

**Zeitschrift:** Pionniers suisses de l'économie et de la technique  
**Herausgeber:** Société d'études en matière d'histoire économique  
**Band:** 9 (1985)

**Artikel:** Charles Veillon (1900-1971) : essai sur l'émergence d'une éthique patronale  
**Autor:** Jequier, François  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1091199>

### **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](#)

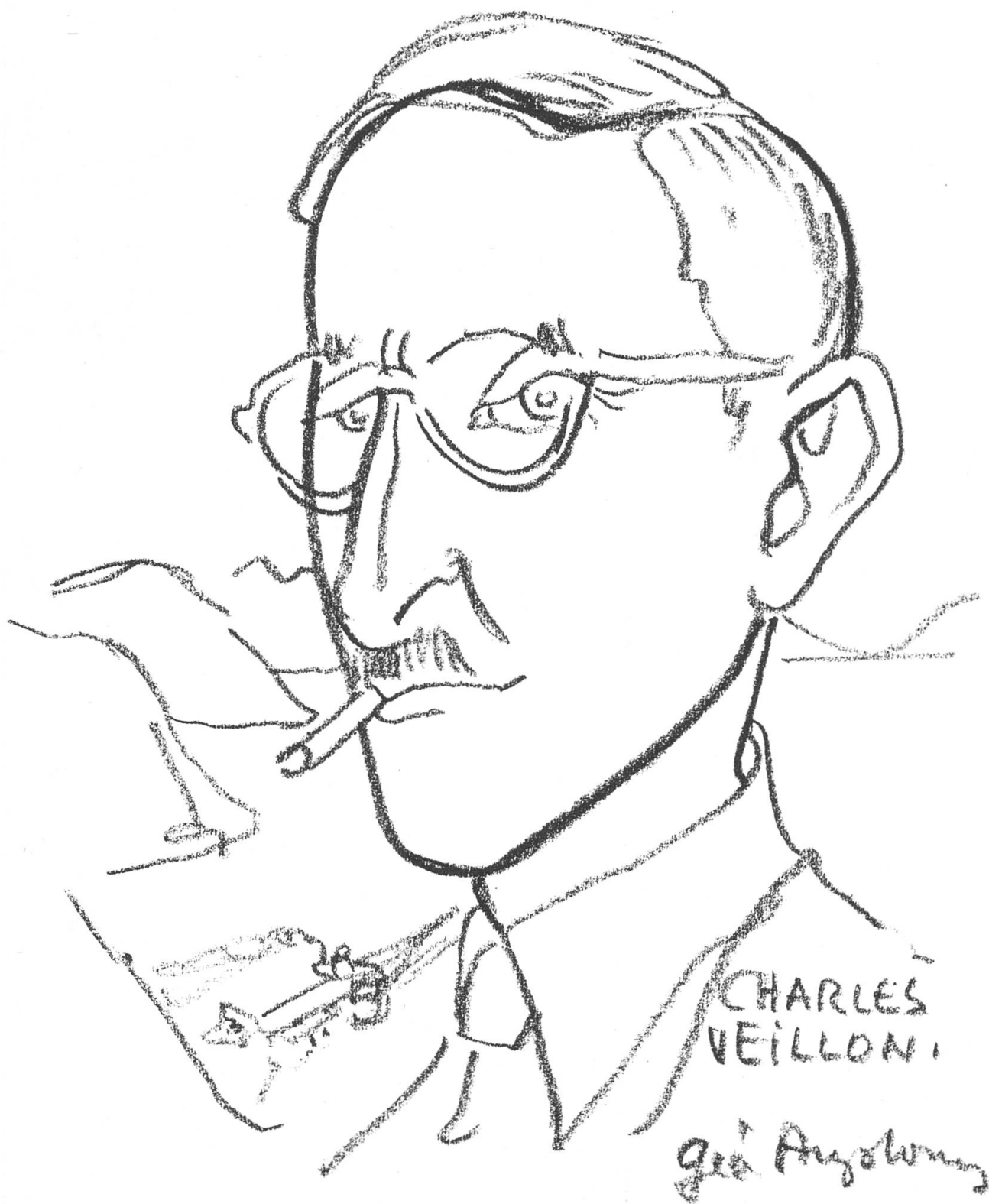
### **Terms of use**

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:** 19.01.2026

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

# Pionniers suisses de l'économie et de la technique





---

**Pionniers suisses de  
l'économie et de la technique**

- 1f** Philippe Suchard  
**2f** Daniel Jeanrichard  
**3f** D. Peter, T. Turrettini, E. Sandoz,  
H. Cornaz  
**4f** J. J. Mercier, G. Naville, R. Thury,  
M. Guigoz  
**5f** M. Hipp, J. J. Kohler, J. Faillettaz, J. Landry  
**6f** F. Borel, M. Birkigt, L. Chevrolet,  
Ch. Schäublin, E. Villeneuve  
**7f** La Convention de Paix dans l'Industrie  
Suisse des Machines et Métaux  
E. Dübi, K. Ilg  
**8f** Maurice Troillet  
**9f** Charles Veillon

**Société d'études en matière  
d'histoire économique**  
fondée en 1950

**Comité:**

Marcel Züblin, dipl. Ing. ETH, Winterthur  
président

Dr. Hans Rudolf Schmid, Thalwil  
vice-président

Prof. Dr. Jean-François Bergier, Zug  
Ulrich Bremi, Zollikon

Dr. h. c. Gaston Clottu, St-Blaise

Dr. Walter Günthardt, Gockhausen

Dr. Walter Lüem, Herrliberg

Dr. Fritz Wanner, Kilchberg ZH

Dr. Giovanni Wenner, Küsnacht ZH

Peter Ziegler, Wädenswil

**Directeur:**

Fritz Hauswirth, Meilen

**Siège social:**

Stockerstrasse 8, 8002 Zürich

---

Pionniers suisses de l'économie  
et de la technique

*François Jequier*

*Professeur d'histoire contemporaine  
à l'Université de Lausanne*

**CHARLES VEILLON**  
**(1900–1971)**

*Essai sur l'émergence d'une  
éthique patronale*

Société d'études en matière d'histoire économique  
Zürich – 1985





A mon père,

En gratitude du capital spirituel reçu et  
de cet exemple dont nous aimerions  
être les témoins.

Avec notre reconnaissance à l'auteur de  
cet ouvrage qui a su découvrir l'hom-  
me, saisir son éthique et percevoir le  
message à transmettre.

Hommages auxquels j'associe mes frè-  
res, ma sœur et mes collaborateurs.

Jean-Claude Veillon

FRANCO A TOUS ET PARTOUT  
FOURNITURE IMMÉDIATE

# CHRONOMÈTRES

" NE VARIETUR "

## ET MONTRES

DE HAUTE PRÉCISION

DES CÉLÈBRES USINES DE LA SUZE  
(Suisse)

CHRONOMÈTRES RÉGULATEURS

OR

ARGENT - NICKEL

ACIER

*Girard & Boitte*

O \* O L.

