Zeitschrift: Revue économique franco-suisse
Herausgeber: Chambre de commerce suisse en France
Band: 34 (1954)
Heft: 6

Artikel: Éthique industrielle
Autor: Du Pasquier, Léo
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-888524

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

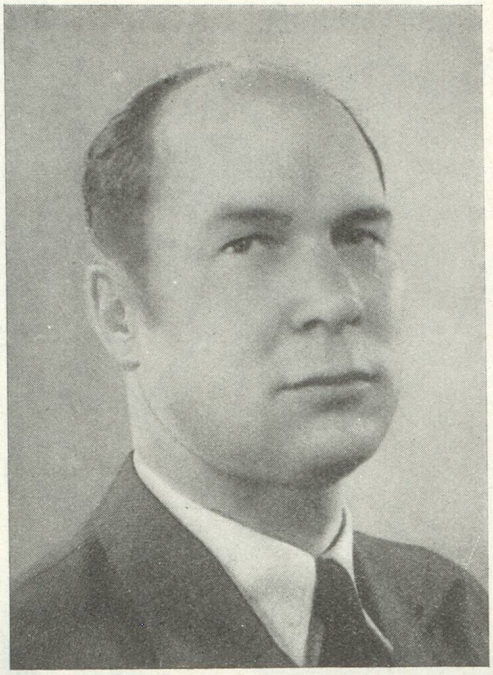
Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 02.07.2025

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

ÉTHIQUE INDUSTRIELLE



Conférence prononcée par

M. Léo Du Pasquier
Ancien Conseiller d'État du Canton de Neuchâtel
Industriel à Genève

à l'occasion de la 36e assemblée générale de la Chambre de commerce suisse en France

A LA conférence asiatique de Genève siège une délégation du Viet-Minh. Immédiatement après la chute de Dien-Bien-Phu, la police genevoise a dû renforcer les mesures d'ordre dans l'hôtel qu'occupe cette délégation pour faire face à l'affluence des groupes de « travailleurs » français venus présenter leurs vœux et leurs félicitations aux représentants du gouvernement Viet-Minh !

Je tiens que le premier responsable de ces faits, c'est le patronat.

Et je précise tout de suite : non le patronat français, non le patronat allemand, anglais ou américain, mais le patronat auquel j'appartiens, le patronat occidental dans son ensemble, celui qui se réclame parfois encore de principes dits chrétiens.

Nous qui avons vibré de tout notre cœur pour l'épopée du général de Castries n'aurons, en effet, ni la naïveté, ni la fatuité de croire que les choses se seraient passées autrement si d'autres Occidentaux avaient été placés dans ces circonstances. Nous voudrions, au contraire, saisir cette occasion et témoigner notre immense sympathie pour la souffrance des pionniers français dont l'aventure est, une fois de plus, le symbole douloureux d'une étape tragique de notre civilisation.

Cependant, le fait demeure ; à l'intérieur d'une même nation, les uns souhaitent la victoire, les autres la défaite. Il existe donc dans la société une division profonde ; et les élites n'ont pas réussi jusqu'à ce jour à recréer l'unité, n'ont pas réussi à assurer cette convergence des volontés, indispensable à la naissance du sentiment de solidarité d'un peuple. Et comme (toutes les statistiques vous le prouveront) notre monde occidental est devenu essentiellement industriel, je suis fondé à dire que les responsables de l'état de fait actuel sont les chefs d'industrie, c'est-à-dire le patronat.

Et maintenant, à ces constatations pénibles, je voudrais opposer la conviction d'un Gabriel Marcel, telle qu'il l'exprime dans les « Les Hommes contre l'Humain » :

...dans le monde que nous connaissons, dit-il, les êtres ne peuvent être effectivement reliés les uns aux autres que parce que dans l'autre dimension ils sont reliés à quelque chose qui les dépasse et qui les comprend en soi.

Le thème de mon exposé sera la confrontation du problème dont l'existence est attestée par le fait symbolique mentionné plus haut et la solution de ce problème que suggère l'affirmation de Gabriel Marcel. En effet, les voies et moyens de tendre à cette solution constituent, à mon avis, les seuls fondements solides d'une éthique industrielle.

UN PROBLÈME

Tout d'abord, il n'est pas inutile de rappeler qu'il y a un problème et qu'il relève bien du patronat car malheureusement, en Europe, de nombreux patrons ignorent le problème ou, en tout cas, nient leur responsabilité dans celui-ci. S'il s'agit de nous trouver des excuses, ou à tout le moins des explications à ce désintéressement, sans doute en trouverons-nous. Toutefois, puisque le problème est posé, une attitude négative des milieux dirigeants industriels nous privera simplement d'une contribution qui, encore une fois, pourrait être aujourd'hui déterminante, étant donné les effectifs mis en jeu dans l'industrie.

