation d'un lieu sacré, intolérable intrusion de la science dans le domaine de la poésie, sacrilège impie et quasiment blasphématoire ! S'appuyant sur des nécessités économiques, mais également sociales (lutte contre le chômage par l'occupation des bras inactifs) les promoteurs estimaient que la Suisse devait défendre ses intérêts : à la fois, se libérer du charbon étranger et mettre en valeur ses ressources naturelles.

Dès l'ouverture du chantier, DSR est au rendez-vous et sur cette alpe « *le Foyer accueille l'ouvrier* ». Après avoir créé des Maisons du Soldat à Saint-Maurice, Savatan et Dailly, DSR poursuit son effort en construisant successivement des Foyers des Travailleurs le premier à 1100 mètres, le second à 1700 mètres et le dernier à 1800 mètres d'altitude. « *Nul n'ignore qu'en cette haute vallée de l'Eau-Noire ont travaillé, plusieurs années de suite, des centaines d'ouvriers, romands et alémaniques plus encore qu'Italiens. Ils, y préparèrent avec belle opiniâtreté l'œuvre grandiose qui transforma le pâturage en nappe d'eau. Ainsi la houille blanche a contribué à l'indépendance économique du pays ; ainsi sans que la beauté y perde, on modèle et sculpte à nouveau le visage de l'alpe* ». ¹³⁸

Dès le printemps 1920, les CFF encouragent DSR à établir un Foyer pour Travailleurs dans le petit hameau du Châtelard. L'ancienne Maison du Soldat, *Major Davel*, y est transportée et ainsi réaffectée. Un horloger de Val-de-Travers y exerce les fonctions de gérant. Estimant d'emblée que le poste ne serait pas rentable, il installe son atelier et occupe ses heures libres à réparer des pendules de toute la région. Ce gérant abstinent convaincu fait signer à quelques-uns « *un engagement de Tempérance* » et c'est à lui que la Croix-Bleue devra plusieurs bonnes recrues. « *Qui dira l'influence d'un humble croyant décidé à vivre sa foi* ».

Le Châtelard n'était qu'une base de départ et il fallait monter à l'altitude des milliers de tonnes de fer et de ciment et un funiculaire avait été construit à cet effet. Une fois achevé, il sert à transporter au pâturage d'Émosson un baraquement dit « *blocus* », promptement adopté par les ouvriers, mais trop petit pour tous les contenir. Mais l'hiver suivant une avalanche de poudreuse dégringole du *Bel Oiseau*, un sommet tout proche et ensevelit le petit baraquement. Trois mois plus tard, quand la couche de neige fut fondue, on découvrit le désastre : un amas de planches et de débris divers. Un bienfaiteur genevois offre un autre chalet planté dans son parc ; ledit chalet est transporté au pâturage d'Émosson.

« *Le 9 juin, sous un soleil éclatant et en présence du Conseil de DSR in corpore, les ouvriers d'Émosson saluaient de leurs vivats la réouverture du Foyer. Et sur le linteau de la porte, pour perpétuer une mémoire chère au donateur anonyme, on inscrit le nom du philanthrope chrétien : Agénor de Gasparin* ». ¹³⁹



140

Dès la seconde année des travaux, DSR est à nouveau sollicité. Un contingent de quatre-vingts ouvriers est logé dans des baraquements contigus à la cabane de Barberine. Ce sont des mécaniciens conduisant des petits trains Decauville occupés au transport de bennes remplies de gravas expédiés par téléphérique à une énorme broyeuse, appelée le moulin à café. À 1800 mètres d'altitude, l'isolement de ces hommes est absolu. DSR amène la Maison du Soldat *Pierre Pertuis* qui, en son temps, avait été offerte par la population jurassienne.

« L'appel du rail » CFF : un exemple d'action DSR

Le personnel des CFF est largement syndicalisé et représente une force politique importante et très mobilisable. Lors de la grève générale de 1918, les autorités fédérales avaient bien évalué le risque. Les gares sont gardées par la troupe, les convois ferroviaires escortés par des soldats armés.

« L'armée profite de la nuit pour gagner du terrain dans l'univers du rail. « À 4h30, grande nouvelle, un train arrive en gare, les CFF ayant été militarisés, le train est gardé par des soldats (1 capitaine et 1 soldat sur la locomotive avec les mécaniciens), décrit Auguste. On a au moins des nouvelles de Lausanne, où la journée s'est passée assez calmement. À 7h, le train retourne dans la direction opposée. Une seule lanterne rouge devant la loco. Deux soldats avec casque et fusil sont sur la machine. À l'arrivée en gare, deux pompiers sont là pour éviter une émeute. » Les jours suivants, les convois continuent de circuler en mode militarisé. »¹⁴¹

Ce milieu très corporatiste et syndicalisé fait l'objet d'une attention particulière. Les fonctionnaires fédéraux savent qu'il est urgent de pacifier ce secteur d'activité vital pour l'économie et la défense du pays. Leurs diverses actions pour améliorer les conditions de travail des cheminots sont non seulement désintéressées, mais également nécessaires à la stabilité de cette très grande entreprise.

Dès le début de son activité, DSR songe à des actions en faveur des cheminots ; les conditions de travail étaient assujetties à des règles très fermes qui n'autorisaient que la soumission à des règlements stricts (Heures de nuit, horaires coupés loin de chez soi, trajets lointains). Les Foyers de la Chaux-de-Fonds, de Renens et de Saint Maurice avaient entrepris la distribution de thé chaud l'hiver et d'eau minérale l'été, aux frais des CFF. En Suisse alémanique, des services semblables s'étaient développés, notamment autour de la distribution de lait (Chiasso, Lucerne, Olten), sous l'impulsion d'une association semble-t-il puissante, le *Volksdienst*.

La Direction du 1^{er} arrondissement ayant à cœur d'étendre pareil service aux employés CFF sous sa responsabilité, des contacts sont pris avec le DSR par le chef du personnel ; il semble également qu'un haut fonctionnaire sensible aux conditions de travail très difficiles des cheminots tienne à les voir adoucies. Ce qui est retenu dans un avant-projet est de *créer autour de la clientèle le climat bienfaisant qu'est celui du foyer familial*.

Une séance décisive se tient en 1930 à Olten, où une assemblée générale de la Société des cheminots abstinents expose leurs points de vue. Dans la même année, le DSR est appelé par les CFF à s'installer dans trois centres ferroviaires de Lausanne, Thoune et Genève. Les CFF, conscients des enjeux pour leur personnel, ne lésinent pas sur la qualité des installations : fourneaux perfectionnés, ventilateurs, frigidaires et accessoires divers, rien n'est épargné. Dans ces réfectoires « économiques » les gérants du DSR ne sont plus astreints aux économies qu'ils avaient vécues dans les Foyers militaires ou civils. On installe, à Genève notamment, une salle de lecture pourvue de journaux, de livres et de revues pour la « *nourriture de l'esprit* ».

Cette initiative prise par les CFF se révèle contagieuse. Les PTT à Genève font également appel à DSR, de même qu'une entreprise privée. Et Théophile Geisendorf de déclarer :

« *Somme toute, ces réfectoires sont notre meilleure affaire, la seule qui, année après année, ne solde pas un déficit* »¹⁴²

2.3.7. Le travail de la commission éducative : le sort de la jeunesse

Pour la génération montante, les années de guerre furent déstructurantes. Les autorités sont préoccupées du sort de la jeunesse des cités qui, le soir, rôde de pintes en bars et de cinéma en « caf 'concert ». Trois municipaux de la ville de Lausanne s'engagent à créer une maison hospitalière et chaude, surtout pour les soirées d'hiver. La Maison *Georges Washington* disponible est installée sur la Riponne et, dès l'heure d'ouverture, elle ne désemplit pas. Sur son livre de visiteurs, l'un des hôtes écrit « *Respect à ceux qui ont ouvert cette boîte-là* ». ¹⁴³ C'est un soir d'automne qu'elle ouvre ses portes en présence de magistrats, d'éducateurs, d'universitaires gagnés à cet effort. Les sociétés de Jeunesse affiliées à diverses Églises sont chargées de l'encadrement et de la surveillance, et elles s'engagent à tour de rôle pour une semaine.

DSR cherche de nouvelles voies pour s'adapter au régime de paix d'une institution créée pour gérer des situations de guerre. Il s'agit de créations continues puisque du printemps 1919 à l'automne 1920, quatre nouvelles maisons ouvrent (Genève, La Jagne, Vevey, Yverdon). Un travail considérable est engagé avec un personnel très restreint, qui ne compte pas ses heures. Des campagnes financières sont menées dans divers milieux et des ressources nouvelles arrivent. Ainsi, plus de cinquante-huit conférences sont données pour gagner des sympathies et des collaborations effectives. ¹⁴⁴

Le plus difficile à obtenir, relate Geisendorf - et cela devrait être la hantise des unionistes, des Espériens et des Jeunesses d'Église - c'est que l'on témoigne à ces jeunes aux propos gouailleurs et à la mine un peu trop délurée, une sympathie assez active pour qu'ils aient le cœur touché. Et de poursuivre : « *Et chance offerte à quiconque veut vivre sa foi. Pourquoi ô jeunes qui vous réclamez du Maître, pourquoi êtes-vous si lents à comprendre, pourquoi si hésitants lorsqu'il faut payer d'exemple ?* »

Dans son rapport de 1922-1923, le Comité DSR « constate avec humilité » un sérieux déficit dans son action éducative et morale. Les foyers de ville restent de « simples restaurants » sans alcool, de simples abris. Les membres du Comité se reprochent de ne pas pouvoir exercer davantage une action morale sur les jeunes qui s'y réunissent, « et pourtant l'occasion est unique ». Sans doute, des conférences, des concerts ou des soirées de projections y sont donnés. Il y aurait mieux à faire ! Les agents de DSR ont de lourdes tâches et ne peuvent être partout : « *Serait-il vraiment si difficile de trouver dans nos villes des collaborations actives et des dévouements ? Nos foyers ont besoin d'être visités, soutenus moralement, nos jeunes clients ont besoin de*

sollicitude ; nos gérants d'encouragements. Ce n'est ni à l'occasion d'une conférence ou d'une visite occasionnelle qu'on exerce quelque influence, que l'on acquiert de l'autorité, qu'on gagne de la confiance. Nos agents s'y efforcent, mais encore une fois, leurs forces ont des limites, leur temps est mesuré. C'est donc sur place, dans le voisinage immédiat de ces foyers qu'il importe de recruter des collaborateurs qui conscients de l'importance de la tâche, veuillent bien s'intéresser à ces foyers et à leurs clients. C'est par une action suivie qu'on créera une atmosphère, qu'on réalisera un véritable foyer. Nous nous permettons d'insister auprès de nos amis pour qu'ils facilitent dans ce sens la tâche de nos agents ».¹⁴⁵

Dans les rapports annuels qui suivent, le problème reste le même et est évoqué régulièrement. Dans son effort éducatif DSR n'oublie pas la campagne. Des Foyers ruraux sont implantés à Cossonay (1926), un autre ouvre à la Sarraz (1927). D'autres suivent à Bercher, Bevaix, Cortailod, les Hauts-Geneveys, Valangin, Sonvillier, Noiraigue, Travers... Ces Foyers qui encouragent la tempérance sont appelés « Foyers des champs », appellation souvent incomprise par les jeunes eux-mêmes. Ils n'existeront plus dès 1935, à une exception près.



2.3.8. DSR et le cinéma : un film de propagande

Dans les archives de DSR, il existe deux films sur CD informatisé. Il s'agit de copies de pellicules probablement tournées sur un support cinéma en format 8mm. Il y a donc une très forte déperdition tant au niveau du cadrage, de la luminosité que de la précision des images. Après visionnement de ces deux films, nous tentons de saisir l'un d'eux dans le but d'éclairer une action peu documentée de cette période. Nous avons procédé à une saisie d'écran par photographie, puis traité l'image par « rognage », ce qui a inévitablement encore pénalisé la netteté des textes et des images (Une quarantaine de photos). Le thème choisi dans l'un des deux films est un document important, qui traduit une préoccupation du moment par rapport aux chômeurs, les actions programmées et mises en œuvre dans leur direction, la population cible. C'est également un regard jeté sur une population spécifique, les moyens mis en œuvre par rapport à un statut précaire, la place offerte aux demandeurs d'aide dans le programme de « réhabilitation » qui leur est proposé, une manière de s'adresser à eux qui caractérise la relation sociale dans une société donnée. J. Krebs (directeur de DSR) propose un film de propagande. Il s'agit notamment d'une offre pour des camps de travail que nous tentons de résumer ci-contre.

Nous offrons:



L'habillement, la nourriture
et l'argent de poche.

Un engagement écrit est pris
qui confirme que les condi-
tions fixées sont acceptées.
Ce sont des chemins qu'il faut
construire.





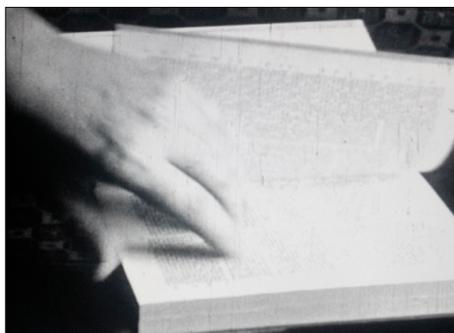
Chaque matin :
lever du drapeau, chant et
culte.



Le soir,
travaux de rétablissement.



Contact personnel de chef à
campeur, entretien amical,
cure d'âme.



La cure d'âme

C'est la recherche par le pasteur du bien-être de l'autre, de son équilibre psychique et de son harmonie spirituelle par le biais de l'Évangile. Elle peut être une consolation et une conversation. La cure d'âme s'occupe du thème fondamental de la vie, l'âme humaine étant le lieu où Dieu veut rencontrer l'homme dans le plus grand secret pour lui parler ou l'interpeller. La cure d'âme désigne l'homme dans sa globalité et est la thérapie de la foi. C'est le soin, l'entretien de l'homme en crise. Elle embrasse toute l'existence humaine, ses hauts et ses bas, ses espérances et ses difficultés.

Le chantier pour chômeur

Il s'agit bien d'un service « civil ». De fait, il s'agit aussi d'une forme de réarmement moral, qui véhicule des conceptions bien précises sur les rapports au travail et à la religion. Début de la journée par la prière et le salut au drapeau. Tous les actes de la vie quotidienne sont organisés dans une forme de dimension religieuse. Le travail est un apostolat, une vocation, un service sacré. Abattre sa besogne avec bonne humeur, et le travail n'apparaît plus rebutant ou ingrat s'il est entrepris avec allégresse.

2.3.9. DSR, agent des Cinémas Populaires Romands (dès 1936)

Des traces dans les rapports annuels :

Rapport 1935-1936 | Volonté de distraire dans les foyers, d'éduquer et aussi de conquérir des sympathies. Pour cela, envisager une activité nouvelle : Collaborer avec les Cinémas populaires romands ; en devenir l'agent pour toute une région.

Rapport 1936-1937 | En cette première année, projection de plus de cent vingt films dont trente-sept sur des sujets antiautocratiques.

Rapport 1937-1938 | Effort éducatif souligné par dix cent quinze séances de cinéma, dont soixante-six au titre d'agent des Cinémas populaires romands.

Rapport 1952 | Acquisition d'un « cinéma sonore » pour conférences.

Rapport 1955 | L'effort se poursuit pour les fêtes de Noël, le bulletin de liaison et l'usage du cinéma sonore. Soirée de films au pénitencier pour femmes de Rolle.

Rapport 1965 | Fermeture du dernier foyer survivant. Préoccupations quant à l'effort éducatif ; que faire ? UCJG et Croix-Bleue cherchent des voies nouvelles... Difficile !

*« Avec l'exercice que nous venons de clôturer, un autre élément est venu apporter sa part de collaboration. C'est celui signalé dans notre rapport de l'année dernière, nous voulons parler du cinéma. Le Département social étant devenu, la bonne volonté de M. Bettex aidant, l'agent des Cinémas populaires romands pour la plus grande partie du canton de Vaud. L'expérience de cette période d'une année a démontré d'une manière évidente que si le cinéma n'est pas une activité d'apport d'ordre financier important, il peut être une contribution précieuse à l'effort éducatif que nous cherchons à réaliser. Elle a exigé une intense utilisation des forces de notre personnel ».*¹⁴⁶

*Voulons-nous et pouvons-nous créer un organisme romand de propagande éducative et religieuse par le film ?*¹⁴⁷ Afin de profiter des nombreuses expériences du Cinéma populaire romand (ci-après CPR), une étude peut être menée pour trouver un principe de fonctionnement qui aboutirait à un projet concerté d'utilité éducative et morale. Une hypothèse est formulée et discutée : le cinéma pourrait devenir un instrument à la gloire de Dieu pour l'éducation des masses ! Jean Brocher expose les aspects principaux du cinéma. Le cinéma actuel va bien au-delà de la simple distraction plus ou moins saine. Il devient un moyen de propagande et d'enseignement. Le cinéma ne doit pas être considéré comme un simple divertissement forain, mais il doit servir à exercer une influence bienfaisante sur la vie moderne. Du point de vue de l'évangélisation, il semble que les Églises laissent de côté le cinéma, considéré comme un sujet qui éloigne de l'enseignement religieux traditionnel. Pourtant, le cinéma pourrait aussi devenir dans ce domaine un puissant moyen de propagande. Pour faire du cinéma, il faut des appareils, un local et une méthode de travail. La question des appareils semble s'être simplifiée par les progrès techniques accomplis dans la construction des appareils de projection format réduit.

La position des chrétiens et de l'Église réformée à propos du cinéma

La posture de défiance à l'égard de l'image animée a plusieurs sources. La première est évidemment religieuse : si « le cinéma est un mal », c'est parce qu'il diffuse des œuvres païennes qui contribuent à la déchristianisation, voire à la perversion des mœurs dans l'ensemble de la société. Ce sont ici les films qui sont en cause, la production courante étant jugée irrégulière, ou au minimum douteuse au regard des principes chrétiens. On retrouve donc au sein de la population et du clergé une attitude de suspicion à l'égard de l'influence de l'image cinématographique sur la conscience et sur les mœurs, qu'on

a pu observer par exemple dans une partie de la classe politique et de l'administration policière. Mais à cette source religieuse vient s'adjoindre une source morale et sociale : le cinéma n'est pas considéré comme un loisir convenable pour « les familles qui se respectent ». C'est donc en tant que pratique sociale, et non seulement en tant que vecteur d'images que le septième art est condamné à « l'anathème ». Rejeté, aux côtés du music-hall, dans les confins de la culture, le cinéma est donc perçu comme un adversaire de la religion, tant par sa nature que par son usage. La lenteur et la difficulté avec lesquelles les milieux chrétiens abordent le cinéma au cours des années 1920 sont dues probablement à la complexité du problème et de ses enjeux. En effet, il s'agit à la fois d'accepter le cinéma en tant que loisir moderne incontournable, et donc de ne plus chercher à en détourner les croyants et d'en contrôler la diffusion, et à la fois d'utiliser le cinéma comme moyen de propagande religieuse. Dans ce contexte, l'Église s'organise pour investir le terrain social grâce à de puissants réseaux associatifs, comme les mouvements de jeunesse ou des associations caritatives diverses. La question du cinéma se trouve donc au centre des rapports entre les chrétiens et le monde moderne.

L'influence du Cartel romand d'hygiène sociale et morale à propos du cinéma

Maurice Veillard est un juriste actif. Secrétaire général du Cartel romand d'hygiène sociale et morale (1918-1941) et de la Ligue vaudoise contre la tuberculose (1923-1941), il est également fondateur et secrétaire de Pro Familia Vaud (1923-1941). Sa carrière de juge l'amena à présider la chambre pénale des mineurs du canton de Vaud (1941-1964), où il fit œuvre de pionnier. Il enseigna, notamment aux éducateurs spécialisés (dès 1954), au SSP (dès 1956) et le droit (dès 1961) à l'université de Lausanne. Opposé à l'avortement, à la propagande anticonceptionnelle et à l'éducation sexuelle, il lutte en faveur des femmes enceintes. Membre du Réarmement moral (1936-1939) et de la Ligue du Gothard (1940).

Il n'est pas un inconnu pour DSR ; on le retrouve notamment dans les journées de Vaumarcus, en 1926, sur le thème « La crise de la Famille » et, en 1937, sur le thème « les loteries et le sursalaire familial ». La devise de ce qui deviendra, en 1922, le Cartel romand d'hygiène sociale et morale (ci-après CRHSM), indique franchement son orientation « *Pour la Vie par la Famille* ». Dans un texte de 1925, Maurice Veillard définit comme suit l'hygiène sociale : « *L'hygiène sociale comprend l'ensemble des problèmes biologiques relatifs à la santé physique et morale de la collectivité. Elle vise*

*à supprimer les fléaux sociaux, à augmenter la vitalité de l'individu, à faire de la famille une unité saine et cohérente et à préparer une race meilleure. (...) L'hygiène sociale veut améliorer l'homme par l'homme. Elle propose avant d'imposer. C'est-à-dire qu'elle comporte une part considérable d'éducation ».*¹⁴⁸

Cette hygiène morale s'inspire du mouvement « hygiéniste » qui consiste à éliminer toutes les déviances opposées aux valeurs morales fondées sur le christianisme. Cette mission éducative mène les responsables du CRHSM à mettre sur pied de véritables campagnes d'information et de lutte. Leurs thèmes de prédilection sont l'éradication de l'alcoolisme, le combat contre la prostitution, la prophylaxie antivénéérienne, le logement sain et la restauration de la famille comme unité sociale fondamentale. Pour assurer une diffusion de leur « message », le Cartel s'intéresse à tous les moyens de rendre leurs conférences attractives. « *Seule la conférence avec projection et surtout avec film réussit* ». ¹⁴⁹

Jean Brocher et le cinéma au service de l'éducation populaire

Dès 1922, Brocher entreprend des tournées cinématographiques en Suisse romande sous l'égide du Cinéma scolaire et populaire, puis de la Commission des cinémas populaires qu'il fonde en 1928. Son répertoire combine le « bon cinéma » et les thèmes chers aux sociétés d'utilité publique (lutte contre l'alcoolisme, promotion du suffrage féminin, etc.). Pour transmettre le message, il passe à la réalisation, diffusant sa production dans le même cadre extracommercial : documentaires, montages d'actualités et seize films de fiction de moyen et long métrage (1924-1963). Membre de la Commission cantonale genevoise de contrôle des films (de 1934 jusque dans les années 1950), de l'Association suisse des producteurs de films (membre fondateur en 1934), de la Chambre suisse du cinéma (1942-1950). Chroniqueur de cinéma, puis de télévision dans la « *Vie protestante* » (1938-1970).

Figure particulièrement originale dans l'histoire du cinéma suisse, Jean Brocher apparaît comme l'un des cinéastes suisses les plus prolifiques. C'est grâce à des fonds de prévention antialcoolique ou d'évangélisation, que Brocher a réalisé ses films, comme « *Monsieur X, Ange amateur* » (1938). Dénonçant les méfaits de la mésentente conjugale et plus généralement celle frappant les rapports entre les êtres humains, qui mènent le monde au bord de la guerre, *Monsieur X, Ange amateur*, fait preuve d'un humour qui allège son propos, tout en s'appuyant sur des lieux et des paysages typiquement genevois.

Dès la création du CRHSM, Jean Brocher est un collaborateur très actif ; il en sera de même avec DSR. En 1928, le CRHSM a dix ans d'expérience et rassemble plus de cent associations et groupements de type religieux, philanthropiques, hygiénistes et moraux. Cette association faitière met le CPR en rapport avec des structures aux ramifications étendues, permettant l'organisation de plusieurs centaines de projections chaque année. Reconnu d'utilité publique, le CRHSM dispose d'une considération importante, tant auprès de ses membres que de l'État. Ainsi, les CPR peuvent profiter du soutien et de la garantie qu'offrent le CRHSM et DSR.¹⁵⁰

Les centrales de diffusion de films à domicile

À partir de 1929, il existe plusieurs centrales en Suisse pour la location de films. Elles proposent généralement des reportages, des actualités ou des documentaires, mais aussi des comiques et des films d'aventure et d'action, ainsi que bon nombre de « films religieux ». Nous trouvons dans la correspondance de DSR à ce propos des contrats de location pour quatre « Foyers des champs » à la société STAR-FILM, à Soieure. Elle offre notamment une collection de films « religieux », de documentaires sur la Suisse, mais aussi des reportages sur les mouvements de jeunes et le scoutisme, et encore des comiques et des dessins animés, des films dramatiques et des films d'aventure et d'action.

Dès 1934, dans les milieux bourgeois, on peut posséder à domicile un appareil de cinéma parlant, mais aussi louer des films parlés ; cette pratique semble très courante. On peut comprendre le souci du CRHSM et aussi de DSR, de se servir du cinéma comme instrument de propagande, mais aussi d'occuper un terrain déjà très investi par des films de toutes natures. Ces derniers ouvrent des perspectives nouvelles tous azimuts, sur l'amour, la sexualité, le couple, mais aussi sur les luttes politiques et la justice sociale. Les thèmes et les images sont « accrocheurs » et le public très friand de cette distraction qui rencontre un succès indéniable.

À partir de 1950, plusieurs sociétés proposent des catalogues de location de films de 8mm. Nous donnons, ci-après, l'exemple de la société « Schmalfilm », représentée à Lausanne par Météo-Films (Avenue de Cour 105, Lausanne). En même temps que la location de films, il est possible d'acheter des caméras et du matériel pour une projection à domicile, ou pour des sociétés.

Le cinéma, une révolution culturelle au XX^e siècle !

Né (officiellement) en 1895 par la grâce des frères Lumière, le cinéma n'est tout d'abord qu'une simple technique impressionnant les foules. C'est, au sens littéral, un phénomène de foire. Toutefois, l'apport des frères Lumière ne se limite pas à la seule création de l'outil. S'ils s'intéressent peu à ses potentialités artistiques, ils explorent différentes ressources techniques et réfléchissent aux multiples possibilités de cadrage. Le risque, au début du siècle, fut, en fait, essentiellement que le cinéma se réduise à du théâtre filmé. Il fallait donc que le cinéma s'autonomise de son ancêtre. Les années 1910 et 1920 furent décisives. En tant qu'art, le cinéma peut désormais exister indépendamment. Dans les années 1920, d'autres étapes furent franchies. Les cinéastes s'intéressèrent aux possibilités offertes par le montage et mirent au point des types de raccords extrêmement efficaces, encore utilisés aujourd'hui.¹⁵¹

Avec l'arrivée du son, le cinéma court toutefois le risque de se perdre. Les spectateurs envisagent le cinéma moins comme un art, passionnés qu'ils sont par la nouvelle possibilité technique du son. De plus, certains réalisateurs semblent paralysés par le son, quand ils ne refusent pas purement et simplement ce nouveau dispositif (comme ce fut le cas de Chaplin pendant des années). Mais les années 1930 furent loin d'être une décennie perdue pour le cinéma. Dès son arrivée, certains auteurs arrivent à tirer un parti intéressant du son. Et, à la fin des années 1930, le son était devenu un élément constitutif de l'art cinématographique, lui ouvrant de nouvelles dimensions. Le cinéma est donc bien devenu l'art des masses, tant sur le plan économique que politique ; plus que tout autre art, le cinéma constitue le lieu de fusion des cultures populaire et élitaire. Condamné à toucher un large public, tout en étant rapidement admis au champ restreint des arts, le cinéma est, dès sa naissance, à la fois populaire et élitaire, plus que n'importe quel autre phénomène culturel du XX^e siècle. Quel autre art peut prétendre à un si large public ? Et, au-delà de la fusion des cultures, on perçoit également que le cinéma, s'il s'est rapidement autonomisé des autres formes artistiques, n'a cessé de s'en servir.

DSR, ses conférences, ses projections cinématographiques

Dans la rubrique « effort éducatif » des rapports annuels datés entre 1930 et 1940, nous trouvons quelques précisions quant au contenu de cette tâche voulue par DSR et présente dès le début de ses activités. Les traces historiques sont très rares et nous rencontrons beaucoup de difficultés à trouver le contenu de ce type de prestation dans les archives.

*« Il doit rester notre préoccupation constante et si l'exploitation des foyers, maisons, réfectoires est une œuvre intéressante et sociale au premier chef, elle ne peut être considérée comme celui qu'il faut atteindre. Son complément nécessaire et indispensable sera l'influence dont nous devons trouver le secret en nous-mêmes. Elle ne se traduira pas nécessairement par des sermons, mais en tous cas, par la communication pas toujours exprimée, de cette action mêlée de compassion que l'esprit de l'Évangile doit exprimer et animer ».*¹⁵²

En plus de leurs visites aux divers gérants, les inspecteurs de DSR consacrent un temps très important, et semble-t-il hors horaires de travail, à parcourir la Suisse romande pour présenter des causeries, des conférences et diverses projections de films. En général, ces soirées sont suivies de débats qui invitent les spectateurs à prendre la parole et débattre de sujets moraux, politiques, ou encore à s'exprimer sur des questions touchant à la philosophie éthique et humanitaire de la Suisse. DSR signale dans les rapports annuels de cette période (1930-1940) la part croissante du cinéma dans le circuit de ses conférences et animations diverses. L'apport financier est relativement limité, mais il permet de couvrir les frais divers. Le nombre des séances de projections cinématographique sont en constante augmentation, dont plus de 30% sont des films éducatifs qui concernent la lutte contre l'alcoolisme. Les soirées cinéma remportent un grand succès, même si la concurrence se fait plus pressante (Maison du Peuple par exemple). Il y a des enjeux forts et affirmés quant à l'inculcation culturelle, notamment de la jeunesse.

Une forte concurrence pour DSR et ses animations : la popularisation du cinéma !
Des salles de cinéma

153



Une Période « pionnière » (1919-1946)

Des films à scénario



154



La Serpe (1920),
Francesca Bertini

155

Une lutte inégale !

DÉPARTEMENT SOCIAL ROMAND
DES LIGUES CHÉTIÈRES DE JEUNES GENS ET DES SOCIÉTÉS D'UNION BLEUE
COMMISSION PÉDAGOGIQUE COMMISSION ÉDUCATIVE COMMISSION FILIPINE

FOYER des JEUNES
DE *Cosseray*

Le *lundi 18 nov.* 1929 à 20 heures aura lieu au Foyer une

SOIRÉE FAMILIÈRE
de M *Cinéma*
ayant pour sujet: *aux chantiers de Barberine*
et sur les champs de manouvres.

TOUS LES HABITUÉS DE CE FOYER, LEURS AMIS AINSI QUE TOUS
LES HOMMES ET JEUNES GENS QUE LE SUJET INTÉRESSE Y SONT
CORDIALEMENT INVITÉS.

ENTRÉE LIBRE PAS D'OBLIGATION DE CONSOMMER



2.3.10. DSR et la mobilisation générale de 1939

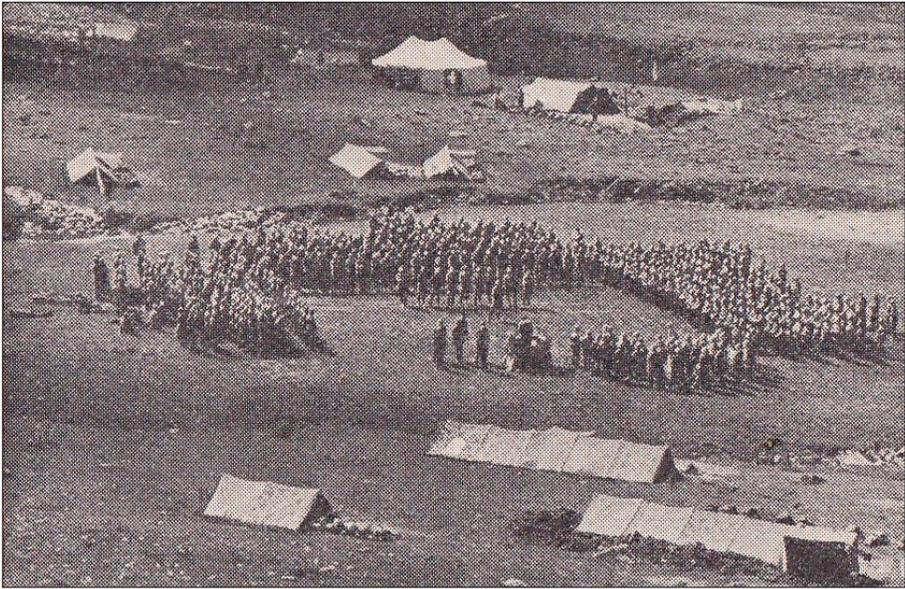
Le Comité général d'administration de DSR présente son rapport à l'Assemblée générale le 2 décembre 1939. Il relève qu'il aurait pu être dans ses grandes lignes une copie des précédents. Mais il y a une date à rappeler, celle du vingtième anniversaire de la Fondation DSR qui est mise aussi en lumière par la mobilisation de guerre.

Le Comité rend avant tout hommage à un homme dont le rappel du nom est un devoir : le pasteur Emile Bonnard. Pas de mots pour Théophile Geisendorf, mais des paroles bienveillantes pour ce pasteur de la Croix-Bleue, dont la modestie était proverbiale et sa piété mystique qui le disposait à la méditation... Il n'avait pas été agent de la Croix-Bleue en vain et avait constaté de près que la misère et l'alcoolisme se tenaient la main. Il avait surtout suivi par la pensée les soldats abstinents, menacés au service militaire par l'ambiance vinique qui était générale à cette époque. Monsieur Bonnard est décrit comme un homme de foi et de prière et si DSR est aujourd'hui social, il est avant tout étroitement uni au christianisme. La Croix-Bleue et les U.C.J.G. sont bien citées comme étant proches l'une de l'autre, mais aussi très souvent éloignées par des divergences. Ces dernières ne sont pas nommées et ce rapport laisse planer un doute sur l'état de la marche de DSR.

La mobilisation est vécue en direct par DSR. À la fin du mois d'août 1939, un régiment de montagne est stationné sur les hauts pâturages du Val Ferret pour son cours annuel de répétition. À la demande des chefs militaires, DSR organise cinq foyers à proximité des bivouacs, au moyen des tentes dont il est le propriétaire. C'est là que l'ordre de mobilisation des troupes de couvertures des frontières vint interrompre les travaux de paix, autant pour la troupe que pour les foyers de DSR.

Le soir du 28 août fut exceptionnellement beau. Un peu avant le coucher du soleil, la fanfare militaire donnait un concert sur l'Alpe de la Peulaz situé à 2100 mètres d'altitude.

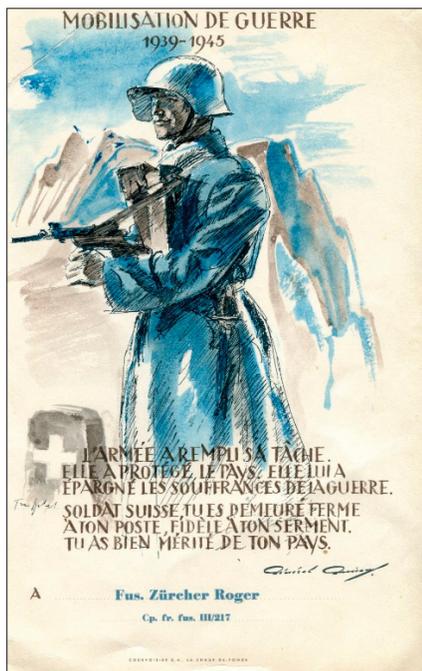
« Le calme de cette heure sereine permettait aux sons de descendre jusqu'aux autres campements, établis au bord de la Dranse de Ferret. À ce moment les derniers feux du soleil embrasaient le glacier du Dolent, tandis que les pentes inférieures de la montagne étaient dans l'ombre. Les échos du Cantique suisse terminant le concert arrivaient jusque-là, un peu confus, mais associés au bruit du torrent comme à ceux de la vie militaire, ils donnaient à cette heure et à ce spectacle quelque chose tout à la fois de beau, de grand et de solennel. »¹⁵⁶



157

*Tentes foyer et tentes campement,
août 1939, Val Ferret.*

Au début de la nuit déjà, l'ordre de mobilisation parvient dans cette partie reculée du pays et le départ prévu pour le lendemain s'organise. La troupe se dirige vers les places de mobilisation et DSR rentre à Morges avec ses installations et son matériel. DSR et son bureau sont un peu pris de cours. Qui pouvait croire, après toutes les expériences de la « Grande Guerre » et ses monstruosité, que les leçons fussent si vite oubliées ? Cependant, personne ne perd la tête, chacun se met au travail avec courage, anticipant les tâches urgentes à organiser. Les six collaborateurs sont mobilisés dès la première heure, des bonnes volontés s'annoncent pour le travail de bureau, du magasin, ou encore pour faciliter le voyage en automobile pour l'organisation de foyers nouveaux. Il semble qu'en raison de la situation troublée en l'Europe, DSR devance les événements et organise une réunion pour prendre des mesures dans l'éventualité d'un conflit, à la lumière des expériences du passé. Plusieurs « anciens » se mettent spontanément à la disposition du bureau de DSR.