46, rue de l'Échiquier, 46

*Paris*

(X<sup>e</sup> Arrondissement)

---

FABRICATION DE PREMIER ORDRE  
RÉSERVÉE POUR LA MAISON  
GIRARD & BOITTE

---

**20 MOIS DE CRÉDIT  
5 ANS DE GARANTIE**

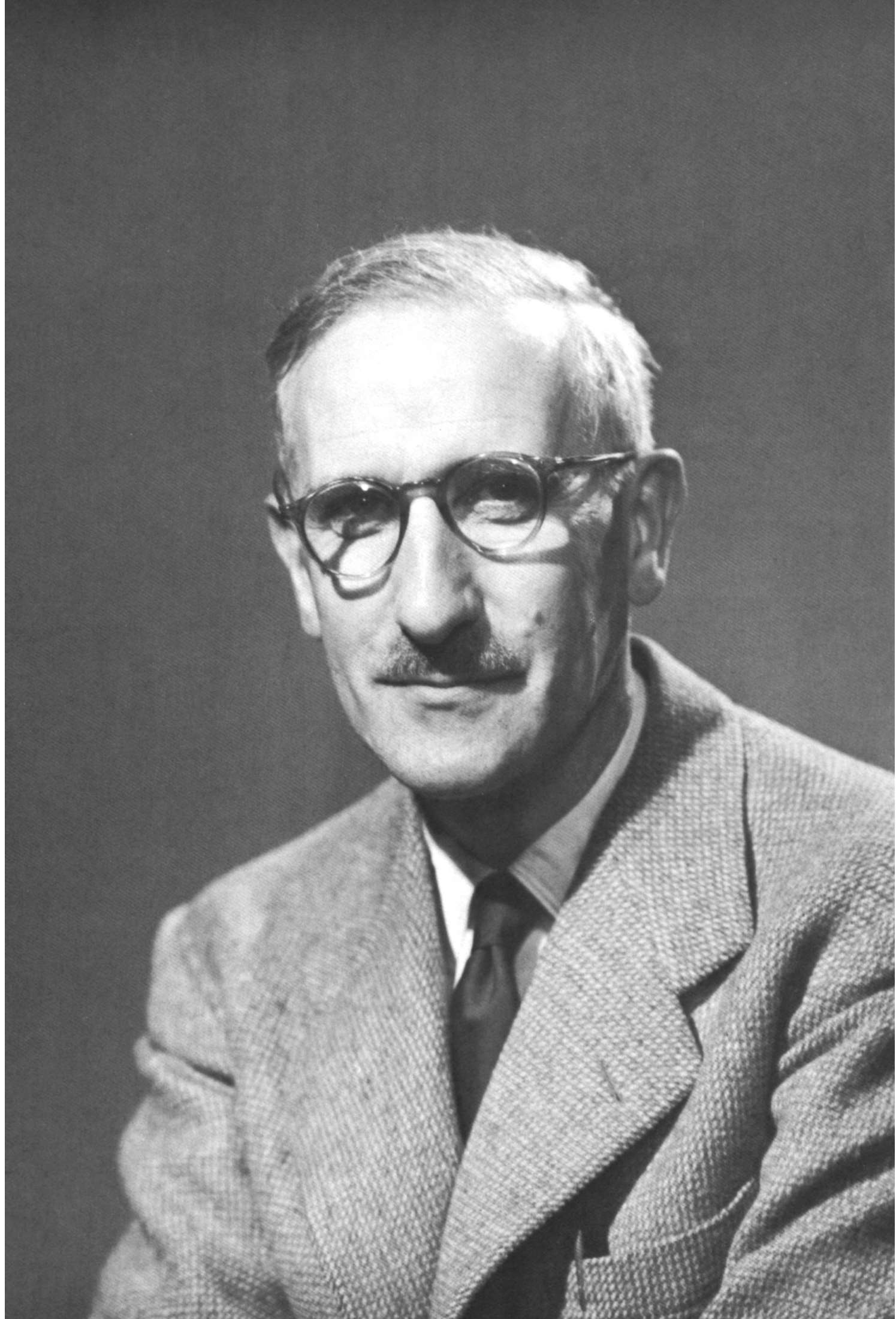


Quelle heure  
avez-vous ?



## **Table des matières**

<b>Introduction</b>	11
<b>Enfance et jeunesse</b>	15
Une enfance heureuse	15
La guerre et l'exode	17
La rencontre des Girard	22
<b>Le retour au pays (1924)</b>	31
Les contraintes de l'association	38
Girard & Cie VAC et la crise des années trente	44
L'art d'être patron	49
A la conquête de l'indépendance (1937–1942)	54
1943: l'année providentielle...	64
<b>Charles Veillon Confection SA s'installe à Lausanne (1943)</b>	71
La liberté de créer et l'esprit d'entreprise	72
Les conclusions d'une expertise élogieuse (31 décembre 1945)	76
Charles Veillon prend la parole...	78
L'appel aux artistes	84
Le mécène	90
Métier et culture (Professeur Jean-Claude Pignet)	98
Le père de famille	105
De père en fils: les fruits d'une succession longuement mûrie	112
<b>Conclusion</b>	125
<b>Annexes</b>	129
<b>Sources et Bibliographie</b>	138



## *Introduction*

*« Aucune image de l'homme n'est juste... »  
(André Maurois)*

L'éthique généralement définie comme science de la morale ou art de diriger sa conduite détermine l'action des hommes et règle de manière plus ou moins coercitive leurs rapports sociaux.

Toute éthique tire sa justification du système idéologique qui la fonde. En suivant Karl Jaspers, nous définirons l'idéologie comme « un complexe d'idées ou de représentations qui passe aux yeux de l'homme pour une interprétation du monde ou de sa propre situation, qui lui représente la vérité absolue, mais sous la forme d'une illusion par quoi il se justifie, se dissimule et se dérobe d'une façon ou d'une autre, mais pour son avantage immédiat... ». Tous les hommes pensent, réfléchissent, s'expriment et agissent selon certains principes éthiques, qui leur sont imposés ou qu'ils ont librement choisis s'ils ont le privilège de pouvoir le faire.

Le but de cet essai sur l'émergence d'une éthique patronale devrait consister à faire ressortir les principales étapes de l'évolution idéologique d'un homme, qui passa du statut de petit employé de bureau à celui de chef d'entreprise au prix d'efforts soutenus dans des circonstances difficiles et surtout durant une période des plus troublées.

– Dans quelle mesure l'homme est-il modelé par sa fonction?

La question mérite d'être posée dès l'instant où un individu se met à consacrer la plus grande partie de son temps et de son énergie à faire vivre et à développer une entreprise. Combien d'entrepreneurs n'ont-ils pas fini par croire sincèrement que leurs affaires, avec leur activité sans trêve, étaient devenues indispensables à leur existence?

Les chefs d'entreprise s'identifient à leurs fonctions, mais peu d'entre eux ont jugé nécessaire d'explicitier les fondements de leur doctrine patronale: ils abandonnent habituellement cette tâche aux sociologues ou à d'autres théoriciens.

Dans ce domaine, Charles Veillon fait exception.