Il est commode d'accuser le régime, les institutions ou la politique en général de nos divisions et de nos piétinements,

mais en toute loyauté nous savons bien que *nous faisons* les régimes, les institutions et en dernier ressort la politique, ou du moins nous les tolérons. Quand je dis nous, je dis nous les patrons qui assumons la direction d'entreprises par lesquelles vivent des millions d'individus qui forment, de nos jours, la plus grande partie de la société. La dispersion politique, la fragmentation parlementaire et la multiplication des partis ne sont que les conséquences, sur le plan particulier, d'un schisme fondamental de la société en deux classes.

Comment peut-on espérer voir triompher le bloc occidental (et surtout européen!) du bloc communiste alors que ce dernier est homogène et cohérent tandis que le premier est profondément fissuré. Si nous croyons que les conceptions de l'un sont plus justes, plus vraies, plus humaines que celles de l'autre, il s'agit de s'en convaincre à l'intérieur d'abord avant de prétendre agir à l'extérieur. Or, tant qu'il n'y aura pas une conception de la société et de son évolution commune aux masses industrielles et à leurs dirigeants, tout espoir de voir triompher la conception des dirigeants sera chimérique.

Seulement voilà, les causes de la fissure qui rompt notre société occidentale sont méconnues des uns et des autres, et même serions-nous tentés de dire surtout des dirigeants. En effet, je crains bien que la majorité des industriels n'attribue cette fissure à des différences de conditions matérielles ; cette idée est d'ailleurs soutenue par la mystique égalitaire qu'entretiennent démagogiquement les communistes, par le spectacle de carences sociales réelles et inadmissibles, mais surtout par la vision unilatérale et fondamentalement matérialiste de tant d'industriels par ailleurs si consciencieux et si compétents.

Or, si les conditions matérielles jouent un rôle qui n'est pas contestable dans les conceptions des hommes et si les hommes souffrent lorsqu'ils subissent des privations, nous prétendons qu'un mal moins apparent mais combien plus grave les ronge lorsqu'ils sont amputés presque totalement, comme ils le sont bien souvent aujourd'hui, des éléments essentiels qui constituent la personne : l'affectivité et la spiritualité.

Comment en irait-il autrement d'ailleurs puisque ce sont justement les industriels eux-mêmes, dans leur personne, qui sont probablement atteints le plus gravement de ce mal ? L'industriel est, en effet, trop souvent ce que les psychanalystes appellent un être dissocié, c'est-à-dire un être qui fait de sa vie des parts bien distinctes, correspondant aux trois composantes de l'homme : l'intellectuelle, l'affective et la spirituelle. Un peu d'introspection fera certainement convenir beaucoup d'entre nous, qu'il en est bien ainsi et que ces parts ont tendance à se séparer de plus en plus les unes des autres, si bien que nous avons souvent trois vies, une vie intellectuelle, une vie affective et une vie spirituelle qui se vivent chacune pour leur compte et ont de moins en moins de rapport les unes avec les autres.

Si maintenant nous nous demandions quelle échelle des valeurs choisir pour classer ces différents aspects de notre activité psychique, nous n'hésiterions pas beaucoup, pour la plupart, à choisir l'ordre qui de l'intellect remonte à l'esprit en passant par le sentiment. Or, nous devons bien aussi constater que nous sommes, je parle des industriels, en contradiction flagrante avec nous-mêmes et que nous avons donné à chacune de ces activités une importance croissant exactement en raison inverse. Nous consacrons tous la très grande part de notre temps et de nos forces à notre vie intellectuelle, quelque peu à notre vie affective et ce qui reste à notre vie spirituelle.

... La première est consacrée à notre fortune, la deuxième à nos bonnes fortunes et la troisième n'est plus qu'infortune !

Disons tout de suite qu'au niveau d'un chef d'entreprise, d'un directeur, d'un administrateur, la vie intellectuelle se confond avec la vie professionnelle et n'est en somme qu'un aspect évolué de la vie que nous qualifions de matérielle. C'est dans cette contradiction flagrante que nous vivons en attribuant théoriquement la plus grande valeur à l'esprit, mais en ne lui consacrant en fait que le minimum de temps et de forces. C'est là aussi qu'il faut chercher l'origine d'un conflit de classes qui naît en réalité déjà chez chacun de nous. Réduire l'homme à ses besoins matériels, c'est le condamner à l'insatisfaction perpétuelle avec les rancœurs qu'elle entraîne, les jalousies et les envies qu'elle suscite. Le problème est insoluble. Pour retrouver l'équilibre et rétablir l'harmonie, il faut répondre non seulement aux appétits mais encore aux aspirations. Ceci est vrai pour la personne et pour la société et nous souscrivons à ce qu'écrit René Gillouin sur ce sujet :

Le divorce entre le spirituel et le temporel, amorcé par la Renaissance, consommé par la Révolution, apparaît aujourd'hui à quelques esprits d'avant-garde sous son véritable aspect : celui d'une erreur lamentable, grosse de catastrophes effroyables, dont nous n'avons encore qu'un avant-goût assez amer.