158

Sur le plan économique et social, les autorités veillent à ne pas répéter les erreurs de la Première Guerre mondiale. Les bases juridiques de l'économie de guerre sont en place dès 1938 : le rationnement progressif des biens de consommation est mis en place en septembre de la même année, couplée avec la constitution de stocks de céréales et l'invitation faite aux citoyens de constituer des réserves pour deux mois, un régime d'indemnité pour perte de gain voit le jour en décembre. Malgré des mesures visant à contrôler les prix, la presse et les syndicats s'en prennent aux paysans qui sont accusés de s'enrichir grâce au marché noir alors que, dès 1940, on assiste à une pénurie de main-d'œuvre poussant certaines femmes à travailler, en particulier dans l'agriculture.

2.4. DSR se concentre sur la restauration des collectivités

2.4.1. Déménagement du DSR à Morges

DSR considère que l'évènement fera date dans l'histoire ! Depuis le début avril 1933, les services administratifs sont centralisés à Morges. Ce sont des bureaux installés d'une façon rationnelle avec un magasin dépôt bien ordonné, un local spécial pour le matériel militaire, le tout combiné pour assurer un ordre indispensable à toute entreprise. Pour la manutention des marchandises (achats, expéditions, etc.), un système a été adopté pour s'assurer la collaboration d'une importante maison de gros.

*« M. Maurice Bettex, à qui nous avons confié, il y a une année, à titre provisoire, la charge de comptable, a été confirmé définitivement le 29 avril. Outre la tenue des livres, le service de la comptabilité comporte l'examen minutieux et constant de la marche de nos différents postes ; à quoi s'ajoutent les achats de marchandises et le ravitaillement des Foyers. Au cours de sa période d'essai, notre nouveau collaborateur a témoigné d'un vif intérêt pour notre effort et a travaillé dans notre esprit. Son expérience des affaires et son sens pratique nous permettent d'espérer qu'il contribuera, largement, à la bonne marche de DSR ».*¹⁵⁹

Les gérants reviennent très régulièrement dans les préoccupations de DSR, car d'eux dépend le succès de l'entreprise. Ce sont des qualités techniques et morales qui sont réclamées, et tous ne répondant pas à ces exigences, des mesures nécessaires et sévères doivent être prises régulièrement, ce qui implique un contrôle des activités. Pour le côté pratique (tenue d'une maison et art culinaire), le Foyer-école garde une bonne place dans le programme de formation des gérants. Les candidats gérants effectuent en plus des stages obligatoires dans plusieurs postes où ils sont évalués et où on leur demande de faire leurs preuves. *« Sans doute, quand ils sollicitent un poste, ils se montrent bien disposés ; mais une fois au travail, les préoccupations matérielles risquent de l'emporter sur le spirituel et ce que nous appelons un foyer en donnant à ce mot toute sa valeur morale, n'est plus qu'un petit restaurant économique, et c'est ce que nous ne voulons pas ».*¹⁶⁰

DSR cherche à créer un véritable esprit d'entreprise nécessaire à un effort qui devient de plus en plus collectif. Un bulletin de liaison est édité, *« Le Sourire »*, mais il a ses limites et ne peut répondre aux problèmes rencontrés tout au long de l'année.



162

L'immeuble des Sablons-Central à Morges, où est installé, dès avril 1933, le Centre administratif de DSR. (Magasin et rez-de-chaussée à gauche)

*« Il faut reconnaître que nous avons à l'égard de notre personnel, des responsabilités que nous ne saurions éluder sans renier la partie essentielle de notre programme. On a parlé de cours de répétitions où nous pourrions, qu'on nous passe l'expression, remonter la pendule ! Ce ne serait pas inutile, mais une action plus continue s'impose. Il faut que nos gérants se sentent suivis, encouragés et réconfortés. En contact journalier avec les hôtes de nos foyers, ils sauront alors faire comprendre par leur attitude, leur exemple et leur parole, par la fermeté de leurs convictions, ce que signifie cette meilleure entente parmi les hommes que nous nous efforçons de réaliser. C'est alors qu'ils seront vraiment nos fidèles représentants ».*¹⁶¹

2.4.2. La première centrale d'achats

Avec la réorganisation de DSR dans ses locaux à Morges, un magasin à disposition permet le stockage centralisé de denrées alimentaires acquises en plus grandes quantités ; une étude est lancée déjà en janvier 1933 pour le choix d'un nouveau système de ravitaillement mieux approprié.¹⁶³ C'est par hasard que nous découvrons une étude sur un projet assez complet de réorganisation de ce secteur.¹⁶⁴

Concernant les coopératives de consommation, ce sont des organisations auto-gérées nées pour la plupart dans la seconde moitié du XIX^e siècle, dans la foulée du mouvement coopératif. Des ouvriers, puis des employés, des fonctionnaires, des paysans s'associèrent en tant que consommateurs pour défendre leurs intérêts en organisant la distribution de biens d'usage courant. Il existait des coopératives qui proposaient un vaste assortiment de produits alimentaires et d'articles ménagers, d'autres qui se spécialisaient dans la distribution du lait, du pain, de la viande, du charbon, etc. En règle générale, les coopératives vendaient leurs produits au prix du marché contre paiement comptant ; elles ne concurrençaient donc pas le petit commerce au niveau des prix. Les membres recevaient régulièrement une ristourne proportionnelle au montant de leurs achats.

Dans le rapport DSR du 24 janvier 1933, les auteurs insistent pour affirmer qu'une affaire commerciale doit être menée avec « le maximum d'efficacité » et avec le maximum de science. Cette science ne peut être que l'apanage des grandes entreprises ! Plus une entreprise est modeste, mieux elle doit être organisée. Même si DSR est unique elle ne peut échapper aux règles de « la technique commerciale ».

*« Si l'on entend par « pratique » la plupart des expériences et des méthodes commerciales qui sont encore en usage de nos jours et si l'on désigne sous le nom de théorie l'ensemble des principes et des méthodes qui permettraient d'organiser la vie commerciale et économique sur des bases plus stables et mieux équilibrées, en effet il y a loin, très loin même de la théorie à la pratique (...) On peut même se demander si les crises qui viennent troubler périodiquement l'économie et dont toutes les entreprises commerciales souffrent et sont les premières à souffrir, ne sont pas dues tout simplement à l'incompétence et l'obstination de ceux qui croient qu'ils n'ont plus rien à apprendre et qui ne veulent pas marcher avec leur temps ».*¹⁶⁵

Nous notons que ce sont les travaux de Messieurs Sauter et Estoppey qui réclament un « *statu quo modifié* ». Ils énoncent des hypothèses de travail à mettre en place immédiatement.¹⁶⁶



III.- En Collaboration avec

1'Union Suisse des Stés Coopératives de Consommation.

Nous voici enfin à la troisième proposition.

Dans ce cas un facteur nouveau, mais non moins important entre en ligne de compte. Le D.S.R. s'interdisant toute action ou influence politique, il y aurait lieu de déterminer tout d'abord si une collaboration avec cette centrale d'achat porterait un préjudice moral au renom du D.S.R. et de ce fait mènerait à fin contraire ou infirmerait les avantages matériels certains de cette combinaison.

Personnellement, malgré tous les avantages que nous en retirons au point de vue de la simplification du travail, nous nous voyons obligés de placer un point d'interrogation, laissant le soin de la décision à ceux qui sont plus compétents en la matière.

L'Union Suisse des Stés Copp. de Consommation désignée ci-après U.S.C. a son siège à Bâle.

Elle se revendique d'être absolument neutre en matière de politique et défend simplement les intérêts des consommateurs dans toutes les questions de politique économique.

Elle a pour but, entre autres, d'organiser la puissance de consommation de la population suisse en groupant et en unissant les organisations suisses diverses établies sur une base coopérative.

Peuvent en faire partie, entre autre également, les entreprises et établissements de toute nature poursuivant un but économique d'utilité publique.

Nous pourrions donc faire partie de l'U.E.C. mais dans une catégorie de membres n'ayant pas l'obligation de prendre des parts sociales ni des bons de garantie.

L'article 17 des statuts, lettre b. dit que les Stés adhérentes sont tenues de se procurer, dans la mesure du possible, les marchandises dont elles ont besoin par l'intermédiaire de l'Union.

Ce ne serait donc pas une main de fer mise sur notre activité, car il n'y a pas l'obligation de ne prendre que des produits à la marque Co-op. L'Union livre au prix de fabrique tous les produits se trouvant sur le marché.

Cette obligation est encore limitée à la clause du prix égal. En cas de possibilité d'approvisionnement à meilleur compte, il y aurait lieu de le signaler immédiatement à la Dir de l'U.S.C. Nous pourrions donc garder notre liberté au cas où l'Union ne pourrait obtenir les prix qui nous sont pratiqués.

P-r-i-x : L'étude des prix nous montre que, de ce côté, nous aurions certainement un avantage matériel. Il y aurait lieu de prendre cependant toute précaution quant à la question de la qualité, certains produits Co-op étant, au dire de ceux qui en ont fait l'expérience, parfois d'une qualité un peu ordinaire.

M-a-r-c-h-e à s-u-i-v-r-e :

Dans ce cas, le processus serait le suivant :

1.- Réduire le plus possible le nombre des fournisseurs en confiant à une ou deux maisons de gros la livraison des denrées alimentaires, à une autre maison les fournitures de mercerie, à une autre les articles militaires et à une autre enfin, les cartes postales et articles de papeterie.

Les commandes étant ainsi réservées à 4 ou 5 fournisseurs, le montant en serait plus important et l'on pourrait obtenir la franchise du transport. (Nous aurions toujours la latitude de dicter les prix au moyen d'offres de la concurrence)

2.- Améliorer dans la mesure du possible et selon nos moyens les installations nécessaires à l'emmagasinage des denrées et articles de vente dans nos postes pour arriver à n'avoir besoin que de faire 2 livraisons principales par mois, les cas d'urgence étant réservés. Le café seul serait livré chaque semaine, franco par poste, par petites quantités.

3.- Changer de mode de paiement de nos fournisseurs pour ne leur effectuer qu'un paiement par mois au maximum.

Cette solution ne nécessiterait qu'un stock de marchandises assez restreint, tout le courant pouvant être livré directement des dépôts de nos quelques fournisseurs officiels.

Nous n'aurions besoin alors que d'un magasinier qui pourrait consacrer la moitié de son temps aux travaux courants de bureau et d'une dactylo à demi-charge pour la correspondance et le classement, l'agent comptable ayant assez de temps pour s'occuper de la transmission des commandes et de la comptabilité.

L'agent No. 1 serait ainsi totalement déchargé de cette " cuisine intérieure du centre adm. et pourrait vouer tout son temps à la surveillance des postes, et surtout à la propagande que nous devons plus intensément que jamais pour trouver de nouvelles sources de revenus ou d'activité.

2.4.3. La nécessité de la formation des gérants

Petit à petit, la commission industrielle va être un lieu où naissent de nouvelles exigences de « type professionnel », tant sur le plan administratif que sur les aspects qualité des services rendus, notamment en matière de restauration. Des tâches nouvelles apparaissent,¹⁶⁷ DSR est en pourparlers avec la Direction du 1^{er} arrondissement des CFF pour la reprise des réfectoires économiques de cette région. Il est question d'un essai « pour voir », portant sur deux réfectoires. Le Comité du DSR veut vérifier d'une part si la charge peut être assumée et, d'autre part, si la logistique indispensable est dans les compétences du personnel existant. C'est un nouveau champ de travail à expérimenter, vaste et susceptible d'une « culture délicate », qui nécessite des compétences étendues. Le principal problème évoqué est celui des compétences du personnel. Le comité DSR est tout naturellement amené à poser la question du recrutement et de la formation des gérants. L'activité de ces derniers au sein des diverses structures et Foyers appelle la nécessité de faire des progrès ; en effet, bon nombre de ces lieux d'accueil ne fonctionnent qu'une partie de l'année et il n'est pas possible d'engager de personnel fixe à titre permanent.

Nous pouvons constater un resserrement des liens entre DSR et ses collaborateurs. Une « Journée du Personnel » est introduite en janvier 1931. Des échanges se donnent entre « abondance » de conseils divers et d'encouragements, de leur côté les gérants mis à l'aise présentent leurs expériences, des suggestions et des propositions. À la fin de cette journée, il est décidé d'un commun accord de la publication d'un bulletin mensuel ou trimestriel destiné à communiquer les réflexions et les expériences. Il s'agit bien d'un désir de travailler à l'élaboration d'une « culture professionnelle » commune.

*« Il est nécessaire que nos collaborateurs, et nous songeons surtout à ceux qui dirigent des Foyers éloignés, sentent qu'ils ne sont pas abandonnés à eux-mêmes. Sans doute ils ont des visites de nos Agents, mais cela ne suffit pas ; il faut qu'ils aient le sentiment d'appartenir à un grand corps constitué ; il faut qu'ils se sentent entourés de sollicitude des organes supérieurs. Nous parlons de devoir social : c'en est un que nous ne devons pas négliger ».*¹⁶⁸



Deuxième journée
du personnel DSR.

Le 2 janvier 1932,
à Morges.

172

Les intentions de formation pour le personnel se précisent et sont envisagées comme faisant partie d'une réorganisation de DSR. « *Il s'agit de formation technique de notre personnel gérant dont M. Estoppey nous a montré éloquemment l'urgence, et la création d'un foyer-école* ». ¹⁶⁹ Si le Comité DSR rend hommage régulièrement au dévouement de ses gérants et à leurs qualités pratiques, il constate de plus en plus que la gestion d'un foyer n'est pas chose facile et que l'expérience ne fait pas tout, il y a des connaissances et des techniques de gestion indispensables à connaître.

« *Actuellement nos gérants doivent faire un stage dans un poste bien mené ; c'est un premier pas, mais il faut aller plus loin. C'est ce que nous allons faire en étudiant et en mettant sur pied la formation technique de notre personnel et en créant le foyer-école que nous espérons pouvoir ouvrir à Morges* ». ¹⁷⁰

DSR se diversifie ! Par exemple, il assume la responsabilité de la gérance de la cantine du Camp national des éclaireurs qui a dressé ses tentes à Coligny (Genève), du 27 juillet au 5 août 1932. C'est là, déclare DSR, que nous faisons nos premières armes. Entouré de chefs de service choisis parmi les meilleurs gérants, un nouvel Agent de DSR (M. Bettex) mène à bien cette nouvelle tâche et tous ont travaillé dans le meilleur esprit.

« *Il convient d'ajouter que cette entreprise, toute nouvelle pour nous, avait été minutieusement préparée par notre Directeur et M. F. Sauter ; une large part du succès est due à leurs efforts et à leur savoir-faire* ». ¹⁷¹

2.4.4. L'effort civil durant la période de guerre

Dans le rapport d'activité de 1940, l'appellation « *Foyer du travailleur* » est « *modernisée* », étant donné les aspects variés de « l'effort civil ». À part l'exploitation des réfectoires des CFF, des PTT et des Trams à Genève et Lausanne, nous pouvons noter le foyer-restaurant dit « de Jeunesse », dans les locaux de l'Union Chrétienne de Genève. De même, nous notons l'ouverture du foyer-restaurant des Falaises à Genève dans le quartier de la Jonction. À Morges, un foyer est acheté par un comité de la ville dans lequel DSR est représenté et en assure l'exploitation. Trois anciennes entreprises sont citées en exemples : *Verbois, Riponne, Saint Maurice*.

Le rapport annuel de 1940 modifie l'intitulé de cette rubrique admise dans tous les rapports précédents, car il caractérise mieux les aspirations des sociétés mandantes auxquelles DSR adhère. Les conditions d'exploitation prennent un caractère économique prononcé. Dès 1940, DSR relève que l'animation par des conférences est pratiquement supprimée dans les foyers, mais également dans les lieux publics. « *Nous le regrettons vivement parce que c'étaient des occasions favorables pour entrer en contact avec la troupe et lui dire non seulement nos buts de service, mais davantage nos préoccupations d'ordre spirituel* ». ¹⁷³

Le succès grandissant des Foyers civils du DSR

Ces foyers prennent une importance grandissante. Les raisons du succès sont simples : les prix bas et la nourriture, non seulement en quantité suffisante, mais aussi bien préparée et présentée. Une nouvelle appellation vient catégoriser cette nouvelle génération de lieux de restauration : « *Les Foyers pour Tous* ». ¹⁷⁴

Le Foyer Saint-Laurent a ouvert ses portes à Lausanne, le 1^{er} juin 1942. Il s'agit d'un restaurant exploité avec d'autres, depuis plusieurs décades, par la « *Consommation de Lausanne* », fondée en son temps sur un principe de service social. Une série d'exercices en déficits engagea la société propriétaire à faire des offres de reprise à DSR. Parfaitement outillé « le Foyer de Saint Laurent » comprend un restaurant populaire et un autre dit « bourgeois » que fréquentent surtout des employés de bureau et les étudiants de l'Université toute voisine. Le lancement de cette structure est un très gros travail pour DSR et un sujet de nombreux soucis, mais le succès assez rapide vient conforter cette initiative innovante, bien qu'une transformation en « *restaurant sans alcool* » ait été opérée. D'autres arrangements permettent une mutation des Foyers du Soldat en restaurants ; c'est

notamment le cas à Bex. Les raisons invoquées par DSR pour étendre ses activités à la reprise de restaurants sont légitimées dans une perspective d'après-guerre.¹⁷⁵

La Direction de DSR essaie de se profiler pour l'action de demain, notamment en prévoyant la fin de la guerre et une réorientation de son activité. « *De quoi demain sera-t-il fait ?* ». ¹⁷⁶ L'importance est de multiplier les expériences dans le domaine civil afin de pouvoir les utiliser après la guerre. Il y aura à gérer l'importance du matériel acquis, la revente de certains biens immobiliers, mais surtout, la conservation des postes de travail pour les collaboratrices et les collaborateurs qui, pendant une longue période difficile, se sont engagés sans compter et font confiance à la Direction de DSR pour la suite de leur engagement. La reprise de l'Hôtel de la Croix-Bleue à Porrentruy illustre bien cette préoccupation et marque sans doute une étape décisive dans l'histoire de DSR. Cet hôtel, comme plusieurs autres, est le témoin d'un engagement de la Croix-Bleue.

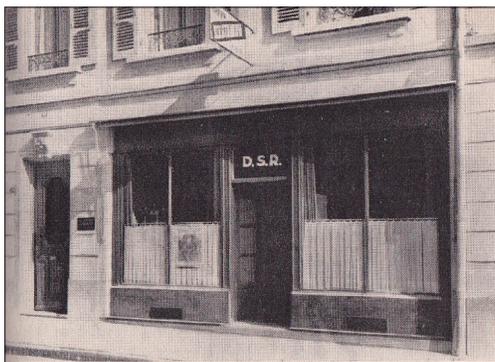
Le pasteur Alexandre Morel, dont la mémoire est toujours très présente dans les cercles de la Croix-Bleue de la région du Jura, en a conté les péripéties dans un ouvrage « *Les temps héroïques de la Croix-Bleue* ». Le Comité de cette structure, conscient de ses responsabilités, prend contact avec la Direction de DSR et, après une étude approfondie, une nouvelle branche d'activité est inaugurée ; le bâtiment comprend plus de dix-sept chambres, deux salles et tous les locaux accessoires indispensables. Cette installation est remarquée, et une demande voit le jour émanant de l'Église protestante de la région. À Moutier, grand village industriel, un restaurant connu sous le nom de Foyer, se trouve dans une situation analogue à celle de Porrentruy. Une nouvelle étude est lancée et DSR assume la reprise de cette structure. Ces réalisations prennent rapidement un caractère contagieux. Une autre demande est déposée par la localité voisine de Tavannes, dont l'importance est identique à celle de Moutier. Un peu auparavant, des demandes diverses et très semblables se font connaître, dont celle de la gérance du réfectoire de l'importante fabrique de cigarettes de Serrières. Ce nouveau champ d'activités est exploité selon les conditions convenues précédemment avec les PTT, les CFF et les Trams.

DSR relève dans ses rapports que sa clientèle s'est fidérisée et que le succès de l'entreprise est dû aux diverses exploitations, qu'il s'agisse des Restaurants, Foyers pour tous, Réfectoires d'administration ou de fabriques. DSR relève aussi le succès du Restaurant de Nyon qui avait suscité une certaine anxiété. Quel serait le succès d'une entreprise, que certains estimaient superflue, dans une ville suffisamment pourvue



L'Hôtel de la Croix-Bleue

177



Le Foyer de Nyon

178

d'établissements de restauration ? Après analyse, c'est son genre sans alcool qui attire une clientèle choisie et le succès est tel que les locaux sont parfois trop exigus.

2.4.5. Les internés et les réfugiés (1939-1945)

Ils ne sont plus dans les radars de DSR ! En mai-juin 1940, des milliers de soldats français, marocains et polonais qui fuient l'invasion allemande trouvent refuge en Suisse, le long du Jura. De 1940 à 1945, la Suisse reçoit plus de deux cent mille réfugiés, internés dans des camps et astreints à des travaux (agriculture, construction...) En revanche, les réfugiés juifs qui sont interceptés à la frontière sont en majeure partie refoulés et trouveront la mort dans les chambres à gaz. Dès avril 1933, un arrêté du Conseil fédéral affirme que « les Israélites ne doivent pas être jugés comme réfugiés politiques ». En septembre 1938, la Suisse demande à l'Allemagne de faire apposer un tampon distinctif « J » sur les passeports des Juifs allemands et autrichiens qui se précipitent en Suisse après l'Anschluss et la Nuit de Cristal. Jusqu'en août 1942, ceux qui se présentent aux postes-frontière suisses sont en partie admis et en partie refoulés. Ceux qui parviennent à entrer clandestinement sont souvent sauvés. Mais le 13 août 1942, une circulaire du DFJP annonce la fermeture des frontières. Les réfugiés ayant fui pour des raisons raciales ne sont pas considérés comme des réfugiés politiques. Heinrich Rothmund, chef de la division fédérale de police, estime que « la barque est pleine ». Cette mesure reste largement en vigueur jusqu'en juillet 1944, date à laquelle Berne accepte d'accueillir tous les réfugiés civils dont la vie et l'intégrité corporelle sont menacées. C'est une reconnaissance implicite des Juifs comme réfugiés. Mais à cette date, il ne reste alors pratiquement plus de Juifs menacés aux alentours de la Suisse... Selon le rapport Bergier, publié en décembre 1999, au moins vingt-quatre mille réfugiés, dont une large majorité de Juifs ont été refoulés durant la guerre.



Ils contribuent à notre économie ! Ils ont été engagés pour de gros travaux : coupe de bois, défrichage, extraction de tourbe à des fins de combustible dans les Franches-Montagnes, drainage de marais pour les rendre cultivables, extraction de charbon dans les mines de Chandoline, en Valais, ce pour quoi certains Polonais avaient un précieux savoir-faire. Les internés travaillaient aussi à la construction et à l'entretien de centaines de kilomètres de chemins, de ponts et de routes, dont le col du Susten. Une plaque commémorative en témoigne. Ils ont aussi posé des voies de chemin de fer, comme à Reverolles (VD), à Saillon (VS) ou au Tessin, ont tiré des canalisations au Mont-Gibloux ou à Chavannes-de-Bogis (VD) et ont effectué des ouvrages de défense. Les travaux étaient pénibles, et ils se faisaient dix heures par jour et par tous les temps. Ils ont été profitables à la Suisse qui manquait de bras, car les ouvriers suisses étaient souvent mobilisés sous les drapeaux. Parfois, toutefois, selon certains témoignages d'internés, les travaux imposés n'étaient pas vraiment réfléchis et ne semblaient servir qu'à occuper les soldats.

L'idée de l'agronome et politicien Friedrich Traugott Wahlen est d'obtenir l'auto-suffisance alimentaire en multipliant les zones cultivables dans tout le pays, y compris dans les villes. On réquisitionne même des terrains de football pour planter des patates et des céréales. Les internés participent à la mise en place de ce projet, qui nécessite beaucoup de main-d'œuvre. Ils sont aussi engagés comme auxiliaires de fermes, afin d'augmenter la production. Ils ont fourni plus d'un million et demi de jours de labeur dans ces travaux agricoles. Les internés recevaient un salaire pour leurs travaux, mais celui-ci était versé en grande partie au Commissariat gérant les camps.



Les universités Suisses accueillent des internés ! Les soldats internés en Suisse n'étaient pas qu'une main-d'œuvre appréciée. Ils étaient parfois aussi des intellectuels et des artistes. Nombre d'entre eux, en particulier dans les rangs polonais, étaient des étudiants. Pour que ces jeunes puissent poursuivre leurs cursus, trois camps universitaires ont été mis en place dès la fin 1940 : à Winterthour en lien avec l'ETH, à Sirnach puis Herisau pour les études commerciales, et à Grangeneuve puis Fribourg pour les sciences naturelles, la littérature ou la théologie, en lien avec l'Université. Un enseignement gymnasial en polonais était assuré à Wetzikon pour l'obtention de la maturité. L'idée était de disposer, une fois la guerre terminée, d'une élite formée pour reprendre les rênes du pays. Au total, huit cent quatre-vingts internés ont profité de ces cours, et plus de trois cents diplômés ont été délivrés. Certains internés se sont ensuite mariés en Suisse. Les contacts amicaux se sont prolongés jusqu'à aujourd'hui. À Fribourg, la Fondation Archivum Helveto-Polonicum entretient activement le souvenir de ces internés polonais, au travers de nombreux documents et photographies.¹⁸¹

Culture et défense spirituelle ! À l'époque de la mobilisation, on parlait moins de culture que de défense spirituelle. L'idée que « l'esprit » ou la culture jouait un rôle important pour l'existence de la nation se renforça et s'étoffa au cours des années 1930 ; pendant la guerre, elle se concrétisa au travers d'activités souvent menées avec grand enthousiasme. L'identité nationale s'incarnait dans des prestations individuelles ou de groupes aptes à s'imposer sur la scène internationale. La culture suisse était une forme de résistance active contre la menace que représentait, en particulier, la propagande étrangère. La plupart des artistes et écrivains pensaient qu'il fallait soutenir la création suisse, définie comme telle non seulement par l'origine de ses auteurs, mais encore et surtout par son contenu, qui devait refléter une attitude libérale et démocratique, opposée au fascisme et au nazisme, mais aussi au communisme. Pour les conservateurs, la culture patriotique devait former un bastion contre les dommages spirituels dus aux intellectuels critiques, aux artistes immoraux, aux matérialistes sans religion, en un mot contre la modernité qu'ils qualifiaient de « nihilisme » et de « bolchévisme culturel ». En partie sous la contrainte des circonstances, en partie volontairement, la vie culturelle se concentra sur l'espace et les thèmes suisses. L'histoire (surtout celle des débuts de la Confédération) et la géographie (les Alpes en particulier) donnaient un sens au destin national. La modernité trouvait aussi son

expression dans le jazz ; l'opinion conservatrice rejetait cette « musique de nègres » décadente, mais ceux qui l'appréciaient se justifiaient en relevant que soutenir un genre interdit par les nazis était aussi une contribution à la défense spirituelle. Le jazz était particulièrement goûté en Suisse romande, parce qu'il faisait souffler un peu le vent du large dans la Suisse encerclée et offrait un contrepoids à la musique populaire alémanique. La radio joua un grand rôle dans le renforcement de la conscience nationale.

- 63 Nossens. JP. (2007). *Revenir aux sources de l'éducation populaire*. Bruxelles. Politique, revue de débats no 51. p.8.
- 64 Groupe de travail pour l'histoire du mouvement ouvrier. (1975) *Le mouvement ouvrier suisse*. Genève. Ed Adversaire. 168 et suivantes.
- 65 Baden-Powell. R. (1946). *Éducation et solidarité*. Paris et Neuchâtel. p.113.
- 66 <https://www.pinterest.fr/pin/338051515750388844/>
- 67 www.hls-dhs-dss.ch/textes/f/F16507.php
- 68 Jaques. J. (1902). *Histoire des unions chrétiennes de jeunes gens de la Suisse romande*. Genève. UCJG.
- 69 En 1912 Émile Michet, employé de banque de 21 ans, transforme sa troupe cadette, qui est un sous-ensemble de l'Union chrétienne de jeunes gens (UCJG) de Montreux en « Troupe des éclaireurs unionistes de Montreux » sur la base du livre de Baden-Powell: Éclaireurs.
- 70 Pierre Bovet est d'abord professeur de philosophie et de psychologie à l'université de Neuchâtel (1903-1912). Il collabore à la création du périodique pacifiste L'Essor en 1906. À la demande d'Edouard Claparède, il va à Genève en 1912 pour diriger l'Institut Jean-Jacques Rousseau.
- 71 Bovet. P. (1921). *Le génie de Baden-Powell : ce qu'il faut voir dans le scoutisme, ses bases psychologiques, sa valeur éducative, l'instinct combatif et l'idéal des jeunes*, Neuchâtel. Ed. Forum.
- 72 150 ans déjà... (2003). 1852-2002. Unions chrétiennes de Genève.
- 73 <https://www.fr.ricardo.ch/acheter/collections-et-raretes/cartes-postales-suisse/vald/>
- 74 <http://www.posterswelove.com/fr/affiche-originale-societe-politique/676-union-chretienne-de-jeunes-gens-geneve-vers-1900.html>
- 75 Cart. J. (1868). *Lettre à l'auteur du veau d'or sur sa prétendue esquisse des mœurs dissidentes*. Lausanne, Bridel. pp.209-212.
- 76 Par exemple à Lutry le fondateur de la communauté libriste était marchand de vin alors que d'autres membres étaient vigneron.
- 77 Ostorero. C. (1991). *Alcoolisme et dégénérescence : le discours antialcoolique des élites vaudoises au tournant du siècle*. Equinoxe 6. p.145.
- 78 Louis-Lucien Rochat, né le 7 janvier 1849 à Genève et mort dans la même ville le 10 décembre 1917 est un pasteur protestant et théologien connu pour avoir été le père fondateur de la Croix-Bleue, qui deviendra la deuxième organisation mondiale d'aide aux personnes en difficultés avec l'alcool après les Alcooliques anonymes (AA).
- 79 Ostorero. (1991). *Alcoolisme et dégénérescence : le discours antialcoolique des élites vaudoises au tournant du siècle*. Equinoxe 6. p.147.
- 80 *Le lien*. (1934). p.1.
- 81 *Le lien*. Mars 1928. p.4.
- 82 *Le Lien*, 17 avril 1947. p.3.
- 83 *Le lien*, 25 janvier 1914. p.3.
- 84 *Le Lien*, 25 janvier 1915. p.4.
- 85 Ostorero. C. (1991). *Alcoolisme et dégénérescence : le discours antialcoolique des élites vaudoises au tournant du siècle*. Equinoxe 6. p.151.

- 86 *Le Lien*, octobre 1908. p.3.
- 87 *Le Lien*, 20 mai 1932. p.3.
- 88 Urbain Olivier est héritier à la fois de la Réforme et du Réveil ainsi qu'un protestant aux convictions tout à fait bibliques. Sa vision chrétienne de la réalité se retrouve constamment dans ses livres.
- 89 Olivier. U. (1874). *Le tailleur de pierre*. Lausanne, Georges Bridel.
- 90 « Chacun de nous n'est au fonds rien qu'un anneau d'une chaîne infinie de générations. Dans sa personnalité, c'est-à-dire dans la somme de ses qualités, se reflète les traits de ses ancêtres en variations infinies, selon la manière dont il aura développé les dispositions héritées ». C'est par ces mots qu'Auguste Forel commence ses "Mémoires".
- 91 Ligue d'abstinence fondée à New York en 1852 sur un modèle maçonnique avec une exigence morale élevée et l'abstinence comme principe moteur.
- 92 Forel. A. (1935) *Mémoires*. Neuchâtel, La Baconnière. pp.232-239.
- 93 [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:La Croix-bleue poster.jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:La_Croix-bleue_poster.jpg)
- 94 <http://www.imprimeriedesarts.ch/spip/spip.php?article16>
- 95 Les références utilisées dans ce chapitre sont tirées plus spécialement :
- Geisendorf. Th. (1915). *La Maison du Soldat pour l'Armée Suisse durant l'occupation des frontières de 1914-1915*. La Chaux de Fonds. Imprimeries Dubois.
- Bulletin de la Société d'Utilité Publique de Genève. (1914) Communication.
- 96 U.C.J.G. et Sociétés de la Croix-Bleue. (1914) *Occupation des Frontières Suisse*. Lausanne.
- 97 Burnier. J. Geisendorf. Th. (1918) *Lorsqu'ils sont à la chotte...* Lausanne. La Concorde. p.23.
- 98 Geisendorf. Th., (1939) *Servir ceux qui servent*, Neuchâtel. p.3 et suivantes.
- 99 Voir texte : Une fusion d'après-guerre, (1919) Archives DSR, carton no 10.
- 100 À ce propos une correspondance très dense que l'on peut consulter dans les archives DSR déposées auprès de la société Eldora à Rolle. Voir spécialement carton no 9 et 11, palette no 2. (Lecture diverses de plus de 1000 pages).
- 101 *DSR Ses vingt premiers mois d'activité*, (1920), Archives DSR, carton no 11.
- 102 *DSR Ses vingt premiers mois d'activité*, (1920), Archives DSR, carton no 11. p.4.
- 103 Évoqué par Ernest Christen, camarade d'étude puis Ami, lors du service funèbre de la disparition de Théophile Geisendorf à la cathédrale de Saint Pierre le lundi 9 février 1953.
- 104 Tiré de : Christen. E. (1953). *Prison sans barreaux. Bulletin de l'amicale des prisonniers de guerre internés en Suisse*. Marion E., La Suisse, 7 février 1953.
- 105 https://fr.wikipedia.org/wiki/Société_des_Nations
- 106 Geisendorf. Th. (1939). *Servir ceux qui servent*. Genève. Labor et Fides. pp.175-178.
- 107 Geisendorf. Th. (1939) *Servir ceux qui servent*, Labor, Genève. p.137.
- 108 Le mouvement féministe : organe officiel des publications de l'Alliance nationale des sociétés féminines suisses. (1936). Band (Jahr) 24. <http://doi.org/10.5169/seals-262290>
- 109 Le mouvement féministe : organe officiel des publications de l'Alliance nationale des sociétés féminines suisses. (1936). Band (Jahr) 24. <http://doi.org/10.5169/seals-262290>.
- 110 Voir : Butikofer. R. (1996). *Le refus de la modernité, La Ligue vaudoise : une extrême droite de la Suisse, (1919-1945)*. Lausanne. Payot.
- 111 www.wikivalais.ch/index.php/Charles_Naine
- 112 www.hls-dhs-dss.ch/textes/f/F4629.php
- 113 *Rapport annuel 1939-1940*. p.11.
- 114 *Rapport annuel 1942-1943*. p.21.
- 115 *Les statuts du DSR (1921)* Archives DSR, carton no 11.
- 116 *DSR, ses vingt premiers mois d'activité 1919-1920*. Archives DSR, carton no 11.
- 117 *DSR, rapport sur le deuxième exercice 1920-1921*. Archives DSR, carton no 11.
- 118 *DSR, rapport sur le troisième exercice 1921-1922*. p.4. Archives DSR, carton no 11.
- 119 *Pour nos soldats. DSR, rapport sur le sixième exercice 1924-1925*. Archives DSR, carton no 11. pp.3-4.