Cet introverti ressentait le besoin de justifier ses actes et comme il rencontrait de réelles difficultés à s'exprimer, à se confier même à ses proches, il prit l'habitude de noter ses impressions face aux événements afin de réunir les éléments nécessaires à une décision ultérieure. D'une écriture fine, parfois minuscule, il précise sa pensée, reprend des réflexions antérieures, se pose des questions et tente de s'expliquer avec sa conscience. Deux exemples donnent le ton:

*« La liberté pour être appréciée doit être suivie de contrainte. Si on s'imagine quelque'un absolument libre de ses actes, il s'ennuierait très vite, n'ayant pas de devoirs impératifs pour l'obliger à faire quelque chose qui s'impose à lui ou qui lui soit imposé. »*  
(4 janvier 1946)

Cette conception personnelle de la liberté se retrouve dans sa manière de diriger ceux qui travailleront à ses côtés.

*« On pourrait croire que c'est par orgueil que je cherche la perfection, mais c'est par humilité. Pour moi la perfection s'identifie à Dieu. Pour LUI prouver ma dépendance, mon humilité, il faut que je cherche la perfection, autant celle du travail que celle de la moralité découlant du christianisme. »*  
(1<sup>er</sup> mars 1946)

Le thème de la perfection reviendra souvent sous sa plume et il en fera un cheval de bataille dans ses conférences et dans les textes qu'il adressera à ses employés.

Dans son *Journal* intime, Charles Veillon définit ses termes, tire les lignes directrices de ses principes, cherche les fondements de sa morale.

*« Je n'aime pas beaucoup parler de moi et ne le fais que dans ce journal. »*  
(23 août 1943)

Cette source d'une valeur exceptionnelle pour l'historien a permis cet essai sur l'évolution de la pensée et la formation d'une éthique patronale, dont les racines tirent leur sève de la foi chrétienne.

L'académicien André Maurois, auteur de nombreuses biographies, a souligné d'une part que:

*« ... rien ne remplace, l'impression personnelle que donne le contact direct avec les lettres, le journal d'un homme. »*

mais d'autre part:

*« ... même quand le journal est authentiquement destiné à ne pas être lu, il est très fréquent que l'écrivain pose devant lui-même. Il a imaginé une certaine attitude, il la trouve belle et il goûte un plaisir esthétique à l'exagérer. »*

Cette mise en garde, qui pourrait dans certains cas s'appliquer au chrétien, concerne peu notre perspective. En effet, Charles Veillon ne se joue pas la comédie en notant ses réflexions sur les événements contemporains ou en cherchant à préciser sa pensée face à telle ou telle situation. Il fait preuve parfois d'une belle lucidité, ce qui lui permettra de prendre les mesures qui s'imposent. Ayant défini ses principes, il s'efforcera sa vie durant de s'y tenir et de les appliquer:

*« Je crois qu'aucun effort n'est trop grand pour essayer d'agir sur les hommes. L'organisation seule n'est rien, il faut l'humaniser. »*  
(13 avril 1945)

Cette simple réflexion sous-tendra une bonne part de ses conceptions touchant les relations sociales à l'intérieur de son entreprise. Sa réussite économique qui l'amène à gravir les échelons de la hiérarchie sociale le confronte aux questions délicates des rapports humains entre cadres et subordonnés et il ne cesse d'imaginer de nouvelles formules.

Au terme d'une longue complicité issue de la patiente lecture du *Journal* et des innombrables lettres et dossiers personnels de Charles Veillon, je suis conscient de la nature subjective des propos qui vont suivre. Le recours à la tradition orale par le biais des interviews des proches de Charles Veillon n'a pas simplifié ma tâche et, à tous ceux qui l'ont connu ou côtoyé, je rappellerai simplement que nous nous faisons tous, d'une part, une image personnelle d'autrui et que d'autre part:

*« Il y a le personnage tel que le voient les autres et qui varie suivant les témoins, parce que nous montrons à chacun de nos amis une face nouvelle de notre caractère. »*  
(André Maurois)



1905 – Rose et Otto Veillon et leurs enfants Denise et Charles



1900 – Otto Veillon et son épouse Rose (née Tschumi à Herzogenbuchsee)



Rose-Anna Caroline Veillon, grand-mère paternelle de Charles Veillon (née à Bordeaux, France). «Une adorable grand-mère d'origine bordelaise...»



## *Enfance et jeunesse*

*« Un caractère ne se forme que lentement, par le  
contact avec les êtres et les événements. »  
(André Maurois)*

### **Une enfance heureuse**

En prenant la plume, le 6 janvier 1919, le jeune Charles Veillon note dans les premières lignes de son journal que son enfance fut « belle et pleine de plaisir ». Sa sœur Denise, de quatre ans sa cadette, a gardé les mêmes souvenirs de ces années d'avant-guerre.

Après un bref passage à Bâle, où Charles naquit le 5 septembre 1900, la famille Veillon s'installe en 1904 à Zurich où Otto Veillon (1860–1952) travaillait sans grande conviction dans l'import-export. Sa femme Rose, née Tschumi (1872–1949), dotée d'une belle voix, avait suivi les meilleures écoles de Frankfurt-am-Main pour devenir cantatrice; elle donnait des leçons de chant pour améliorer l'ordinaire d'un ménage où les fins de mois n'étaient pas toujours faciles.

Otto Veillon, fils du colonel fédéral Louis Veillon, était fier de son nom et de ses origines vaudoises. Cet homme sociable fut vice-président du Cercle suisse français de Bâle et Zurich. La famille se réunissait chaque dimanche autour d'une « adorable grand-mère d'origine bordelaise » qui eut une grande influence sur le jeune Charles. Un demi siècle plus tard, il lui rendra hommage dans son bref discours de Dr. h. c.:

*« Elle était l'intelligence, la bonté mêmes et tout en sachant tenir ferme à ses principes, montrait beaucoup de compréhension et de tolérance pour les élucubrations de la jeunesse. »  
(1957)*

C'est au cours de ces réunions de famille que Charles Veillon apprit ses premiers mots de français, sa langue maternelle étant le suisse-allemand que la famille parlait à la maison.

Entouré de nombreux amis, dont les deux frères Hans et Marcel Boller qui habitaient le même immeuble, au numéro 24 de la rue Pestalozzi, Charles coule des jours heureux:

*« A l'école comme aux jours de congé, je ne me rappelle de rien qui m'ait contrarié sérieusement. »*

En 1913, Otto Veillon est remercié par son employeur; il se retrouve, à 53 ans, sans travail avec deux enfants de treize et neuf ans. Un camarade d'école, Hans Dietiker, patron d'une entreprise de roulage *Messageries-Transports généraux et internationaux* offre à Otto Veillon le poste de comptable à l'agence de Caudry, bourgade du Nord de la France, dans le Cambrésis, centre de fabrication de dentelle, tulle et broderie, comptant une dizaine de milliers d'habitants.