UNE SOLUTION

Le problème étant posé, quelle est la solution ? Comment résoudrons-nous ce conflit qui naît dans l'homme et s'aggrave en passant à la société ? Si vous m'avez suivi et si vous acceptez cette échelle des valeurs qui conduit à l'esprit, la solution semble apparaître assez clairement, c'est celle qu'indique Gabriel Marcel : « Les êtres ne peuvent être effectivement reliés les uns aux autres que parce que dans l'autre dimension ils sont reliés à quelque chose qui les dépasse et qui les comprend en soi. » « L'autre dimension », c'est celle de l'esprit, c'est celle où l'on peut recréer la convergence des êtres qui était impossible dans la statique matérialiste, mais qui devient possible dans l'élan vital défini par Bergson. C'est incontestablement à monter vers Dieu que nous convient ces penseurs et c'est à dessein que le terme de « relier » de même racine que religion est employé par l'un d'eux.

Mais s'il est indispensable de prendre conscience de cette perspective, il est non moins nécessaire de garder les pieds sur terre. Ne tombons pas dans l'excès contraire ; ni ange ni bête, l'homme est une parcelle d'esprit, mais cette parcelle est incarnée et c'est même cette incarnation de l'esprit qui définit peut-être le mieux l'homme.

Chercher Dieu est une ambition qui paraîtra sans doute hors de ce propos mais, tout en restant laïc, je veux me souvenir que dans une religion qui après tout, et n'en déplaise aux anticléricaux irréductibles, a eu quelque influence sur notre civilisation occidentale, dans cette religion, dis-je, lorsque Dieu a voulu faire le salut de l'humanité, sa solution a été de se faire homme ! C'est un précédent comme disent les juristes et les politiciens, qui a bien sa valeur.

Quoi qu'il en soit, si l'on veut résoudre les conflits qui se préparent, je suis convaincu qu'il n'y a qu'une solution, rechercher, recréer l'homme ; mais le vrai ; l'homme total, l'homme complet, celui qui est fait de chair, de cœur et d'esprit. Et nous l'opposerons à l'homme que recherchait

Marx car, qu'il soit historique, dialectique ou pragmatique, le matérialisme reste une difformité. L'erreur des marxistes n'est pas de croire à l'homme, nous voulons aussi y croire, mais de l'avoir amputé du cœur et de l'esprit. Nous ne voulons pas un individu esclave de sa condition matérielle si bonne soit-elle, nous voulons une personne libre, telle est la solution que nous proposons.

L'ÉTHIQUE

Dès lors, notre éthique va se construire tout naturellement. Qu'est-ce qu'une éthique ? C'est la recherche d'une morale et le propre d'une morale, c'est de distinguer un Bien et un Mal. Si donc notre solution dans le problème que pose la société est la recherche de la personne, les règles fondamentales de notre morale seront faciles à trouver. Elles ont d'ailleurs été définies avec une admirable simplicité par Lecomte du Nouy dans son livre « L'Avenir de l'Esprit », où il dit :

Le Bien est le respect de la personnalité humaine.
Le Mal est la méconnaissance de cette personnalité.

Et maintenant que nous entrons dans le corps du sujet, permettez-moi de vous faire faire une descente vertigineuse qui nous ramènera au cas concret. Nous avons, en effet, effleuré l'aspect philosophique sinon théologique de notre thème pour placer le cadre de notre éthique ; de celle-ci nous déduisons une morale et, de cette dernière, je voudrais prendre d'abord quelques éléments simples qu'on pourrait presque appeler une hygiène, l'hygiène du chef d'entreprise, de l'industriel, dans sa vie de tous les jours, mais en gardant présent à la mémoire l'objectif que nous visons dorénavant : l'épanouissement de la personne.