- 120 DSR, ses vingt premiers mois d'activité 1919-1920. Archives Eldora, carton no 11. pp.21-24.
- 121 DSR, ses vingt premiers mois d'activité 1919-1920. Documents. Archives Eldora, carton no 11. pp.21-24.
- 122 DSR, ses vingt premiers mois d'activité 1919-1920. Documents. Archives Eldora, carton no 11. pp.21-24.
- 123 DSR, ses vingt premiers mois d'activité 1919-1920. Documents. Archives Eldora, carton no 11. pp.21-24.
- 124 Affiches de 60x80 centimètres, Archives Eldora. Trouvées dans carton no 11, palette no 2.
- 125 Créé en 1914-1915 à Genève pour les soldats du front par un Comité ou figure A. de Meuron, A. Bernoud, J. Brocher, P. Sublet, Th. Geisendorf.
- 126 Geisendorf. Th. (1939) *Servir ceux qui servent*, Neuchâtel. p.90.
- 127 Geisendorf. Th. (1939). *Servir ceux qui servent*, Neuchâtel. p.89. *L'autocantine entre Glane et Menthue*, Aquarelle W.F. Burger
- 128 Provenance inconnue
- 129 Geisendorf, Th., (1939) *Servir ceux qui servent*, Neuchâtel. pp.132-138.
- 130 *Droit du Peuple*. (1928). No du 23 juin.
- 131 Née le 20.1.1877 à La Côte-aux-Fées. Fille de Charles, pasteur, et de Marie Pétremand. Célibataire. École secondaire et supérieure à Genève, diplôme pédagogique (1895). Stage chez le neuropsychiatre Ovide Decroly à Bruxelles. Institutrice de cours privés, puis de classes spéciales à Malagnou. D. enseigne à l'institut Jean-Jacques Rousseau à Genève (1912-1947). Elle lutta contre le militarisme et l'alcoolisme, adhéra au mouvement coopératif. Docteur honoris causa de l'université de Neuchâtel (1948).
- 132 Descoedres. A. (1928) *La Sentinelle*.
- 133 DSR 3ème exercice : 1921-1922. p.6. Archives Eldora, carton no 11.
- 134 DSR 3ème exercice : 1921-1922. p.6. Archives Eldora, carton no 11.
- 135 DSR, Ses vingt premiers mois d'activité 1919-1920. Archives DSR, carton no 11. p.9.
- 136 DSR, Ses vingt premiers mois d'activité 1919-1920. Archives DSR, carton no 11. p.11.
- 137 DSR, 4ème exercice : 1922-1923. Archives DSR, carton no 11. p.15.
- 138 Geisendorf. Th. (1939). *Servir ceux qui servent*, Labor, Genève. p.55.
- 139 Geisendorf. Th. (1939). *Servir ceux qui servent*, Labor, Genève. p.57.
- 140 *Le Foyer du Travailleur I à Émosson (Valais)*, Aquarelle W.F. Burger.
- 141 Fontolliet. A. (1919) *Journal intime*. Site CFF, archives.
- 142 Geisendorf. Th. (1939). *Servir ceux qui servent*. Labor, Genève. p.104.
- 143 DSR. Ses vingt premiers mois d'activité, 1919-1920. p.13.
- 144 Note : Depuis la fondation de DSR (juillet 1919) le Bureau a tenu 14 séances mensuelles, la sous-commission des finances et construction 2 séances, la Commission militaire 2 séances, la Commission industrielle 1 séance, la Commission éducative 3 séances, la plupart à Lausanne. La session plénière du DSR a eu lieu à Yverdon avec un total de 22 membres présents sur 27 inscrits.
- 145 DSR, 3ème exercice : 1922-1923. Archives DSR, carton no 11. p.17.
- 146 Rapport annuel 1935-1936. 10.
- 147 Procès-verbal d'une séance tenue à Lausanne le 5 mai 1938. Sont présents cinq représentants des Eglise évangéliques romandes, trois représentants des Cinémas Populaires romand et du DSR. (J. Brocher et M. Bettex pour le DSR.
- 148 Hofer. G., *Le social d'avant le social*, Revue de la CORAS, 1994. p.13.
- 149 Rapport annuel de 1922, Revue annuelle d'hygiène sociale et morale, 1922. p.23.
- 150 www.hls-dhs-dss.ch/textes/f/F9144.php
- 151 www.schulthess.com/.../Le-cinema-lart-dune-civilisation-19...
- 152 Rapport annuel 1935-1936. p.9.
- 153 https://www.swissinfo.ch/fre/multimedia/les-plus-beaux-cin%C3%A9mas-de-suisse_rex-roxy-royal/42877904
- 154 <http://blog.culture31.com/2016/09/05/cinematheque-exposition-vedettes-en-series-les-revues-populaire-de-cinema-en-france-1920-1970-du-13-septembre-au-6-novembre-2016/>

- 155 <https://www.pinterest.fr/pin/210613720044266963/>
- 156 *DSR 20ème exercice : 1938-1939*. Archives DSR, carton no 11. p.5.
- 157 *DSR 20ème exercice : 1938-1939*. Archives DSR, carton no 11. p.5.
- 158 <http://www.notrehistoire.ch/medias/35426>
- 159 *Rapport du 14ème exercice 1932-1933*. p.3.
- 160 *Rapport du 12ème exercice 1932-1933*. p.18.
- 161 *Rapport du 12ème exercice 1932-1933*. p.19.
- 162 *Rapport du 12ème exercice 1932-1933*. p.1
- 163 Note : nous ne trouvons aucune mention de cet important changement dans les rapports d'exercice de 1933-1934.
- 164 *DSR, Étude sur le choix du système de ravitaillement (24 janvier 1933)*. Archives DSR, carton no 3, palette no 2.
- 165 *DSR, Étude sur le choix du système de ravitaillement (24 janvier 1933)*. Archives DSR, carton no 3, palette no 2. p.2.
- 166 *DSR, Étude sur le choix du système de ravitaillement (24 janvier 1933)*. Archives DSR, carton no 3, palette no 2. p.3.
- 167 Note : C'est notamment visible dès le Rapport du 11ème exercice 1929-1930. 13.
- 168 *Rapport du 12ème exercice 1930-1931*. p.16.
- 169 *Rapport du 12ème exercice 1931-1932*. p.4.
- 170 *Rapport du 12ème exercice 1931-1932*. p.4.
- 171 *Rapport du 12ème exercice 1931-1932*. p.15.
- 172 *Rapport du 12ème exercice 1931-1932*. p.18.
- 173 *DSR Rapport 22ème exercice : 1940-1941*. p.9.
- 174 *DSR Rapport 23ème exercice : 1941-1942*. p.14.
- 175 *DSR Rapport 23ème exercice : 1941-1942*. p.16.
- 176 *DSR Rapport 24ème exercice : 1942-1943*. p.6.
- 177 *DSR Rapport 24ème exercice : 1942-1943*. p.7.
- 178 *DSR Rapport 25ème exercice : 1945*. p.6.
- 179 <https://histoire.redcross.ch/evenements/evenement/laccueil-en-suisse-des-enfants-victimes-de-la-guerre.html>
- 180 Durant la Seconde Guerre mondiale, 104'000 militaires étrangers ont été internés en Suisse. Loin d'être oisifs, ils ont fourni une contribution importante à notre économie.
- 181 page2.ch/EdPage2/p2_2GM_refuge.html

III

Troisième période

Une phase de consolidation et de différenciation

Vers des années d'euphorie et de développement intense (1946-2004)

Partie III - Une troisième période

.....

Une phase de consolidation et de différenciation

Vers des années d'euphorie et de développement intense (1946-2004)

.....

3.1. Forte croissance d'après-guerre, les pays industrialisés se reconstruisent

3.1.1. La croissance d'après-guerre en Suisse

3.2. La poussée de DSR dans les collectivités (de la cantine à la cafétéria)

3.2.1. Les foyers mobiles et les maisons du Soldat

3.2.2. Industrie et services, de la cantine à la cafétéria

3.2.3. Restaurants et foyers civils

3.2.4. La restauration scolaire

3.2.5. Établissements médico-sociaux

3.3. Éthique, déontologie, culture d'entreprise

3.3.1. DSR, ses références chrétiennes et leur évolution

3.3.2. Déontologie et préoccupations sociales

3.3.3. L'attention au personnel et à la formation

3.3.4. Rencontre avec Monsieur JP. Sciboz (Président du Conseil de Fondation DSR de 1975 à 1999)

.....

3.1. Forte croissance d'après-guerre, les pays industrialisés se reconstruisent

À partir de 1945, les pays industrialisés connaissent une croissance économique sans précédent avoisinant 5 % par an en moyenne. Pour les pays vaincus de la Deuxième Guerre mondiale (Japon, Allemagne, Italie), on parle même de « miracles ». Si le phénomène y est moins frappant, les pays communistes (URSS et Europe de l'Est) font état, eux aussi, de bons résultats. Dans le tiers-monde, quelques pays (Corée du Sud, Taïwan, les pays producteurs de pétrole) entrent en phase de « décollage industriel ». Ces records de croissance s'accompagnent souvent de développement : la plupart des pays en croissance s'équipent d'infrastructures capables d'offrir aux populations de nouvelles richesses ou services. Les sociétés industrielles connaissent partout une ère de prospérité remarquable.

L'apparition de nouveaux matériaux, l'abondance d'énergie bon marché (le pétrole) et le développement de nouvelles activités (électronique, aéronautique, informatique, etc.) sont de formidables moteurs de croissance. La généralisation du « fordisme » engendre par ailleurs d'importants gains de productivité qui permettent de produire à moindre coût. Ces leviers techniques sont renforcés par de nouvelles politiques économiques et sociales.

Les sociétés s'en trouvent profondément transformées. L'enrichissement permet une hausse du niveau de vie. Les ménages s'équipent de produits qui améliorent leur confort (électroménager) et libèrent du temps. Une société d'abondance se met en place, la consommation est stimulée et stimule elle-même l'activité économique. L'amélioration des conditions de vie favorise les naissances. Le baby-boom témoigne d'une réussite tout en entretenant une demande forte et un cercle vertueux de développement.

Au cours de leur transformation (1990-2010), les sociétés industrielles ont modernisé leurs moyens de communication : les trains roulent à grande vitesse, le transport maritime a décuplé ses capacités (supertankers) et le transport aérien s'est banalisé. La « conteneurisation » et l'avènement du transport multimodal ont parachevé le processus. Mais c'est surtout l'essor des télécommunications qui bouleverse la donne. En 1993, le réseau Internet s'ouvre au grand public.

La mondialisation apparaît comme une chance pour de nombreux pays qui connaissent une forte croissance (10 % en Chine). Dans ce contexte, les comportements des populations se modifient et se rapprochent de ceux observés dans les pays

dominants. Certains modes de consommation s'uniformisent sur la base du modèle américain. Cette américanisation des sociétés encourage les migrations internationales, légales ou clandestines : la mobilité des hommes devient de plus en plus forte. Assimilé à un impérialisme culturel, le processus d'uniformisation suscite cependant des réactions plus ou moins radicales : replis identitaires, voire fondamentalistes, développement de discours critiques soucieux de promouvoir des alternatives.

Ainsi, de 1945 à nos jours, nos sociétés ont traversé des périodes contrastées. Entre 1970 et 2010, leurs transformations ont nécessité la mise en œuvre de politiques d'ajustement pour éviter que leur essoufflement économique ne débouche sur une crise profonde. Les solutions techniques qui les ont accompagnées ont précipité l'émergence d'un nouveau monde totalement différent dans ses limites géographiques, ses capacités technologiques et ses équilibres humains. De la société industrielle à la société de communication, le monde a connu une véritable révolution.¹⁸²

3.1.1. La croissance d'après-guerre en Suisse

Dans la première moitié du XX^e siècle, la Suisse a connu non seulement deux guerres mondiales, mais également un entre-deux guerres marqué par une profonde crise économique et un grand désarroi politique. Tenue à l'écart des conflits, la Suisse a néanmoins subi de plein fouet les événements politiques survenant à l'étranger. Cette période a souligné l'importance de la dépendance économique en matière d'importations et d'exportations. La crise économique mondiale de 1929 a plongé le pays dans une longue période de morosité.

Sur le plan de la politique intérieure, le climat particulièrement tendu qui suit la Grève générale de 1918 a été marqué par l'opposition entre les partis bourgeois et le parti socialiste. Il faudra attendre les années 1930 et la menace provenant de l'étranger pour assister à un rapprochement. En 1943, l'obtention d'un siège au Conseil fédéral par le parti socialiste a fini par sceller la cohésion au sein du pays. À la sortie de la Deuxième Guerre mondiale, la Suisse étant restée neutre se retrouve avec des infrastructures intactes. Le boom de la reconstruction profite pleinement à l'industrie. La période 1944-1961 enregistre un faible taux d'inflation (1,35 % en moyenne). Dès 1961, des signes de surchauffe se font sentir, la croissance cette année-là atteint 8,35 %. Les années suivantes, l'inflation augmente fortement, la balance des transactions courantes devient déficitaire et le PIB continue d'augmenter à un rythme soutenu (5 %). Pour endiguer le problème et combattre l'inflation, le

gouvernement émet deux arrêtés fédéraux urgents. Bien que la croissance diminue, l'inflation persiste jusqu'en 1968. De 1970 à 1973, la Suisse subit une nouvelle période de surchauffe, avec des taux d'inflation élevés et un nombre de chômeurs n'atteignant que cent personnes. Les « trente glorieuses » en Suisse finiront d'une manière abrupte avec une baisse de 7,5 % de l'activité économique. Elle évitera la stagflation et le chômage : plus de trois cent mille immigrés perdent leur emploi et sont contraints de quitter la Suisse. Entre 1944 et 1973, le PIB par habitant a plus que triplé.

Quelques dates importantes

- 1948** | Création de l'Assurance-vieillesse et survivants (AVS).
- 1959** | Première répartition des sièges du Conseil fédéral selon la « formule magique » (le PLR, le PDC et le PS occupent deux sièges chacun, l'UDC a droit à un siège).
- 1960** | La Suisse est l'un des membres fondateurs de l'Association européenne de libre-échange (AELE).
- 1963** | La Suisse devient le 17^e membre du Conseil de l'Europe.
- 1971** | Droit de vote des femmes au niveau fédéral.
- 1972** | Conclusion d'un accord de libre-échange avec la Communauté européenne (CE).
- 1975** | Participation à la Conférence sur la sécurité et la coopération en Europe (CSCE), ancêtre de l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE).
- 1978** | Création du canton du Jura, né du mariage de trois districts francophones et catholiques du canton de Berne.
- 1985** | Le peuple adopte du bout des lèvres la révision du droit matrimonial, conçu sur une base de partenariat.
- 1992** | Le peuple refuse l'adhésion à l'Espace économique européen (EEE, entre AELE et UE).
- 1999** | Acceptation de la Constitution fédérale révisée.
- 2000** | Le peuple accepte les Accords bilatéraux I entre la Suisse et l'Union européenne.
- 2002** | Adhésion de la Suisse à l'ONU.
- 2003** | Fin de la « formule magique ». Le PDC perd un siège au Conseil fédéral au profit de l'UDC, qui doit à son tour le céder en 2007 au PBD nouvellement créé.
- 2005** | Signature des Accords de Schengen et Dublin avec l'Union européenne (Accords bilatéraux II).

Dans le contexte de la crise bancaire internationale, la place financière subit une pression constante des milieux économiques et politiques (sauvetage de l'UBS par l'État, abrogation du secret bancaire, accords fiscaux, dépôt de plaintes pour soustraction d'impôt) et réagit, en 2012, par une stratégie de l'argent propre. Avec la fin de la guerre froide et les nombreux processus de globalisation, la donne a évolué très rapidement et durablement s'agissant de la politique étrangère et de l'économie. Dans ce dernier domaine, la Suisse a réagi avec flexibilité en se distinguant par son secteur des services et a pu affirmer sa position très forte sur la scène internationale, même après les crises et les fléchissements conjoncturels internationaux de 1991, 2001 et 2008. En politique étrangère, les réglementations et organisations supranationales ont vite gagné en importance, ce qui s'est manifesté dans l'environnement suisse principalement par la consolidation rapide de l'Union européenne (UE, CEE dans un premier temps), passée de douze États membres en 1992 à vingt-huit aujourd'hui.

Ces circonstances ont amené la Suisse à assouplir avec précaution sa stricte politique de neutralité. Elle s'est ouverte à un certain nombre d'initiatives internationales, gardant cependant ses distances, en particulier à l'égard de l'UE. Les différents sur la politique européenne ont contribué à la prompt ascension du parti nationaliste et conservateur UDC, qui est devenu, de loin, le parti le plus puissant au début du XXI^e siècle. Le gouvernement de concordance s'est adapté à grand-peine à cette évolution avec sa formule magique.

En Suisse, comme dans la plupart des économies développées, le thème de la concurrence occupe le devant de la scène depuis deux décennies. Aujourd'hui, ce thème domine l'agenda médiatique, politique et administratif. La logique voudrait que l'on trouve à la base d'un tel enthousiasme des arguments solides, d'autant plus que les effets bénéfiques de la concurrence sont souvent présentés comme des résultats incontestables de la théorie économique. Or, c'est précisément là que le bât blesse. Couramment, concurrence signifie « rivalité entre plusieurs personnes ou groupes de personnes qui recherchent un même objet, un même avantage » et plus particulièrement « compétition entre plusieurs vendeurs pour s'accaparer la clientèle ». D'où l'idée que la concurrence amène à la baisse des prix et/ou à une amélioration (ou perçue comme telle) de la qualité des produits. Bref, il y a là une dynamique positive, même si l'on oublie parfois que si la compétition se joue entre acheteurs pour s'accaparer des produits (les services d'un chirurgien réputé, par exemple), les prix augmentent, diminuant l'incitation des vendeurs à améliorer leurs produits.¹⁸³

3.2. La poussée de DSR dans les collectivités

De la cantine à la cafétéria

Quelques rappels historiques. Nous considérons la période de 1919 à 1945 comme une phase pionnière durant laquelle le DSR expérimente des pratiques fondatrices, développe une culture, des analyses sociopolitiques, ses concepts d'intervention, ses références éthiques et déontologiques. Cette « historicité » va fonctionner comme processus protecteur de références diverses, une sorte de « sacralisation » et de conservation de références diverses. Dans les références utilisées, l'orientation chrétienne des responsables et initiateurs de DSR émerge très explicitement. Cette orientation est source d'une conscience collective, d'une approche qui est « absolue », spirituelle, mais aussi politique et philosophique.

Cette approche fondatrice fonctionne au cours de cette phase pionnière comme identité sociale visible tant à l'intérieur de DSR qu'à l'extérieur ; c'est un véritable patrimoine social, fait de valeurs reconnues et recherchées par la clientèle de DSR aussi bien que par ceux qui font appel à ses expertises. Ce champ d'appartenance, ce système de valeurs proclamées et expérimentées par les filiations premières, assurent à DSR une stabilité, une pérennité et la base du lien fonctionnel et institutionnel pendant les premières décennies de son existence. Mais il va fonctionner petit à petit aussi comme « une tendance conservatrice », le champ des pratiques de la mission de DSR engendrant également des tensions. L'éthique et la déontologie de DSR sont un bien collectif proclamé qui doit être protégé ; mais dans la vie d'une institution, des personnes et des groupes de personnes questionnent les pratiques historiques et contemporaines, les légitiment et s'en servent comme références, ou au contraire appellent à un changement et cherchent à s'en éloigner en revendiquant une part d'innovation et d'autonomie. C'est inévitablement, dans l'exercice des pratiques, que des tensions entre des personnes et des concepts surgissent ; lieux de questionnements, de contestation, d'innovations et de transformations, de conflits, d'affirmations personnelles. C'est la mise à l'épreuve des valeurs et de la déontologie affirmée, qui doit fonctionner comme instrument de régulation des rapports institutionnels.

Dès la fin de la Deuxième Guerre mondiale, les activités de DSR s'intensifient tous azimuts. Pour s'en convaincre, il suffit de consulter les rapports annuels datés de 1946 à 2004. Dans tous les domaines d'activités (Foyers du soldat, cafétérias et restaurants de collectivités, EMS et institutions spécialisées, écoles) le développement de DSR

est qualifié « d'euphorique ». Un dialogue parfois difficile s'installe dans les instances dirigeantes de DSR, entre une orientation « d'aide sociale » dans le prolongement de l'œuvre pionnière ou, au contraire, l'affirmation et le renforcement de la courbe de croissance par une approche professionnelle et technique renouvelée, qui se veut performante. Des habitus, une réglementation et une révision des statuts s'ajustent à ces nouvelles configurations.

En étudiant les rapports annuels datés de 1944 à 2002, nous pouvons établir « un panoramique » de la croissance de DSR (voir page ci-contre). Ces cinquante-six rapports représentent environ deux mille pages consultées. Nous menons une analyse de ces rapports en identifiant des périodes allant de cinq en cinq ans, quand c'est possible, afin de ne pas trop saturer les informations ainsi recueillies. Cependant, cette manière d'investiguer n'est pas possible pour toutes les phases de développement de DSR (notamment, créations limitées dans le temps). Nous tenterons d'intégrer tout événement qui nous paraît significatif et qui surgirait entre ces diverses périodes.

3.2.1. Les foyers mobiles et les maisons du Soldat

Quelques chiffres

Année	1944	1954	1964	1974	1984	1994	2004
Maisons du Soldat	20	23	24	23	19	13	2
Foyers mobiles	95	3	0	1	0	0	0

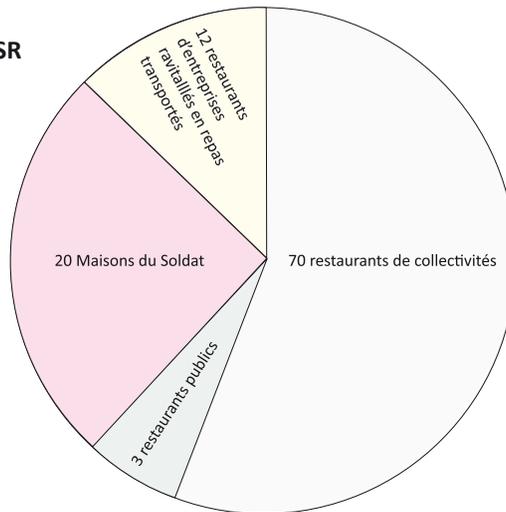
Commentaires. Les Maisons du soldat vont rester pendant environ quarante années (1944-1984) une activité importante mais non prioritaire de DSR (environ 25%). En 2004, un reliquat est encore actif. Les Foyers mobiles disparaissent après la guerre 1939-1945, l'effort de mobilisation étant réduit à des cours de répétition très dispersés et non rentables pour une telle activité. Si, durant quarante années, le nombre de Maisons du Soldat reste stable, leur chiffre d'affaires est en augmentation. Cependant, cette augmentation est partiellement due à une inflation constante. Nous constatons qu'en 1984 les activités des Maisons du Soldat n'ont pas fléchi et restent pratiquement intactes dans leurs diverses destinations.

Panoramique de la croissance de DSR (1994-2002)

	Industries et services	Enseignement	EMS	Hôpitaux et cliniques	Maisons du Soldat	Foyers civils	Restaurants et hôtels	Foyers mobiles militaires	Structures gérées par DSR
1944	11	1			20	8	10	95	144
1949	22	3			22	10	11	2	65
1954	27	5			23	11	11	3	75
1959	35	13			24	8	13	2	88
1964	46	16			24		16		99
1969	50	13			23		13		102
1974	54	10			23		6	1	96
1979	57	10	1		19		4		91
1984	70	10	1		19		1		102
1989	100	15	6		18				139
1994	96	21	38	1	13				169
1999	103	27	52	1	5				188
2002	113	31	56	1	2				203

Ces éléments sont également tirés de *Mémorabilis*, 2003, pp.122-123.

Répartition de l'activité de DSR au 1.1.1979



184

Chiffres d'affaires Maisons du Soldat 1960-1974

1960	665'562,50
1961	706'498,03
1962	803'189,64
1963	856'881,34
1964	980'648,79
1965	1'049'166,92
1966	1'143'057,13
1967	1'172'331,57
1968	1'350'214,19
1969	1'543'898,01
1970	1'692'169,50
1971	1'728'886,55
1972	1'812'537,94
1973	2'029'335,17
1974	2'240'335,17
Total	19'774'850,68

185

Panoramique succinct des Maisons du Soldat entre 1946 et 2004

1946 | Dix foyers dits de mobilisation sont fermés, à l'exception de la Place d'Aviation de Payerne qui devient petit-à-petit une maison permanente.¹⁸⁶ L'activité militaire se concentre sur les maisons des casernes. « *C'est certainement une étape de la vie du DSR qui est marquée par cette démobilisation* ». ¹⁸⁷

1949 | Les derniers foyers organisés dans les Alpes sont devenus très rares et tiennent avant tout au dévouement des deux agents DSR responsables de leur bonne marche. Cet effort est apprécié et confirmé par des messages de divers officiers. « *L'organisation des foyers mobiles rappelle bien vivement le souvenir de la Commission Militaire Romande, ainsi que ceux qui se rapportent à l'activité déployée pendant les deux guerres* ». ¹⁸⁸

1954 | Sur vingt-quatre maisons placées près des casernes, l'exploitation de six d'entre elles est déficitaire, et le rapport de cinq autres presque nul. À considérer cette situation d'un point de vue commercial, une saine administration en conseilleraient l'abandon. « *Mais la devise Servir se présente ici dans sa laconique rigueur. Les Unions et la Croix-Bleue nous ont remis une tâche qui ne se préoccupe pas uniquement des mots Doit et Avoir. Du reste il faut considérer l'œuvre dans son ensemble et tenir compte du résultat des autres maisons et surtout de celui de notre effort civil, ce qui permet une harmonieuse mise en pratique de la devise suisse : Un pour tous, tous pour un* ». ¹⁸⁹

1959 | La situation économique difficile dans cette période a des répercussions sur la fondation DSR. Mais dès le deuxième trimestre, les exploitations évoluent positivement. Offrir aux soldats pendant leurs loisirs un endroit à l'abri des intempéries et des tentations en tous genres, où ils ont du plaisir à se retrouver entre amis ou camarades, un lieu où les isolés se sentent moins seuls.

1964 | Les Maisons du Soldat bénéficient d'une évolution très favorable. La fréquentation et les recettes sont en constante augmentation. L'explication donnée est principalement l'augmentation des prix de vente et une meilleure répartition des activités des maisons les plus rentables.¹⁹⁰ L'exposition nationale de 1964 a eu des effets très négatifs « *sur notre maison La Violette à Lausanne* ». ¹⁹¹ Les Foyers mobiles sont définitivement abandonnés, faute de demande et de personnel de gérance. « ... *car nous ne pouvons les confier à des femmes, vu les conditions dans lesquelles il faut y travailler, et les hommes pouvant s'en occuper sont rares* ». ¹⁹²

1969 | La situation des Maisons du Soldat reste stationnaire et leur fréquence se maintient. Cette branche de l'activité de DSR marque même un progrès puisque les

recettes augmentent de 14,35%. Une politique « d'automation » est mise en place par l'achat de divers auxiliaires comme des machines à laver la vaisselle.

1974 | La fréquentation des Maisons du Soldat se maintient à un niveau élevé et les recettes sont en augmentation sensible. Cette évolution est attribuée aux tarifs de vente qui ont été ajustés. Le maintien de la fréquentation, malgré les effectifs moindres sur plusieurs places d'armes est un signe encourageant qui démontre que « les maisons » répondent à un réel besoin.

1979 | *« Traditionnellement, nous avons eu pour but de mettre à disposition des militaires un havre de détente dans une ambiance permettant d'oublier les contraintes de l'uniforme, en l'agrémentant de possibilités de restauration à des prix modiques. Avec l'élévation du niveau de vie, nous constatons que le facteur prix perd de son importance ».* Cependant, il est relevé que les possibilités de loisir offertes peuvent être développées.¹⁹³

1989 | Le chiffre d'affaire est toujours en progression de 4,7%. C'est un résultat satisfaisant mais moins favorable que ceux des années précédentes qui progressait entre 7 et 11%.¹⁹⁴

1994 | Les résultats financiers sont très contrastés d'un foyer à l'autre même si dans l'ensemble ils sont satisfaisants. Ces disparités sont attribuées à la mise en œuvre du programme « Armée 21 ». *« Les Foyers du Soldat ne représentent plus que 2,8 % de notre chiffre d'affaires ».*¹⁹⁵ Ils gardent cependant aux yeux de DSR une double importance : celle de rappeler « les origines de notre Fondation » et celle de l'aide aux soldats dans un secteur où les principes d'une gestion rigoureuse s'associent avec l'objectif de servir la collectivité.

1999 | Le fort recul des effectifs de l'armée a comme conséquence une baisse sensible des recettes. Plusieurs foyers déficitaires sont fermés et ce mouvement est appelé à s'intensifier. L'administration militaire accepte de reprendre le flambeau et elle rachète les bâtiments et en garantit l'entretien à long terme. *« ... les foyers du soldat ont représenté une véritable institution qui a fortement marqué le XX^e siècle. Avec leur déclin, c'est une page de l'histoire sociale qui se tourne ».*¹⁹⁶

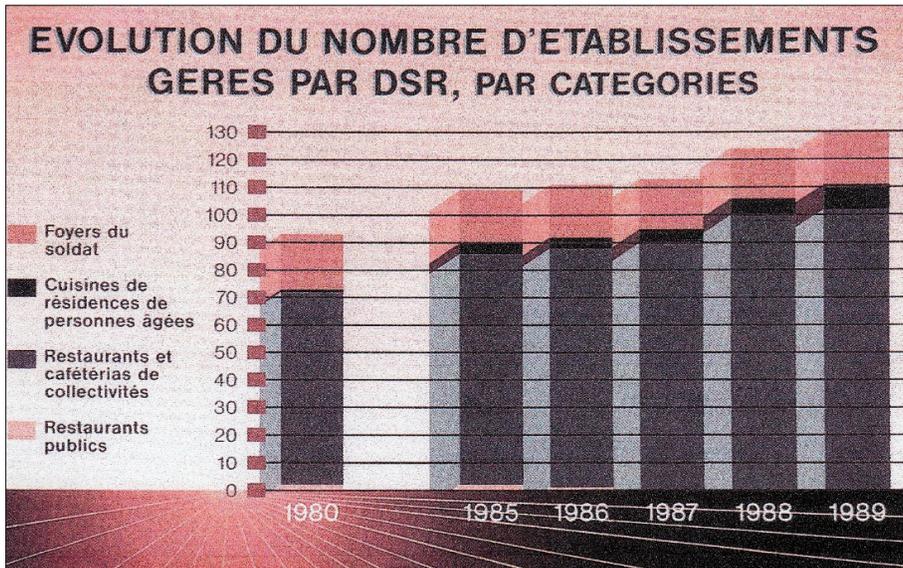
3.2.2. Industrie et services, de la cantine à la cafétéria

Rappels historiques

Des gens qualifiés de DSR œuvrent au sein de la Commission industrielle, dès sa création. Parmi eux, on rencontre des directeurs de fabriques ; citons par exemple Fritz Born, dont l'usine de papeterie est située dans le Jura bernois, mais aussi Charles Kugler (1890-1937), patron d'une fonderie de cuivre établie à Genève. Un autre membre, l'ingénieur vaudois Léon de Rham (1863-1945), qui dirige vers la fin du XIX^e siècle les travaux de construction de la ligne du chemin de fer reliant Yverdon à Sainte Croix. Adolphe Des Gouttes (1865-1955) occupe, entre 1896 et 1923, le poste de directeur du Service du gaz de la ville de Genève. Cet ingénieur préside l'UCJG de 1903 à 1907. Henri Johannot (1888-1970) œuvre au sein de la commission industrielle de DSR en tant que « secrétaire social », il entreprend après le premier conflit mondial des études de sociologie. Pour la même Commission, la direction de DSR obtient le concours du banquier veveysan Paul Gerhard-Merle-d'Aubigné (1883-1964). Comme caissier, il tenait les comptes de plusieurs associations telles que les Unions Chrétiennes, quelques sections de la Croix-Bleue et la Société des missions de Paris.

Les responsables de la Commission industrielle proposèrent des foyers aux travailleurs, en reprenant les mêmes principes que ceux adoptés pour les Maisons du soldat. L'expérience s'étant avérée positive, les dirigeants de la Commission industrielle proposent leurs expertises et services à d'autres entreprises publiques et privées. Sur le territoire de Fribourg et en Valais, où sont entrepris d'importants travaux hydroélectriques, des ouvriers profitent de l'infrastructure offerte par DSR.

Les contacts pris avec différentes personnalités favorisent l'essor de DSR. L'ingénieur vaudois Edouard Savary (1894-1936), qui devient directeur en 1929 du 1^{er} arrondissement des CFF, confie à des gérants de DSR la responsabilité de plusieurs réfectoires ouverts à l'intention des employés de l'entreprise. La collaboration avec DSR est jugée efficace, notamment par le côté moral de son activité. Edouard Savary soutient la lutte antialcoolique et fait l'éloge de la sobriété. Ce patron doit constamment « réprimer les graves manquements aux devoirs dus à l'excès de boisson ». Des bibliothèques sont mises à disposition dans les « réfectoires économiques » et des salles de lecture sont créées. Depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, de nombreuses entreprises mandatent DSR pour la gestion de leurs réfectoires, cantines et cafétérias.



197

Des chiffres indicatifs

Année	1944	1954	1964	1974	1984	1994	2004
Industries et services	11	27	46	54	70	96	113

Commentaires. En lisant les rapports annuels, nous pouvons constater que, dès 1942, DSR pénètre le marché de la restauration collective (1942 : restaurant pour la fabrique de tabac et cigarettes à Serrière, 1944 : celui des usines Sécheron à Genève et, cinq ans plus tard, des réfectoires au Locle et à Morges). En 1960, l'essor se confirme et le chiffre d'affaires dans la restauration collective a augmenté de 1 300 000 fr. Parallèlement, DSR est de plus en plus consulté et de nouvelles tâches appellent des compétences de pointe dans l'organisation et l'exploitation de tels établissements. DSR priorise une aide à la conception de réfectoires d'entreprises pour les industriels désireux d'améliorer les conditions de travail et le bien-être de leurs employés.

Dès les années 1969, nous pouvons observer un déplacement du secteur des restaurants publics vers celui des restaurants d'entreprises. Il est important de signaler que ces établissements gérés pour le compte de leur propriétaire le sont à « leurs risques et périls ». DSR ne participe ni aux bénéfices ni aux déficits de l'exploitation. Pour ses prestations (repas, études, administration, gestion, contrôle de la comptabilité), DSR reçoit des établissements clients des émoluments proportionnels au chiffre d'affaires réalisé.

Industries et services : panoramique de fonctionnement (entre 1946 et 2004)

1946 | L'effort civil se redéploie et est en progrès marqué. L'année débute sous le signe de l'inquiétude, conséquence d'une situation politique incertaine. Les expériences acquises par les exploitations en activité durant les dernières années de guerre sont une base précieuse aussi bien pour les calculs d'ordre technique que financier.

1949 | Les Foyers du travailleur sont très actifs dans la région du Grimsel, de Cleuson et de la Dixence, car ce sont des grands chantiers qui travaillent à la construction monumentale de barrages. Les journaux font des comptes-rendus élogieux. « *Cette course n'était pas une simple partie de plaisir, mais surtout une visite à notre personnel bien isolé dans cet arrière-pays* », déclare un représentant de DSR.

1954 | DSR a maintenant pignon sur rue. Si des soucis accompagnent certaines réalisations, ils se dissipent assez rapidement. La clientèle reste fidèle et augmente même par le bouche-à-oreille. Une fois de plus s'est confirmée l'expérience que des dépenses consacrées à l'embellissement des locaux, comme à leur confort, sont des placements avantageux, tant du point de vue des affaires et de la rentabilité, que de leur valeur d'accueil. Divers projets prometteurs sont à l'étude, dont certains de grande envergure.

1959 | Réfectoires : cette branche de la Fondation est très sensible aux fluctuations économiques. C'est ainsi que sur trente-sept établissements exploités en 1958, vingt-quatre ont vu leur chiffre d'affaires augmenter. C'est dans le Jura que la reprise semble la plus laborieuse ; non seulement les réfectoires voient leur chiffre d'affaires augmenter dans des proportions significatives, mais leur nombre a crû.

1964 | DSR rappelle qu'il regroupe des cantines d'usines et de foyers du personnel, qu'il gère pour le compte d'autrui et sans supporter les risques financiers inhérents à ce genre d'exploitation. Un jeune couple enthousiaste et dévoué prépare de véritables repas pour ses hôtes.

1969 | Un des problèmes importants durant cette période est la fermeture de deux restaurants, dont celui de Saint Laurent à Lausanne. Cette fermeture a soulagé les budgets et permis un meilleur équilibre de la situation. Certains chefs d'entreprise ont fait des expériences fâcheuses sans la collaboration de DSR. En recourant à l'expertise de DSR, ils établissent des comparaisons qui sont très favorables et qui renforcent la notoriété de la fondation. « *Comme toutes les institutions issues de milieux chrétiens qui sont qualifiées de sociales, notre fondation a bénéficié d'un respect et d'une certaine considération sur le plan moral* ». ¹⁹⁸ Des études sont menées pour des projets de construction très importants.