Otto Veillon quitte Zurich en novembre 1913 et sa famille le suit quelques mois plus tard pour emménager dans une modeste demeure où l'eau courante se réduit à un seul robinet situé dans la cour à côté de la porte de la cuisine. Charles regrette les commodités suisses, en particulier l'absence d'une salle de bains. Sitôt arrivée, la famille se met au travail:

*« Dans le jardin nous commençons par bêcher, plantons des pommes de terre, puis des haricots, salades et épinards... nous avons la satisfaction de voir pousser tous nos légumes. Les poiriers le long du mur commencent à produire des fruits... »*



1907 – Début de scolarité de Charles Veillon à Zurich

Charles Veillon entre à l'école communale « dans une classe inférieure à mon âge étant donné que je ne savais pas un mot de français » et il rencontre quelques difficultés à s'intégrer. Il lui arriva même de rosser un de ses camarades de classe qui l'avait traité de « sale Suisse ». Combien de fois rentrera-t-il en larmes à la maison...?

Le jeune garçon a de quoi être dépaycé, il a quitté tous ses amis et il se retrouve perdu dans une bourgade industrielle où il ne connaît personne. Il va pourtant trouver un refuge qui aura une profonde influence sur la suite de son évolution:

*« Le seul endroit public où j'étais accueilli, c'était l'église protestante; il n'y avait pas beaucoup de monde et l'on venait de créer une troupe de boy-scouts... »*

Charles va découvrir l'esprit d'équipe, la solidarité et le sens du devoir à accomplir, qui animent la petite troupe de scouts protestants fiers de leur coq choisi comme emblème, qui les distinguait de la fleur de lys des scouts catholiques. Ces premiers contacts et ces expériences de vie et de jeu en groupe vont marquer le jeune Veillon; ses écrits postérieurs seront truffés de références à cette période et à cet apprentissage de la vie communautaire.

## **La guerre et l'exode**

*« La guerre de 1914 à 1918 sévissant au moment où j'étais en pleine adolescence eut une énorme influence sur moi. Les hommes de cette époque n'ont pas connu de jeunesse, ils ont dû prendre très tôt des responsabilités... »*  
(Charles Veillon)

Hans Dietiker, craignant les réactions anti-allemandes de son camarade Otto Veillon, plus Français que Vaudois, le pousse à s'éloigner de la frontière belge dès le début des hostilités. Charles Veillon relate dans son journal le passage de ces longues files de réfugiés belges qui fuyaient leur pays dévasté. Quelques jours après la retraite de Charleroi (24 août 1914), la famille Veillon emboîte le pas de ce reflux. Tassés dans des wagons à bestiaux, les civils quittent les lieux au hasard des trains disponibles. Les Veillon vont ainsi traverser Saint-Quentin, Amiens, Abbeville, Eu pour se fixer provisoirement à Ault-Onival où Otto trouve à se loger dans la maison d'un conducteur de fiacre rencontré à la gare d'Eu. Passant d'un logement à l'autre, la famille finit par louer pour 60 fr. par mois « une maison très simple, mais très propre », qui

les abritera pendant près d'un an. Charles découvre la mer et il s'y rend souvent pour contempler les flots et cet horizon sans fin.

L'hiver fut rude, le sol de la maison fut doublé de planches pour se protéger contre le froid et l'humidité et Charles « allait chercher le charbon avec une brouette à l'usine à gaz distante de deux kilomètres ». Le retour des beaux jours facilite grandement l'existence des exilés qui prennent la vie du bon côté:

*« Vu l'été, j'allai tous les jours à la pêche avec les pêcheurs et je rapportai une hotte de poissons. J'allai aux crevettes, aux moules, etc. tout ce que je peux dire, c'est que je m'amusai énormément avec mon ami André Chabot... nous organisions des parties ... »*  
(1919)

Les produits de la mer sont les bienvenus sur la table familiale.

L'été de ses quinze ans, Charles Veillon le vit sans entrave, sans école, ce sera les plus « belles vacances » de sa jeunesse, une période heureuse évoquée aussi par sa sœur. La guerre semble bien lointaine.



Charles Veillon (au centre), à Ault-Ornival, France, été 1915. De « belles vacances . . . »

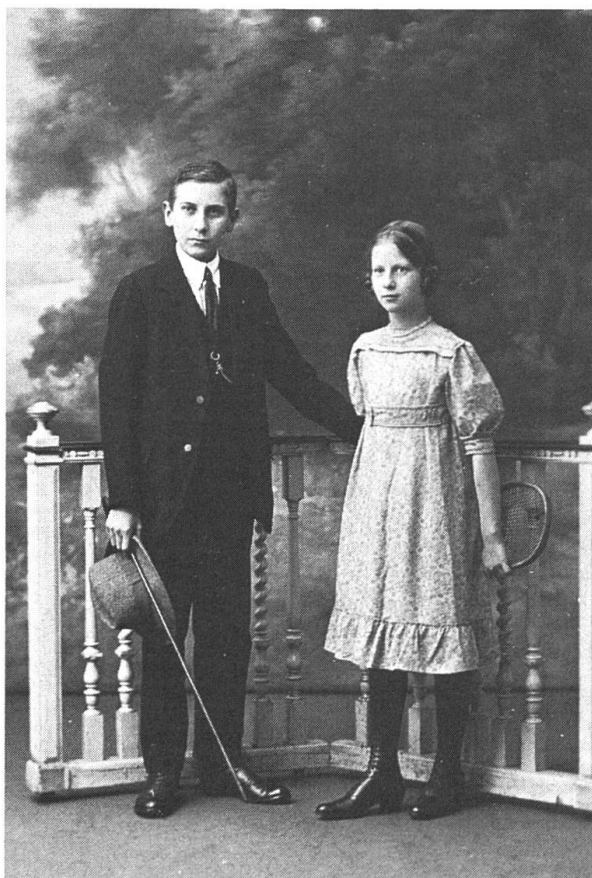
Otto Veillon s'est rendu à Paris où l'un de ses compatriotes zurichoises, Schneider, lui trouve une place de comptable et, au printemps 1916, il fait venir sa famille qu'il installe dans un appartement meublé au no. 23 de la rue Condorcet. Charles Veillon se présente au collège Rollin. Critiqué pour sa

tenue vestimentaire, il quitte l'établissement le jour même, au dire de sa sœur, mettant là un terme à sa scolarité à l'âge de seize ans. Dans son journal, son départ est attribué aux frais d'écolage trop élevés pour les revenus de son père qui gagnait chichement la vie du ménage. La *Société helvétique de Bienfaisance* verse un subside à la famille Veillon, geste que Charles n'oubliera pas; en janvier 1929, il adresse un chèque de mille francs à cette société avec une lettre en témoignage de reconnaissance. A l'exception des petites sommes versées aux éclaireurs, nous pensons pouvoir dater ses premiers dons; Charles Veillon n'avait pas trente ans...

Dans les conditions difficiles propres à la guerre, il est aisé de comprendre les raisons qui poussèrent le jeune homme à entrer dans la vie active. Un salaire d'appoint était indispensable...

En août 1916, Charles Veillon est engagé comme employé de bureau à la *Société d'Applications du Béton Armé*, à la rue de la Boétie, où il travaille comme comptable sous la direction de Jean Hochapfel, chef du service commercial, avec un salaire mensuel de 100 fr.