LA PERSONNE DU PATRON

La technique et la spécialisation, le rythme de la vie des villes et l'âpreté de la lutte ont obligé peu à peu l'homme qui assume des responsabilités sociales importantes à se livrer de plus en plus à la technique, à l'économie, au développement maximum de ses facultés intellectuelles coordonnées en fonction des buts immédiats. La fatigue aidant, il a négligé de plus en plus les autres activités physiques, il ne voit presque plus sa famille, se désintéresse des affaires publiques quand elles ne le touchent pas directement, considère les manifestations artistiques auxquelles il doit assister comme des corvées mondaines, ne lit plus que les dernières nouvelles en diagonales et proteste que personne ne comprend ses soucis ni ses difficultés. Malheureusement, il ne s'aperçoit pas que c'est lui qui ne comprend plus rien à la vie et à son évolution. Sous prétexte de rejeter le superflu, il s'est enfermé dans un secteur de plus en plus étroit parfaitement étranger au reste du monde, complètement désintégré. S'il a encore quelques instants pour sa famille ou un semblant de vie affective, il en fait un monde à part, qu'il lui paraîtrait extravagant de rapprocher de l'autre ; il est, comme nous l'avons dit plus haut, tout à fait dissocié. En quoi consistera alors pour lui la recherche de la personne ? C'est simple, il devra essayer de rappeler les tendances atrophiées de son être qui tendaient à l'affectivité et à la spiritualité, il devra essayer de se réintégrer dans la vie réelle. Pour cela, il devra s'imposer, au début comme on s'impose une heure de culture physique ou les bains turcs : la lecture d'un livre de Platon, du Coran ou de la vie de Gauguin, une ou deux après-midi par semaine avec ses enfants ou avec sa femme, une journée à la cathédrale de Chartres, un meeting au Club du Faubourg en cherchant à comprendre, une séance complète dans les tribunes de l'Assemblée nationale en cherchant aussi à comprendre. Bref, je dis cela sans y arriver moi-même bien entendu, mais je suis convaincu que c'est un devoir pour tout homme qui assume des responsabilités de chercher une harmonie de ses activités, harmonie qui seule conduira à un équilibre solide, à une vue plus claire de la relativité des choses. Les rapports avec les autres hommes, qui tous sont orientés plus ou moins différemment, ne sont possibles pour le chef que s'il ne reste pas spécialisé dans une technique ou une économie, mais s'il est un homme complet, ouvert aux préoccupations multiples de tous ses collaborateurs. Le recueillement, la culture, la lecture, la participation réelle à la vie de la famille d'abord, de la corporation et de la cité ensuite sont des devoirs impératifs pour l'industriel. Il se le doit à lui-même et à ceux dont il a la charge.

Il est intéressant à cet endroit de signaler que les entrepreneurs allemands font un effort considérable dans ce sens. D'un récent reportage en Allemagne, je détache par exemple le passage suivant :

Le patron allemand a du temps, beaucoup de temps. Il sait s'organiser de telle sorte qu'il trouve chaque jour la possibilité de s'entretenir avec ses collaborateurs, de voyager, de recevoir ses hôtes, de rencontrer ses collègues au cercle, d'échanger avec eux ses expériences, de tracer des plans d'avenir, de suivre les publications spécialisées que son organisation d'employeurs édite à son intention, en un mot de réfléchir ; sans pour autant sacrifier sa vie de famille.

On peut penser que cet effort du patron allemand n'est pas étranger à la situation devant laquelle il s'est trouvé en 1952. Cette année-là, en effet, le 14 novembre exactement, le Bundestag vota une loi qui pratiquement introduisait la cogestion, c'est-à-dire l'ingérance légale des représentants ouvriers dans la conduite de l'entreprise. Avec sa seule connaissance technique à laquelle on peut toujours faire face en commettant des experts, le patron aurait peut-être perdu son autorité. Il doit donc s'imposer par sa valeur propre et cela ne lui est apparu possible que par le développement total de sa personne sur tous les plans, d'où son effort vers un équilibre élevé entre l'intellect, l'affect et l'esprit. Il semble avoir réussi, parce que le reporter que je vous citais tout à l'heure écrit plus loin ceci :

Visiblement, et malgré la loi de 1952, le chef d'entreprise n'éprouve aucun complexe d'infériorité vis-à-vis de ses subordonnés, de ses actionnaires ou des représentants organisés de son personnel. Il est le maître à bord.

Ceci rejoint les vues d'un Américain comme James Burnham qui, dans sa « Révolution des Managers », montre qu'en dépit d'un droit théorique du capital, c'est, en fait, l'homme, la personne du manager, du directeur, qui dispose vraiment de l'entreprise. Cela confirme aussi ce que nous disions en débutant, à savoir que c'est nous qui faisons la politique, celle du pays comme celle des entreprises... C'est en tout cas nous qui pouvons la faire, à condition d'avoir assez de personnalité et de volonté pour cela. Les institutions et les lois, qu'elles soient de gauche ou de droite, craquent comme coquilles d'œufs si elles ne correspondent plus à l'homme.