1974 | Si, au cours des dernières années, les efforts se sont concentrés sur les réfectoires d'entreprises, ils deviennent aujourd'hui de véritables restaurants et répondent bien à cette désignation. Ils sont réservés en principe à une clientèle limitée qui constitue une communauté de travail et sont de plus en plus nommés par DSR comme « restaurants de collectivités ».

1979 | Il est souvent demandé à DSR des études complémentaires visant à la restructuration d'une exploitation. C'est là une façon de participer à la lutte que mène l'économie helvétique pour contrecarrer les effets négatifs de « l'appréciation exagérée de notre monnaie ». Lors de la création ou la transformation d'un restaurant collectif, il est important que DSR s'inspire non seulement de critères esthétiques, mais également techniques.

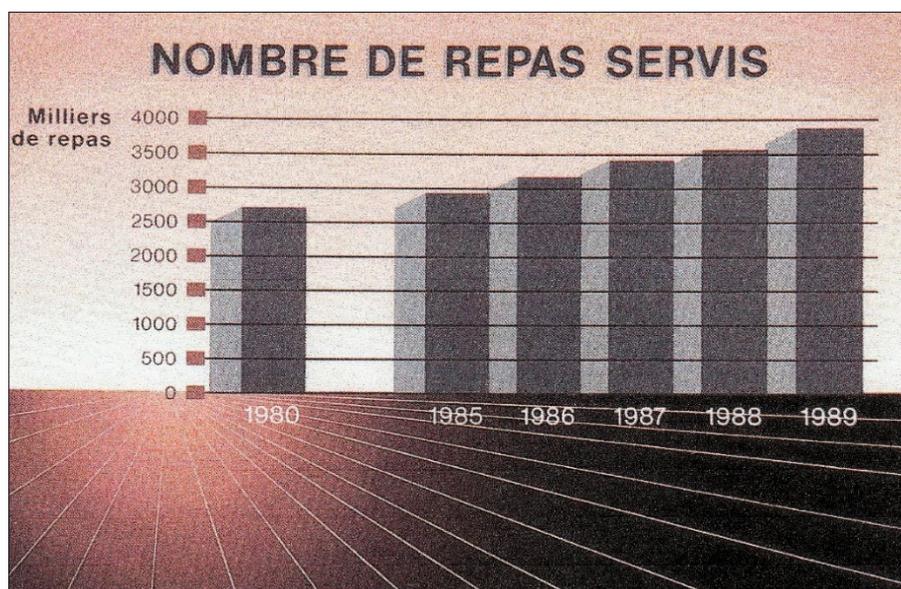
1984 | La restauration sans alcool connaît des problèmes de rentabilité qui la mettent en péril, tant en Suisse alémanique qu'en Suisse romande où le phénomène est aigu. Le restaurant DSR est un instrument utile, efficace, difficilement remplaçable contre la lutte contre l'alcoolisme. Sa vocation est réaffirmée.

1989 | Alors que dans les restaurants publics, les clients changent d'établissements au gré des menus proposés, les restaurants d'entreprise se trouvent dans la situation inverse. Les clients sont les mêmes plus de deux cents jours par an. En conséquence, les chefs de cuisine font davantage preuve d'originalité et d'esprit d'innovation, pour éviter l'écueil de la lassitude qui a tendance à s'installer naturellement. Grâce aux cours de formation dispensés régulièrement, nos collaborateurs sont à même de suivre l'évolution rapide du secteur d'activité et d'en relever les défis, mieux que s'ils travaillaient isolément.

1994 | La modeste reprise de l'économie n'a pas exercé d'effets sensibles sur la restauration de collectivités. L'humeur générale est à la compression des coûts et à la

mise en application de toutes les mesures possibles d'économie, en particulier dans les services. Alors que le secteur « industrie et services » n'est pas porteur d'un potentiel élevé pour l'avenir, c'est celui qui enregistre le nombre le plus élevé d'ouvertures d'établissements. La restauration d'entreprise représente 64,6% du volume d'affaires de DSR et reste le pilier principal de l'activité.

2001 | L'imprévisible ébranle les systèmes les plus sophistiqués, qu'ils soient politiques, culturels, sociaux ou économiques. DSR semble montrer des signes de faiblesse qui l'obligent à modifier certains aspects de ses règlements et de sa structure. De nouveaux statuts sont adoptés et les responsabilités du Conseil de Fondation sont redéfinies. Quatre nouveaux directeurs sont nommés et de nouvelles collaborations sont activées. Au cours de l'exercice 2001, le chiffre d'affaires progresse de 8,5%. Ce résultat découle d'options stratégiques prises précédemment, affirment les responsables de DSR.



3.2.3. Restaurants et foyers civils

Dans le courant de 1942, une nouvelle activité apparaît qui va connaître un certain succès : celle des restaurants sans alcool. Ils sont fermés en majorité dans les années 1975, les deux derniers en 1980. Dès les années 1960, DSR concentre son activité sur la restauration de collectivités qui est devenue son grand créneau de compétences. Certes, toutes ces réalisations sont marquées par l'esprit pionnier de DSR mais, très vite, des impératifs économiques et un réajustement de l'effort centré sur des compétences reconnues et sollicitées indiquent des priorités pour l'avenir et surtout, une organisation commerciale de DSR avec tous les impératifs de gestion. Une question apparaît régulièrement dans les rapports annuels : « Sommes-nous une entreprise commerciale ou un effort social désintéressé ? »

Des chiffres indicatifs

	1944	1949	1954	1959	1964	1969	1974	1979	1984
Restaurants et hôtels	10	11	11	13	16	13	6	4	0
Foyers civils	8	10	11	8	0				

Quelques rappels historiques. Certains établissements DSR ouvrent au public leurs divers services et offrent parfois même le gîte et le couvert. « *Voici le Foyer de Sainte-Croix, que nous gérons depuis le 1^{er} novembre 1925. Cette maison est bien vivante : toutes nos chambres sont louées ; à l'heure des repas les tables se garnissent de pensionnaires qui goûtent fort l'excellente cuisine de nos gérants. C'est là le type de la Maison que nous aimerions ouvrir dans les grandes villes.* »²⁰⁰ Dès 1940, DSR gère le Foyer de St-Laurent à Lausanne et l'Hôtel de la Croix-Bleue à Porrentruy. La carte de ces restaurants exclut les boissons alcoolisées et DSR maintient sa politique de tempérance. DSR ne cesse de combattre le problème de l'alcool, même si un accommodement est convenu très occasionnellement (consommation limitée aux repas, pas de vente de boissons fermentées). DSR accorde de l'importance aux notions d'accueil et de service et veille à la qualité de la nourriture qui se veut savoureuse et saine. C'est en 1944 que le mot « restaurant » fait son apparition dans les rapports annuels de DSR.

Dès le départ, ce secteur d'activités est jugé peu rentable « (...) comme d'autres entreprises analogues, elle ne donnera jamais de très grands rendements, elle manque d'ampleur. Cependant, ces derniers sont satisfaisants et son utilité au point de vue social comme à celui de la lutte contre l'alcoolisme est incontestable. Des témoignages de satisfaction sont venus confirmer cette appréciation ».²⁰¹ À Peseux, dans le canton de Neuchâtel, avec une clientèle sensiblement différente, l'évolution est analogue ; une partie des pensionnaires logent dans la maison, donnant ainsi un caractère d'hôtel. Il en est de même à la Neuveville. En 1946, le restaurant du Passage Malbuisson à Genève ouvre ses portes à une clientèle « bourgeoise ». Si les débuts de l'activité de DSR dans la restauration destinée au public semblent encourageants, des questions se profilent très vite : comment être et surtout rester concurrentiel ? En 1961, DSR calcule que les charges imposées à de tels établissements sont trop lourdes s'il ne peut servir au moins cent repas à midi et soixante le soir. Les années 1980 seront marquées par un tournant décisif, notamment par une prolifération d'enseignes de grands distributeurs. Les années suivantes ne sont guère réjouissantes pour la restauration publique sans alcool. Les deux restaurants publics de Sierre et de la Chaux-de-Fonds ferment au cours de l'année 1987. À partir de 1988, il n'est plus fait mention des restaurants publics dans les rapports annuels.

Restaurants et leur évolution, panoramique de fonctionnement (1944-1984)

1946 | Dans le pays Neuchâtelois, DSR est sollicité pour la reprise du « Restaurant Neuchâtelois » situé dans un agréable quartier de la capitale de ce canton, celui de la Promenade, près du monument de la République et à proximité du lac. Il a été fondé plus de 25 ans plus tôt par la Société d'utilité publique des Femmes suisses, section de Neuchâtel. Sa Présidente, par un travail assidu et désintéressé, en a fait une œuvre de lutte antialcoolique en même temps que sociale. C'est l'ouverture aussi du Passage Malbuisson à Genève, destiné à une clientèle bourgeoise ; ses résultats justifient les dépenses importantes que son lancement a nécessitées. « Saint-Laurent » à Lausanne, reste l'exploitation la plus importante de DSR et s'est encore agrandie. Suivant un arrangement pris avec la Fraternité de Saint-Martin, l'œuvre d'évangélisation populaire de l'Église nationale de Lausanne, un échange de locaux avantageux pour les deux parties a pu être réalisé. Le Foyer Saint-Gervais à Genève a apporté une amélioration appréciable à la cuisine, facilitant ainsi le travail de la gérante.

1954 | Le restaurant DSR situé à la rue Centrale bénéficie d'un emplacement excellent. Son restaurant a des dimensions avantageuses et un éclairage judicieux. Quelques soucis ont accompagné cette réalisation : la clientèle a sensiblement augmenté, sans parler des hôtes de passage, se rendant de la gare à la ville. Des projets sont à l'étude : le plus important intéresse l'Université de Lausanne qui, émue par les installations réalisées à Genève, veut avoir, elle aussi, son restaurant universitaire. Dans ce but, l'hôtel bien connu, *Le Guillaume Tell*, a été racheté par les autorités responsables et les transformations nécessaires vont commencer. L'ouverture est prévue pour la fin de l'été et la gérance est d'ores et déjà remise à DSR.

Château-d'Œx et Sion sont en projets et études pour une transformation en restaurants. L'œuvre *la Colline* à Nyon est mentionnée en raison de son caractère particulier. Inaugurée en 1953, elle joue de malheur, victime du mauvais temps des deux derniers étés. *Le Carillon*, à Lausanne, continue d'être apprécié par ses clients qui se sont fidélisés, mais aussi par ceux dits « de passage », dont beaucoup, en pénétrant pour la première fois dans ce lieu, font une découverte qui les engage à récidiver.

1959 | C'est une reprise générale des affaires qui se fait sentir dans l'ensemble des activités de DSR. La branche restaurants de DSR voit ses recettes augmenter dans son ensemble, ce qui semble tenir à l'essor du restaurant « Le Carillon » des Acacias à Genève. Ce restaurant poursuit « sa marche triomphante ». Un des problèmes rencontrés est le service de plus de cinq cents repas par jour dans un restaurant de quatre-vingt-quatre places. En été, une grande terrasse supplée à l'insuffisance d'espace vital en salle. La clientèle ne diminue pas même à l'approche de l'hiver, même avec un déclin du tourisme. La terrasse est rapidement vitrée et chauffée. Il s'est créé dans cet établissement une communauté due à la nature ouverte des gérants. L'Hôtel de l'Ancre à Genève est ouvert en 1957 et a fait l'objet d'un suivi attentif. Il a fallu parler finances et budget d'exploitation, choisir un directeur, lancer une action publicitaire. Cet hôtel est une copropriété appartenant à la Croix-Bleue de Genève et à DSR. Cet ensemble comprend deux restaurants, un self-service, un restaurant ordinaire et il y a cinquante-et-une chambres et quatre-vingt-dix lits.

1964 | Il est rappelé en début de rapport que DSR gère pour le compte d'autrui et sans supporter les risques financiers inhérents à ce genre d'exploitation. En dehors des activités relativement restreintes dues à l'Exposition Nationale, un bar pour le gymnase et l'École Normale de Neuchâtel sont aménagés. Ils servent des boissons, des articles de boulangerie, mais pour l'instant pas de repas. S'il n'y a pas

d'ouvertures de nouvelles structures dans ce secteur, d'importants projets sont à l'étude : un grand réfectoire pour une administration mixte, plusieurs projets de cafétéria-restaurants. Une étude est menée pour un restaurant d'une grande banque, mais l'idée est abandonnée car il aurait fallu y vendre de l'alcool. À Lausanne, une étude est menée pour l'agrandissement du foyer-restaurant universitaire et le projet d'un restaurant attenant à l'Hôpital cantonal et à l'École d'Infirmières.

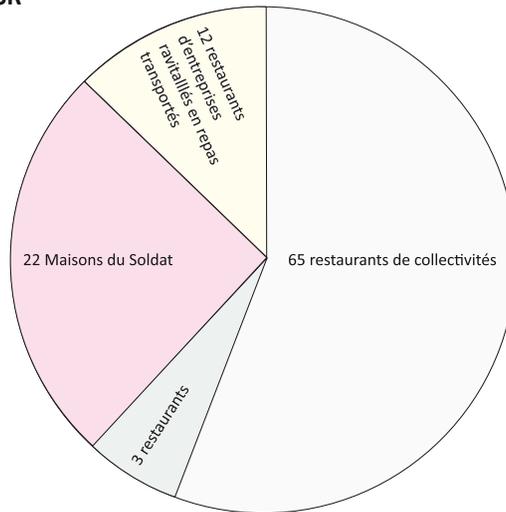
1969 | Le déclin de deux structures (St-Laurent et le restaurant du Locle) appelle à une fermeture. Ces deux restaurants ont connu leurs heures de gloire, puis leur déclin. Le 28 février sonne également la fermeture de Saint-Laurent à Lausanne. Cette fermeture soulage le secteur restaurant de DSR : « c'était une structure trop gourmande ». Pour *le Carillon* à Lausanne, une étude est menée afin de créer un libre-service et deux salles mieux adaptées aux goûts du jour.

1974 | Par leur aménagement et leur équipement, les réfectoires d'entreprises correspondent aux standards des restaurants publics. Souvent même, ils s'ouvrent à une clientèle extérieure comme, par exemple, dans les administrations publiques. Lors de la création ou de la conception d'un restaurant collectif, les critères s'inspirent non seulement de critères esthétiques, mais également de critères organisationnels et techniques. L'expérience acquise par DSR prédispose ses collaborateurs à exercer une activité de consultants. DSR se profile également sur la scène internationale de la restauration.

1979 | DSR participe au « 9^e Salon international de l'hôtellerie et de la restauration » qui se tient à Bâle, du 21 au 27 novembre 1979. La lutte pour la qualité est intense et la concurrence très active. Les obstacles sont nombreux : pénurie de personnel, instabilité d'une partie des employés, nouveaux investissements à consentir. Néanmoins, DSR continue à exercer ses compétences à la demande (Union Carbide Europe à la Chaux-de-Fonds, centre de loisirs de la Société de Banque Suisse à Genève, Restaurant Anneville au Petit Lancy à Genève, cafétéria PTT de Préville à Lausanne).

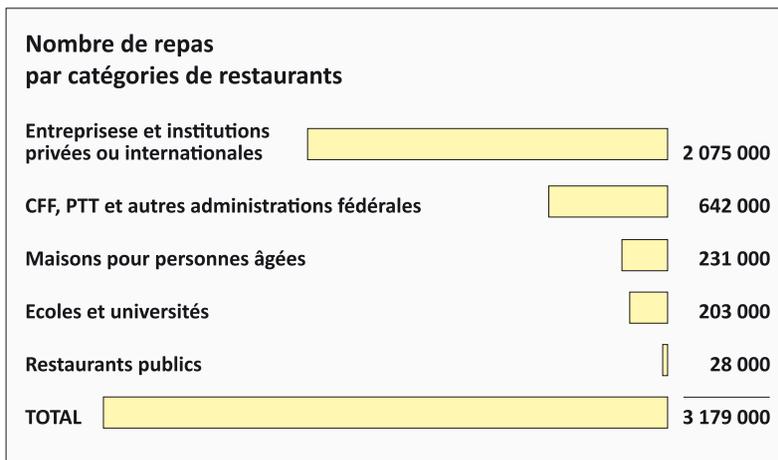
1984 | Cette fois, les difficultés éprouvées à exploiter les restaurants publics sont incontournables. La restauration publique sans alcool est mise en péril, tant en Suisse romande qu'en Suisse alémanique, où le phénomène apparaît comme très aigu. Toutes les mesures de modernisation des locaux, de stimulation des ventes et de rationalisation des exploitations, font apparaître leurs insuffisances pour permettre un retour durable à une situation équilibrée.

**Répartition
de l'activité de DSR
au 1.1.1978**



202

203



3.2.4. La restauration scolaire

Des chiffres indicatifs

Année	1944	1954	1964	1974	1984	1994	2002
Nombre d'unités	1	5	16	10	10	21	31

Commentaires. La restauration scolaire va être très dépendante des politiques budgétaires des cantons et des communes, mais aussi liée à l'évolution des modes de vie des familles. Un grand nombre d'enfants doivent être accueillis pour les repas de midi et « la cantine scolaire » est appelée vers des nouveaux modes alimentaires. Avec la généralisation du travail féminin et l'augmentation des foyers monoparentaux, un nombre croissant d'enfants et d'adolescents se retrouvent seuls à midi. Le restaurant scolaire est un nouveau lieu de socialisation et d'échange jouant un rôle éducatif aussi en matière alimentaire. La croissance des restaurants scolaires, mais aussi universitaires, va demander une adaptation continue, notamment dans la manière de servir les repas, mais aussi et surtout quant à la qualité nutritive de ces derniers.

C'est un effort pédagogique, architectural, et surtout de recherche d'une nourriture adaptée aux goûts et aux besoins des enfants et des étudiants. Se penchent sur ce service : les politiciens de tous bords, les autorités scolaires, les pédagogues, les nutritionnistes, et les cuisiniers, appelés à de nouvelles configurations dont il faut relever le défi.

Un panoramique de fonctionnement succinct (1949-2001)

Propos liminaire : dans les rapports annuels consultés, nous ne trouvons pas de rubriques directement consacrées à la restauration scolaire. Les informations sont extraites des rapports annuels DSR, notamment dans les rubriques qui concernent plus spécialement les « restaurants de collectivités ». Nous tentons ci-après de relever les dates de création de diverses réalisations dans ce domaine et les précisions quant au fonctionnement de ce mode de restauration. Nous postulons que son intérêt au sein des activités de DSR va aller croissant.

1949 | Le DSR se crée de belles relations, il est entré à l'Université de Genève. Il y a installé un bar, exploité aux mêmes conditions que les autres réfectoires. Il est connu sous le nom d'Unibar lequel, outre son utilité, contribue à faire connaître DSR sur le marché de la restauration en milieu scolaire.

1961 | Le restaurant universitaire de Genève est le premier de ce type, aménagé provisoirement dans les locaux d'un ancien restaurant sans alcool de la rue de Saussure. Ce provisoire a duré dix ans. On était fier, à l'époque, de pouvoir annoncer que l'on servait trois cents repas à midi. Actuellement, ce sont sept-cent-cinquante repas à midi et quatre-cent-cinquante le soir qui sont préparés pour les étudiants de Genève. Le premier restaurant ne comptait que cent-quatre-vingts places. La construction d'une cité universitaire permet d'aménager un restaurant de trois-cents places. Une convention entre l'État de Genève et DSR est passée pour la gérance du nouveau restaurant.

1965 | Quatre nouveaux réfectoires sont ouverts cette année. Le premier en date est celui de l'École d'Infirmières et infirmiers de l'Hôpital cantonal, à l'avenue Beaumont à Lausanne. Une tour élégante construite devant l'ancien pensionnat de jeunes filles des Allières abrite un nombre important de futures infirmières et un bâtiment annexe, moins grand, loge les futurs infirmiers. Dans cette école fonctionne un restaurant self-service des plus moderne et confortable. Le mandat confié à DSR lui impose de nourrir les élèves et les personnes travaillant dans cette institution sans pour autant vendre ou consommer de l'alcool dans le restaurant.

1974 | DSR fait valoir dans son rapport annuel, que les restaurants de collectivités confiés bénéficient d'une expérience de cinquante-cinq années et qu'il gère quatre-vingt-dix-sept établissements. Leur nombre ainsi que leur diversité permettent d'établir des statistiques, de mettre le doigt sur des points faibles et de prévoir des mesures efficaces. De plus, DSR fait partie d'une communauté de travail des restaurants sans alcool et des restaurants de collectivités (RCE). Ce groupement met DSR en rapport avec des chaînes importantes de restaurants d'entreprise dans l'Europe entière. Au cours de cette année 1974, un nouveau restaurant de collectivité est ouvert : celui du Centre d'enseignement secondaire supérieur du Nord vaudois (CESSNOV). Ce centre regroupe plusieurs bâtiments qui sont situés sur la pente d'une colline qui domine le lac de Neuchâtel, au-dessus de la rive droite. Les élèves bénéficient d'une installation très moderne, suffisamment éloignée de la ville pour jouir de la belle nature de ce pays. Ce groupe scolaire permet la décentralisation de l'École Normale, des

Intérieur du Restaurant universitaire de Genève



Cuisine gérée psr DSR



des gymnases et de l'École de Commerce. Ce restaurant une particularité : sa cuisine devra desservir un autre restaurant pour les élèves de l'École technique supérieure (ETSEV) qui sera ravitaillé par la cuisine du CESSNOV.

1977 | Le contrat liant DSR à la direction de l'EPFL pour la gérance de la cafétéria aménagée dans le bâtiment de l'ancien hôtel Savoy à Lausanne, a été résilié à la fin de l'année scolaire. Le collège Saint Michel à Fribourg décide de renoncer à loger ses élèves internes. Mais on s'aperçoit que l'on ne peut supprimer la salle à manger. C'est pourquoi on décide de maintenir le service des repas de midi. L'administration de l'école fait appel au DSR pour reprendre au pied levé la gérance de ce restaurant. La cuisine étant trop vétuste, c'est le restaurant du personnel des PTT géré par le DSR qui fournit les repas nécessaires aux élèves. Dans d'autres cantons, la compétence à gérer des restaurants scolaires par DSR n'est pas pleinement reconnue. Les prévisions bien étudiées et réalistes, jouent parfois en sa défaveur lors d'adjudications de gérances. DSR estime que les cafétérias d'écoles ou les restaurants universitaires, doivent être considérés par les gouvernements cantonaux, comme un service rendu aux élèves et

et étudiants, et non comme un commerce ordinaire.

« En ce qui concerne l'EPFL de Dorigny, nous avons été invités à présenter nos observations sur les projets de restaurants. Nous avons eu le plaisir de constater qu'on en a tenu compte. On nous a aussi demandé de présenter des offres pour gérer un ou plusieurs restaurants de cette école. Nous croyons savoir que notre candidature aurait pu être retenue si nous avions consenti à vendre de l'alcool ». (Rapport annuel 1977, p. 10).

1979 | La direction de l'École Supérieure de Commerce de Lausanne, désireuse de travailler avec un partenaire de confiance, confie à DSR la gérance de sa cafétéria. En plus des articles de boulangerie et des boissons servis pendant les repas, un service de petite restauration est assuré pendant l'heure de midi.

1984 | Gymnase de la Cité. Après le déménagement de l'Université à Dorigny, c'est le gymnase de la Cité qui hérite de la totalité des locaux de l'Ancienne Académie, berceau de l'enseignement universitaire vaudois aux murs plusieurs fois centenaires. Les architectes ont su remettre en valeur les voûtes gothiques du rez-de-chaussée de façon fort heureuse, en y aménageant une cafétéria très fonctionnelle. Étudiants et professeurs s'y retrouvent aux récréations et à l'heure de midi pour y chercher le calme.

1985 | Après deux ans d'exploitation en propre régie, la ville de Lausanne a préféré chercher un privé pour la gérance du restaurant très moderne aménagé dans les locaux de son École technique et des métiers. Au terme d'une procédure de soumission, DSR est sélectionné, ce qui porte à dix le nombre d'établissements scolaires et universitaires que DSR gère dans le canton de Vaud. La forte augmentation de repas servis et la bonne fréquentation durant les pauses, sont des marques de satisfaction encourageantes.

1987 | École de la Construction, fédération vaudoise des entrepreneurs, à Tolochenaz. Une décision audacieuse que celle des entrepreneurs vaudois qui ont déménagé leur centre administratif et l'école des métiers. Le pari est tenu puisque tant l'école que les bureaux sont logés dans des immeubles neufs. DSR y exploite un restaurant avec deux points de distribution et deux salles à manger, l'une pour les apprentis et l'autre pour le personnel administratif.

C'est aussi l'EPCL (École professionnelle commerciale Lausanne) qui regroupe l'enseignement sous un même toit, jusqu'ici dispersé. La reprise du restaurant doit s'effectuer dans un temps très court. En l'absence d'un équipement de cuisson sur place, les repas sont préparés au restaurant CFF de « Lausanne-triage », d'où ils sont transportés. Le gérant sait très habilement compléter l'offre par des assiettes froides



Gymnase de la Cité. La cafétéria sous des voûtes séculaires.

variées et très appréciées.

1988 | Le restaurant de l'École professionnelle de Porrentruy, ainsi que l'école d'horlogerie de cette localité, permettent l'ouverture d'une structure de fort belle allure. La fréquentation devient très rapidement supérieure aux prévisions, car les professeurs et les élèves apprécient la qualité du service et les mets recherchés qui sont proposés. Le Collège de Nyon est confié à DSR par la commune. En plus du repas de midi, le service est assuré lors des récréations. L'accueil, qui est important partout, l'est particulièrement pour les jeunes collégiens absents de leur domicile durant la journée.

1993 | Les deux établissements ouverts à Porrentruy et à Villars-sur-Glâne permettent de diversifier géographiquement la présence de DSR dans le secteur de l'enseignement. La stagnation économique ne se fait pas sentir dans ce secteur d'activité et le chiffre d'affaire progresse de 4,4%. Les écoles évoluent favorablement pour DSR et la croissance démographique et le raccourcissement de la durée de la pause de midi à certains endroits entraînent la création de nouveaux restaurants scolaires. Les perspectives d'avenir sont favorables à moyen terme.

1994 | Avec l'ouverture de deux nouveaux établissements, ce secteur poursuit une progression lente, mais régulière. Les regroupements scolaires, le raccourcissement de la pause de midi dans certains établissements et la reprise de la natalité sont des

facteurs propices à la création de nouveaux restaurants scolaires. Cette évolution est cependant assombrie par les difficultés budgétaires des cantons et des communes. L'évolution de l'activité économique en général détermine l'avenir de ce service. La restauration scolaire ou universitaire représente donc un bon investissement à long terme pour la santé des jeunes, aussi bien que sur le plan social.

1995 | Avec l'ouverture de trois nouvelles unités, ce secteur connaît une croissance marquée, d'autant plus que l'une de celles-ci, la Cité universitaire de Neuchâtel, représente le plus important des vingt-quatre établissements scolaires ou universitaires. Cependant, le mauvais état des finances publiques freine ou paralyse cette évolution. De même, l'offre de mets sains et équilibrés est importante, la tendance à diminuer ou supprimer les subventions publiques favorise la demande de mets de petite restauration peu coûteux, mais moins favorables pour la santé. Il appartient à DSR de faire preuve d'imagination afin de maintenir des normes de qualité à des prix satisfaisants.

3.2.5. Établissements médico-sociaux

Dès 1979, DSR s'intéresse à un secteur nouveau dans la restauration collective. C'est une nouvelle conception qu'il faut développer, différente des restaurants destinés aux étudiants, ou aux structures mises en place dans les cafétérias et restaurants de collectivités. À cette époque, la Suisse compte pas moins de deux mille quatre cents EMS assurant plus de 25 millions de journées par an. DSR se profile dans ce marché au potentiel immense. Leader dans son segment d'activité, DSR peut très avantageusement offrir son expertise et tracer des perspectives prometteuses. En 1993, DSR enregistre une augmentation de 36% dans le secteur des EMS.

Des chiffres indicatifs

Année	1979	1984	1989	1994	1999	2002
Nombre d'unités	1	1	6	38	52	56

Quelques étapes fondatrices

1959 | « Dans cette localité, quelques hommes entreprenants et courageux, animés d'un bel altruisme, ont décidé de s'occuper des personnes âgées, de ceux qui sont encore trop vaillants pour se sentir à l'aise dans un asile et pour qui, cependant, un appartement ordinaire serait une trop lourde charge ». ²⁰⁴ Les fondateurs aménagent un restaurant permettant aux quelque quatre-vingt-dix pensionnaires et employés d'y prendre leur repas, il est également ouvert au public. Son nom : « Restaurant de la Tour Mireval ». DSR assure la gérance de ce restaurant. Cette activité prendra fin en 1977.

1979 | Cette date apparaît comme fondatrice d'un secteur tout nouveau dans la restauration des collectivités. Il va prendre plus tard un développement très conséquent. C'est la Fondation Butini, à Onex qui lui confie la gérance de sa cuisine. Ce nouveau mandat pousse à l'exploration d'exigences nouvelles, tant au niveau de la composition que de la confection des repas. DSR prend au sérieux ce mandat et il apprend un nouveau métier. Sur un marché qui est appelé à se développer, les contacts se multiplient très rapidement et DSR anticipe un futur service prometteur.

1985 | Cette année, trois nouvelles ouvertures sont mentionnées dans le rapport annuel de DSR. Tout d'abord, « Les Bruyères », foyer pour personnes âgées. Ouvert en 1979, cet établissement exploite lui-même sa cuisine. Après de longues discussions qui développent une relation de confiance, cette fondation confie à DSR la gérance de son secteur de la restauration. Les locaux de travail, compacts et rationnels, permettent de travailler dans des conditions favorables. Le service est assuré par le personnel des Bruyères. « Le Jardin de Villars » est le restaurant de la fondation Repos à Genève. Ce restaurant est installé au rez-de-chaussée d'un immeuble locatif pour personnes âgées. L'Hospice Général assure un encadrement médico-social aux locataires. Une diététicienne dispense sur place des conseils nutritionnels aux clients qui le désirent. La carte des menus est conçue de façon à offrir une nourriture savoureuse, avec un souci d'équilibre alimentaire. Des repas sont en outre préparés pour être livrés à domicile. Ce restaurant géré par DSR est unique à plus d'un égard et ouvre la voie à une conception de la restauration qui est prometteuse. « Les Châtaigniers » à Veyrier (Genève), est une maison pour personnes âgées dépendante d'une Fondation. Cette dernière, après une discussion brève, confie à DSR la gérance de sa cuisine. Très bien équipés et harmonieux, les locaux offrent des conditions de travail excellentes. Ici encore, le service aux pensionnaires est effectué par les employés de la Fondation.

1986 | « La forte progression de ce secteur en 1985 nous a amenés à intensifier notre collaboration avec les directeurs des maisons où nous travaillons ». ²⁰⁵ Au cours de plusieurs rencontres qui sont appelées à se renouveler à l'avenir, les responsables DSR passent en revue tous les éléments de cette activité et conviennent des adaptations nécessaires. Le résultat est jugé très positif et surtout, il s'exerce pour le bénéfice de chacun. Les cuisiniers travaillant dans ces institutions participent à un cours sur l'hygiène alimentaire des personnes âgées mis sur pied par l'AGIEMS (Association genevoise des institutions avec encadrement médico-social accueillant des personnes âgées). Les hôtes de ces institutions ont des besoins spécifiques auxquels il faut être attentif, d'autant plus que les repas représentent pour eux un moment important de rencontre et de convivialité.

1987 | DSR participe à l'étude des installations du secteur restauration de la Résidence Notre Dame, maison pour personnes âgées à Genève. Située dans un immeuble flambant neuf, la cuisine répond à tous les critères les plus récents de fonctionnalité. Elle est située à côté de la salle à manger, ce qui facilite les contacts entre les pensionnaires et les gérants. DSR attache une grande importance à ces relations. Un cours relatif à la nutrition pour les maisons pour personnes âgées est dispensé. Dans ces dernières, les personnes dont l'organisme est affaibli, ou qui doivent suivre un régime alimentaire, sont beaucoup plus nombreuses que dans les autres restaurants. Des connaissances spécifiques sont nécessaires pour répondre à leurs besoins.

1988 | La Résidence des Franchises à Genève est une maison pour personnes âgées. Des contacts avec les responsables de cette institution permettent de trouver rapidement un accord de collaboration pour la gérance de la cuisine. Le service des repas est assuré par le personnel des Franchises. Une cafétéria séparée, aménagée avec un goût sûr, est également desservie par les soins de DSR. Elle est ouverte aux pensionnaires de la maison, ainsi qu'aux locataires à la retraite habitant les appartements indépendants qui sont réservés dans un immeuble contigu.

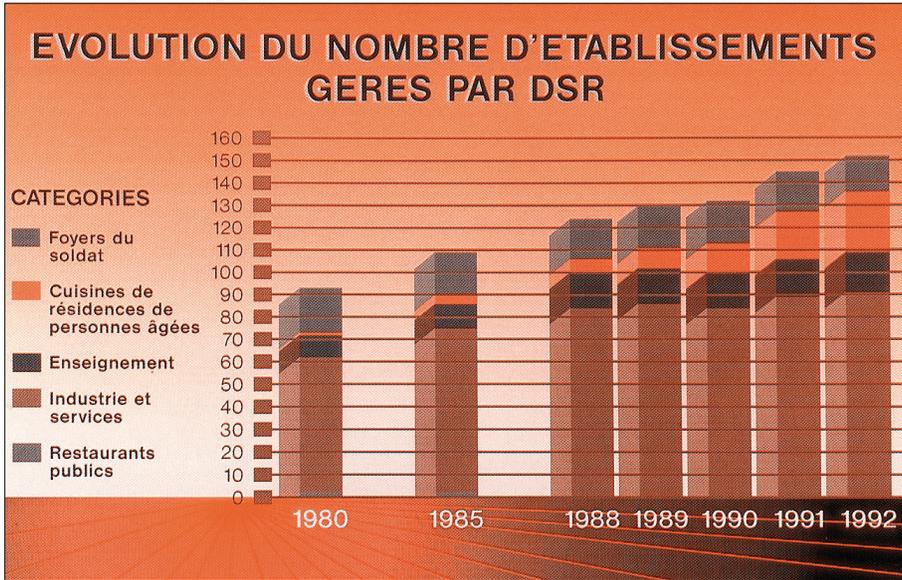
1989 | De six unités en 1988, ce secteur passe à neuf, à la fin de 1989. En deux ans, il aura ainsi plus doublé. Après plus de dix ans de travail dans la restauration des aînés, DSR a acquis une grande maîtrise des problèmes spécifiques liés à l'alimentation. Des liens solides et des contacts fréquents permettent d'examiner de façon critique si les prestations correspondent aux besoins des résidents. Ce dialogue produit des effets très positifs qui expliquent la progression de DSR dans ce secteur. « La cuisine avec le cœur » résume l'esprit dans lequel DSR exerce cette activité. La chaleur humaine

s'ajoute aux compétences professionnelles !

1990 | Les résidences pour personnes âgées sont en progression constante. L'idée de faire appel aux expertises de DSR a fait son chemin dans le secteur de la restauration de collectivités. DSR rappelle qu'il ne gère que la cuisine et la cafétéria, ce qui permet au directeur de se consacrer aux autres secteurs de la maison. Un compromis subtil est à réaliser afin que manger sainement reste un plaisir gustatif qui s'accompagne de chaleur humaine. La restauration comporte une dimension émotionnelle qui s'accroît à l'heure de la dépendance et le personnel y prête une attention soutenue.

1992 | Plus de cinquante cuisiniers sont employés dans les maisons pour personnes âgées. Ce nombre favorise une émulation entre les chefs et une créativité très bénéfique pour les convives. La forte croissance du nombre d'unités (doublement en deux ans) est la preuve que DSR est reconnu pour ses compétences nombreuses dans ce domaine. Les comités et les directions de ces résidences se trouvent déchargés des problèmes d'intendance. Ils ont la faculté de se consacrer aux autres secteurs de leur institution, DSR veillant spécialement à s'adapter aux directives de leurs mandants afin de respecter les spécificités de leur maison.

1994 | L'année 1994 voit la reprise de trois cuisines, ce qui peut paraître modeste par rapport aux trois années précédentes au cours desquelles la progression se situait en moyenne à sept établissements. Il semble que de nouvelles maisons s'ouvrent au compte-gouttes depuis 1994 pour plusieurs raisons, parmi lesquelles une politique active de maintien à domicile. Cependant, déjà pour 1995, l'ouverture de quatre unités est prévue. Ce secteur est le deuxième en importance pour DSR, dès lors qu'il compte trente-huit établissements représentant 21,5% du chiffre d'affaires et 32,8% des repas servis. Il est appelé à grandir de façon marquée d'ici l'an 2000. Cet optimisme est fondé, tant les avantages apportés sont réels et bien perçus. DSR offre aussi la sécurité d'une organisation stable et bien structurée. Les remplacements sont assurés en cas d'absence subite, un problème qui représente fréquemment une préoccupation lancinante pour une institution indépendante.