Juin 1916 –  
Charles Veillon et sa sœur Denise à Paris





JEAN G. HOCHAPFEL  
 Chef du Service Commercial  
 de la Société d'Applications du Béton Armé  
 vous recommande tout particulièrement  
 M. Charles Veillon qui a été formé  
 par lui et est très intelligent  
 29 bis rue d'Alger, 8<sup>e</sup>  
 (rue La Boétie)  
 Tél. Elysée 43-44

et débrouillard.

Bien sincères salutations



En été 1917, la famille Veillon quitte le meublé de la rue Condorcet pour déménager au 19 rue Alphonse Haussaire à Montmorency (département du Val d'Oise, antérieurement Seine-et-Oise). En août, Charles est engagé par G. A. Bornand à Paris, 6 rue de Laborde, comme « aide-comptable et correspondant » aux appointements fixes de 100 fr. par mois. Il a été introduit par la carte de visite de Jean Hochapfel, où nous pouvons lire

« Qu'il recommande tout particulièrement Mr. Charles Veillon qui a été formé par lui et est très intelligent et débrouillard. »

En janvier 1918, Charles Veillon tombe malade. Il reste alité un mois avant de regagner la Suisse pour une période de convalescence durant laquelle il profite de voyager dans son pays natal.

Le 21 juin 1918, il est engagé comme caissier à l'agence de Clichy de la Société Le Triphasé (Nord-Lumière) avant d'être transféré à l'agence de Montmorency, plus proche de son domicile.

La monotonie de son travail est loin d'absorber toute l'énergie du jeune homme qui cherche à développer son esprit, ce qui l'amène une fois de plus à se tourner vers l'église:

« Je rentre à l'Union Chrétienne de Jeunes Gens UCJG et c'est là que je me convertis; je peux m'appeler chrétien maintenant. C'est le plus grand acte de ma vie jusqu'à présent. »  
 (Journal, 6 janvier 1919)

G. A. BORNAND

6, RUE DE LABORDE, 6  
PARIS

Télégrammes : GABORNAND-PARIS  
Téléphone : WAGRAM 27-52

PARIS, LE 25 Juillet 1917.

6, RUE DE LABORDE

Monsieur Charles Veillon.

23 Rue Condorcet

PARIS.



Monsieur,

J'ai l'avantage de vous informer que je vous engage pour mon bureau de Paris comme aide-comptable et correspondant aux appointements <sup>fixes</sup> de 100,00 francs (cent frs.) par mois, somme revisable suivant le développement des affaires et le travail qui vous sera confié.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, mes sincères salutations.

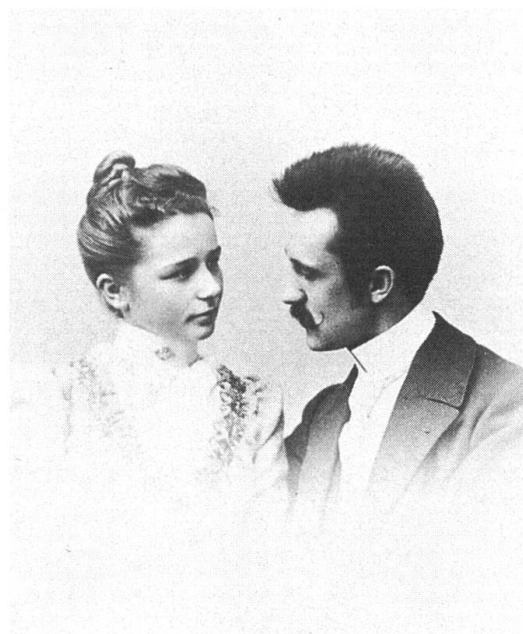
*G. Bornand*

## La rencontre des Girard

En se présentant à l'UCJG, dont il deviendra le trésorier, Charles Veillon fait la connaissance d'André Girard, son futur beau-père, dynamique président des jeunesses chrétiennes protestantes, commerçant avisé, frère d'Ernest et Julien Girard, fondateur avec Arthur Boitte d'une société de vente par correspondance *Girard & Boitte* à Paris en 1885. Cette entreprise cessera toute activité peu avant la dernière guerre mondiale, en 1937. André Girard, dont la famille est originaire du Locle et de Valangin, connaissait bien son pays, puisqu'en 1905, il avait ouvert une succursale de *Girard & Boitte* à La Chaux-de-Fonds où il travailla avec l'aide de sa femme et d'un commissionnaire jusqu'en 1909, au moment où il remit la direction de l'agence à sa belle-sœur, Marguerite Parel, avant de regagner Paris pour seconder son frère Julien.

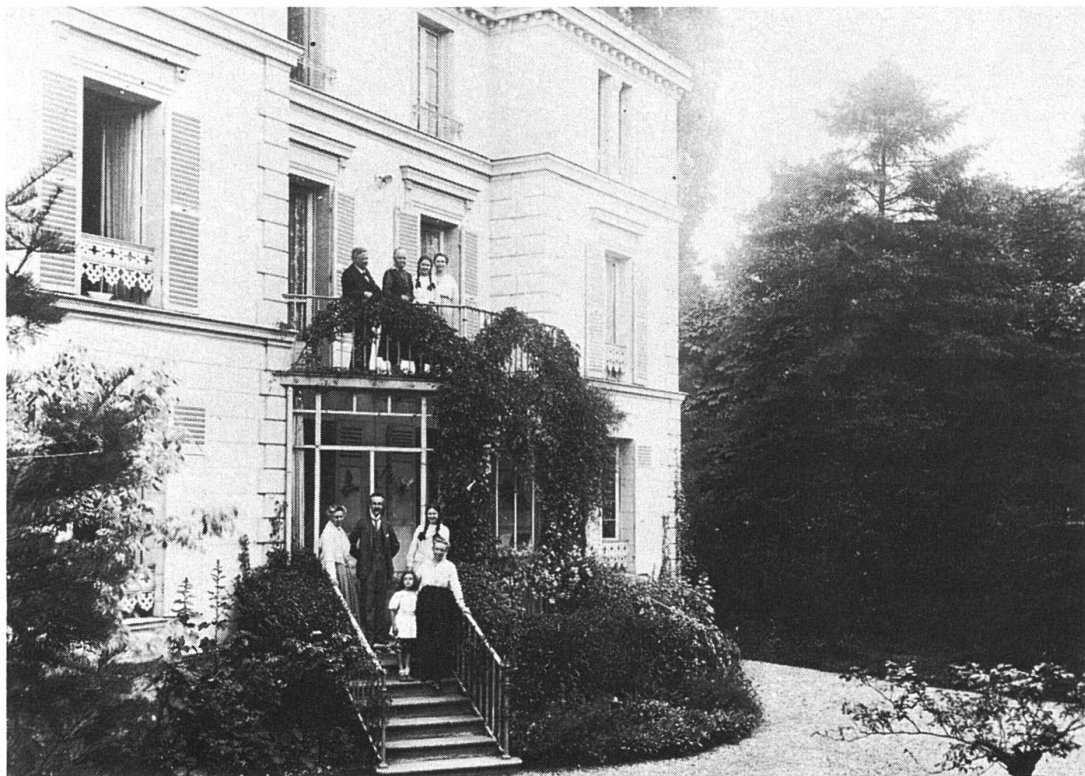


André Girard, frère d'Ernest et Julien Girard, fondateurs avec Arthur Boitte de «Girard & Boitte» à Paris en 1885.