LA PERSONNE DE L'OUVRIER ET DE L'EMPLOYÉ

Si notre éthique conduit à la personne, ce que nous avons dit du patron doit pouvoir être transposé sur le plan de l'ouvrier et de l'employé. Nous devons développer, vouloir développer la personnalité de tous ceux qui travaillent dans l'entreprise, selon leurs capacités. Mais avant de chercher à la développer, il faut la comprendre. Il faut être conscient que, chez l'ouvrier aussi, nous devons nous adresser à son corps, à son cœur et à son esprit. Et c'est là qu'on s'est montré souvent très incompréhensif. Si le paternalisme a si mauvaise presse, c'est qu'il n'a considéré toujours que des besoins matériels, ravalant l'homme au rang de l'animal. Il pouvait alors multiplier les œuvres dites sociales, les caisses de secours, les institutions de tout ordre, il se heurterait toujours à l'insatisfaction inhérente à l'homme dont l'affectivité et la spiritualité sont délibérément ignorées. Comme le disait encore Lecomte du Nouy : « ... Sur le progrès social, nous serons toujours dépassés par les termites ». C'est ce que n'a pas compris le marxisme ou plutôt le communisme qui nous pose, comme idéal, la société sans classe, sans gouvernement et surtout sans âme, où toutes les fonctions seraient sociales et automatiques. On nous propose, en somme, une société de robots, l'avènement du robot social.

Ne trouverons-nous pas un dynamisme incomparablement plus fort si nous proposons à notre tour l'avènement de l'homme, mais de l'homme complet dont l'essence est esprit ?

Pour cela, il faut faire confiance à l'homme, il faut le traiter comme tel et ne pas le maintenir par je ne sais quelle crainte de l'ignorance des choses qui le concernent directement. Il faut penser à son âme autant qu'à son esprit, il faut l'associer au destin de l'entreprise, à l'aventure. Il faut lui faire partager : nos convictions dans la valeur de la personne, et de la sienne d'abord ; nos ambitions qui doivent devenir un peu les siennes ; nos chances qui sont aussi les siennes.

L'actuel conseiller économique du Président Eisenhower, Clarence B. Randall, président lui-même de la Inland Steel Co à Chicago, a écrit sur ce sujet un livre remarquable, dont le titre est déjà significatif :

A creed for free Entreprise

que l'on a traduit : Je crois à la libre entreprise. En fait, « creed » signifie foi et c'est bien de cela qu'il s'agit dans cet ouvrage. Randall écrit, entre autres, ceci :

Les attitudes (le comportement) sont aussi importantes pour une société dans le domaine des relations de la communauté, que les actes eux-mêmes ;

et plus loin, en parlant du chef d'entreprise :

Il doit mener et non commander.
He must lead and not command.

Et si, aujourd'hui, on est partout préoccupé des relations humaines et des « public relations », c'est qu'on commence à comprendre que l'homme est un tout et que l'on ne peut sous peine de graves dangers, le dissocier. Les répercussions de cette nouvelle attitude se retrouvent d'ailleurs souvent sur le plan matériel. C'est ainsi que la notion de productivité, qui est tellement à la mode, n'est autre chose que la vieille notion de rendement, mais étendue à l'ensemble des trois secteurs de l'homme, car on s'est aperçu qu'en faisant appel à l'ensemble des aptitudes de l'homme, on obtenait mieux qu'en faisant appel à une seule d'entre elles... La Palice n'eût pas trouvé autre chose !

Mais si l'on ne veut pas dissocier la personne, il faut donc l'associer, et cette expression prend ici tout son sens, elle signifie que nous devons faire participer *tout* l'homme au destin de l'entreprise. Est-ce à dire que nous recommanderons la cogestion ? Certainement pas. Nous ne serions pas un partisan si convaincu de la valeur de la personne, si nous ne croyons pas à la nécessité absolue d'une hiérarchie, d'une autorité indiscutable du chef et d'un ordre dans toute entreprise humaine. Mais nous serons d'avis qu'il faut informer les collaborateurs beaucoup plus complètement qu'on ne l'a fait jusqu'à maintenant ; faisant appel à l'homme dans sa totalité, nous devons tendre à une transparence beaucoup plus grande que jusqu'ici de l'économie car nous devons obtenir de nos collaborateurs l'adhésion et non pas la soumission. C'est d'ailleurs l'information qui a été poussée tellement loin en Amérique et aujourd'hui en Allemagne. Rappelons, à ce propos, qu'inaugurant cette méthode dans l'armée, Montgomery avait, avant El Allamein, orienté jusqu'au dernier de ses hommes sur le plan de la bataille qui allait se livrer.