3.3. Éthique, déontologie, culture d'entreprise

Propos liminaire (éthique, valeurs, déontologie)

Les fondateurs de DSR affichent leur but dès le départ : « *Coopérer sans préoccupation confessionnelle ou politique, mais dans une large inspiration chrétienne, à la meilleure entente possible entre les hommes* ». ²⁰⁷ Cette affirmation forte, nous la retrouvons régulièrement tout au long de l'histoire de DSR, notamment dans les rapports annuels, jusqu'en 1994.

Pour affirmer sa visibilité, DSR donne du sens à son existence, à ses pratiques, à ses projets. Il tente de définir ses valeurs et sa déontologie dans une vision éthique. Nous distinguons l'utilisation de ces mots dans les définitions que nous donnons ci-après. Les fondements de l'éthique de DSR sont affirmés comme d'origine chrétienne dans la mouvance protestante et « réveillée ». Dans cette perspective, il est question d'une référence absolue et catégorique au « Maître » et aux principes du Bien, de l'Amour du prochain comme frère de Christ, mais aussi (au moins dans un premier temps) de justice sociale. C'est une dimension large et permanente d'un comportement qui est supposé traverser l'ensemble de l'œuvre de DSR, notamment réclamée par les dirigeants.

Il y a un rapport entre éthique et valeurs, deux notions, il est vrai intriquées, mais néanmoins différentes de nature. Les valeurs sont exprimées en termes d'idéaux, « servir ceux qui servent », des principes qui donnent des grandes orientations à l'action (par exemple la tempérance), qui fixent des règles et des normes (*faire prospérer l'entreprise en augmentant les bénéfices*). Mais il y a également une évocation de type philosophique, ce qui n'exclut pas un certain nombre de règles à respecter.

La déontologie fait référence à l'ensemble des principes et règles éthiques qui gèrent et guident une activité professionnelle. Ces normes sont celles qui déterminent les devoirs minimums exigibles par les professionnels dans l'exercice de leur activité (Code déontologique, charte de déontologie).

3.3.1. DSR, ses références chrétiennes et leur évolution

Avant même la création de DSR, La Commission Militaire Romande (CMR) est active auprès des soldats.

« Merci mais cette fois à notre Dieu qui nous accordé la bienveillance de notre public, la générosité de nos donateurs, les forces nécessaires à notre agent et à nos gérants, et dont la main paternelle a gardé notre chère patrie pendant que l'orage continuait à

*gronder à l'entour. C'est à Lui que nous regardons pour poursuivre notre travail, mais avec l'instante prière qu'IL rende bientôt inutile ce travail exceptionnel en ramenant la paix sur terre ».*²⁰⁸

Dès sa fondation, DSR conduit en grande partie par l'élan de la CMR, reprend totalement sa filiation aux valeurs chrétiennes. C'est l'affirmation du Bureau du DSR qui s'exprime :

*« En face des douleurs physique et morale qui étreignent les individus et les peuples, devant la crise économique et sociale de l'heure actuelle, que sont nos modestes efforts ? Bien peu de chose sans aucun doute ! Nous joignant à tous ceux qui attendent avec foi l'établissement du Royaume de Dieu sur terre, nous voulons en préparer la venue en coopérant à une meilleure entente entre les hommes et en nous efforçant d'éveiller en eux la conscience de leurs devoirs individuels et sociaux et la volonté de les pratiquer ».*²⁰⁹

*« Dans la crise angoissante que traverse notre pays, et précisément à cause de cette crise même, nous devons, soutenus par cette large inspiration chrétienne qui est notre force, ouvrir nos yeux, ouvrir nos cœurs, ouvrir nos bourses, nous persuadant bien que, au-dessus des malentendus, des mauvaises passions, de la haine qui envenime notre vie publique, il y a l'amour, et que c'est par l'amour qu'on résoudra les questions sociales ».*²¹⁰

DSR affirme le plus souvent possible qu'il n'est pas une petite chapelle où, fuyant le monde, viennent se cloîtrer de braves gens. DSR prétend pénétrer la vie, la connaître, lutter, par l'action et la parole, sur la place publique ; répandre des vérités essentielles, serrer des mains, gagner des cœurs.

*« Et maintenant, si vous nous comprenez, si vous sentez que nous voulons accomplir, modestement mais avec entrain une œuvre sociale et éducatrice ; si comme nous, vous êtes persuadés de la nécessité de cette action, emboîtez le pas pour cette bonne croisade ! (...) Notre reconnaissance va également à nos Sociétés mandantes qui nous font confiance ; et que les nombreux auditeurs de nos conférences-propagande sachent aussi que l'intérêt qu'ils ont témoigné au Département Social Romand nous est un précieux encouragement. Enfin, et surtout, notre gratitude va à Dieu qui nous soutient, nous inspire et nous conduit. Qu'IL veuille bien nous conserver son appui et nous donner toujours plus de force et de courage pour travailler dans le champ qu'IL nous a confié ».*²¹¹

DSR prend conscience de la nécessité d'établir ses finances sur des bases larges et stables. Ce n'est pas de la témérité mais de la confiance mise sur les sociétés mandantes et les amis.

« (...) Confiance en tous ceux qui sentent la gravité des problèmes sociaux de l'heure présente. Que chacun de nous aide à coopérer, sans préoccupation confessionnelle ou politique, mais dans une large inspiration chrétienne, à une meilleure entente entre les hommes, et implore la bénédiction divine sur nos efforts ! »²¹²

« Puisse l'année qui s'ouvre être bénie et prospère pour notre œuvre ! En y entrant, nous nous mettons sous la protection de Celui dont nous implorons le secours au début de chacune de nos séances ». ²¹³

Les appels de DSR sont aussi fraternels et égalitaires. « Toutes les choses que vous voulez que les hommes vous fassent a dit le Maître, faites-le aussi ».

« Que tous ceux qui ont le sentiment de leurs responsabilités à l'égard du prochain, qui ne se contentent pas de gémir sur le temps présent, mais veulent collaborer à une meilleure entente entre les hommes, méditent avec nous cette belle parole que nous empruntons à l'apôtre Paul, et qui résume si exactement le devoir social : Nul de nous ne vit pour soi-même (Romains, ch. 14 verset 7) »²¹⁴

Les conclusions des rapports annuels restent empreintes du même esprit tout au long des années, ils insistent petit-à-petit sur la part d'intelligence et d'organisation nécessaire mise au service de la « cause ».

« (...) Cette dernière considération doit rester le but de DSR et nous l'écrivons dans ce rapport en nous inspirant d'une déclaration du philosophe Charles Secrétan : Les seuls prédicateurs de la vérité qui aient chance de se faire entendre du peuple, sont ceux qui lui auront prouvé, non par leurs discours, mais par des sacrifices personnels, par la teneur de toute leur vie, qu'ils lui sont entièrement dévoués ». ²¹⁵

De plus en plus, les conclusions des rapports annuels s'orientent vers l'avenir tout en réitérant la nécessité de garder le contact avec le passé de l'œuvre fondatrice.

« Cependant, la vie continue et il convient de considérer ce mot dans son sens élevé, garder bien entendu le contact avec le passé mais en ayant le regard dirigé en avant, vers l'avenir et dans la pensée de la tâche dont les responsabilités spirituelles sont définies par le mot Servir ». ²¹⁶

Il est de plus en plus fait mention des difficultés rencontrées au cours des divers exercices annuels, normales et habituelles dans une entreprise telle que DSR. De plus en plus la reconnaissance est adressée non seulement au « Maître », mais aussi au personnel !

« 1967 a été une année intéressante par les difficultés qu'elle nous a donné à résoudre, dont toutes n'ont d'ailleurs pas été surmontées. 1968 ne s'annonce pas

*sous des auspices plus favorables mais c'est avec confiance que nous poursuivons notre effort, conscients que nous sommes de l'appui que nous savons trouver auprès du Maître de toutes choses. À lui notre reconnaissance. Nous pouvons compter sur la bonne volonté, l'intelligence de la majorité de nos collaborateurs. Merci à tous ceux qui œuvrent avec nous ou nous soutiennent par leurs encouragements ».*²¹⁷

Petit à petit, les références au « Maître » s'estompent et deviennent plus rares, sans disparaître totalement. Perspicacité et sagesse sont réclamées pour la Fondation DSR.

*« Si DSR voit une de ses branches d'activité perdre de son importance, nous sommes heureux de constater la belle vitalité et l'expansion heureuse de sa branche restaurant et collectivité ».*²¹⁸

*« Dans notre monde aux équilibres fragiles, sans cesse remis en cause, rien ne peut, sous risque de sclérose, être considéré comme définitif. Aussi, en conclusion, nous demandons à Dieu de donner à tous ceux qui, à des titres divers, œuvrent au sein de notre fondation, la perspicacité et la sagesse nécessaires pour savoir toujours adapter leur action aux besoins des hommes de ce temps ».*²¹⁹

Dès 1984, les références chrétiennes disparaissent comme telles, ou ne sont presque plus utilisées dans les conclusions des rapports annuels.

*« Le Conseil de DSR, au terme d'un exercice annuel marqué par une intense activité dans tous les secteurs, et dont le rapport ci-dessus ne donne qu'une image réduite, tient à exprimer ici toute sa gratitude à la Direction et à ses collaborateurs directs, aux gérants de nos restaurants et des maisons du soldat, ainsi qu'à leur personnel, qui ont œuvré à la bonne marche de notre entreprise à but social. Nous tenons à souligner tout particulièrement l'esprit de service et de dévouement qui anime chacun, quelles que soient ses responsabilités ».*²²⁰

*« Seul mérite la liberté, comme la vie, celui qui doit la conquérir, a écrit Goethe. Il en va de même de la confiance qui ne peut être le fruit que d'efforts résolus et répétés. C'est à la mériter que nous continuerons à travailler, avec conviction et bonne humeur ».*²²¹

*« (...) La recherche de solutions favorables au premier à nos mandants. Le respect de certaines valeurs fondamentales qui ont pour noms intégrité et esprit de service. L'Évangile est force de vie. Il peut l'être dans la vie professionnelle autant qu'individuelle. C'est dans cette conviction que DSR a été fondé et que nous entendons poursuivre notre activité ».*²²²

Les dirigeants de DSR, tout au long de leur histoire au XX^e siècle, se réclament d'un idéal chrétien et de services à la communauté humaine. Ils font preuve d'une grande mobilité d'action et agissent sans cesse sur la base de leurs premières expériences, mais en innovant sans cesse auprès de diverses collectivités. Un fléchissement de l'éthique annonce l'ouverture de nouveaux paradigmes.

3.3.2. Déontologie et préoccupations sociales

Dès 1946, DSR espère un retour à « la santé morale publique ». Il met en exergue les traditions d'hospitalité, d'entraide et de générosité qui doivent être maintenues, voir même augmentées en proportion des misères à soulager.

*« Les difficultés d'approvisionnement, les prix, l'occupation maximum des usines faisant appel à une main d'œuvre dont le domicile est éloigné, ont attiré l'attention sur les services que peu rendent DSR. C'est à ces causes que, partiellement tout au moins, il faut attribuer les demandes d'ouvertures de Réfectoires (...) Ce qui précède fait comprendre qu'un gros effort a dû être fait, effort d'études, effort de réalisations ».*²²³

DSR se voit dressé au nom du Christ, au milieu de la tempête comme une maison chaude et hospitalière, où ceux qui luttent viennent trouver la paix, la maison qui proteste par sa seule présence.

*« Près de la porte, pendant la nuit noire, se tenait la sentinelle. D'instinct elle était venue chercher là une protection contre le vent et jouir des émanations de la douce chaleur de l'intérieur... C'était notre meilleure récompense. Que notre maison comme la Croix-Bleue, soit ce refuge où l'instinct les enfants du pays, malheureux, exposés aux vents âpres de la vie, dans les ténèbres des nuits sombres viennent chercher leur abri. Elle aura mérité de la patrie ».*²²⁴

Les gérants engagés dans les structures de DSR ont ainsi l'occasion d'encourager, de fortifier et de donner à la maison qu'ils dirigent le caractère de foyer, au sens familial du mot.

*« En relation avec ce qui précède, nous nous faisons un devoir de rappeler le souvenir en même temps que le départ pour la Patrie Céleste, d'un ancien collaborateur (...) D'abord stationner pendant longtemps à Develier, il fut désigné en novembre 1918 pour s'occuper du foyer placé à Soleure, centre des établissements sanitaires d'étapes, où furent, en s'en souvient, des soldats atteints de la grippe espagnole. On pouvait hésiter à accepter cette tâche à cause des risques de contagion. Héli Auberson ne se posa pas cette question et là, comme ailleurs fit tout son devoir ».*²²⁵

Dès 1919, soit la création de DSR, est mis au premier plan l'entente réalisée par les UCJG et la Croix-Bleue à s'intéresser de manière égale aux civils et aux ouvriers. Une question se pose très régulièrement aux dirigeants de DSR : « Avons-nous été fidèles aux principes religieux et sociaux qui sont ceux de nos sociétés mandantes ? »

*« Ce qui, nous semble-t-il, veut dire dans un langage plus simple, que dans la direction de toute entreprise, il faut compter avec des impondérables, mais en même temps, garder la claire vision des buts à atteindre. Dans ces conditions, la devise Servir doit être comprise comme un ordre, même si les résultats ne sont pas en relation avec l'effort demandé ».*²²⁶

DSR affirme très régulièrement son attachement à la lutte contre l'alcoolisme, « avec les moyens et méthodes qui sont les siens ». Pour atteindre ces buts, DSR voue un soin particulier à aménager ses maisons avec goût et à leur donner un certain confort. Mais cela ne suffit pas, il faut des gérants et des gérantes animés par les mêmes valeurs que les fondateurs de DSR.

*« Le couple, en effet, s'il sait travailler avec harmonie et dans la paix, a une plus grande facilité que les célibataires à créer une atmosphère familiale, encore que nos gérantes sachent en général accomplir un travail tant moral que spirituel que matériel, hautement apprécié des hôtes de ces maisons ».*²²⁷

L'effort éducatif, notamment auprès de la jeunesse, est devenu très lacunaire, sinon inexistant. Il semble que cette partie des activités DSR veuille s'orienter à nouveau vers la lutte antialcoolique.

*« Il faut distinguer entre l'effort éducatif à l'extérieur et à l'intérieur de DSR. À l'extérieur, nous agissons d'une manière trop restreinte, car nous sommes absorbés par notre entreprise en pleine expansion qui exige de nous tous une attention soutenue et nous distrait quelque peu de nos préoccupations morales et spirituelles. Conscients de cette lacune que nous déplorons, nous avons fait le point au cours d'une séance du Conseil au début de 1960 et esquissé un programme d'action spirituelle, tant à l'intérieur de DSR qu'à l'extérieur. Ce programme groupe différentes activités que DSR avait exercées avec succès dans le passé mais qui sont peu à peu tombées en veilleuse ».*²²⁸

*« Dans notre dernier rapport, nous disions que le travail de la commission pour trouver des slogans était lié à un concours organisé à cet effet dans les milieux antialcooliques. Le concours a eu lieu mais n'a pas donné les résultats attendus. Aucun matériel valable pour notre propagande n'en est sorti ».*²²⁹

Dans les années 1970, la restauration passe une période de difficultés accumulées. La pénurie du personnel imposée par des dispositions légales, entraîne une réaction en chaîne : une hausse des salaires qui entraîne du même coup une augmentation des prix dans les établissements gérés par DSR. En même temps, les marchandises utilisées dans les mets servis à la clientèle.

*« Cet établissement a servi 155 000 repas en 1961 et 103 000 en 1970, soit une diminution de 52 000. Le nombre des employés a diminué de 4 unités. Les dépenses pour ce personnel, soit salaires, assurances, logement, etc., sans tenir compte de la nourriture, étaient de 102 000 francs, en 1961. Elles ont atteint 175 000 en 1970, soit une augmentation de 73 000 francs et cela, malgré une réduction de nombre d'employés. À cette escalade s'ajoute évidemment celle du prix des denrées ».*²³⁰

*« En conclusion, les restaurants DSR vivent une période difficile. L'évolution provoquée par les nouveaux prix adoptés, peut entraîner certaines fermetures ; il faut s'y préparer ».*²³¹

En 1980, le niveau général des activités DSR est en constante augmentation et subit une courbe ascendante.

*« Reconnaissance car en dépit de nombreuses maladies, de multiples accidents, notre activité a pu se poursuivre dans perturbation majeure. Nos collaborateurs ont su faire preuve de souplesse, d'ardeur au travail, souvent même d'abnégation. Grâce à leurs efforts, nous avons pu remplir notre mission en faveur de notre population civile et militaire. Confiance, car le bon esprit d'émulation qui anime nos employés, leur désir de donner le meilleur d'eux-mêmes, font augurer d'un avenir favorable ».*²³²

En 1989, DSR a parcouru un chemin de soixante-dix ans d'existence ! L'évolution de la société en général, qui voit son niveau de vie augmenter de façon très significative. Cette évolution, qualifiée d'heureuse, influence en particulier les goûts et les exigences de la clientèle.

*« Autrefois primordial, le facteur économique a cédé progressivement le pas aux exigences qualitatives. Se restaurer à son lieu de travail n'est aujourd'hui plus simplement satisfaire un besoin physiologique. C'est vivre un moment privilégié où tous les sens sont en éveil. Avec en prime celui du cœur qui donne à un repas sa vraie dimension. Ainsi, le restaurant de collectivité a pour fonction de contribuer à régénérer autant les forces psychiques et affectives que les forces physiques. Belle mission que la nôtre ! ».*²³³

DSR « c'est une certaine vision de l'homme ». D'un homme qui cherche à dépasser les pesanteurs humaines pour se mettre au service des autres ». L'action doit être

poursuivie dans le sens de ces valeurs, affirme DSR.

*« Nous mesurons ce que représentent d'effort et d'imagination la confection et le service de près de quatre millions de repas par an ; à chacun nous disons un très grand merci. C'est grâce à tout cela que notre fondation est No. 1 de la restauration de collectivités, position que nous voulons consolider. Nous exprimons notre confiance et notre reconnaissance à notre personnel et souhaitons qu'il s'acquitte de sa tâche dans l'esprit DSR de service qui est le nôtre, avec sérénité pour le bien-être de tous. Les organes de la fondation s'efforceront comme par le passé, d'assurer à chacun la sécurité de son emploi ainsi que de bonnes conditions de travail ».*²³⁴

DSR est axée sur le présent et surtout l'avenir, mais 1994 sonne l'année du 75^e anniversaire de sa fondation. D'une œuvre où l'orientation chrétienne est prédominante et affichée comme telle, elle devient une entreprise appliquant les méthodes de gestion les plus avancées avec un professionnalisme poussé. Les activités très diverses des premières décennies font place à un travail spécialisé dans un secteur bien défini, celui de la restauration de collectivités.

*« Un regard en arrière nous a permis de dresser trois constats : notre action a été adaptée aux besoins changeants de la société, l'objectif de service à la collectivité subsiste, un équilibre entre efficacité de gestion et idéal humain peut être réalisé car toute action féconde doit reposer sur des valeurs. Nous sommes déterminés à conserver l'état d'esprit que nous avons hérités de nos fondateurs, véritable patrimoine qui fait la spécificité de DSR et constitue un facteur de motivation très fort pour nos collaborateurs ».*²³⁵

Au cours de l'exercice 1999, DSR consolide sa position de numéro deux dans la restauration collective en Suisse. Son chiffre d'affaires est en hausse de 5,5% et son résultat d'exploitation progresse de 54,6%. Cinq Foyers du soldat sont vendus à la Confédération.

« Nous voulons maintenir notre autonomie, assurer une croissance à long terme et vivifier notre culture d'entreprise afin de rester pour nos clients un partenaire fiable. Nous désirons aussi atteindre nos objectifs économiques tout en continuant à donner aux relations humaines une place centrale tant à l'égard du personnel que des clients, des fournisseurs et des plus de 50 000 convives qui fréquentent journallement nos 188 établissements (...) Rompre avec ses origines n'est pas aisé. DSR n'a-t-il pas commencé son activité auprès des militaires ? En réalité cet événement s'inscrit dans le droit fil d'une politique qui vise ce qu'il y ait adéquation entre les actions, les contraintes et les besoins actuels. DSR évolue dans un contexte fortement concurrentiel. Notre entreprise

*doit donc impérativement mobiliser tous ses moyens pour des activités présentant des perspectives de développement favorable ».*²³⁶

DSR introduit d'une part une attention nouvellement portée vers son personnel et, d'autre part, une attention plus particulière aux besoins de la clientèle. Cette attention cherche à mobiliser des facteurs essentiels de progrès, les compétences de ses agents et employés, ainsi que leur capacité d'innovation, enfin, l'attention portée aux utilisateurs. C'est certainement à long terme, l'introduction d'un nouveau paradigme articulé aux valeurs anciennes, mais par une notion encore plus appuyée sur la nécessité de la responsabilisation et les aspects relationnels dans le service aux clients ; « l'homme a un cœur ».

3.3.3. L'attention au personnel et à la formation

Dès 1946, DSR a des préoccupations se rapportant au nombreux personnel occupé dans les Foyers du soldat. En ce temps où le chômage semble inévitable, une question lancinante se pose : y aurait-il du travail pour tous ceux et celles attachés jusque-là au service de DSR.

*« Un certain nombre de collaborateurs préfèrent nous quitter, ne se sentent pas les aptitudes pour les occupations qu'offraient les foyers civils, mais pour la plupart nous restèrent. Il n'y en a pas eu un de trop et aujourd'hui, c'est avec la pénurie qu'il faut compter. On sait quelle est encore, au lieu de chômage, la demande de main d'œuvre dans tous les corps de métier du pays. Il fallut s'adapter toujours davantage et engager de préférence des professionnels, car on ne s'improvise pas cuisinier, chef du personnel, dame de comptoir ou même simple plongeur. Les filles de salle peuvent, par contre, commencer leur travail avec leur seule bonne volonté, étant admis qu'elles aient une certaine instruction, de l'éducation ainsi que les qualités d'ordre et de propreté requises (...) C'est cependant parmi ces dernières que les changements sont les plus fréquents. Une fois formée à ce service, telle ou telle est attirée par les restaurants ayant conservé le système des pourboires ».*²³⁷

DSR constate que la préparation technique, qui s'acquiert en dehors de toute une partie du personnel, pour nécessaire qu'elle soit, n'oriente pas vers les principes de DSR et nécessite un complément de formation.

« Il faudrait pouvoir compléter celle-ci par l'organisation de cours dont le fonctionnement était expliqué dans le rapport de l'année dernière, avec ce programme, nous nous

*excusons de le répéter, qui donnerait une part importante à des exposés éducatifs, ayant un caractère religieux autant que social et professionnel ».*²³⁸

Ces tâches liées à la formation représentent un caractère d'urgence, mais sont devancées par la nécessité de recruter du personnel surnuméraire, ce qui mobilise des énergies. De même, des rencontres régionales ont un caractère d'urgence et restent un objectif important du programme à venir.

*« Les bulletins de liaison continuent d'être publiés quatre fois par année. Ils renseignent le personnel sur ce qui, dans l'activité du DSR, peut les intéresser et contiennent en outre des articles ayant le triple caractère instructif, récréatif et spirituel. Ils sont appréciés et font penser qu'une bibliothèque, créée à son intention, au siège de Morges pourrait être utile ».*²³⁹

Le nombre des collaborateurs suit la progression de DSR. Une certaine stabilité caractérise la durée des engagements. Cette situation semble la conséquence du fait que la demande en main d'œuvre a subi une certaine diminution. DSR relève également, que le personnel s'identifie graduellement à l'œuvre à laquelle il est associé. « Cette constatation s'applique plus spécialement à notre personnel supérieur ».

*« Les capacités exigées sont aussi variables que les diverses catégories d'activités qui sont remises au DSR. Les chefs des grands restaurant et réfectoires doivent posséder des connaissances techniques suffisantes, avec une maîtrise de caractère bien nécessaire, tandis que la direction du foyer du travailleur ou du soldat demande d'autres aptitudes. Celle en particulier de convictions intérieures positives, bien nécessaires pour accepter parfois l'isolement dans des régions éloignées (...) La conséquence de ces situations est souvent de créer une plus grande intimité avec la clientèle, ce qui veut dire aussi une possibilité intéressante d'influence morale et religieuse ».*²⁴⁰

Un progrès social est réalisé en 1954 : c'est une assurance en faveur du personnel travaillant de manière permanente. Il s'agit d'une couverture contre les conséquences économiques de la vieillesse et du décès. Un contrat de groupe est conclu avec une compagnie d'assurance. Cette mesure concerne avant tout, les chefs de postes.

*« Nous rappelons que les anciens collaborateurs qui ne sont pas titulaires de cette assurance bénéficient d'une allocation de prévoyance qui, s'augmentant d'années en année, leur est remise lorsqu'ils quittent définitivement notre service. Ces deux actions représentent une dépense annuelle assez importante, mais outre qu'elles sont bien dans la ligne d'un organisme dont le nom se complète du mot social, elles sont de nature à intéresser notre personnel au travail du DSR, ainsi qu'à créer une stabilité certaine ».*²⁴¹

Pour DSR, il ne suffit pas d'avoir de beaux locaux confortables, il faut aussi du personnel avisé, ferme, sans brusquerie. Si les gérants et les responsables répondent d'une manière générale à ce que l'on attend d'eux, trop souvent ils sont insuffisamment secondés.

*« (...) En une année nous avons dû remplir 900 fiches pour 535 employés qui composent le personnel de DSR. C'est dire que la durée moyenne du contrat de travail ne dépasse guère quelques mois. Ces changements continuels entraînent des complications et des frais que l'on pourrait éviter sans dommage pour personne. À cela s'ajoute que l'on assiste à une course aux salaires élevés, qu'il est difficile de concilier avec notre désir de maintenir des prix de vente modiques ».*²⁴²

En 1964, le recrutement du personnel est toujours difficile. La hausse du coût de la vie et la difficulté d'engager du personnel poussent ces derniers à élever leurs prétentions de salaire et à se montrer moins enclins à la mobilité dans leur activité professionnelle.

*« Les égards que nous nous sommes efforcés d'avoir pour nos collaborateurs ne suscitent pas toujours de la réciprocité chez eux. Nous ne voulons pas généraliser car nous savons que nous pouvons compter sur le dévouement de nos gérants et d'autres collaborateurs à responsabilité, mais beaucoup d'autres se montrent exigeants et peu soucieux de nos problèmes ».*²⁴³

En 1969, des difficultés subsistent en ce qui concerne le recrutement du personnel. Cela est notamment dû aux mesures prises par l'administration fédérale pour réduire le nombre des étrangers en Suisse. La proximité du vote sur l'initiative « Schwarzenbach » ne facilite pas les relations avec le personnel, qu'il soit d'ailleurs suisse ou étranger.

*« Nous avons déjà vu des employés spéculer sur nos difficultés futures et chercher à imposer des conditions inacceptables, nous disant : dans trois mois vous serez forcés de nous accorder ce salaire et même davantage si vous voulez recruter du personnel. Cette attitude, si elle se généralisait, aurait pour effet d'obliger un nombre important d'entreprises de moyenne et petite importance à cesser leur activité. Il n'est donc pas exclu qu'en définitive les mesures imposées, soit par les dispositions légales récentes, soit par l'initiative Schwarzenbach si elle était adoptée, se révèlent défavorables à bon nombre d'ouvriers suisses et non seulement aux étrangers ».*²⁴⁴

« Pour ne citer qu'un exemple, celui que nous connaissons bien : dans notre organisation, nous pouvons citer cinq cas d'employés étrangers ou suisses, peu importe, qui

ont débuté dans un de nos postes en qualité de garçons d'office ou de cuisine. Ils se sont montrés actifs, ont manifesté de l'intérêt pour leur travail. Le gérant leur a confié des tâches plus importantes. Ils ont pu travailler aux fourneaux, occasion pour eux de faire valoir leurs aptitudes pour le métier de cuisinier qu'ils ont pu apprendre par la pratique. Pour leur permettre de légaliser leur situation sur le plan professionnel, nous leur avons fait passer l'examen de fin d'apprentissage prévu pour les personnes qui, sans contrat officiel, ont été formées par l'exercice du métier sous contrôle d'un chef pendant six ans.»²⁴⁵

Dès 1974, le tassement de l'économie commence à provoquer un léger desserrement dans le recrutement du personnel. Les employés en place deviennent soucieux de conserver leur emploi. DSR accompagne cette stabilisation du personnel par une attention accrue à la formation.

« Notre direction a organisé des journées de gérants et de cadres. Ces rencontres ont un caractère technique et doivent déboucher sur de véritables cours de formation pour les nouveaux venus et de recyclage pour les anciens. Bien que nos gérants et nos cadres se donnent beaucoup de peine pour satisfaire les vœux de la clientèle tout en obtenant les résultats les plus favorables possibles, compte tenu des circonstances, nous estimons qu'il est utile de rafraîchir certaines notions sinon culinaires, du moins de gestion, de provoquer des échanges et de partager des expériences pour le profit de chacun.»²⁴⁶

En 1976, le recrutement du personnel connaît une certaine détente. Par contre, celui des subalternes pose toujours des problèmes, malgré les facilités que leur apporte l'équipement moderne des cuisines. De nombreux appareils perfectionnés libèrent les employés de travaux désagréables et sans attrait. Pour la formation des cadres, une attention nouvelle fait son apparition dans l'ancien restaurant des Sablons à Morges.

« Nous avons équipé une partie des salles à manger de notre ancien restaurant des Sablons à Morges, d'appareils pour l'enseignement visuel. Nous avons réuni à plus d'une reprise nos gérants. Ces rencontres ont plusieurs buts : nous les réunissons pour les tenir au courant des différentes dispositions administratives qui peuvent résulter de nouvelles lois ou contrat collectif. Ce fut le cas notamment lors de l'introduction de la nouvelle Convention collective nationale de travail pour la restauration et l'hôtellerie. Nous voulons aussi, dans le domaine de l'administration des restaurants, sensibiliser les gérants responsables à la nécessité impérieuse d'apporter une attention toujours plus soutenue au respect des dispositions légales ou contractuelles.»²⁴⁷

En 1980, l'effort de formation s'intéresse de plus en plus à une certaine conception des rapports humains et des méthodes de motivation du personnel. Pour intéresser un chef à son travail, DSR croit nécessaire de lui laisser une marge d'autonomie aussi large que possible, afin de faire de ses gérants des responsables au plein sens du terme.

*« La fonction de gérant est en fait beaucoup plus ardue qu'il n'y paraît à première vue. Il doit posséder des compétences culinaires éprouvées, savoir faire preuve d'imagination et de variété dans le choix de ses menus, tout en restant dans des prix de reviens avantageux. Il a pour tâche d'acheter au meilleur prix en sachant tirer parti des offres intéressantes qui se présentent. Pour ses clients, il doit être un hôte accueillant, souriant, et pour ses collaborateurs un chef bienveillant mais ferme. Il y a là beaucoup d'aptitudes très diverses qui doivent être réunies chez une seule personne et qui justifie un programme de formation ».*²⁴⁸

En 1984, la Loi sur la prévoyance professionnelle (LPP ou deuxième pilier) occasionne un travail considérable à de nombreuses entreprises. La caisse créée en 1967 par DSR n'a eu qu'à adapter ses statuts et ses prestations dans certains domaines, la plupart des exigences de la LPP étant satisfaites. Des réunions du personnel sont organisées régulièrement pour des informations sur la marche de DSR et d'autres aspects de la vie institutionnelle.

*« Une structure très décentralisée comme la nôtre comporte des avantages certains tout comme divers dangers. En particulier de voir les choses à la mesure de l'établissement dans lequel on travaille et de mal comprendre certaines décisions de politique générale qui concerne l'ensemble de l'entreprise. C'est pourquoi des réunions du personnel sont nécessaires afin de faire le point de la situation, d'exposer les options concernant l'avenir et de renforcer le sentiment d'appartenance à une organisation dont l'importance n'apparaît pas toujours clairement de fait de sa dispersion. Ainsi, organisons nous chaque année une réunion pour honorer les personnes fêtant un anniversaire de service. Nous réunissons en outre périodiquement tous nos cadres pour faire un tour d'horizon plus complet de notre activité. Une telle rencontre a eu lieu à Lausanne début octobre ».*²⁴⁹

En 1989, les formations suivantes sont dispensées ²⁵⁰

Formation pratique avec des stages d'une durée de deux à trois jours pour les gérantes et les gérants. Formation nutritionnelle pour huit gérants responsables d'un restaurant scolaire dans le canton de Vaud d'une durée de vingt heures, dispensé par une diététicienne et un cuisinier diététicien des Ligues de la Santé. De même, à Genève, pour les gérants et cuisiniers de résidences pour personnes âgées. Des cours également de formation administrative pour onze collaborateurs assumant la fonction de gérant ou de gérante. Mais aussi, des cours de formation individuelle d'un à cinq jours permettant l'acquisition de connaissances variées (relations humaines, dessin de plans, négociation, etc.)

En 2001, DSR déclare : « *La formation reste un des piliers essentiels de notre politique de qualité. Le programme de cours que nous offrons à notre personnel n'a cessé de s'enrichir au cours des ans de manière nouvelle pour atteindre aujourd'hui la variété recherchée. Nouveauté à signaler, un cours portant sur le langage des couleurs et son application dans la cuisine au quotidien est enseigné par un chromaticien français de réputation internationale. Dispensé d'abord aux cuisiniers des résidences pour personnes âgées, cet enseignement avant-gardiste l'est maintenant à l'ensemble de nos gérants* ». ²⁵¹

DSR consacre un budget, du temps et des compétences en constante croissance à la formation. Cette dernière constitue un élément de promotion à l'intérieur de l'entreprise, autant qu'un passage obligé pour garantir la qualité des prestations. L'un des piliers d'une politique de qualité, elle est un pari sur l'avenir. En décidant et en continuant à donner aux relations humaines une place centrale, tant à l'égard de son personnel, de ses clients, de ses fournisseurs que des convives qui ont été accueillis dans ses établissements, DSR a choisi une voie qui se veut exigeante.

« *La culture de la Fondation DSR repose sur sa charte d'entreprise. Garantir la pérennité de la Fondation et l'avenir de ses quelque mille quatre cents collaboratrices et collaborateurs et maintenir l'esprit de service en sont les deux piliers* ». ²⁵²

Nous trouvons une mention de cette Charte dans « *Mémorabilis* », édité par DSR en novembre 2003 (p. 12). D'après Monsieur Jean-Pierre Sciboz, (Président de DSR de 1975 à 1999) c'est en 1995 qu'une commission appelée « *Cogito* » aboutit à la création de cette Charte (Courrier échangé le 4.1.2018 entre J.-P. Sciboz et P. Avanzino).

CHARTRE

NOTRE VISION

Être la référence de la restauration de collectivités en proposant la meilleure qualité au meilleur prix, tout en privilégiant des relations humaines harmonieuses.

NOTRE MISSION

Faire de chaque repas un moment de bien-être et de détente en offrant un accueil chaleureux et des prestations culinaires de haute qualité.

Contribuer à la compétitivité de nos clients en gérant les établissements qu'ils nous confient avec rigueur et professionnalisme.

Maintenir vivant l'Idéal hérité de nos fondateurs en nous souciant en permanence d'être utiles à la communauté.

NOTRE STRATÉGIE

Appliquer avec constance une politique qui vise l'excellence dans tous les domaines de notre activité.

Satisfaire aux exigences les plus élevées de nos hôtes, en assurant la formation continue de notre personnel.

Entretenir un état d'esprit valorisant l'écoute attentive de nos clients et le développement de nouvelles idées.

NOS VALEURS

L'esprit de service, concrétisé par la ferme volonté de donner chaque jour le meilleur de soi.

La transparence et l'intégrité, garantes de relations de confiance avec nos partenaires et nos collaborateurs.

Le sens de l'humain, qui implique des comportements préservant la dignité et favorisant l'épanouissement de chacun.



LE RESTAURATEUR

3.3.4. Rencontre avec Monsieur J.-P. Sciboz (Président du Conseil de Fondation DSR de 1975 à 1999)

À l'initiative de Monsieur J.-M. Fonjallaz, membre du Conseil de Fondation DSR, une rencontre a lieu au domicile de Monsieur Sciboz à Saint Aubin, le 14 décembre 2017. La découverte d'un document non daté et non signé est à l'origine de ce rendez-vous, afin d'en déterminer la date de parution et son auteur.