André Girard et son épouse Rose, née Parel, futurs beaux-parents de Charles Veillon

André Girard représente bien l'image du chrétien engagé, militant, actif au service de son église. Le pasteur Victor Monod de Montmorency, ayant été mobilisé comme aumônier, fut souvent remplacé par André Girard, qui n'hésitait pas à prêcher et à faire des visites pastorales. C'est ainsi qu'il rendit visite aux Veillon lors de leur arrivée à Montmorency, en été 1917. Il consacra beaucoup de temps et d'énergie à s'occuper des jeunes de cette bourgade. Sa villa « Les Marronniers » devint le lieu de réunion des jeunesses chrétiennes.



Villa «Les Marronniers» à Montmorency, ... aussi lieu de rencontre et de réunion des Jeunesses Chrétiennes

Au dire de sa sœur, Charles Veillon subit l'influence de la forte et généreuse personnalité d'André Girard qui s'attacha à ce jeune homme sérieux, travailleur et dévoué, dont la foi venait d'éclore.

Le 13 février 1919, Charles Veillon note dans son *Journal*:

*« Au bureau rien de spécial – la vie s'écoule, loi mécanique – notes de réclamation au bureau central – paiements – quittances pour les clients – signatures de police – encaissements journaliers. Tous les jours pareils. La tête ne travaille pas. Je suis pour cela content de sortir un peu de cette vie le lundi soir en allant à l'Union chrétienne où l'on entend au moins des propos instructifs, là le cerveau travaille, pense et on n'entend que du bien pour l'âme. Le dimanche aussi me sort de cette vie. Je termine la journée par une prière de grâce, de pardon et de bénédiction pour mes parents et amis... »*

Le 20 février 1919, il rencontre dans la rue Rose-Marie Girard et il note « l'événement » dans son *Journal* en soulignant le plaisir qu'il éprouve à fréquenter régulièrement cette famille suisse; le lendemain, la jeune fille vient prendre des nouvelles de Madame Veillon...



15-2-19 Samedi.

C'est vrai qu'il a aussi compte le coup de fr pour la chose qu'il a raccomode. Les marchands ici vivent que pour leur profit, aucun scrupule. On essaye de se voler les uns les autres, c'est cela la terre. Serait la solitarité - la facilité de vivre mais ce serait trop beau - et il en résulterait la ferveur.

Le matin il est venu au guichet une espèce de femme pour venir signer de police, moustaches et barbe rose. Joudon épais - carrure colossale.

M. Kater vient d'Angleterre (il y a deux jours)  
il est venu hier soir à Egham.)

Il raconte que là bas on marche beaucoup plus de titre qu'ici.

En Écosse de grès - une grise c'est toujours une ciment et une ciment une petite révolution.

Il y a des boutiques de défonceur - et de carreaux de casse.

16-2-19 Dimanche - Il pleut pendant presque toute la journée.  
Matin école du dimanche. Je fais mon groupe sans encombre. Après midi j'prends le train 1<sup>h</sup> 18 qui arrive à 1<sup>h</sup> 42 pour aller à la 3<sup>e</sup> réunion générale du mouvement de la Seine des Unis Chrétiens des Femmes Jeunes. Sujet Campagne de réorganisation et de propagande. A voir



nous discutons la Fédération de la Jeunesse  
Protestante de France. Soit l'association de  
l'Union Chrétienne de Jeunes Gens et Jeunes Filles  
et de l'association des étudiants Protestants  
de profit et accepter, car pour faire quelque  
chose il faut être unis former bloc. Le  
programme des M. C. est le suivant :

Évangélisation de Jeunes par les Jeunes.  
Il y a environ 160 unis, en France avec 6000  
membres c'est très peu car 6000 Jeunes gens devraient  
se rassembler en 35.000.

En France tout le monde se dit chrétien - on  
~~est~~ pense à un catholique. Nous nous une  
religion - non, le Protestantisme est un mouvement.

C'est que les hommes ont le droit de se mettre  
Protestant et être pour aimer Jésus Christ pour  
eux mêmes et non que la religion leur soit  
imposée.

On est en train de chercher à mettre son pied  
dans le Journal exclusivement unioniste  
comme l'effort nous donnait de nouvelles d'une  
union à une autre.

Le fait en m'en allant je trouve que mon  
passé n'était plus là - je cherche, et ne

A la fin de la guerre, Otto Veillon regagne Caudry, dans le Nord de la France, où il reprend son travail à l'agence de transports de son ami Hans Dietiker. Il retrouve une maison saccagée, la bibliothèque disparue; il remet tout en état avant l'arrivée de sa famille au printemps de 1919.

Charles Veillon, âgé de dix-neuf ans, reste seul à Montmorency et il craint de perdre sa place au profit des « démobilisés ». Il sait que ses 10 fr. de salaire journalier ont considérablement aidé le ménage et il note dans son *Journal* sa satisfaction d'avoir pu aider ses parents.

Il va trouver une nouvelle famille chez les Girard qui lui ouvrent la porte de la villa des « Marronniers »:

*« Plus je vais chez eux, plus je les trouve gentils et charmants. »* (16 mars 1919)

Conscient d'être sur une voie de garage et souffrant de trouver si peu de satisfaction dans ses activités de caissier à l'agence de Montmorency de la *Société Le Triphasé (Nord-Lumière)*, Charles Veillon commence à prospecter le marché du travail. En avril 1920, il demande à ses parents l'autorisation de travailler chez F. Chabot, agent général à Paris de la société *Ciment armé Demay Frères*, dont il connaissait bien le fils, rencontré durant l'exode de l'été 1914 à Ault. Son père Otto lui répond de Caudry le 26 avril 1920:

*« Ta mère et moi, nous croyons devoir te dire d'accepter cette offre, car nous espérons que ce sera pour ton bien et que nous savons bien qu'au Triphasé tu n'as pas d'avenir. Avec Mr. Chabot tu entreras dans le grand commerce, ce qui est toujours plus intéressant que d'être dans une administration où l'on devient sans le vouloir un rond-de-cuir. Je crois qu'avec Mr. Chabot tu pourras beaucoup apprendre et si tu arrives à pouvoir lui proposer des affaires d'achat ou de vente tes appointements s'augmenteront... Le salaire fixe de 450 fr. plus le remboursement de tes frais de tram, métro, etc., n'est pas mal pour commencer. Toute réflexion faite, nous t'autorisons donc à accepter l'offre et à donner ta démission le 1<sup>er</sup> mai... »*

Le 15 mai 1920, en tout bien tout honneur, Charles Veillon quitte *Le Triphasé* muni d'un certificat louant ses services. Mais deux mois plus tard, le jeune homme est, cette fois, sollicité par son père qui lui propose une place d'employé de bureau à l'agence de Caudry des *Métiers Textiles Saurer* et il n'hésite pas à faire vibrer la corde sensible en écrivant le 19 juillet que « ta mère serait très contente de t'avoir avec nous » et il lui fait miroiter un salaire de 500 à 600 fr. par mois. Charles accepte par retour du courrier et son père lui fait part de sa satisfaction dans une lettre qui décrit bien le cadre et les conditions de travail proposés:

*« La place que l'on t'offre n'est pas celle d'un rond-de-cuir, car à côté de la correspondance et des travaux de bureau, tu auras à surveiller et à tenir le magasin des pièces de rechange; puis la Maison Saurer a installé deux métiers à broder qui vont commencer à tourner, ce qui ne manquera pas de devenir intéressant, car, par cette fabrication il y aura un peu de commerce. Tu ne seras pas non plus tenu comme moi au bureau, car les heures de travail sont de huit heures et la maison fait la semaine anglaise, donc samedi après dîner libre... Sommé toute, tu aurais une place tout à fait indépendante avec un travail agréable et à côté de cela un joli salaire. Avec 600 fr. par mois ici à Caudry, même en payant une pension à ta mère tu pourras sûrement faire des économies, car, par exemple, ici l'on peut user ses vêtements jusqu'à la corde, ce qui n'est pas possible à Paris. Je sais bien que le pays n'est pas très attrayant, mais enfin tu serais en famille, ce qui n'est pas à dédaigner, et qui sait si tu ne trouves pas ici aussi une gentille société à l'Union? ... Je comprends très bien qu'il te sera très dur de quitter tes bons amis de Montmorency, mais comme tu auras le samedi après-midi libre, il te sera facile de faire un petit saut par-ci par-là à Montmorency... »*

Le 1<sup>er</sup> septembre 1920, Charles Veillon commence ses nouvelles activités chez Saurer comme « employé aux écritures du dépôt de Caudry aux appointements mensuels de 600 fr. par mois ». Cinq mois plus tard, il touche sa première augmentation et, chaque année, il aura la satisfaction de voir croître ses gains de « gérant de succursale ». Si l'on inclut les gratifications de fin d'année (700 fr. en 1921), les revenus de Charles Veillon seront les suivants:

1921	8500 fr.	650 fr. par mois
1922	8850 fr.	675 fr. par mois
1923	9200 fr.	700 fr. par mois

Dès son retour à Caudry et durant près de quatre ans, Charles Veillon, déchargé de tout souci matériel quotidien, va pouvoir consacrer son énergie à des loisirs constructifs. Très actif au sein de l'Union Chrétienne de Jeunes Gens (UCJG) de Caudry, il déploie une intense activité au profit du temple protestant, organisant des soirées récréatives et des spectacles où chantaient sa mère et sa sœur. Chargé de récolter de l'argent pour son église, il découvre l'importance de la parole dans les relations sociales et il n'hésite pas à prêcher en l'absence du pasteur, comme il l'avait vu si souvent faire par André Girard à Enghien quelques années auparavant. Léon Bopp n'a pas manqué de relever cet engagement dans le portrait qu'il a brossé de Charles Veillon:

*« ...pour compléter son activité en se distrayant, il fait de temps à autre un peu d'évangélisation; il lui arrive même, avec le consentement d'un pasteur, de monter*

*en chaire, d'y improviser des sermons, et l'on devine que ses homélies devaient avoir toute la fraîcheur, la gaucherie, et l'élan de l'inexpérience... »*

Aussi touchant soit-il, ce portrait mérite quelques précisions: Charles Veillon n'improvisait rien, tous ses sermons étaient soigneusement préparés, certains d'entre eux furent récrits à plusieurs reprises, et il ne prenait la parole en public qu'après avoir mûrement réfléchi aux propos qu'il désirait développer.

En 1921, Charles Veillon participe à la fondation d'une troupe d'éclaireurs unionistes à Caudry. Rapidement, il va jouer un rôle comme chef de la troupe locale. En 1923, il prendra position publiquement en signant des articles en faveur du scoutisme dans les colonnes du *Caudry-Cambrésis*. Les opinions, les principes et la morale qu'il prône méritent d'être cités, car ils seront à la base de l'éthique qu'il ne cessera de défendre sa vie durant:

*« Le mouvement des boys-scouts est un mouvement d'éducation morale et il est un des ennemis les plus violents du « dressage collectif » de la jeunesse, et contrairement à ce qu'on suppose parfois une véritable force de rapprochement international...*

*Le but du scoutisme est de faire acquérir à la jeunesse l'esprit de débrouillardise, de développer la volonté, le courage, l'initiative, etc., pour en faire une génération forte, puissante et saine.*

*Le moyen d'arriver à ces résultats est justement l'éducation de l'individu, pris à part, en lui faisant sentir sa responsabilité dans la vie... »*

Le 22 avril 1923, dans le numéro 214 du *Cambrésis-Sports*, il s'adresse directement aux parents:

*« Vous qui avez des garçons à élever, je voudrais vous faire comprendre quel puissant moyen vous avez en main avec le Scoutisme pour faire de vos garçons des hommes. N'est-ce pas là votre désir ? Je le pense.*

*L'éclaireur (le boy-scout) est celui qui endure ses membres et fortifie sa volonté. C'est celui qui est robuste, qui part en avant et sait se tirer d'affaires en toutes circonstances. Le scoutisme c'est le moyen de donner à vos garçons la santé, la santé du corps et la santé de l'âme... C'est un effort quotidien sur soi-même que l'on demande à l'éclaireur. N'est-ce pas un apprentissage pour la vie?*

*Entre autres, la loi dit: un éclaireur accomplira au moins une bonne action par jour. C'est la meilleure leçon pratique de solidarité; n'a-t-on pas besoin d'hommes capables des plus humbles dévouements comme des plus grands sacrifices...? »*

Ce sont là des paroles de meneur d'hommes, paroles de chrétien militant et engagé: l'éducation morale, la volonté, le courage, l'esprit d'initiative, la responsabilité, le rôle de l'individu. Ces grands thèmes apparaissent déjà claire-

ment dans l'idéologie du « chef de troupe des éclaireurs unionistes de Caudry », qui revient sur un mot clé le 6 mai 1923:

*« Tout ceci pour mettre en valeur le mot: Servir qui fait partie de la loi de l'éclaireur. Quoi de plus beau que de servir, servir son prochain et donner autour de soi de la joie et un peu de bonheur dans la mesure de ses moyens. »*

Cette dernière phrase, écrite par un jeune homme de vingt-trois ans, montre à quel point Charles Veillon tentait de se définir par rapport à la collectivité. Profondément marqué par sa mère, par son sens du devoir à accomplir, par sa droiture qu'il pouvait observer tous les jours, Charles Veillon reprend à son compte et cherche à vivre les canons de l'éthique protestante qui soulevaient cette minorité d'une petite bourgade du Nord de la France. Selon les souvenirs de sa sœur, Madame Denise Danguy, née en 1904, Charles Veillon vécut les débuts des années vingt entouré de jeunes, suivant l'exemple d'André Girard, à tel point que la maison des Veillon, au numéro 34 de la rue Nationale, puis à la Rue Neuve, à deux pas du Temple protestant, jouait parfois le rôle de presbytère sans avoir le faste et l'espace de la villa des Girard à Montmorency où Charles Veillon avait appris la vie et l'action communautaires. Madame Denise Danguy n'a pas oublié que la chambre d'hôtes accueillait les pasteurs de passage et parfois des musiciens lors des concerts organisés par Madame Veillon à la Rue Neuve.