La recherche de l'affectivité et de la spiritualité ne doit cependant pas nous faire oublier le côté matériel. Quelle doit être la politique des salaires ? J'accorde, pour ma part, au capital un « droit d'aînesse » en ce sens qu'il est du travail déjà fait, l'autre étant encore à faire. Il me paraît donc logique que les représentants du capital choisissent et désignent seuls le chef d'entreprise, il me paraît aussi que le capital doit recevoir une rémunération proportionnelle aux résultats de l'entreprise et aux risques courus. Ceci dit, l'équilibre économique de l'affaire reste une donnée impérative et c'est dans ce cadre que doivent se mouvoir les hommes qui sont dans l'industrie. Mais, l'homme normal doit avoir de l'ambition et, par conséquent, il est sain qu'il souhaite améliorer sa position, le seul salaire équitable est donc celui qui augmente sans cesse, tant que progresse l'entreprise et les responsabilités de l'homme. Il est non moins évident qu'un minimum doit être fixé qui élimine les carences sociales manifestes dont souffrent encore certains secteurs industriels. Basant notre éthique sur la personne, nous admettons un éventail des salaires très étalé à condition qu'il corresponde à l'éventail des responsabilités et du mérite. Je hais le favoritisme et ne peux me défendre d'une certaine sympathie pour les grandes compagnies pétrolières comme la Shell par exemple où l'une des conditions pour obtenir un poste important est que votre père ne soit pas au service de la même compagnie.

Dans le domaine des salaires d'ailleurs, il y a deux cas que je m'en voudrais de ne pas signaler.

Si le libéralisme inconditionnel a vécu, la libre entreprise n'en suppose pas moins l'existence d'une saine concurrence et d'une compétition de prix. Le jeu de cette concurrence devrait conduire à une sélection naturelle et les entreprises, incapables pour une raison ou une autre de tenir avec des prix abordables et des salaires raisonnables, seraient éliminées tout naturellement. Mais il est absolument contraire à notre éthique de vouloir corriger les effets de la concurrence par un appel à des mesures protectionnistes car cette manière de faire fausse précisément le jeu normal des personnes par des contraintes arbitraires qui ne peuvent à la longue, que conduire à des déséquilibres plus grands.

Le second cas que je veux citer est celui du patron à qui l'on demande, ou l'on impose, une hausse des salaires de 10 % et qui rétorque que cette hausse se répercutera immé-

diatement sur les prix de vente et amorcera, de ce fait, la fameuse spirale des prix. Il y a là une malhonnêteté à dénoncer car, dans la plupart des produits industriels, la main-d'œuvre intervient pour le tiers du prix de revient au maximum, c'est donc un 3,5 % au plus que l'on serait en droit de reporter et cela en admettant que, sur les deux tiers de frais généraux, on n'arrive pas à récupérer ces 3,5 %, ce qui le plus souvent est l'indice d'une paresse évidente des cadres.

Parlant de la question salaires, le grand industriel français que fut Detœuf dit entre autres ceci :

Ne dites pas : l'ouvrier français limite volontairement son rendement et son salaire. Dites : l'homme qu'on habitue à voir son salaire réduit toutes les fois qu'il dépasse un certain chiffre que le patron s'est fixé, renonce à des efforts qu'il sait vains pour un salaire meilleur.

Ou encore :

Ne dites pas : quand l'ouvrier est trop payé, il boit. Dites : l'homme qui ne peut s'offrir une distraction saine choisit les autres.

Pour conclure ce chapitre de la personne de l'ouvrier ou de l'employé, je voudrais dire que tout revient en somme à ne plus considérer l'homme comme le support concret d'une fonction plus ou moins mécanique où c'est la fonction qui est importante et non le support. Au contraire, nous devons considérer l'être dans son tout, dans son unité, et penser toujours non seulement à ses aptitudes professionnelles, mais aussi à ses sentiments et à son esprit. L'homme qui sert une machine toute la journée, pense. Il pense à son voisin qui lui est antipathique ou sympathique, à ses enfants, à sa femme, à ce qu'il pourra ou ne pourra pas faire en quittant son travail. Il *espère* beaucoup de choses. Nous devons donc nous préoccuper de cela, réfléchir aux problèmes que lui pose l'éducation de ses enfants, son ambition légitime de s'élever et de les élever dans un rang social supérieur à celui où il se trouve actuellement. L'ouvrier a presque toujours un besoin, ou un goût métaphysique de refaire le monde ; nous devons, si nous prétendons au rôle d'élites, lui proposer un nouveau monde à construire ou alors ne pas nous étonner qu'il aille chez ceux qui sont seuls à le lui proposer.