À cette occasion, Monsieur Sciboz transmet pour une utilisation libre et à des fins de recherche historique les documents suivants :

- a) Commission de réflexion du 3 mars 1979 (6 pages).
- b) Commission de réflexion du 29 mars 1979 (3 pages).
- c) Membres de la commission de réflexion du DSR, 12.10.1979. (1 page)
- d) Déclaration à l'assemblée générale du 26.4.1980 sur l'alcool. (1 page)
- e) DSR. Vente de boissons alcoolisées dans les restaurants de collectivité du 21 août 1980. (5 pages)
- f) Rapport de la commission de réflexion au Conseil DSR. Septembre 1980. (6 pages)
- g) Examen du rapport de la commission de réflexion du 16 janvier 1981. (1 page)

a) Commission de réflexion du 3 mars 1979

C'est une séance de prise de contact à la salle restaurant « Le Cazard » à Lausanne. Sont présents : représentants du Comité Romand des UCJG (2 personnes), représentant du Comité central de la Croix-Bleue (9 personnes), représentants de DSR (10 personnes). Monsieur Sciboz ouvre la séance en soulignant que de nouveaux membres ont accepté de faire partie du Comité général à condition de pouvoir y être actifs ; ils s'interrogent notamment sur l'activité et les buts du DSR. La conjonction de ces événements a amené le Conseil de fondation à autoriser, comme les statuts le prévoient, de constituer une commission de travail très ouverte. Monsieur Guignard, directeur général, rappelle que DSR est une fondation qui ne recherche pas le profit, mais qui doit travailler commercialement pour subsister. Le président invite chacun des représentants des sociétés mandantes à prendre la parole.

La question de l'alcool est-elle compatible avec la mission de DSR, des avis s'expriment ! Le comité romand de la Croix-Bleue n'a pas été consulté et ne s'est pas prononcé à ce sujet. Le comité vaudois de la Croix-Bleue demande au DSR de supprimer toute vente d'alcool dès le premier janvier 1980, sinon la Croix-Bleue se retirera du DSR.

Le service du vin est en contradiction avec l'article 4, chiffre 1 des statuts. Un membre de la commission rend hommage aux responsables de la Croix-Bleue qui ont défendu leur cause avec persévérance. Le problème actuel est de voir si DSR peut faire autre chose que des affaires, ainsi que l'avaient voulu les fondateurs. L'information donnée en 1973 a été insuffisante, une demande est faite pour clarifier la décision formelle qui a été prise ; il y a ambiguïté ! Est relevé que le sujet avait déjà été soulevé, il y a quelques années à Bière au sujet du problème de l'alcool ; DSR n'a jamais accepté de prendre un restaurant où il y avait de l'alcool. Une question importante : le Conseil de DSR est-il habilité à prendre une décision pour introduire de l'alcool ? Il faudrait mieux à l'avenir associer le Conseil général aux prises de décision importantes.

La conciliation de deux options, tempérance et verre de vin au repas ne connaît pas pour l'instant une position arrêtée. Le problème n'a pas été abordé au sein du comité des UCJG. Mais une question se pose souvent : est-ce que DSR aide toujours les populations défavorisées ? Actuellement, il y a seize restaurants sur soixante-dix qui offrent un service avec possibilité de consommer de l'alcool. Il est relevé que DSR a tout fait pour retarder l'introduction de l'alcool. Accorder un verre de vin au repas, c'est travailler dans le sens de la modération, manière qui n'est pas incompatible avec l'action de la Croix-Bleue. Il semble que le débat dure depuis plusieurs années. Il a bien fallu constater que les ouvriers, au lieu de se rendre au restaurant de l'entreprise, allaient ailleurs et pouvaient boire tout ce qu'ils voulaient. Il faut être conscient que l'introduction de l'alcool permet d'assurer un certain revenu. Les restaurants d'entreprise permettent au DSR de vivre. « Sans eux, dans dix ans il n'y a plus de DSR ».

La commission de réflexion est utile et peut indiquer des voies nouvelles à suivre. La mission de DSR est à perpétuer, quitte à l'infléchir en mettant l'accent sur la modération de la consommation de vin. Le dernier paragraphe de l'article 4 des statuts permet d'utiliser tous les moyens pour que DSR puisse exercer son action, donc les restaurants d'entreprises, avec ou sans alcool. En dernier lieu, les avis exprimés souhaitent une poursuite du travail d'une commission de réflexion. On y trouverait en son sein des représentants des instances du DSR, de la Croix-Bleue, des UCJG, des travailleurs syndicaux, sociaux, des représentants du patronat, des Églises et des autorités. Elle pourrait se composer de quinze à vingt membres. Cette commission n'aura pas de pouvoir de décision.

b) Commission de réflexion du 29 mars 1979

Cette séance a pour objectif de préparer la séance du Conseil de DSR du 5.4.1979. Le nombre de membres est estimé entre dix et quinze personnes. La composition requiert un savant dosage entre des personnes extérieures à DSR susceptibles d'apporter des idées nouvelles, et suffisamment de représentants du DSR pour que les orientations nouvelles restent réalistes. Seraient contactés des représentants de milieux sociaux (Directeur du CSP, Cartel d'hygiène sociale, Mouvement populaire des familles). Des représentants des milieux syndicaux (Secrétaire syndical, conseiller national). Des représentants des milieux politiques (parmi ces propositions des noms très connus tels que Lise Girardin, Monique Bauer, Gilbert Couteau, Jean-Pascal Delamuraz). Une question importante se pose : Faut-il chercher la collaboration de « têtes couronnées », dont le temps est précieux et la participation à des séances de travail incertaine. Ou doit-on se contenter de noms moins prestigieux, mais plus disponibles ?

c) Membres de la commission de réflexion du DSR

Il s'agit d'une liste de noms : pour le DSR, cinq personnes dont le Président, le Directeur et le Sous-directeur. Trois personnes pour des représentants de l'extérieur, dont le Directeur du CEP d'Estavayer le Lac.

d) Déclaration à l'assemblée générale du 26.4.1980 sur l'alcool.

« Lors de la même assemblée du mois de mars 1979, la question de la vente de boissons alcoolisées avait été abondamment débattue.

Il apparaît que la politique actuelle du DSR qui met l'accent sur la modération et non plus l'abstinence absolue, suscite des réserves chez certains membres de la Croix-Bleue. Tout l'avenir du DSR est très directement concerné par le problème et nous pensons qu'il mérite d'être débattu au cours d'une assemblée générale extraordinaire.

Celle-ci sera convoquée probablement avant la fin de cette année. »

e) DSR. Vente de boissons alcoolisées dans les restaurants de collectivité du 21 août 1980.

« Attaché depuis sa fondation à la lutte contre les dangers de l'alcoolisme, le DSR a géré pendant plus de cinquante ans des foyers du soldat et des restaurants où toute boisson alcoolique était bannie. Un revirement s'est cependant produit il y a quelques années sous la pression conjuguée de divers facteurs qu'il est utile de rappeler ».

Les causes de l'apparition des boissons alcooliques dans les restaurants de collectivités se conjuguent avec les limites de la liberté individuelle qui se sont étendues. C'est dans ce climat que se situe la revendication de certains employés d'obtenir une boisson de leur choix. Des commissions du personnel ont vu le jour pour être associées à certaines décisions, en particulier celles qui concernent le restaurant d'entreprise. Certaines directions d'entreprise ont jugé préférable de donner suite à la demande de leur personnel afin de rendre crédible le processus de codécision. Certaines intransigeances ayant amené la perte ou la non attribution de certains restaurants, le Conseil et la Direction du DSR ont dû adapter leur politique aux circonstances nouvelles, en acceptant des compromis.

La situation actuelle peut être résumée ainsi : Aucune boisson alcoolique n'est servie dans les établissements qui sont propriété de DSR. Dans les vingt-sept restaurants gérés pour le compte d'autrui il est possible de consommer un verre de vin ou une bière. Il est à relever que très peu de personnes consomment du vin ou de la bière, la proportion se situant entre 5% et 25% du personnel suivant les restaurants.

La position du DSR par son Conseil a accepté en pleine connaissance de cause, de faire quelques concessions. Il l'a fait après avoir acquis la conviction qu'il est possible de maintenir une influence modératrice que seul DSR peut exercer efficacement.

Une position intransigente quant à l'alcool aurait des conséquences matérielles importantes. Le DSR se verrait très probablement retiré la gérance de vingt-sept restaurants et perdre ainsi les honoraires d'administration et de gestion. En sa qualité d'employeur, DSR compte plus de six cents collaborateurs. Il a envers ses employés une obligation morale, soit de leur assurer un travail et de pourvoir à leurs besoins matériels après l'âge de la retraite par le versement de rentes de vieillesse. Une attitude sans compromis sur la question de l'alcool, amènerait l'anéantissement de tous les efforts déployés pendant plus de soixante ans en faveur de notre population. Le Conseil est d'avis qu'une position souple est souhaitable pour affronter le défi de l'avenir et de permettre à DSR de poursuivre sa tâche.

Autres éléments abordés dans nos échanges épistolaires :

Jean-Pierre Sciboz a été formé à son adolescence comme mécanicien de précision à l'École Technique de Neuchâtel. Son engagement de jeune chrétien protestant date de 1946. Il a alors dix-huit ans et est chef de patrouille à l'Union cadette de Neuchâtel, puis devient chef de la troupe. Quelques années plus tard, il est appelé à être le chef cantonal des Unions cadettes Neuchâteloises. Puis il devient Président des Unions Chrétiennes de Jeunes Gens et aussi membre du Comité Romand. C'est par le canal romand des UCJG qu'il est appelé à la présidence de DSR. Durant une grande période de sa vie, Jean-Pierre Sciboz est actif au sein de l'Église protestante réformée à Neuchâtel, puis dans l'Église réformée vaudoise. De 1949 à 1983, il accomplit ses obligations militaires avec le grade de premier-lieutenant.

182	www.larousse.fr/encyclopedie/divers/Trente_Glorieuses/185974	p.11.	223	<i>Rapport annuel 1946.</i>	p.20.
		203	<i>Rapport annuel DSR, 1979.</i>	224	<i>Rapport annuel 1946.</i>
		p.13.		225	<i>Rapport annuel 1946.</i>
183	www.larousse.fr/encyclopedie/divers/Trente_Glorieuses/185974	204	<i>Rapport annuel DSR, 1959.</i>	226	<i>Rapport annuel 1954.</i>
		p.13.		227	<i>Rapport annuel 1959.</i>
		205	<i>Rapport annuel DSR, 1986.</i>	228	<i>Rapport annuel 1964.</i>
184	<i>Rapport annuel DSR 1979,</i>	p.11.		229	<i>Rapport annuel 1964.</i>
	p.12.	206	<i>Rapport annuel DSR. 1992.</i>	230	<i>Rapport annuel 1970.</i>
185	<i>Rapport annuel DSR 1974,</i>	p.4.	207	<i>Rapport annuel DSR. 1994.</i>	p.4.
186	<i>Rapport annuel DSR 1946.</i>	p.1.	208	<i>Exercice de la CMR 1916.</i>	p.16.
187	<i>Rapport annuel DSR 1946.</i>	p.2.	209	<i>Rapport annuel 1921-1922.</i>	
188	<i>Rapport annuel DSR 1949.</i>	p.5.		234	<i>Rapport annuel 1989.</i>
189	<i>Rapport annuel DSR 1954.</i>	p.4.	210	<i>Rapport annuel 1921-1922.</i>	
190	<i>Rapport annuel DSR 1964.</i>	p.1.		235	<i>Rapport annuel 1994.</i>
		p.10.		236	<i>Rapport annuel 1999.</i>
191	<i>Rapport annuel DSR 1964.</i>	p.5.	211	<i>Rapport annuel 1923-1924.</i>	
192	<i>Rapport annuel DSR 1964.</i>	p.5.		237	<i>Rapport annuel 1946.</i>
		p.10.		238	<i>Rapport annuel 1946.</i>
193	<i>Rapport annuel DSR 1979.</i>	p.9.	212	<i>Rapport annuel 1925-1926.</i>	
194	<i>Rapport annuel DSR 1989.</i>			239	<i>Rapport annuel 1946.</i>
	p.15.		213	<i>Rapport annuel 1925-1926.</i>	
195	<i>Rapport annuel DSR 1994.</i>			240	<i>Rapport annuel 1949.</i>
	p.15.		214	<i>Rapport annuel 1927-1928.</i>	
196	<i>Rapport annuel DSR 1999.</i>	p.7.		241	<i>Rapport annuel 1954.</i>
197	<i>Rapport annuel DSR 1989.</i>	p.4.	215	<i>Rapport annuel 1948.</i>	p.23.
198	<i>Rapport annuel (1969).</i>	p.8.	216	<i>Rapport annuel 1957.</i>	p.19.
199	<i>Rapport annuel DSR 1989.</i>	p.5.	217	<i>Rapport annuel 1967.</i>	p.19.
200	<i>Rapport annuel DSR 1926-1927.</i>	p.8.	218	<i>Rapport annuel 1972.</i>	p.17.
			219	<i>Rapport annuel 1958.</i>	p.12.
201	<i>Rapport annuel DSR 1944.</i>		220	<i>Rapport annuel 1984.</i>	p.25.
	p.12.		221	<i>Rapport annuel 1987.</i>	p.29.
202	<i>Rapport annuel DSR 1978.</i>		222	<i>Rapport annuel 1990.</i>	p.3.
				252	<i>Rapport annuel 2001.</i>
					p.4.

IV

Une quatrième période

(2004-2016) Vers un transfert de patrimoine

Affranchissement du passé et recherche de pôles d'excellence

Partie IV - Une quatrième période

.....
(2004-2016) Vers un transfert de patrimoine

Affranchissement du passé et recherche de pôles d'excellence
.....

4.1. La mondialisation

4.1.1. Le secteur des services

4.1.2. Les nouveaux enjeux du management

4.1.3. La réussite des « top managers »

4.1.4. Des nouvelles tendances dans la restauration

4.2. De DSR à Eldora holding SA

4.2.1. Ouverture et augmentation des expériences

4.2.2. 2004- 2016, la Fondation DSR se réorganise

4.2.3. Quelques étapes significatives de l'évolution de DSR entre 2004 et
2012

4.3. Le temps de la réflexion et le temps du changement

4.3.1. Le constat d'une confusion des missions

4.3.2. La structure du groupe DSR n'est plus en adéquation avec sa
mission

4.3.3. S'affranchir de la marque DSR

4.3.4. La fin des rituels invariables

4.4. Quelques particularités relevées !

4.4.1. La politique de l'emploi au sein d'Eldora en 2015

4.4.2. Caisse de retraite, participation aux bénéfices, traitement de
l'absentéisme

4.4.3. Affectation d'une partie des bénéfices

4.4.4. Le groupe Eldora dans la presse

4.5. DSR et l'avenir de son passé !
.....

4.1. La mondialisation

La genèse du terme explique que ce processus soit le plus souvent envisagé sous le seul aspect de la mondialisation économique, développement des échanges de biens et de services, accentuée depuis la fin des années 1980 par la création de marchés financiers au niveau mondial. Toutefois s'y ajoutent :

- **L'aspect culturel** qu'apporte l'accès d'une très large partie de la population mondiale à des éléments culturels de populations parfois très éloignées d'une part, et aussi la prise de conscience par les pays développés dans leur ensemble de la diversité des cultures au niveau mondial.

- **L'aspect politique** que représente le développement d'organisations internationales et d'ONG.

L'aspect sociologique de la mondialisation peut être résumé de la manière suivante : la mondialisation est inéluctable et irréversible. Nous vivons déjà dans un monde d'interconnexion et d'interdépendance à l'échelle de la planète. Tout ce qui peut se passer quelque part affecte la vie et l'avenir des populations partout ailleurs. Lorsque les mesures à adopter ont évolué dans un endroit donné, il faut prendre en compte les réactions dans le reste du monde. Aucun territoire souverain, si vaste, si peuplé, si riche soit-il, ne peut protéger à lui seul ses conditions de vie, sa sécurité, sa prospérité à long terme, son modèle social ou l'existence de ses habitants. Notre dépendance mutuelle s'exerce à l'échelle mondiale. L'évolution touche aussi de plus en plus aux identités et aux valeurs, c'est-à-dire à l'idéologie dans ses composantes socio-économique et socio-culturelle. Les espoirs que suscite la mondialisation sont parfois de l'ordre du fantasme, sont aussi à la hauteur des désillusions provoquées par la crise économique persistante des années 2000. Le nouvel équilibre mondial qui se dessinait est ainsi remis en cause par ces nouvelles données économiques et la dépression du marché mondial, qui touche d'abord l'Europe et, dans une moindre mesure, les États-Unis.²⁵³

4.1.1. Le secteur des services

Un service est une prestation qui consiste en « la mise à disposition d'une capacité technique ou intellectuelle » ou en « la fourniture d'un travail directement utile pour l'utilisateur, sans transformation de matière ». Fournir un service correspond à une production économique de nature particulière, puisqu'elle ne consiste pas en la fourniture d'un bien tangible à un client. En ce sens, un coiffeur, un cabinet d'avocat, un hôpital, un restaurant, un commerce, une entreprise de transport ou une banque produisent des services et non pas des biens. Les services sont un secteur d'activité très important ; étant consommés dans le même temps nécessaire à leur production, les services sont considérés comme n'étant pas « stockables ».

La production de services est devenue la principale activité de production des économies développées. Cela s'accompagne de spécificités dans la gestion de la production qui sont liées elles-mêmes aux caractéristiques de cette production. Cette production est principalement immatérielle, non stockable, réunissant simultanément consommation et production, ce qui implique le plus souvent une participation du client à la production. Les particularités de l'analyse de la valeur, le caractère précaire de l'innovation dans les services, le découpage classique de la production en *front office* (en interaction avec le client) et *back office* (en l'absence du client). La gestion de production de services développe des méthodes et des outils différents de la production industrielle.

Une partie des services est constituée par les sociétés de conseil et les sociétés informatiques qui délivrent des prestations de service aux entreprises de l'industrie (ou d'autres entreprises de services).

4.1.2. Les nouveaux enjeux du management

Management et gouvernance

La gouvernance est l'ensemble des mécanismes qui contribuent à aligner la réalité du fonctionnement d'une organisation sur les objectifs qui lui sont assignés. Les attentes des parties prenantes et les conflits sur les objectifs à assigner à l'organisation peuvent se manifester en dehors des structures classiques de gouvernance (assemblée générale, conseil d'administration et direction générale). C'est en ce sens que la construction par le management des structures de gouvernance est particulièrement complexe.

Le management fait appel à l'audit interne et au contrôle de gestion pour collecter,

traiter, remonter et valider l'information de gestion. Ces informations, essentielles au pilotage de l'organisation, contribuent aussi à la réduction de l'asymétrie d'information entre les parties prenantes. Par cette réduction, il est donc possible d'envisager une diminution des conflits et des rapports de force au sein de l'entreprise source parfois d'inefficacité. C'est en reliant les processus aux différentes parties prenantes que l'entreprise peut assurer sa cohésion et sa cohérence. L'entreprise a une responsabilité par les décisions qu'elle prend et les actions qu'elle met en œuvre. Mais cette responsabilité doit aussi se rendre visible par l'information que l'entreprise transmet aux diverses parties prenantes. Comme toute responsabilité, celle-ci repose sur la prise en compte de l'éthique dans les relations avec les autres.²⁵⁴

En effet, le comportement des managers a des répercussions directes sur leurs subordonnés, et ainsi, sur les résultats de l'entreprise. C'est ainsi que, depuis le début du XX^e siècle, le management analyse les répercussions qui découlent des types de leadership.

Pour développer ce type de gestion, le management équitable recouvre un certain nombre de pratiques de management fondées sur le principe d'un juste équilibre entre la performance économique et opérationnelle de l'entreprise et l'épanouissement personnel au travail. Il place la personne humaine au cœur des préoccupations de l'entreprise en proposant un traitement équitable, respectueux des droits de chacun et porteur de bien-être social.

Le management collaboratif

Il s'agit d'un nouveau mode de management émergent, de plus en plus adopté dans les entreprises, notamment celles élaborées sur le modèle des start-ups, qui casse les codes et l'organisation hiérarchique pyramidale en partant du principe que les avis, points de vue et connaissances de l'ensemble des membres d'une équipe sont intéressants. Ce type de management place le salarié au centre de l'entreprise pour aller vers une démarche de complémentarité et de gain d'efficacité. Il est aussi appelé management consensuel. Il permet notamment de travailler sur la cohésion d'équipe et donc sur une optimisation des résultats et de l'efficacité.

On assiste à l'émergence de « l'holocratie », système d'organisation de la gouvernance fondé sur la mise en œuvre formalisée de l'intelligence collective. Cette nouvelle méthode de management horizontal, issue des start-ups techs de la Silicon Valley, et qui transforme complètement les méthodes de management tradition-

nelles, commence à être de plus en plus adoptée. Elle se caractérise souvent par un fonctionnement en méthodes agiles.

En vogue en France et aux États-Unis, le modèle d'entreprise dit « agile », prônant la suppression totale de la hiérarchie pyramidale et l'autonomie des employés dans les prises de décision, se répand en Suisse. (Pour les cent quatre-vingts employés de Freitag, la hiérarchie pyramidale n'existe plus. Le fabricant de sacs zurichoïse mise désormais sur l'intelligence collective et expérimente, depuis septembre 2016, une gouvernance par cercle de compétences). Ce management « agile » vise à favoriser la responsabilisation des employés. On s'est rapidement rendu compte que les décisions n'étaient plus prises à la base, là où le savoir se trouve, mais par la direction ; on veut replacer le pouvoir décisionnel là où sont les compétences.²⁵⁵

4.1.3. La réussite des « top managers »

Ils savent écouter, décider, motiver... Les grands managers doivent aussi allier action et vision. Mais il n'y a ni recette miracle ni modèle. Seulement des profils hors du commun. Il y a les deux cents courriels par jour et ce smartphone qui vibre sans cesse. Les remontées de terrain, le comité exécutif, les comités de pilotage, les calls, les réseaux sociaux et l'intranet, les déjeuners avec les clients, les banquiers, les actionnaires, les analystes, les commissaires aux comptes, les délégués du personnel, le directeur de filiale russe à remplacer d'urgence, l'audition à l'Autorité de la concurrence à préparer, le conflit à arbitrer entre le directeur financier et le trésorier, les commerciaux à remotiver, la soirée des mécènes avec la fondation de l'entreprise, l'avion qui part à 6h50 pour Milan... Pauvres patrons. Et en plus les Suisses les détestent. La première clé de la réussite pour un manager est de résister à tout cela. Carlos Tavares, Président du directoire de Peugeot Citroën, traite ses courriels uniquement pendant ses trajets bureau-domicile et débranche tout à 20 heures.

Voilà pour l'hygiène de vie. Reste à savoir quelle est la qualité première d'un grand manager. Celui qui est capable de déplacer les montagnes et de retourner les situations les plus désespérées. Deux points semblent communs. La capacité à garder le contact avec le terrain d'abord, et celle d'allier une bonne capacité d'exécution et une vision stratégique, le court et le long terme. Mais heureusement, ou malheureusement, il n'y a pas de recette miracle. Les livres de management pullulent, mais il faut bien convenir qu'il ne saurait y avoir de modèle. Le grand patron, que son entreprise soit une PME ou une multinationale, est par définition un personnage hors du commun.

Par exemple, la qualité première pour certain top managers est « l'absence de surmoi et de cynisme, la légèreté, être un type sympa, *cash*, adepte de l'esprit commando et du coup de pied au cul. À peu près l'inverse d'une directrice générale, à la tête de GRG, l'un des principaux grossistes de Rungis, qui recommande « de ne pas être trop directe » et goûte des négociations commerciales dans son secteur, la boucherie, « comme une sorte de tango ».²⁵⁶

Entre ces deux extrêmes, il y a bien des nuances dans le leadership, avec toujours une exigence, celle de l'humilité. L'homme sans défauts et omniscient n'existe pas, qu'il soit ouvrier ou chairman. C'est un des présumés de l'intellectuel austro-américain Peter Drucker qui, au milieu du XX^e siècle, a inventé la science du management. Grâce à lui, les entrepreneurs sont sortis du paternalisme en comprenant que la réussite collective exigeait de l'autonomie et de la responsabilisation. Oui, croissance rime avec confiance. Bonne lecture, sans oublier qu'on est son propre manager dans sa vie. Même si on n'est pas le patron.

Cependant, les salaires des patrons continuent de croître et engendrent des réactions parfois très véhémentes. Le rapport moyen entre le salaire le plus bas et la rémunération la plus haute des quarante plus grandes firmes de Suisse est de 1:165. Roche détient la palme avec un écart de 1:266. Les écarts de revenus en Suisse se sont encore creusés l'année dernière. En 2016, les salaires des dirigeants ont progressé en moyenne dix fois plus vite que ceux des employés, selon une étude du syndicat UNIA. L'organisation syndicale a analysé les rémunérations de quarante entreprises helvétiques. Les rétributions des directeurs généraux (CEO) de ces sociétés ont bondi de 7% l'année passée, pour atteindre 188 millions de francs. Dans le même temps, les salariés ont connu une hausse salariale de 0,7%, soit dix fois moins, écrit le syndicat dans un communiqué.

L'écart de salaire moyen, qui représente la différence entre le plus haut et le plus bas revenu, s'est encore creusé en 2016 à 1:165, contre 1:150 un an plus tôt. Le groupe pharmaceutique bâlois Roche décroche la première place avec un ratio de 1:266, talonné par UBS (1:264). Le fossé est moins marqué dans le commerce de détail avec un rapport de 1:16. Ainsi chez Coop, on affiche un rapport de 1:12 et chez Migros un écart de 1:18. Les plus fortes disparités se retrouvent dans l'industrie alimentaire (1:237). La chimie et la pharmacie suivent avec un écart salarial moyen de 1:217. Dans le secteur de la banque et des assurances, le ratio se situe juste en dessous de 1:200. Pour rappel, en novembre 2013, le peuple suisse avait refusé à 65% l'initiative

populaire « *1:12 pour des salaires équitables* » lancée par la Jeunesse socialiste. Le texte exigeait que dans les entreprises, le salaire le plus haut ne dépasse pas de plus de douze fois le salaire le plus bas.

L'initiative est lancée à la suite de plusieurs scandales financiers, dont en particulier celui de la compagnie aérienne Swissair. L'opinion publique avait alors été choquée par les rémunérations jugées abusives de dirigeants dont les entreprises enregistraient des pertes financières, de même que les indemnités de départ « conséquentes » versées à ces mêmes dirigeants lorsqu'ils quittaient leur entreprise. Ces scandales ont été la cause de plusieurs interventions parlementaires, amenant le gouvernement fédéral à créer une commission d'experts sur le sujet qui propose une solution en 2003. Les initiateurs, menés par Thomas Minder, estiment cependant que le projet ne va pas assez loin et lancent cette initiative rédigée dans des termes plus stricts.

La récolte des cent mille signatures nécessaires s'est déroulée entre le 31 octobre 2006 et le 26 février 2008. Le même jour, elle a été déposée à la chancellerie fédérale qui l'a déclarée valide le 2 avril 2008

4.1.4. Des nouvelles tendances dans la restauration

Certaines des questions et des réflexions qui suivent sont inspirées des deux chapitres précédents. Nous avons relevé que les « cantines » ou les « restaurants d'entreprise » constituaient un terrain tout à fait privilégié. Il s'y nouent, en effet, des contacts quotidiens, et ce sont des lieux d'échange et de communication essentiels. Les cantines permettent souvent d'apprécier le climat social d'une entreprise. Le comportement des usagers, la taille des groupes, les rapports entre les divers niveaux hiérarchiques, le fait que parfois la cantine est utilisée par des groupes divers (confessionnels ou professionnels) pour afficher, communiquer, tout cela montre que ce lieu joue un rôle unique dans la vie de l'entreprise.

À la fois carrefour, agora et champ clos, pourquoi la « cantine » joue-t-elle ces rôles ? D'abord sans doute, à l'évidence, parce qu'il s'agit d'un lieu de rencontre et de partage nécessaire. À ce titre elle concentre en elle une bonne partie des fonctions sociales de communication et de connivence qui sont celles de la table en général. Mais il y a davantage et autre chose. La restauration en collectivité implique en effet une relation tout à fait particulière entre celui qui fournit et celui qui reçoit la prestation alimentaire. Pour des raisons qui tiennent à la fois à sa nature et aux circonstances historiques, l'alimentation en collectivité revêt, de manière plus ou moins cachée,

une relation de dépendance, de sujétion et, symétriquement, d'autorité.

Chaque entreprise de restauration collective essaye de désigner « son client » par un qualificatif qui tente de donner un statut à ce dernier. Est-ce un client, un convive, un partenaire qu'il faut entretenir, voir choyer ? Ce qui est certain, c'est que, en aucun cas, le consommateur de la restauration collective ne peut spontanément apparaître comme un client ordinaire, au sens de la restauration dite commerciale. Dans tous les cas, l'alimentation qui est fournie aux individus membres ou sujets de la collectivité institutionnelle procède d'un lien, qui n'est pas toujours formulé, ou pas explicitement, mais qui détermine et symbolise une dépendance, une sujétion. Même si la restauration collective s'est modernisée à un rythme vertigineux, même si elle tend de plus en plus à prendre en compte le consommateur de manière individualisée, ses demandes, ses désirs et ses besoins, il reste que l'on peut toujours se demander si, fondamentalement, il ne subsiste pas quelque chose du lien entre individu et institution. Au-delà des changements, des bouleversements techniques et économiques, ne subsiste-t-il pas une caractéristique tout à fait particulière faisant de la restauration collective une restauration différente de la restauration commerciale ?

L'individu consommateur se définit par sa liberté d'opérer des choix. Certes, on peut aujourd'hui de plus en plus exercer des choix dans les restaurants de collectivité. Mais la véritable caractéristique du consommateur libre, est de pouvoir maîtriser les critères présidant à ces choix, c'est à dire les critères de santé, les critères économiques, les critères de satisfaction, etc. Nous pouvons faire l'hypothèse que la restauration collective est et sera de plus en plus soumise à la concurrence de la restauration commerciale, qu'elle sera de plus en plus contrainte à agir comme si elle était concurrente du restaurateur commercial, même si en termes purement économiques et commerciaux l'usager de la restauration collective n'est pas à proprement parler le client : le client demeurant l'institution à laquelle appartient cet usager.

Ceci ne concerne pas uniquement la restauration d'entreprise. Il reste en effet une restauration où le consommateur demeure captif. Il n'y a guère d'évasion possible, par exemple, dans la restauration scolaire. L'évolution que l'on détecte dans ce domaine est, semble-t-il, que la restauration a tendance à devenir de plus en plus partie intégrante du cursus pédagogique ; en mangeant à l'école, pensent certains éducateurs, on doit apprendre à manger, prendre conscience de ses besoins nutritionnels et devenir un consommateur éclairé.

Que dire de la restauration hospitalière ou en EMS ? Il faudra de plus en plus se préoccuper, comme c'est déjà le cas, de la création de formes de restauration dans lesquelles la vraie finalité est le bien-être du malade ou de la personne âgée. Dans la société contemporaine, avec le développement de la restauration sociale, le mangeur moderne est de plus en plus fréquemment appelé à utiliser les prestations de l'alimentation en collectivité. Mais il se conçoit comme un consommateur, c'est à dire un individu autonome exerçant la plénitude de ses choix et non plus comme un sujet recevant des libéralités alimentaires.

4.2. De DSR à Eldora holding SA.

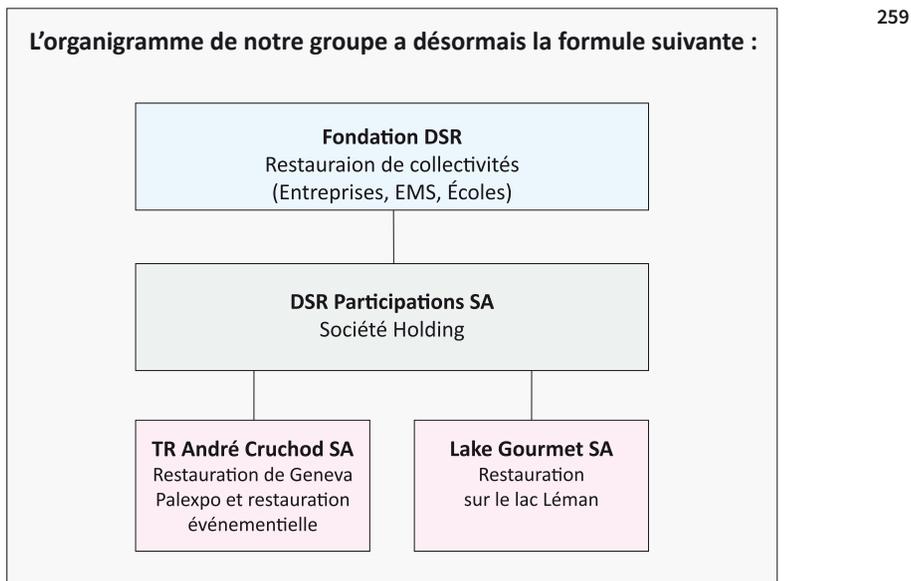
Il s'agit là d'un véritable changement de paradigme ! Nous entendons par « paradigme » une nouvelle manière de voir les choses, un modèle cohérent du monde (ici, la restauration) qui repose sur un fondement théorique tiré d'expériences, mais aussi qui se réfère à un courant de pensées. Dans les sciences sociales, le terme est employé pour décrire l'ensemble d'expériences, de croyances et de valeurs qui influencent la façon dont des individus perçoivent la réalité et réagissent à cette perception. Ce système de représentation lui permet de définir l'environnement, de communiquer à propos de cet environnement, voire d'essayer de le comprendre ou de le prévoir.

4.2.1. Ouverture et augmentation des expériences

En 2002 déjà, DSR s'affirme dans un désir de s'ouvrir et d'augmenter ses contacts par des échanges d'expériences.

*« Face aux défis qui nous attendent, nous avons redéfini notre stratégie. Un groupe formé de quatorze cadres a mené une réflexion de fond sur notre marché, notre environnement et leur évolution probable. La nouvelle stratégie issue de leur réflexion a été proposée au Comité du Conseil de fondation qui l'a approuvée ».*²⁵⁷

Le concept d'entreprise est redéfini et précisé : *« Nous voulons enrichir notre savoir-faire spécifique dans la restauration de collectivités et la restauration publique concédée en offrant à nos clients un éventail de prestations novatrices, de haute qualité, à un prix avantageux. Développer des activités rentables sur le marché suisse tout en privilégiant des relations d'affaires personnalisées en maintenant notre réputation de partenaire fiable et indépendant. Rester ouverts à une prise de participation ou à toute autre opportunité, en Suisse ou à l'étranger, qui offre des perspectives intéressantes pour l'avenir de DSR ».*²⁵⁸



Le monde évolue très rapidement et la restauration ne fait pas exception à la règle. Pour affronter les défis du futur, DSR s'ouvre et passe une alliance avec ses collègues hollandais d'ALBRON. Ce partenariat poursuit trois buts principaux :

1. Réfléchir aux défis futurs et aux solutions à y apporter.
2. Échanger des informations sur les éléments principaux de la gestion.
3. Développer conjointement des concepts de restauration.

L'alliance signée le 22 novembre 2002 ne comporte aucun aspect juridique. Seuls l'amitié, la confiance et le respect mutuel en sont les garants. Elle doit permettre principalement aux cadres des deux entreprises d'effectuer des visites professionnelles dans les pays respectifs, et de rechercher, en commun, à améliorer constamment leurs méthodes de gestion. Il s'agit d'un échange de compétences et d'expériences. Cette alliance est une mesure importante qui a pour but de permettre d'affronter la concurrence avec succès.

4.2.2. 2004- 2016, la Fondation DSR se réorganise ²⁶⁰

- 2004**
CRÉATION DE LA SOCIÉTÉ
MENU AND MORE SA
- En association avec la Ville de Zurich, la société Menu and More SA voit le jour. Cette dernière exploite la cuisine centrale de la Ville de Zurich qui prépare et livre des repas (plus de 12 000 par jour) et des composants de repas à des collectivités publiques et privées.
- 2005**
CRÉATION DE LA SOCIÉTÉ
BEAULIEU RESTAURATION SA
- Après le site de Palexpo à Genève, le Groupe DSR se voit confier le mandat de restauration du centre d'expositions de Beaulieu à Lausanne.
- 2006**
ACQUISITION DE LA SOCIÉTÉ
RESTAURANT DE LA SNG SA
- Au printemps 2006, après d'intenses négociations avec les dirigeants du prestigieux club sportif genevois, le Groupe DSR, toujours par l'entremise de sa société holding, acquiert la totalité du capital-actions de la société Restaurant de la SNG SA.
- 2007**
CRÉATION DE LA SOCIÉTÉ
HOTELIS SA
- Afin de s'affranchir de la tutelle des agences de placement temporaire, le Groupe DSR décide de créer sa propre société de placement en personnel, en partenariat avec un spécialiste de la branche, Interiman SA. Cette collaboration marque le début d'une véritable diversification des activités du groupe qui trouve désormais un avantage significatif à développer des sociétés dans des activités connexes à la restauration.
- 2008**
CRÉATION DE LA SOCIÉTÉ
ARENACATERING SA
- Créée en partenariat avec le Genève-Servette Hockey Club, ArenaCatering SA exploite des services de restauration sur des sites sportifs.
- 2010**
ACQUISITION DE LA SOCIÉTÉ
RÉGÉSERVICE SA
- Pour disposer d'une véritable plateforme centralisant la production de ses repas transportés, principalement dans le canton de Genève, le Groupe DSR acquiert la société Régéservice SA. Bien connue de nombreuses collectivités publiques du canton, Régéservice SA centralise dorénavant toute la production des repas transportés, qui était dispersée dans de nombreux restaurants « DSR » de la région, et propose également un service traiteur.

2011**ACQUISITION DE LA SOCIÉTÉ
DATAREST SA**

Afin de se doter de meilleures compétences dans le domaine informatique, indispensables au soutien de son vigoureux développement, le Groupe DSR acquiert la société Datarest SA.

2012**ACQUISITION DES SOCIÉTÉS
PHILIPPE CHEVRIER –
LE TRAITEUR SA
ET LE VALON SA,
ET CRÉATION DE LA
SOCIÉTÉ FIDUREST SA**

L'année 2012 est marquée par l'arrivée de trois nouvelles entreprises. Les deux premières sont le résultat d'une longue et fructueuse collaboration avec le prestigieux chef de cuisine gastronomique genevois, Philippe Chevrier. Pour la première fois de son histoire, le Groupe DSR est en mesure de jouer la carte de la haute gastronomie et de proposer à ses clients un service traiteur de premier choix. Dans un tout autre registre, et dans la perspective de mettre sur pied des sociétés actives dans des domaines connexes à la restauration, le Groupe DSR crée la société Fidurest SA qui concentre toutes les compétences administratives nécessaires à son bon fonctionnement. La société Fidurest SA est également la centrale d'achats du Groupe DSR.

2013**ACQUISITION DE LA SOCIÉTÉ
SCHÉMA-TEC SA**

Le Groupe DSR acquiert la société Schéma-TEC SA, spécialiste romand dans le domaine de la planification de locaux de restauration. Grâce à cette acquisition, le groupe est en mesure de renforcer son pôle d'ingénierie et de proposer de nouveaux services tels que l'imagerie 3D et l'architecture d'intérieur.

2015**SÉPARATION DE L'ACTIVITÉ
ÉCONOMIQUE D'AVEC LA
FONDATION DSR
ET CRÉATION DU GROUPE
ELDORA HOLDING SA ET
DE ELDORA SA**

Pour permettre à l'activité économique du Groupe DSR de continuer son développement et à la Fondation DSR de réaliser ses buts premiers, selon ses buts statutaires, l'activité de restauration de collectivités de DSR est confiée à Eldora SA, au 1^{er} janvier 2015, par le biais d'un transfert de patrimoine. Cette société rejoint ainsi les autres sociétés qui sont regroupées sous la holding « Eldora Holding SA » (auparavant DSR Participations SA, puis CulinArte Holding SA) dont la Fondation DSR est l'unique actionnaire. Le Groupe DSR devient ainsi le Groupe Eldora.

2016
RÉORGANISATION DU
FONCTIONNEMENT DE LA
FONDATION DSR

La fondation se structure et s'organise afin de fonctionner en tant que propriétaire d'une société holding et d'œuvrer exclusivement à la réalisation des buts statutaires de la Fondation DSR. La majorité des revenus dont dispose la Fondation DSR provient d'Eldora Holding SA.

Comme actionnaire responsable, la Fondation DSR souhaite obtenir le juste rendement de son patrimoine, afin de garantir sa pérennité et développer son soutien à des projets respectant ses statuts. En outre, la Fondation DSR demeure garante du respect, au sens large, des valeurs éthiques de toutes les activités exercées par le Groupe Eldora.

4.2.3. Quelques étapes significatives de l'évolution de DSR entre 2004 et 2012

Remarque importante : la plupart des sources archivistiques utilisées et citées sont issues des rapports annuels diffusés par DSR.

L'exercice 2004

Cet exercice est décrit comme une année où de multiples innovations sont introduites et un chiffre d'affaires qui connaît une croissance de 1,9 %.²⁶¹ Monsieur Pierre-André Lautenschlager succède à Monsieur Philippe Zeller à la présidence de DSR. La Fondation DSR s'associe à la Ville de Zurich pour créer la société Menu and More SA.

Le graphique de la page ci-contre donne des indicateurs concernant l'exercice 2004. Il montre également l'évolution du chiffre d'affaires de 2000 à 2004 et également, l'évolution du nombre d'établissements gérés par DSR.

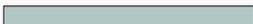
L'exercice 2005

L'arrivée dans le groupe de nouvelles sociétés nécessite la mise en place d'une structure assurant la cohérence de gestion sur le plan stratégique.

Principaux indicateurs de l'année 2004

Groupe DSR

Chiffre d'affaires (en CHF millions) :

2000		129.5
2001		140.6
2002		149.2
2003		150.1
2004		153

État au 31.12.2004

Chiffre d'affaires
153 millions
 Nombre de repas
10 millions
 Effectif ou personnel,
 sans le personnel
 auxiliaire
1174

Nombre d'établissements gérés :

2000		197
2001		201
2002		203
2003		207
2004		212

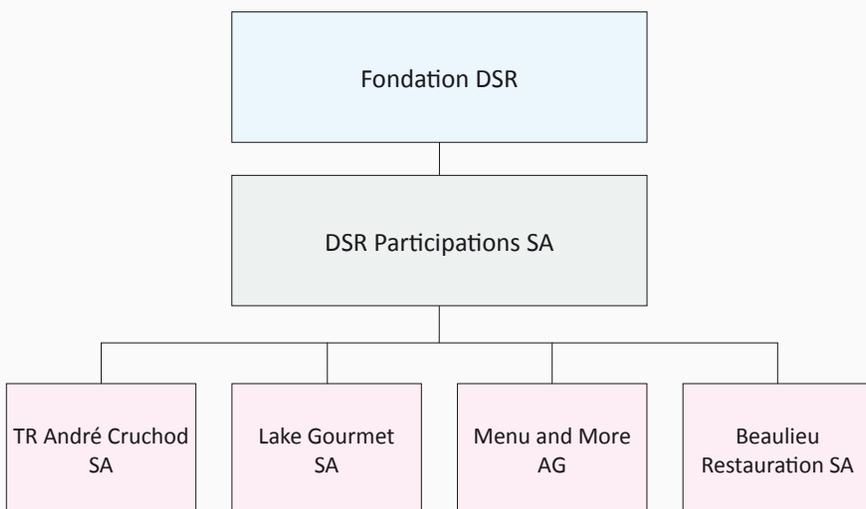
Évolution 2004

Chiffre d'affaires
+1.9%
 Nombre de repas
+0.4 million

262

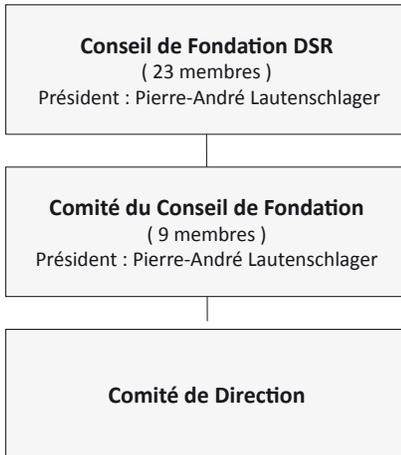
Structure du Groupe DSR

Le Groupe DSR a son siège social à Moges (VD). Sa structure est la suivante :



263

Deux entités contribuent à la gouvernance de la Fondation DSR :



264

265

Conseil de Fondation de DSR

Le Conseil de Fondation exerce la surveillance générale sur la fondation. À ce titre, il veille au respect des buts et des valeurs inscrites dans sa Charte. Il est également responsable d'assurer sa pérennité.

Le Conseil de Fondation a, en outre, les attributions suivantes :

- procéder à la nomination des membres du Comité du Conseil de Fondation et de son président ;
- procéder à la désignation de l'organe de contrôle des comptes ;
- approuver le rapport annuel et les comptes de la fondation ;
- nommer les membres cooptés du Conseil de Fondation ;
- proposer la modification des statuts de la fondation à l'Autorité de surveillance ;
- décider de la dissolution de la fondation, sous réserve de l'approbation de l'Autorité de surveillance ;
- décider, sur proposition du Comité du Conseil de Fondation, des dons octroyés.

Le Conseil de Fondation DSR se réunit ordinairement dans le cadre des deux Assemblées générales annuelles.

Le Comité du Conseil de Fondation (9 membres) suit de près la marche stratégique et opérationnelle de DSR. Le Conseil de Fondation se réunit, quant à lui, deux fois par année.²⁶⁶

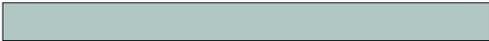
L'exercice 2006

« Bien que réjouissant sur le plan financier, l'année 2006 a surtout été synonyme de réforme pour le Groupe DSR »²⁶⁷

Principaux indicateurs de l'année 2006

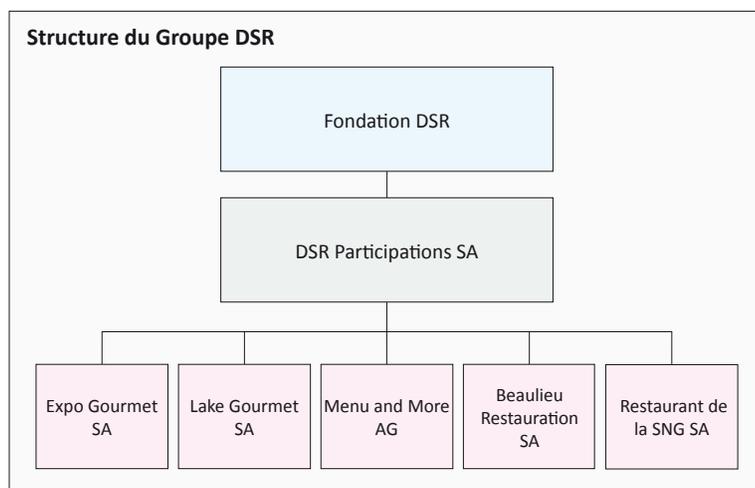
Groupe DSR

Chiffre d'affaires (en CHF millions)

2001		171.6	
2005		177.6	+3.5%
2006		190.0	+7.0%

268

Structure du Groupe DSR



269

La structure du Groupe DSR s'est agrandie.

L'exercice 2007

« Les excellents résultats 2007, les perspectives réjouissantes pour l'avenir, ainsi que la progression significative de la maîtrise du Groupe DSR, sont à porter au crédit de l'ensemble de ses collaboratrices et collaborateurs ». ²⁷⁰

Principaux indicateurs de l'année 2007

Groupe DSR

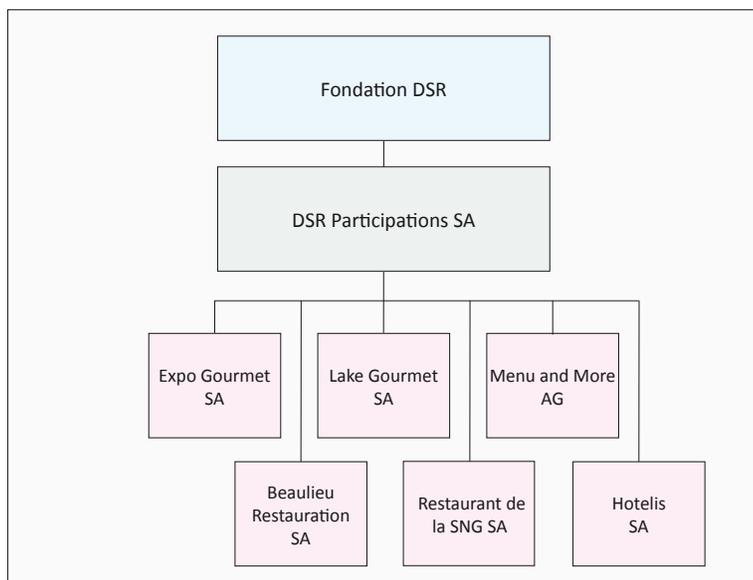
Chiffre d'affaires (en CHF millions)

2004		171.6	
2005		177.5	+3.4%
2006		190.0	+7.0%
2007		213.6	+12.4%

271

La structure du groupe continue de s'agrandir. Afin de s'affranchir de la tutelle des agences de placements temporaires, le Groupe DSR crée sa propre société de placement de personnel, en partenariat avec un spécialiste de la branche : Interiman SA.

272



La direction stratégique du Comité du Conseil de Fondation est précisée

Comité du Conseil de Fondation de DSR

Le Comité du Conseil de Fondation assume une fonction essentielle au sein du Groupe DSR. Il est notamment chargé de sa direction stratégique. Le Comité du Conseil de Fondation est composé uniquement de membres n'exerçant aucune fonction de direction opérationnelle. En outre, les membres du Comité du Conseil de Fondation n'entretiennent pas de relations d'affaires régulières avec la Fondation DSR et ses filiales.

Le Comité du Conseil de Fondation a, de surcroît, les attributions suivantes :

- exercer la haute direction du Groupe DSR et établir les instructions nécessaires ;
- définir l'organisation et en particulier la délégation de compétences ;
- fixer les principes de la comptabilité et du contrôle financier ainsi que le plan financier ;
- nommer et révoquer les personnes chargées de la gestion et de la représentation, en particulier du Directeur général dont il établit le cahier des charges et, sur proposition du Directeur général, les membres du Comité de direction ;
- exercer la haute surveillance sur les personnes chargées de la gestion et de la représentation ;
- nommer le Conseil d'administration de DSR Participations SA et lui fixer des objectifs ;
- présenter au Conseil de Fondation un programme d'activités et un rapport annuel de gestion ;
- proposer les membres cooptés à nommer par le Conseil de Fondation ;
- présenter au Conseil de Fondation les membres à élire au Comité du Conseil de Fondation ;
- déterminer les rémunérations versées à ses membres et aux membres des commissions.

273

Le Comité du Conseil de Fondation siège aussi souvent que les affaires l'exigent, mais au moins quatre fois par an. En 2007, le Comité du Conseil de Fondation s'est réuni les :

- 15 février 2007, à Morges ;
- 25 avril 2007, à Morges ;
- 24 mai 2007, à Morges ;
- 7 juin 2007, à Morges ;
- 23 août 2007, à Morges ;
- 25 octobre 2007, à Morges ;
- 18 novembre 2007, à Morges ;

Deux fois par an, le Comité du Conseil de Fondation se réunit dans le cadre de séminaires. En 2007, ces derniers se sont déroulés les :

- 24 mars 2007, à Morges ;
- 22 septembre 2007, à Morges.

274

Les exercices 2008, 2009, 2010 et 2011

L'année 2008 aura été particulièrement difficile pour le Groupe DSR, confronté à une augmentation marquée des charges relatives aux marchandises qui a très largement contribué à diminuer sa rentabilité. Pour la première fois, des denrées alimentaires de base, indispensables à l'activité de restauration, ont fait l'objet de spéculations boursières qui les ont amenées à atteindre des prix historiquement élevés. « *Ainsi, et devant l'incapacité de pouvoir répercuter ces hausses de tarif sur le prix de vente de nos repas, et ne souhaitant faire aucune concession quant à la qualité de nos prestations, nous avons assisté, impuissants, à l'érosion de nos marges* ». (Message du directeur général).

En 2009, un virage est pris vers « tout l'économique ». Sans renier ses racines, qui remontent à 1919, ni occulter l'action sociale hors du commun de plusieurs personnalités qui ont forgé DSR au cours de son histoire, le groupe a résolument négocié un virage vers le monde économique. Plusieurs décisions capitales, prises démocratiquement en Conseil de fondation dès les années 1980, l'attestent. Les règles du marché ne peuvent faire survivre que les sociétés qui s'y positionnent résolument, il n'y a pas de demi-mesure. En restant loyal envers ses partenaires, elles sont identiques pour tous. Il faut se comparer aux concurrents avec les mêmes arguments et savoir renoncer quand une affaire n'est pas rentable ou ne présente pas d'intérêt. Le Groupe DSR ne vit et ne se développe que par ses succès économiques, sans subvention, ni coup de pouce. Les cadeaux et la philanthropie ne font pas partie du jeu. (Message du président de DSR, rapport annuel. p. 6.)

En 2010, un exercice exceptionnel ! Certainement ! Unique ? Ne l'espérons pas ! Record ? Oui... jusqu'au prochain... Ces termes, bien que dénués de toute modestie, sont les qualificatifs adéquats de l'exercice 2010 du Groupe DSR. Tant en chiffre d'affaires qu'en marge bénéficiaire, au niveau de la fondation DSR, de toutes ses filiales, ainsi que pour le groupe, les résultats économiques 2010 sont réjouissants. C'est historique et porteur d'avenir. La crise de 2008-2009 est effacée et la pertinence des mesures assez drastiques, prises alors, sont ainsi justifiées *a posteriori*. (Message du président de DSR, rapport annuel. p. 9.)

Ce premier constat réjouissant concerne, avant toute chose, la croissance des activités qui ont connu un développement spectaculaire pour atteindre un chiffre d'affaires annuel supérieur à CHF 263 millions, en augmentation de 11.7 % par rapport à l'exercice précédent. Toutefois, cette croissance n'a de sens que si elle s'accompagne

de rentabilité. C'est donc sur ce plan que des efforts ont été consentis, par tout le personnel, pour permettre au Groupe DSR de réaliser, sur un plan consolidé, un EBITDA de CHF 15.013 millions ; soit un montant représentant quasiment le double de celui enregistré en 2009. Le bénéfice net, s'élève, quant à lui, à plus de CHF 3.751 millions. (Message du directeur général. p. 13.)

Pour la deuxième fois en moins de 10 ans, le Conseil de Fondation de DSR procède à une révision de ses statuts. Les références à l'activité militaire et aux valeurs chrétiennes sont abandonnées, ne correspondant plus à l'activité commerciale de l'entreprise.

2011, le Groupe DSR se dote d'une charte. Le Groupe DSR s'est doté, courant 2011, d'une nouvelle charte. La précédente, datant de plus de dix ans déjà, concernait uniquement la Fondation DSR et méritait une actualisation. Cette démarche était aussi importante pour mettre en évidence un élément fondamental et fédérateur de la culture d'entreprise, qui n'a d'ailleurs pas varié beaucoup depuis 1919, date de la création de la Fondation DSR, voici bientôt 100 ans !

Mais au fait, qu'est-ce qu'une charte et quelle est son utilité ? Ce document est l'engagement formel de toutes les parties prenantes du Groupe DSR à se comporter avec une éthique forte, précise et transparente vis-à-vis de ses convives, mandants, collaboratrices et collaborateurs, fournisseurs, partenaires, les membres de son Conseil, la société en général et ses autorités, ainsi que son environnement. En ce sens, c'est une adhésion personnalisée du Groupe DSR au concept de « développement durable » dans la suite logique du rapport 2010. Sa définition la plus courante étant « *un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* ». (Message du président de DSR, rapport annuel. p 11.)

Charte du groupe DSR

Nos collaboratrices et collaborateurs

- *Considérer nos collaboratrices et collaborateurs en tant que facteur de notre succès, en offrant des conditions de travail attrayantes.*
- *Respecter la personnalité de nos collaboratrices et collaborateurs en leur proposant des places de travail en accord avec leurs compétences, un encadrement motivant et une écoute attentive.*
- *Promouvoir une culture d'entreprise permettant à nos collaboratrices et collaborateurs de s'épanouir dans leur activité professionnelle.*

Notre environnement

- *Contribuer à la préservation de l'environnement par des mesures concrètes et ciblées dans tous les secteurs de notre activité, et privilégier les investissements durables.*
- *Appliquer une politique environnementale ambitieuse et d'avant-garde, en y associant l'ensemble de nos partenaires.*
- *Communiquer nos résultats dans ce domaine et gagner l'adhésion de nos partenaires à notre démarche.*

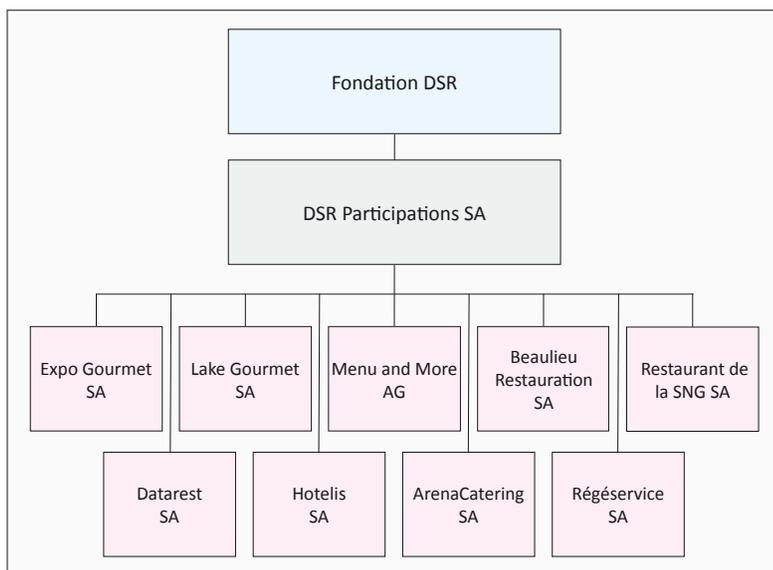
Nos valeurs

- *Cultiver l'esprit de service de tous nos clients en leur offrant des prestations de qualité et un accueil personnalisé.*
- *Préserver notre indépendance, soutenir notre croissance, financer notre politique sociale et assurer notre pérennité par notre développement régulier et maîtrisé.*
- *Privilégier l'écoute et le respect de tous nos partenaires dans un climat de confiance empreint de transparence et d'intégrité.*

Nos clients

- *Placer nos clients au cœur de toutes nos décisions afin de leur apporter des solutions adaptées.*
- *Garantir la qualité de nos prestations par l'application rigoureuse des règles de sécurité alimentaire.*
- *Assurer une parfaite adéquation entre nos prestations et les attentes de nos clients, en restant attentifs à l'évolution du marché de la restauration.*

Structure du Groupe DSR en 2011



4.3. Le temps de la réflexion et le temps du changement

Entre 2004 et 2012, on constate un fort développement en termes de volume d'affaires et de qualité des prestations fournies. La restauration de collectivités a vu le nombre de ses établissements se multiplier, son personnel presque doubler et son chiffre d'affaires augmenter de manière très significative. Cette période permet de donner toute son ampleur au Groupe DSR : une croissance soutenue du nombre de ses filiales. Ainsi, sa quinzaine de sociétés forment un groupe solide, cohérent et diversifié. Des mesures de consolidation sont mises en place, de nouvelles filiales allègent les structures et permettent aux activités de restauration de concentrer leurs efforts sur le métier de base de DSR. Un recentrage de la restauration de collectivités au sein d'établissements met en évidence la notion de plaisir et de convivialité intimement liées à la gastronomie.

4.3.1. Le constat d'une confusion des missions

Cette confusion des missions se base sur un constat : une confusion des missions entre la fondation et la restauration de collectivités. « *La première a pour but une action sociale au service de tous, la seconde d'offrir des repas de qualité avec un service irréprochable* ». ²⁷⁶ La solution retenue passe par une séparation de ces deux domaines d'activités, soit la création d'une société spécialisée dans la restauration de collectivités. La fondation DSR y transfère une partie de son patrimoine, pour lui permettre d'assurer son exploitation et son développement. La fondation DSR en garde le contrôle, en détenant la totalité de son capital-actions par l'intermédiaire de la holding, qui chapeaute ses filiales, détenues elles aussi à 100% par la Fondation. Cette dernière garde sa raison sociale « DSR » et saisit ainsi l'opportunité de concentrer ses activités sur la gestion de son patrimoine et son action sociale. ²⁷⁷

4.3.2. La structure du groupe DSR n'est plus en adéquation avec sa mission

Une nouvelle image se profile, empreinte de créativité, de flexibilité, de très haute qualité de prestations gastronomiques, d'accueil et de service. Pour la cohérence de sa visibilité, le groupe s'adapte en conséquence et adopte le nom de « Groupe Eldora ». L'état d'esprit au sein du groupe Eldora se modifie dès lors. Il évolue vers une nouvelle dynamique très orientée vers les mandants, clients et convives. Cette nouvelle structure n'entraîne aucune modification, ni pour le personnel, ni pour les mandants, ni pour les fournisseurs et autres parties prenantes. Toutes les filiales gardent leurs orientations spécifiques et leurs activités.

*« Le Conseil de Fondation de DSR a accepté, à l'unanimité, cette nouvelle structure, lors de son Assemblée générale du 30 novembre 2013. Les objectifs stratégiques, pour l'année 2014, sont centrés sur la mise en œuvre de cette décision, dont l'application concrète sera effective au 1^{er} janvier 2015 ».*²⁷⁸

*« Présente depuis 95 ans dans le paysage de la restauration de collectivités en Suisse, la marque DSR s'éteindra, pour laisser la place, dès le 1^{er} janvier 2015, à celle d'Eldora, au bénéfice d'une identité visuelle plus attrayante et dynamique. Ce nouveau départ nous donne une formidable énergie et l'envie de nous surpasser pour servir, chaque jour, nos nombreux convives ».*²⁷⁹

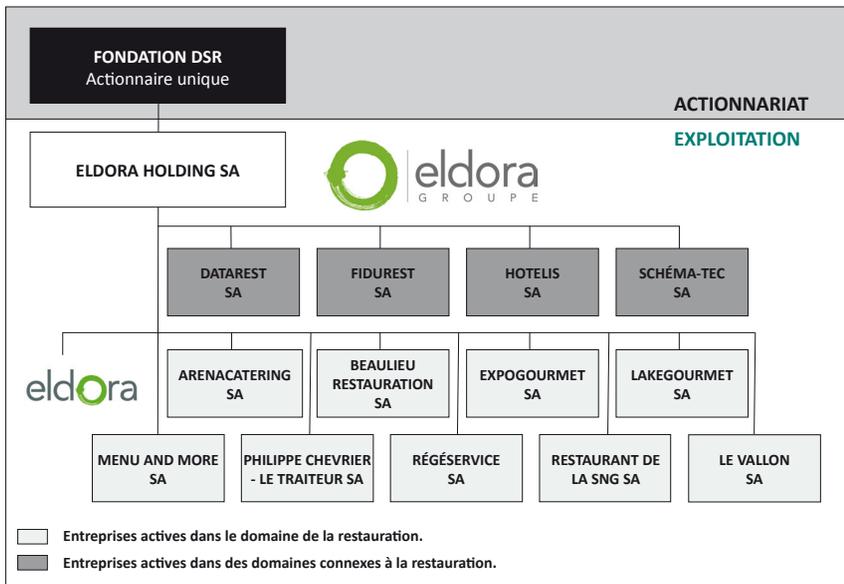
4.3.3. S'affranchir de la marque DSR

S'affranchir de la marque « DSR » n'a pas été aisé ! Il a fallu tout d'abord convaincre les membres du Conseil de fondation que le temps était opportun de se doter d'une nouvelle dynamique dans le domaine de la restauration de collectivités. Mission difficile, compte tenu de la croissance à deux chiffres observés durant ces dix dernières années. En effet, pourquoi varier alors que tout allait bien ? Par anticipation, parce que des signaux incontestables, en provenance du marché, montraient que les temps changent.

La boucle est bouclée ! Douze ans après la création du Groupe DSR, le retrait de DSR marque la dernière étape d'un long chantier qui s'est concrétisé par la création d'une structure similaire à de nombreux modèles de cohabitation, harmonieuse et efficace, entre une fondation et une société de capitaux.

« C'est exactement celle qui nous a inspirés : une organisation dans laquelle chacun trouve sa place, dans le strict respect de ses compétences professionnelles et convictions personnelles ».

« Je ne pourrais donc terminer ce message sans remercier très sincèrement les membres du Conseil de fondation de DSR qui ont courageusement entériné, le 30 novembre 2013, lors d'une Assemblée générale extraordinaire, le transfert du patrimoine de la Fondation vers la société Eldora SA. Mes remerciements s'adressent également à nos fidèles clients et fournisseurs qui, sans exception, ont accepté de poursuivre notre collaboration et à notre magnifique personnel qui a unanimement plébiscité l'arrivée de son nouvel employeur. Ma gratitude s'adresse, tout particulièrement, à mes collègues du Comité de direction dont la prodigieuse énergie nous a permis de mener à bien ce chantier titanesque. Active depuis 1919, la fondation DSR prend une retraite bien méritée et transmet le témoin à la jeune et dynamique entreprise Eldora SA. Longue vie à Eldora ! »²⁸⁰



Le 1^{er} janvier 2015, la marque « Eldora » a été officiellement lancée et, après une année d'activité, cette nouvelle orientation stratégique se révèle judicieuse. L'arrivée d'Eldora SA a été unanimement saluée par les clients, les collaborateurs et les autres parties prenantes. Elle a donné au groupe une nouvelle dynamique et lui a permis de connaître, avec l'excellence comme valeur centrale et son approche sur mesure, une croissance significative durant l'exercice 2015, malgré un contexte économique difficile et une concurrence toujours plus rude. À la suite du transfert de patrimoine de la Fondation DSR à Eldora SA, le Groupe Eldora a aussi connu des mutations importantes au niveau de sa gouvernance, exercée dorénavant par le Conseil d'administration d'Eldora Holding SA. Cela entraîne également un nouveau mode de fonctionnement avec le Conseil de fondation de DSR, le Directeur général du Groupe Eldora et son Comité de direction. Un règlement d'organisation, un règlement des compétences ainsi qu'un règlement des signatures ont été définis à cet effet. Le Conseil d'administration, en place depuis le 1^{er} janvier 2015, est constitué à la fois de membres venus d'autres horizons et d'anciens membres du Comité du Conseil de Fondation de DSR. Cette composition apporte un regard neuf sur les activités et l'organisation du Groupe Eldora, tout en préservant son historique. Très rapidement, des projets ont été initiés. (Rapport annuel 2015, p.7.)

*« Le Groupe Eldora est l'un des principaux acteurs suisses dans le domaine de la restauration. Avec un chiffre d'affaires consolidé de CHF 306 millions, il se hisse à la cinquième place nationale, derrière MIGROS, McDonald's, SV-Group et Coop. Dans le secteur de la restauration dite de collectivités, le Groupe Eldora figure en deuxième place nationale, derrière le leader du marché, la société SV-Group, dont le chiffre d'affaires réalisé en Suisse dépasse le montant de CHF 400 millions. Le Groupe Eldora comprend quatorze sociétés distinctes. À l'exception de la société Eldora Holding SA, qui n'a pas d'activités opérationnelles, toutes sont actives dans le domaine de la restauration et de ses services connexes. À l'heure actuelle, et compte tenu de la palette de ses services, le Groupe Eldora peut être considéré comme le pôle de compétences le plus complet dans le domaine de la restauration en Suisse ».*²⁸²

4.3.4. La fin des rituels invariables

Un rite sert de ciment à une communauté, conformément au double sens étymologique de « relier » et « se recueillir ». De manière plus générale, les rituels constituent le ciment des groupes humains ; ils donnent le cadre qui va permettre de marquer d'une façon stable des passages importants dans la vie d'une personne, ou comme ici, de l'histoire d'une Fondation.

Le rituel a pour fonction de donner des repères dans l'espace et dans le temps, il est un élément structurant de la vie, il donne de la profondeur et de l'importance aux différents moments charnières d'une histoire. Les rituels invariables sont identifiés dans ce qui suit, comme une programmation institutionnelle, dont le critère principal est une reconnaissance réciproque des buts d'une mission. Mais aussi de la profondeur et des attaches éthiques ou spirituelles d'un groupe de personnes en charge de responsabilités. Ils revêtent une forme d'intercession pour que le « Maître » protège l'action et les projets de ses « fidèles », mais aussi une promesse de bénédiction obtenue par la fidélité « aux enseignements », transmis par la tradition chrétienne, dans le cas de DSR.

Le rite se présente comme une activité formalisée : elle possède ses propres codes dont les actions s'articulent autour de symboles fortement marqués et de pratiques répétitives. Ce dernier est constitué dans une mise en scène correspondant à une série de règles implicites et répétitives (ici les rapports annuels dans leur conclusion). Ce sont des pratiques standardisées qui sont respectées et donnent du sens aux personnes qui s'y soumettent.

Le Maître dans les rapports annuels

Pratiquement dès la création de DSR, les rapports annuels se terminent toujours par un rappel des valeurs chrétiennes. Nous donnons ci-après quelques exemples choisis de manière aléatoire (tous les dix ans).

Rapport annuel de 1919, p.19. Pour des lendemains meilleurs pour la jeunesse (...) « *Il faut que pour elle les valeurs de l'Évangile du Christ soient replacées au premier rang* »

Rapport annuel de 1929, p.13. « *Que nos forces se renouvellent, que notre esprit s'éclaire par le secours de Celui qui a tracé notre programme : Servir* ».

Rapport annuel de 1938, p.11. « (...) *c'est avant tout pour exprimer une pensée de reconnaissance en ce qui concerne le résultat de l'exercice. Il nous permet de*

répéter cette parole du livre de Samuel : l'Éternel nous a secouru jusqu'ici et aussi d'envisager l'avenir avec une confiance renouvelée ».

Rapport annuel de 1948, p.23. « Ses membres ont traduit cette situation par la devise qu'ils désirent réaliser : Servir ceux qui servent. Ils considèrent d'autre part que c'est toujours un privilège d'être, à un degré quelconque au service du Maître ».

Rapport annuel de 1958, p.19. « Comité général, Conseil, Exécutif mettent au service de celui-ci, leurs connaissances, leur esprit de service et davantage cette conviction qu'ils sont les serviteurs d'une cause qui leur a été remise par Dieu ».

Rapport annuel de 1969, p.16. « Mais loin de nous laisser aller au pessimisme, nous sommes résolus à soutenir la lutte malgré les circonstances contraires, comptant sur l'appui de Dieu ».

Rapport annuel de 1978, p.15. « Forts de leur appui et certain que Celui qui reste l'inspirateur de notre action nous donnera la force, la lucidité et le courage pour affronter les difficultés, nous regardons l'avenir avec confiance et optimisme ».

Rapport annuel de 1989, p.30. « DSR c'est une certaine vision de l'homme. D'un homme qui, par sa foi, cherche à dépasser les pesanteurs humaines pour se mettre au service des autres. Par souci de fidélité à notre Maître, nous désirons poursuivre notre action avec ce même élan ».

Rapport annuel de 1991, p. 25. « (...) cela dans un souci de servir la collectivité dans l'esprit que nous a enseigné la Maître ».

C'est la dernière trace que nous trouvons dans la manière de conclure les rapports annuels. Soit soixante-douze rapports référés très explicitement à la protection du Maître. Nous n'avons pas pu identifier la nature de cette référence au « Maître », si ce n'est comme une forme de soumission et d'obéissance. Nous trouvons quelques traces indicatives, qui n'éclairent pas cette référence, mais la complexifient plutôt.

Ne vous faites pas appeler maître, dit Jésus. Pourtant tous le considèrent comme un maître, et beaucoup l'interpellent de ce titre, comme ce jeune homme souvent appelé le « jeune homme riche », qui accourt vers Jésus et s'agenouille devant lui : « Bon maître, que dois-je faire pour avoir en héritage la vie éternelle ? » Mais Jésus lui dit : « Pourquoi m'appelles-tu bon ? Nul n'est bon que Dieu seul » (Marc 10,17-18).

« Maître » ou « rabbi » est l'un des titres que beaucoup donnent à Jésus. Et de fait il enseigne, et Marc précise : « avec autorité, et non pas comme les scribes. » Jésus enseigne, il éduque, il soutient, il guérit. Et c'est à travers ces paroles et ces gestes

multiples qu'il révèle le Père, qu'il révèle le Royaume qui vit en lui comme une source.