Le problème n'est pas simple, nous le savons bien, surtout qu'il ne s'agit pas seulement de considérer séparément les trois facultés dominantes d'une personne pour y répondre séparément en laissant subsister leur dissociation, mais bien de considérer que la personne est une et que l'harmonie résulte de l'intégration de ces trois composantes. Cette dissociation n'est d'ailleurs pas le propre des patrons et même ceux qui sont essentiellement orientés vers les questions sociales ouvrières n'échappent pas à cette emprise psychique du matérialisme. Je me ferai peut-être mieux comprendre en citant à ce propos quelques passages d'une lettre de Detœuf à Simone Weil :

Simone Weil avait rapporté à Detœuf une conversation entre deux industriels, conversation prise au vol en chemin de fer et au cours de laquelle ces deux patrons, parlant d'une menace de grève, prétendaient n'avoir plus rien à perdre et préférer crever.

« Ces termes de « crever » et « on n'a plus rien à perdre » répétés à satiété, disait Simone Weil, sonnaient d'une manière assez comique de la part de ces Messieurs corrects, bedonnants, bien nourris..., etc. ».

Detœuf lui répondit ceci :

Voulez-vous que nous laissions de côté ce qu'il y a d'un peu grotesque, et aussi d'un peu odieux dans le fait d'être bedonnant, bien nourri. C'est un malheur que les deux industriels que vous avez rencontrés et moi-même partageons avec des représentants de la classe ouvrière, et même avec des ouvriers qui ne jugent pas pour cela *que tout soit pour le mieux dans le meilleur des mondes...*

Lorsqu'ils parlent de « crever », lorsqu'ils disent « qu'ils n'ont plus rien à perdre », pour une part ils exagèrent... Mais ils le croient vraiment... Ils ne connaissent pas la faim, ils ne peuvent pas imaginer la faim... ; mais ils connaissent l'exemple de la faillite, de la ruine, du déclassement, des enfants qu'on ne peut pas établir... Et la destruction des conditions habituelles de leur existence, c'est, pour eux, la destruction de leur existence. Supposez qu'on vous dise : vous continuerez à manger, à avoir chaud ; on s'occupera de vous, mais vous serez idiote et considérée par tous comme une épave. Ne diriez-vous pas : « Je n'aurai plus rien à perdre? » Ce qu'est pour vous l'activité de votre esprit, ce que sont pour vous vos émotions sociales, morales, esthétiques, pour eux, tout cela est accroché à leur usine... Je laisse de côté exprès tout ce qu'il peut y avoir chez eux de beau, de noble, de désintéressé. Car il y a tout de même de tout cela ; mais pour le découvrir, il faudrait avoir exercé vis-à-vis d'eux sa sympathie depuis longtemps.

Il m'a paru intéressant d'entendre un patron de l'envergure de Detœuf rappeler en 1936 à un représentant ouvrier de la classe de Simone Weil qu'il existe autre chose que les conditions matérielles dans la vie.

Associer un collaborateur au sens où nous l'entendons ici, c'est lui permettre d'être totalement lui-même dans son travail, dans son entreprise, dans la vie.

Associer l'ouvrier, c'est éviter sa dissociation, ce n'est pas du tout lui confier des responsabilités qu'il n'est pas en mesure d'assumer, ce qui compromettrait rapidement l'équilibre de l'entreprise.

LES LIMITES DE LA PERSONNE

Y a-t-il des limites au développement de la personne ? Je ne pense pas qu'il en faille fixer, mais il y a des circonstances qui empêchent l'épanouissement des personnalités. Parmi beaucoup, j'en voudrais choisir une dont je dirai quelques mots pour terminer.

Nous sommes fédéralistes en Suisse, mais bien peu de gens comprennent quelles sont les difficultés du fédéralisme. La principale difficulté n'est pas de se fédérer, mais bien de garder les communautés, les institutions et, en général, les organismes sociaux à une échelle où ils désirent se fédérer, où ils en éprouvent le besoin. Dès qu'on dépasse une certaine mesure, on ne doit plus parler de fédéralisme mais d'impérialisme. Le gigantisme et la mégalomanie sont les plaies du siècle. Or, l'entreprise gigantesque est absolument contraire au développement de la personne : par le haut d'abord parce que l'entendement et les facultés humaines ont des limites et qu'un homme ne peut juger sainement des répercussions de ses décisions, donc en assumer vraiment la responsabilité, que dans le cadre de son entendement et que s'il dépasse ces bornes il tombe dans l'arbitraire ; par le bas ensuite parce que dans une telle entreprise les personnes deviennent des individus plus ou moins interchangeables dont seule compte la fonction

organique. Ces hommes privés de tout intérêt affectif ou spirituel vont le chercher chez ceux qui le leur offrent et qui souvent ne font qu'exploiter à leur profit les secteurs dissociés qu'on a laissé abandonnés.

Si donc nous préconisons comme règle de morale industrielle le développement de la personne, nous voyons qu'un des corollaires de cette règle est le respect de la mesure, au sens où les Grecs l'entendaient déjà. La pire des institutions quant à ses tendances impérialistes, où que ce soit, c'est l'État et l'on voit que nous sommes conduits tout naturellement par notre éthique à l'économie privée, à l'entreprise libre contre l'étatisme. Mais cette même règle de morale devrait freiner les ambitions personnelles exagérées lorsqu'elles tendent à gonfler les entreprises hors des limites au delà desquelles une gestion personnelle est encore vraiment possible. Devant les résultats de la concentration industrielle, nous devrons donc adopter une politique de décentralisation ; restaurer l'autonomie de cellules plus modestes, telles que des ateliers, des bureaux ou des chantiers à la mesure de l'homme. C'est d'ailleurs ce qu'on semble avoir compris dans bien des pays et les solutions proposées sont multiples. Je ne citerai que celle de Dubreuil en France qui permettrait souvent de redonner la vie à des corps de plus en plus inertes parce que de plus en plus alourdis par leur masse. Et si l'on veut des chiffres, je dirai qu'à mon avis la mesure normale de l'entreprise autonome, où une gestion personnelle est encore possible dans le sens que nous nous sommes efforcés de donner au mot de personne, conduit à des effectifs maximum de 500 à 1.000. A cette échelle, toutes les difficultés trouvent leur solution, au delà naît l'arbitraire avec toutes ses complications. Il est bien évident qu'un groupement d'entreprises de ce genre s'avère souvent rationnel, il faut tenter de l'opérer par voie de fédération, c'est-à-dire en conservant à chaque unité le maximum d'autonomie, ce qui conduit à des formules saines telles que les sociétés holding par exemple, certaines coopératives, etc.

CONCLUSION

Il était sans doute téméraire d'aborder un tel sujet qui, traité déjà trop longuement, n'en est pas moins trop sommaire. Si je l'ai tenté néanmoins, c'est qu'il s'agissait moins d'épuiser un sujet que d'exprimer une conviction. En outre, il me paraît urgent aujourd'hui de trouver non une technique, mais une foi, partant une éthique et une morale non pas industrielle comme on pourrait me reprocher de l'avoir intitulé, mais pour l'industrie.

En effet, celle-ci groupe aujourd'hui et singulièrement en Europe des masses considérables, et si nous ne voulons pas voir ces masses entraînées irrémédiablement vers les solutions collectivistes, il faut que les chefs d'entreprise prennent conscience qu'ils ont un autre objectif que l'équilibre économique de leur affaire à viser ; cet équilibre reste d'ailleurs une condition première, mais nous avons le devoir d'aller au delà. Ce monde est de nouveau chaotique et nous devons le reconstruire, c'est une aspiration immense qui doit être exaucée.

Or, pour résister à la marée collectiviste, il n'y a qu'un moyen : recréer la personne humaine ; pour résister aux abus de pouvoir qui nous menacent de toutes parts, il faut recréer des hommes libres parce que forts, forts de leur personnalité, de leur âme retrouvée. Aux robots sociaux de Marx impitoyablement asservis au matérialisme, nous opposerons non des prolétaires « conscients et organisés », mais des hommes conscients et libres.

Cette reconstruction est à notre portée, il suffit de se convaincre de son impérieuse nécessité et de la vouloir. En toute occasion, notre règle de conduite, notre morale sera simple :

Le Bien est le respect de la personnalité humaine
Le Mal est la méconnaissance de cette personnalité.

Si dans chaque cas concret qui se présente nous prenons cette affirmation comme critère, nous reconstruirons vraiment un monde meilleur et à notre mesure. Nous comblerons enfin cette douloureuse fissure de notre société car de ces hommes enfin retrouvés nous savons qu'ils « peuvent être effectivement reliés les uns aux autres parce que dans l'autre dimension ils sont reliés à quelque chose qui les dépasse et qui les comprend en soi ».

Et si cette perspective de bonheur vous paraît utopique, laissez-moi vous répondre par ce mot de saint Paul :

La foi est la ferme assurance des choses que l'on espère.

Léo du Pasquier