« Venez à moi, vous tous qui peinez et ployez sous le fardeau, et moi je vous soulagerai. Chargez-vous de mon joug et mettez-vous à mon école, car je suis doux et humble de cœur, et vous trouverez soulagement pour vos âmes. Oui, mon joug est aisé et mon fardeau léger » (Matthieu 11,28-30). On peut comprendre dès lors pourquoi Jésus, qui ne cesse « d'enseigner », invite à ne pas se faire appeler « Maître ».

La Méditation comme recentrage sur soi.

Durant toute la période de la présidence de Monsieur Jean-Pierre Sciboz, nous trouvons dans chaque séance du Comité du Conseil de Fondation (CCF) par son ordre du jour, soit le rituel d'une introduction ou d'une conclusion de la séance par un moment de méditation.

Le terme méditation semble désigner une pratique morale ou spirituelle. Elle consiste en une attention portée sur un certain objet de pensée. Méditer, peut être un principe philosophique par exemple, dans le but d'en approfondir le sens, ou sur soi dans le but de pratique méditative afin de réaliser son identité spirituelle, ou sur une citation biblique. La méditation implique généralement que le pratiquant amène son attention de façon centripète sur un seul point de référence. C'est une pratique visant à produire la paix intérieure, la vacuité de l'esprit, des états de conscience modifiés, ou l'apaisement progressif du mental ou le rappel de valeurs premières dans l'exercice d'un moment donné (ici CCF). Nous donnons ci-après un aperçu par quelques exemples de cette pratique durant les CCF de DSR. (1996 jusqu'à l'abolition de ce moment en 2006).

CCF du 8 mars 1996. p.1. « À 18h 37 le président ouvre la séance par une lecture de *Pian de ce jour*, Marc 11, v. 12-19 ».

CCF du mai 1996. p.1. « À 18h42 le président ouvre la séance par la lecture d'une minute de *Philippe Zeissig* et une prière ».

CCF du 19 juin 1996. p.1. « Il est 18h40 lorsque M. Zeller ouvre la séance et M. Guignard procède à la prière »

CCF du 13 août 1996. p. 1. « M. Sciboz ouvre la séance à 17h40 par la lecture d'un billet d'*Alain Burnand* et une prière ».

À partir du 20 janvier 2005, la méditation en ouverture de séance est remplacée par un moment de recueillement en toute fin de séance. Nous donnons ci-après quelques exemples.

CCF du 20 janvier 2005. p.7. « M. P.-A. Lautenschlager fait la lecture d'un texte intitulé *Jour et nuit tiré de l'ouvrage Graines de Sagesse, le Chant du Grillon par Bruno Ferrero, édition du Signe* ».

CCF du 17 février 2005. p.6. « M^{me} D. Schlapbach fait la lecture d'un texte du Dalai Lama ».

CCF du 17 mars 2005. p.6. « M. C. Gisler fait la lecture d'une prédication d'un pasteur de Pays-d'Enhaut ».

CCF du 28 avril 2005. p.7. « M. P.-A. Lautenschlager lit un texte sur le thème du savoir-être et du paraître ».

CCF du 26 mai 2005. p.5. « Le Président lit un texte tiré du livre *Graines de Sagesse* ».

Dans sa séance du 27 avril 2006, au point 14 (p.8.) de la séance, il est décidé : « Le recueillement ne sera plus préparé. Si un membre du CCP souhaite adresser un message spécial à l'assemblée, il pourra le faire librement ». À notre connaissance, cette possibilité ne sera pas utilisée ultérieurement.

4.4. Quelques particularités relevées ! ²⁸³

4.4.1. La politique de l'emploi au sein d'Eldora en 2015.

(Déclarations).²⁸⁴ Parmi les différents leviers dont disposent les ressources humaines, il importe d'observer scrupuleusement la pyramide des âges. Sa maîtrise constitue, à maints égards, l'un des facteurs de compétitivité de l'entreprise. La pyramide des âges du Groupe Eldora, en forme de « champignon », indique une population vieillissante avec une moyenne d'âge du personnel de 43.25 ans. Les principaux défis à relever seront de favoriser le transfert des compétences puis, la reconversion professionnelle des collaborateurs expérimentés ou l'aménagement de leur poste de travail. L'objectif de la gestion structurelle des ressources humaines est d'obtenir ou de conserver une pyramide des âges équilibrée. Dès aujourd'hui, l'avenir se prépare en misant sur la qualité des recrutements, la gestion des talents et, de toute évidence, sur la transmission du savoir-faire de la part des plus anciens.

La priorité est de toujours offrir un service de haut niveau, tant pour les clients que pour les collaborateurs. Les trois valeurs du Groupe Eldora, à savoir l'esprit de service, l'innovation et l'excellence, prennent toute leur importance quand les collaboratrices et collaborateurs les concrétisent dans leur activité au sein de l'établissement. L'attention toute particulière portée par le Comité de direction à ces acteurs du succès, reste prioritaire pour réaliser une prestation de qualité. C'est pourquoi l'accent est mis sur une grille de salaires non seulement équitable, mais également beaucoup plus favorable que la Convention Collective Nationale de Travail pour l'Hôtellerie-restauration.

« En garantissant un salaire minimum de deux cents francs supérieur au minimum de la branche, nous récompensons, sans distinction, tous nos collaborateurs pour leur engagement et la sollicitude dont ils font preuve au quotidien ». Par cette démarche, Eldora se positionne comme un employeur responsable, offrant incontestablement les meilleures conditions salariales dans le domaine de la restauration de collectivités en Suisse. Dans cette nouvelle grille salariale, les collaborateurs qualifiés n'ont pas été oubliés. En effet, selon leur fonction et leurs responsabilités, leur rémunération pourra évoluer de 14.3 % à 36.4 %. La branche de la restauration doit adopter une stratégie durable et miser sur son principal atout qui est son personnel dont la valorisation est l'une des mesures les plus efficaces pour le fidéliser, de même que sa clientèle.

Le capital humain recouvre « l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique ». Forts de l'expérience en gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines, cette année est centrée sur l'instauration de nouveaux outils de gestion des ressources humaines adaptés aux besoins du terrain, pragmatiques et facilement utilisables par chaque collaborateur.

La plateforme dynamique des ressources humaines a été conçue sur mesure, afin de répondre au mieux aux besoins des responsables sur le terrain. Elle permettra d'évaluer chaque collaborateur, de lui fixer des objectifs et de les mesurer ; elle devient avant tout un outil managérial privilégié lorsque nous abordons le sujet de la mobilité interne. De ce fait, sur l'ensemble des postes de cadre à pourvoir au sein des établissements, 47 % d'entre eux l'ont été par ce biais. En 2015, l'étude approfondie des évaluations nous a permis, en collaboration avec les cadres dirigeants, de définir une politique de ressources humaines basée sur le long terme, grâce à l'identification au sein de notre vivier de talents émergents et à haut potentiel.

Nous participerons activement, et en collaboration avec notre centre de formation d'Hotelis SA, au développement de ces collaborateurs, tout en assurant à la fois leur plan de succession et leur plan de carrière. Cette méthode permet de faire concorder les compétences dont l'entreprise a besoin et les compétences disponibles au sein du capital humain de l'entreprise : les savoirs, le savoir-faire et le savoir-être individuels et collectifs. Dans la continuité des dernières années, les priorités du plan de formation ont été axées sur les travaux menés dans le cadre d'une démarche de gestion des compétences. Celle-ci permet de réaliser un état des lieux précis des besoins de l'entreprise, sur la base de l'analyse de l'évolution des besoins de nos clients, de notre organisation et de notre environnement. Dans ce cadre, sont identifiées dans chaque métier les compétences « critiques » et « sensibles ». Le plan de formation est le premier levier pour accompagner ces évolutions, pour préparer les compétences de demain, maintenir l'employabilité des salariés et les accompagner dans leur parcours professionnel et éventuelle reconversion.

Ainsi, en 2015, ce sont près de 75 % des effectifs qui ont participé à une formation durant l'année. Cette approche qualitative permet, jour après jour, de répondre encore mieux aux besoins de la clientèle. La formation relative à la qualité, l'environnement et au développement durable, dispensée par le responsable du groupe qualité, est maintenant bien ancrée. Ses trois sessions annuelles permettent de former une trentaine de responsables de restaurant à ces thématiques spécifiques.

4.4.2. Caisse de retraite, participation aux bénéfiques, traitement de l'absentéisme

Caisse de retraite. La Caisse de retraite de DSR est une institution de droit privé, inscrite au Registre du Commerce du canton de Vaud le 13 juin 1968. Son but est de fournir des prestations pécuniaires aux membres du personnel de DSR en cas de vieillesse, d'invalidité et à leur famille en cas de décès ; versement de prestations conformément au règlement de la Caisse et à la loi fédérale sur la prévoyance professionnelle.

Dès le 1^{er} janvier 2006, les statuts de cette institution de prévoyance ainsi que les règlements ont été revus, et ce, afin d'ouvrir cette Caisse à l'ensemble des sociétés faisant partie du Groupe DSR. Avec une modification effectuée le 10 février 2006 au Registre du Commerce du canton de Vaud, l'institution de prévoyance porte désormais le nom de « Caisse de retraite du Groupe DSR ». (Rapport annuel DSR, p. 22.)

4.4.3. Affectation d'une partie des bénéfices

Bien qu'évoluant dans une économie de marche, le Groupe DSR est heureux de se distinguer de ses principaux concurrents par l'affectation de son bénéfice. En effet, une partie importante de ce dernier est distribuée sous forme de dons, à des associations diverses, actives au plan social en priorité, parfois culturel, voire sportif. En 2010, plus d'une trentaine d'associations a reçu un appui financier, représentant un montant total de plus de CHF 500 000.-

Parmi les bénéficiaires :

- ▶ Compétences Bénévoles
- ▶ Fondation Mère Sofia
- ▶ Fondation Clair-Bois
- ▶ Bureau Centrale d'Aide Sociale
- ▶ Journées du patrimoine
- ▶ Fondation MINE-EX
- ▶ Fondation les Oliviers
- ▶ École de Musique de Rolle
- ▶ CPCJB
- ▶ École des soins communautaire, Vevey
- ▶ Association Alzheimer Suisse
- ▶ Association des guets européens
- ▶ Mouvement culturel rollois
- ▶ Fondation Bruno Boscardin
- ▶ Terre des Hommes
- ▶ Association Ange Nony
- ▶ Association Insième
- ▶ Croix Bleue romande
- ▶ Unions Chrésiennes Suisses
- ▶ Association Mosaïque Jeunes
- ▶ Association des Aveugles ET Malvoyants
- ▶ EPER
- ▶ Espace Adoption
- ▶ Récif
- ▶ Florilege Événements
- ▶ Groupe Jeunesse Cornol
- ▶ CEVI Militar
- ▶ Centre Social Protestant
- ▶ Association des Familles du Quart Monde

En résumé, et si le Groupe DSR a connu ces dernières années un développement réjouissant, la notion de responsabilité sociale n'a jamais été aussi présente et marquée. Qu'il s'agisse de mesures visant à améliorer la sécurité et la santé de son personnel, d'allouer des sommes toujours plus conséquentes aux dons ou de se doter de normes environnementales, le Groupe DSR est conscient que la poursuite de son développement ne pourra se faire sans augmenter les efforts qu'il entreprend pour le bien de la société. Il s'agit là d'une réflexion qui l'anime en permanence. (Directeur général, rapport annuel 2010, p. 63.)

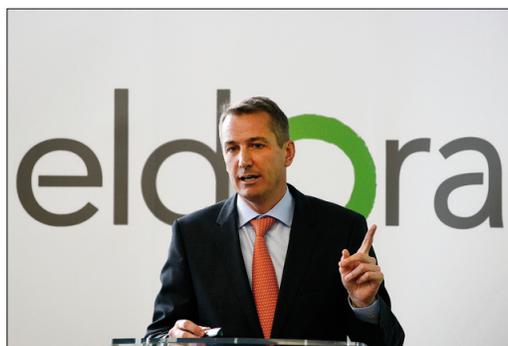
4.4.4. Le Groupe Eldora dans la presse

Eldora aiguisé son appétit !²⁸⁵

« Depuis sa transformation il y a deux ans, le groupe basé à Rolle a pris un nouvel élan. Dans un marché disputé, et déjà bien présent en Suisse romande, il compte mettre les bouchées doubles outre-Sarine ».

286

**Quelques déclarations
d'A. Gordon,
Directeur général du
groupe Eldora,
lors d'une conférence
de presse
(par Jean-Marc Corset,
le 23.04.2017)**



*« Nous avons toujours été dans une logique de croissance, remarque Andrew Gordon, le directeur général. Mais nous avons vu, dès 2010, que dans un marché devenu au fil des ans très compétitif, la marque commençait à se fatiguer. Depuis 100 ans, elle avait une image du passé liée notamment à l'exploitation des foyers du soldat sur les places d'armes. Cela a été un des facteurs qui a déclenché notre choix stratégique de nous transformer et d'adopter le nom d'Eldora. Cela nous a clairement donné une nouvelle dynamique salvatrice. »*²⁸⁷

« À l'origine, la Fondation DSR veillait à offrir aux soldats suisses un espace - les « Foyers du soldat » - où trouver un peu de confort et de nourriture, tout en les éloignant des tentations de l'alcool. Les Unions Chrétiennes et la Croix-Bleue romande en étaient les instigateurs, soucieuses « de la santé morale et physique » de la population. En 1929, elle reprend l'exploitation de la cantine des cheminots à la gare de Lausanne, ce qui marque le début de l'activité de restauration collective dans les foyers ouvriers, explique Andrew Gordon, directeur général du groupe DSR ».

« La nouvelle société reprendra l'ensemble des contrats des quelque deux cent soixante clients, et la totalité du personnel d'exploitation, ce qui représente environ mille six cents employés. Ces derniers se verront offrir un nouveau contrat, en tous points identiques au précédent, assure la direction, et ils continueront de recevoir leur part des bénéfices annuels. Car la Fondation DSR, « un cas unique », va survivre tout en se retirant de la gestion des affaires. Propriétaire de la société Eldora à 100%, elle va poursuivre sa mission sociale sur la base des dividendes annuels qu'elle percevra. Les Unions Chrétiennes et la Croix-Bleue en sont toujours les premiers bénéficiaires, mais pas les seuls. Andrew Gordon mentionne par exemple Caritas, le CSP ou l'association Mère Sofia et sa soupe populaire ». ²⁸⁸



4.5. DSR et l'avenir de son passé ! ²⁹⁰

Nous donnons, ci-après, quelques éléments qui nous semblent déterminants pour l'avenir des actions à engager par le Conseil de Fondation DSR.

Sa Raison sociale, sa forme juridique, ses fondements

*« Sous la raison sociale DSR, il existe une fondation régie par les présents statuts et subsidiairement par les articles 80 et suivants du Code civil suisse. Elle a été créée en 1919, sous la dénomination de Département social romand des Unions chrétiennes de Jeunes Gens et des Sociétés de la Croix-Bleue, qui en étaient les fondatrices, dont l'action est basée sur leurs valeurs d'inspiration chrétienne, soit notamment le respect des personnes en tant qu'individus. La Fondation porte ainsi une responsabilité sociale ».*²⁹¹

Sa fortune, ses ressources

*« La fortune de la Fondation se compose de tous les biens mobiliers et immobiliers acquis à titre onéreux ou gratuit dès sa création ».*²⁹²

Ses compétences

*« Le Conseil de Fondation exerce la surveillance générale sur la fondation. Il veille au respect des buts de la fondation et est responsable de la conservation de ses biens ».*²⁹³

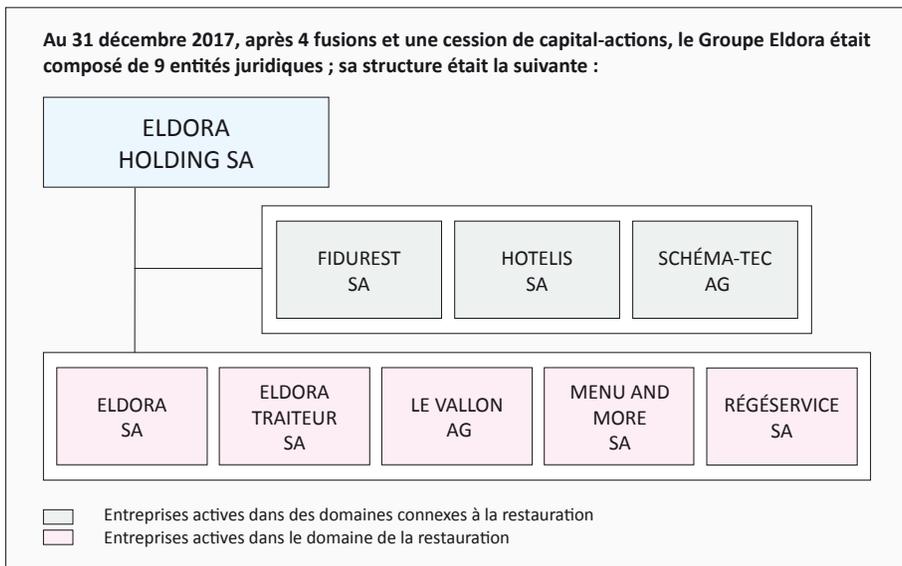
Sa responsabilité

*« La Fondation répond de ses dettes sur tous ses biens. La responsabilité des organes de la Fondation ne peut être engagée qu'en cas de violation des obligations fixées par la législation et les règlements en vigueur ».*²⁹⁴

Dissolution

*« En cas de dissolution, l'actif net de la Fondation est réparti par parts égales entre les Unions Chrétiennes romandes et la Croix-Bleue romande pour être affecté à une destination analogue aux buts poursuivis par la Fondation DSR ».*²⁹⁵

Dans le rapport annuel de 2017, le message aux lecteurs est adressé par Andrew Gordon, Directeur général du Groupe Eldora, et Yves Darbellay, Président. DSR ne prend pas la plume pour la première fois de son histoire dans ce type de rapport. De même, le Conseil de Fondation DSR n'apparaît pas dans la structure du Groupe Eldora.²⁹⁶



297

Nous pourrions dire qu'une fois de plus au cours de son histoire, la Fondation DSR est au pied du mur. Comment rester fidèle aux fondements voulus par les pionniers, comment traduire aujourd'hui « l'action basée sur les valeurs d'inspiration chrétienne », que doit englober dans notre temps « le respect des personnes en tant qu'individus », dans un univers mondialisé, en quoi consiste une « responsabilité sociale » qui doit prendre en compte tous les nouveaux paradigmes d'une société ouverte qui s'efforce de se vouloir « juste et équitable » ?

Un centenaire d'existence mérite du respect et de la considération, mais comporte aussi une opportunité incontournable : redéfinir des buts et des moyens et dégager une éthique congruente pour le présent et surtout pour l'avenir. Tâche délicate et en même temps passionnante. Cent ans d'histoire offrent l'opportunité d'une telle réflexion, ainsi que des projections très ouvertes pour l'avenir.



- 253 Voir : Beck. U. (2003). *Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation*. Paris, Flammarion.
- 254 Voir : Barabel. M. Meier. O. (2010). *Les meilleurs pratiques du management*. Paris.
- 255 Voir : Dupuy. F. (2015) *La vie quotidienne des entreprises au 21ème siècle*. Paris, Seuil.
- 256 Voir : Marquette. F. (2015). *Cent jours pour réussir*. Paris, A contre-courant.
- 257 *Rapport annuel DSR 2002*. p.9.
- 258 *Rapport annuel DSR 2002*. p.9.
- 259 *Rapport annuel DSR 2002*. p.22.
- 260 Source : www.fondationsdr.ch
- 261 *Rapport annuel 2004*. p.7.
- 262 *Rapport annuel 2004*. p.51.
- 263 *Rapport annuel 2005*. p.32.
- 264 *Rapport annuel 2005*.p.33.
- 265 *Rapport annuel 2005*.p.33.
- 266 Note : C'est dans le rapport annuel de 2007 que nous trouvons le cahier des charges du Comité du Conseil de Fondation.
- 267 *Rapport annuel 2006*. Andrew Gordon. p.6.
- 268 *Rapport annuel 2006*. p.10.
- 269 *Rapport annuel 2006*. p.38.
- 270 *Rapport annuel 2007*. Message du Président. p.6.
- 271 *Rapport annuel 2007*. p.16.
- 272 *Rapport annuel 2007*. p.50.
- 273 *Rapport annuel 2007*. p.52.
- 274 *Rapport annuel 2007*. p.53.
- 275 *Rapport annuel 2011*. p.96.
- 276 *Rapport annuel 2013. Message du Président*. p.12.
- 277 Note à propos du statut d'une Fondation et d'une Holding SA : Une Fondation est une personne morale de droit privé, régie par le Code civil suisse, art. 80 et ss. « La fondation a pour objet l'affectation de biens en faveur d'un but spécial ». L'organe suprême est le Conseil de fondation dont les membres sont cooptés. La holding suisse est une société de capitaux (SA ou Sarl) ou une fondation qui a pour but principal d'assurer l'unité de gestion, sur le long terme (pendant un an minimum), d'un regroupement de participations de diverses sociétés basées en Suisse et à l'étranger.
- 278 *Rapport annuel 2013. Message du Président*. p.13.
- 279 *Rapport annuel 2013. Message du Directeur général*. p.17.
- 280 *Rapport annuel 2014*. p.16.
- 281 *Rapport annuel 2015*. p.69.
- 282 *Rapport annuel Eldora 2015*. p.15.
- 283 Note : En octobre 2018 alors que nous effectuons les dernières corrections de ce document, nous découvrons un document classé « confidentiel ». Il est daté d'octobre 2013 et contient des éléments qui mettent en lumière l'histoire de DSR et toutes les dispositions prises pour l'implantation de la nouvelle structure qui doit être déployées au 1er janvier 2015.
- 284 Note : Toutes ces indications sont tirées du rapport annuel 2015 d'Eldora groupe.
- 285 <https://www.tdg.ch/stichwort/autor/jean-marc-corset/s.html>
- 286 A. Gordon directeur général du groupe Eldora. Image: Alain Rouèche
- 287 <https://www.tdg.ch/stichwort/autor/jean-marc-corset/s.html>
- 288 <https://www.tdg.ch/stichwort/autor/jean-marc-corset/s.html>
- 289 <https://www.dolagence.ch/campagne-360-pour-eldora/https://www.dolagence.ch/campagne-360-pour-eldora/>
- 290 Nous nous référons aux « Statuts de la Fondation DSR » entrés en vigueur en janvier 2016.
- 291 « *Statuts de la Fondation DSR* » entrés en vigueur en janvier 2016. p.2.
- 292 « *Statuts de la Fondation DSR* » entrés en vigueur en janvier 2016. p. 3.
- 293 « *Statuts de la Fondation DSR* » entrés en vigueur en janvier 2016. p. 4.
- 294 « *Statuts de la Fondation DSR* » entrés en vigueur en janvier 2016. p. 4.
- 295 « *Statuts de la Fondation DSR* » entrés en vigueur en janvier 2016. p. 5.
- 296 Note : nous prenons acte de cette nouvelle configuration du rapport annuel. Nous faisons volontiers l'hypothèse que ce changement peut servir d'analyseur à une situation nouvelle pour DSR.
- 297 *Rapport annuel 2017*. p. 49.
- 298 <http://www.ilo.org/global/topics/future-of-work/lang--fr/index.htm>

Bibliographie

Ouvrages consultés

- Adamina. J. (1893). *Le Réveil religieux dans le canton de Vaud*. Lausanne, Bridel.
- Anet. D. (1969). *Pierre Césérole : la passion de la paix*. Neuchâtel, la Baconnière.
- Ansermoz Dubois. V. (1982). *Salut et joie ! Hélène Monastier : centième anniversaire de sa naissance*. Lausanne, Éd. Cottier.
- Aries. Ph. (1973). *L'enfant et la vie familiale sous l'Ancien Régime*. Paris. Seuil.
- Avanzino. P. (1984) *Église du Réveil et philanthropie, de la régénération et de la responsabilité individuelle au travail social organisé*. Groupe lausannois de recherche en histoire, Lausanne 1984.(1845) Rapport du Comité central pour l'établissement du culte allemand dans le canton de Vaud. Imprimerie et librairie de Marc Ducloux.
- Baden-Powell. R. (1946). *Éducation et solidarité*. Paris et Neuchâtel.
- Barabel. M. Meier. O. (2010). *Les meilleurs pratiques du management*. Paris.
- Batty.C. (1999). *Les Églises évangéliques libres, 1849-1999*. Valence, Ligue pour la lecture de la Bible.
- Baubérot. J. (1978). *Un christianisme profane ?* Paris, PUF.
- Beck. U. (2003). *Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation*. Paris, Flammarion.
- Becker. JJ. (1988). *La grande guerre. Une histoire franco-allemande*. Paris, Tallan.
- Bergier. JF. (1984). *Histoire économique de la Suisse*. Lausanne, Payot.
- Berthoud. J.M. (1993). *Des actes de l'Église. Le christianisme en Suisse romande*. Lausanne, l'Âge d'Homme.
- Blanc. O. Reymond. B. (1986). *Catholiques et protestants dans le pays de Vaud : Histoire et population, 1536-1986*. Genève, Labor et Fides.
- Blaser. K.P. (1999). *La tradition du socialisme chrétien*. Cahier d'éthique sociale.
- Boissonat. J. (1999). *L'aventure du christianisme social : passé et avenir*. Bayard.
- Boson. M. (1965). *Coop en Suisse*.
- Bovet. P. (1921). *Le génie de Baden-Powell : ce qu'il faut voir dans le scoutisme, ses bases psychologiques, sa valeur éducative, l'instinct combatif et l'idéal des jeunes*, Neuchâtel. Éd. Forum.
- Bridel. F. (2004). *Le grand chambardement. Soixante années qui ont changé la vie*. Genève, Slatkine.
- Brun. M. (1908). *Essai sur l'état moral et religieux du peuple vaudois avant le Réveil 1750-1820*. Lausanne, Bridel.
- Bulletin de la Société d'Utilité Publique de Genève*. (1914) Communication.
- Burnier. L. (1848). *Notice sur Auguste Rochat, ministre de l'Évangile*. Lausanne, Bridel.
- Burnier J., Geisendorf T. (1918) *Lorsqu'ils sont à la chotte...* Lausanne. La Concorde.
- Butikofer. R. (1996). *Le refus de la modernité, La Ligue vaudoise : une extrême droite de la Suisse, (1919-1945)*. Lausanne. Payot.
- Cantini. C. (1999). *Pour une histoire sociale et antifasciste, contribution d'un autodidacte*. Éditions d'En bas.
- Cart. J. (1868). *Lettre à l'auteur du veau d'or sur sa prétendue esquisse des mœurs dissidentes*. Lausanne, Bridel.

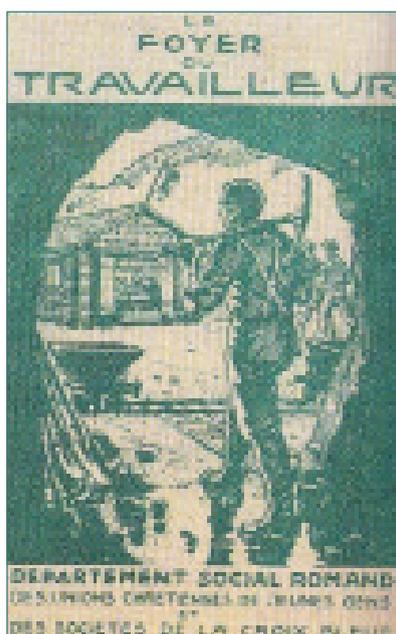
- Cerutti. M. (1973). *Histoire du mouvement ouvrier en Suisse*. Librairie Droz.
- Chézialvel. M. (2016). *Dessine-moi un dirigeant*. Éditions EMS.
- Christen. E. (1953). *Prison sans barreaux. Bulletin de l'amicale des prisonniers de guerre internés en Suisse*. Marion E., La Suisse, 7 février 1953.
- Clavier. H. (1938). *La pensée religieuse de Vinet*. Paris, Fischbacher.
- Coste. R. (1984). *Les bases théologiques de la charité*. Paris.
- Crocq. L. (1999). *Les traumatismes psychiques de guerre*. Paris, Odile Jacob.
- De Gasparin. V. (1844). *Le mariage du point de vue chrétien*. Paris.
- De Gasparin. V. *La ménagère*. (1875). J.S.V.U.P., no 1.
- De Gasparin. V. *La mauvaise tenue du ménage ouvrier*, (1899), J.S.V.U.P. no 10.
- Denisart. M. Surchat. J. (1987). *Le cigare et les fourmis : aperçu sur l'histoire des ouvrières vaudoises : l'exemple de Vevey et de Nyon*. Lausanne, Éditions d'En bas.
- Denop. M. (1872). *L'éducation de la femme*. J.S.V.U.P. no 3.
- Denop. M. (1872). *L'enseignement ménager à l'école primaire*. (1901). J.S.V.U.P. no 9.
- Denop. M. (1872). *Congrès international de l'Enseignement ménager*. (1901).
- Descoedres, A. (1928) *La Sentinelle*.
- Despland. B. (1992). *Femmes et assurances sociales*. Lausanne.
- Doré. P. (1973). *Les concepts de base du marketing*. Nathan.
- Droit du Peuple. (1928). No du 23 juin.
- DSR, *Étude sur le choix du système de ravitaillement* (24 janvier 1933). Archives Eldora, carton no 3, palette no 2.
- DSR *Ses vingt premiers mois d'activité*, (1920), p.4. Archives Eldora, carton no 11.
- Duplan-Oliver. P. (1889). *Urbain Olivier et son œuvre comme moraliste*. Lausanne, Bridel.
- Dupuy. F. (2015) *La vie quotidienne des entreprises au 21ème siècle*. Paris, Seuil.
- Durand. A. (1978). *Histoire du comité international de la Croix-Rouge, de Sarajevo à Hiroshima*. Genève. Institut Henry-Dunant.
- Favre. E. (1917). *L'internement en Suisse des prisonniers de guerre malades ou blessés*. 1^{er} rapport 1916. Genève, Bâle, Lyon : Georg.
- Favreau. L. (2010). *Mouvement coopératif, une mise en perspective*. Collection Initiatives.
- Fontolliet. A. (1919) *Journal intime*. Site CFF, archives.
- Forel. A. (1941). *Mémoires*. Neuchâtel, Éd. La Baconnière.
- Forel. A. (1911). *La question sexuelle exposée aux adultes cultivés*. Paris, Steinheil.
- Fourastié. J. (1979). *Les trente glorieuses ou la révolution invisible*. Paris, Fayard.
- Gasparin. V. (1843). *Le mariage au point de vue chrétien, ouvrage spécialement adressé aux jeunes filles du monde*. Paris, Delay.
- Geisendorf. T. (1915). *La Maison du Soldat pour l'Armée Suisse durant l'occupation des frontières de 1914-1915*. La Chaux-de-Fonds. Imprimeries Dubois.
- Geisendorf. Th. (1939) *Servir ceux qui servent*. Genève. Labor et Fides.
- Geremek. B. (1987) *La potence et la pitié*. Paris Gallimard.
- Gonseth. F. (1977). *Quand l'armée tirait sur la foule*. Genève.
- Groupe de travail pour l'histoire du mouvement ouvrier. (1975) *Le mouvement ouvrier suisse*. Genève. Éd Adversaire. pp.168 et suivantes.
- Guiomar. J.-Y. (2001). *L'invention de la guerre totale*. Paris, le Félin.
- Hofer, G., *Le social d'avant le social*, Revue de la CORAS, 1994.
- Jaques. J. (1902). *Histoire des unions chrétiennes de jeunes gens de la Suisse romande*. Genève. UCJG.
- Keller. P. (2010). *La maison des Cèdres : Faculté de théologie de l'Église libre*. Lausanne.

- Levitt. T. (1972). *Innovation et marketing*. Édition de l'organisation.
- Lortat. J. (1915). *Le syndrome des éboulés*. Revue neurologique no 23.
- Martin. J.-F. (1997). *La Fédération Romande des Socialismes, évocation historique*. Espoir du Monde.
- Maritain. J. (1936). *Humanisme intégral*. Paris, Montaigne.
- Marquette. F. (2015). *Cent jours pour réussir*. Paris, À contre-courant.
- Masson. C. (1990). *Naissance et renaissance de l'Église réformée du canton de Vaud et la mise en place de la fusion*. Lausanne.
- Meuwly. O. (2003). *La politique vaudoise au XXème siècle : de l'État radical à l'émiettement du pouvoir*. Lausanne.
- Monastier. H. (1960). *Pierre Césérole d'après sa correspondance*. Neuchâtel, La Baconnière.
- Muller. A. (1909) *La querelle des fondations charitables en Belgique*. Bruxelles.
- Nappey. G. (2007). *Histoire suisse*. Lausanne, LEP.
- Nossens. J.-P. (2007). *Revenir aux sources de l'éducation populaire*. Bruxelles. Politique, revue de débats no 51.
- Olivier. U. (1874). *Le tailleur de pierre*. Lausanne, Georges Bridel.
- Ostoroero. C. (1991). *Alcoolisme et dégénérescence : le discours antialcoolique des élites vaudoises au tournant du siècle*. Equinoxe 6.
- Passy. P. (1930). *Souvenirs d'un socialiste chrétien*, Paris.
- Picard. J. (2000). *La Suisse et les juifs, 1933-1945 : antisémitisme suisse, défense du judaïsme*. Éditions d'En bas.
- Procacci. G. (1993). *Gouverner la misère*. Paris, Seuil.
- Rapport annuel de 1922*, Revue annuelle d'hygiène sociale et morale, 1922.
- Rittmeyer. C. (1926). *L'Église libre du canton de Vaud, autrefois et aujourd'hui*. Lausanne, Librairie des Semailles.
- Roux. R. (1907) *Une œuvre charitable française à Lausanne en 1887*. Paris.
- Ruffieux. R. (1969). *Le mouvement chrétien social en Suisse romande*.
- Sassier. P. (1990). *Du bon usage des pauvres*. Paris. Fayard.
- Schengg. A. *Charité et raison d'État : 1623-1637*. Neuchâtel.
- Schurch. C. (1933). *Union syndicale 1880-1930*. Berne.
- Segond. V.-L. (1883). *La bienfaisance dans le canton de Vaud*, 2ème revue et augmentée de l'Annuaire philanthropique vaudois 1883. Lausanne.
- Spielmann. A. (1981). *L'aventure socialiste genevoise, 1930-1936*. Genève.
- Studer. B. (1997). *Histoire sociale et mouvement ouvrier. Un bilan historiographique 1848-1998*. Lausanne, Zurich.
- Togni. C. (2013) *Le genre du chômage*. Berne.
- Torracinta. C. (1978). *Genève, 1930-1939 : le temps des passions*. Genève.
- U.C.J.G. et Sociétés de la Croix-Bleue*. (1914) Occupation des Frontières Suisse. Lausanne.
- Une fusion d'après-guerre*, (1919) Archives Eldora, carton no 10.
- Vaucher. M. (1903). *Créer, organiser, durer. Naissance et développement de l'Union des femmes de Lausanne (1896-1916)*. Neuchâtel, Alphil.
- Vuilleumier. M. (1977) *La grève générale de 1918 en Suisse*. Genève.
- Vuilleumier. M. (1992). *Histoire et combats. Mouvement ouvrier et socialisme en Suisse, 1864-1960*. Éditions d'En bas.
- Wemyss. A. (1977). *Histoire du Réveil. 1790-1849*. Paris, imprimeries Charles Cortet.
- Woodtli. S. (1977) *Du féminisme à l'égalité politique*.

Le Département Social Romand

Face à l'avenir de son passé

1919-2019 Cent ans d'histoire



En 1919, les Unions chrétiennes de jeunes gens (UCJG) et les sociétés romandes de la Croix-Bleue (Abstinence) fondent le Département social romand (DSR). Le DSR construit et exploite des cantines ouvrières et des maisons du soldat qui ne servent pas d'alcool et où les valeurs chrétiennes sont largement propagées. Aux foyers des travailleurs et aux foyers du soldat viennent s'ajouter les cantines pour les employés des chemins de fer et des trams, essentiellement en Suisse romande. Au début du XXI^e siècle, entre fidélité à sa mission première et nécessité de s'adapter aux nouvelles réalités, la Fondation DSR devient propriétaire du Groupe Eldora et prend la mesure de l'important gestionnaire de restaurants de collectivités qu'elle est devenue.

À travers cette recherche historique effectuée sur les fonds archivistiques DSR/Eldora, Pierre Avanzino trace les événements qui ont marqué cent ans d'histoire de la Fondation DSR, des premières nécessités de l'après-guerre aux nouveaux enjeux managériaux.