Rose Girard et sa sœur Marguerite Parel («Tante Guiton») qui dirigera la succursale de La Chaux-de-Fonds...



1923–1924 – Charles Veillon et Rose-Marie Girard à l'époque de leurs fiançailles

## *Le retour au pays (1924)*

La correspondance échangée entre André Girard à Paris et sa belle-sœur Marguerite Parel, devenue son associée dès 1909, année où elle reprend la direction de l'agence de vente par abonnement *A. Girard & Cie* à La Chaux-de-Fonds, apporte quelques renseignements sur les conditions qui amenèrent Charles Veillon à quitter la France pour s'installer dans la métropole horlogère du Jura neuchâtelois.

En mars 1924, Charles Veillon se voit offrir le poste de secrétaire permanent des Unions chrétiennes du Nord de la France. Touché par cette marque de confiance, il hésite pourtant et il en parle à ses parents et à son futur beau-père André Girard. Sa mère lui fait remarquer judicieusement que cette « place ne lui permettrait pas de faire vivre un ménage », argument de poids si l'on songe à l'aisance à laquelle sa fiancée Rose-Marie Girard était habituée.

Le 17 mars 1924, André Girard écrit à sa belle-sœur:

*Ma chère Guiton,*

*... comme tu avais si gentiment suggéré l'idée que Charles pourrait éventuellement, et si René (Junod) était d'accord, faire une partie du travail dont j'aurais pu me charger si Girard & Boitte m'avait « mis en liberté » en 1923, nous en avons dit deux mots à Charles (qui est revenu hier passer la journée à Paris pour une réunion de chefs éclaireurs) sans s'engager sur rien, ni vous ni nous, bien entendu.*

*Charles est, je crois, décidé à renoncer au poste de secrétaire des UCJG et comme Saurer va sûrement liquider dans un délai plus ou moins long (plutôt court que long), Charles serait tout disposé à aller, si on le demandait, à La Chaux-de-Fonds, où une année d'essai montrerait si cette affaire est dans ses cordes, comme je le crois, et si ses services sont utiles à A. Girard & Cie. Je te parle donc tout de suite de la chose pour que tu en causes à René et pour que vous me disiez si et comment vous croyez que cela pourrait s'arranger. Si vous dites oui, j'accepterais à une condition c'est que pour cet essai, et pendant 1 ou 2 ans par exemple, le traitement de Charles soit prélevé sur ma part de bénéfices; nous verrons ensuite comment procéder suivant les circonstances et les services rendus. Que faudrait-il lui donner? C'est la question...*

*Pour les capacités de Charles je ne suis pas inquiet: ses antécédents à l'Electricité de Montmorency et à Caudry le recommandent et il serait, je crois, très bon pour te décharger un peu de la comptabilité, etc., ce qui est bien désirable car tu en fais*

# GIRARD & BOITTE

46, rue de l'Échiquier, à PARIS

(X<sup>e</sup> Arrondissement)

## CONDITIONS DE VENTE

Les emballages et les ports sont gratuits.

Les reçus sont présentés par la poste au commencement de chaque mois et **sans frais pour l'acheteur.**

Vendus en confiance, les appareils sont garantis tels qu'ils sont annoncés; ils peuvent être rendus dans la huitaine qui suit la réception s'ils ne conviennent pas.

Nous garantissons absolument la supériorité de tous nos appareils et, **SEULS**, parmi tous les fabricants et marchands, nous les envoyons **immédiatement à l'essai pendant 8 jours sans aucun engagement pour le client.**

Nos prix défient la concurrence et nos conditions de vente sont **UNIKES AU MONDE!**

Pour nos **Appareils exclusifs** (*Première Partie, pages 4 à 18*), nous accordons, en effet, à chacun, nonobstant des

### PRIMES GRATUITES

de grande valeur, les plus grandes facilités de paiement :

**20 A 30 MOIS  
DE CRÉDIT!!!**

Pour les **Appareils divers** (*Deuxième Partie, pages 19 à 30*), nous accordons **20 Mois de Crédit**, c'est-à-dire que nous fournissons *immédiatement* les appareils complets et nous faisons encaisser chaque mois *la vingtième partie de la somme totale* (5 fr. par mois minimum).

~~~~~  
Pour souscrire, il suffit de nous écrire ou de nous renvoyer, rempli et signé, un des **BULLETINS DE SOUSCRIPTION** qui se trouvent à la fin du présent Catalogue.  
~~~~~

## Demandez

### Gratis et Franco

*Nos Catalogues généraux  
et nos Albums illustrés*

SPÉCIAUX POUR CHAQUE GENRE D'ARTICLES

Phonographes  
Services de Table  
Batteries de Cuisine en  
Aluminium Pur  
Orfèvrerie d'Argent - Suspensions  
Garnitures de Cheminées  
Montres de Précision  
Machines à coudre  
Articles de Voyage - Jumelles  
Bicyclettes - Fourrures  
Armes et Fusils de Chasse  
Instruments de Musique  
Bijouterie

**A TOUT LE MONDE  
DEUX ANS DE CRÉDIT**

**GIRARD & BOITTE**

46, Rue de l'Échiquier — PARIS

(X<sup>e</sup> Arrondissement)

vraiment trop et te trouves débordée, ma chère Guiton. Sa connaissance de l'allemand est aussi une bonne chose.

Voilà le sujet exposé. Dites-moi ce que vous en pensez et cela très franchement, car si vous croyez qu'il vaut mieux que Charles cherche sa voie ailleurs, il peut très bien le faire et je n'aurais même parlé de rien si toi-même n'avais si aimablement parlé de cette possibilité.

Je n'ai rien engagé, bien entendu; mais s'il y a là un chemin ouvert pour Charles que nous apprécions toujours davantage et pour notre Rose-Marie qui serait ravie de retourner un jour à La Chaux-de-Fonds, il faut peut-être ne pas laisser passer l'occasion... »

Charles Veillon va se lancer dans un secteur économique dont les origines remontent au siècle dernier. La paix, revenue avec la Restauration, offre de nouvelles perspectives aux magasins de nouveautés qui se mettent à utiliser tous les procédés de la vente: étalages, prix fixes, déballages, ventes au-dessous des cours annoncés par des prospectus largement diffusés qui faisaient « courir tout Paris ». La province restait le domaine des commis-voyageurs et semblait exclue du mouvement commercial qui commençait à révolutionner les bazars de la capitale.

Des magasins de nouveautés vont sortir les premiers grands magasins qui se feront une concurrence acharnée à la fin du Second Empire. La nécessité d'élargir la clientèle pour écouler une production de masse va tirer profit du développement rapide des chemins de fer, de l'amélioration des services postaux et de la simplification des modes de paiement. Il semblerait qu'Aristide Boucicaut (1810–1877), propriétaire du *Bon Marché*, créé en 1852, l'un des grands magasins de Paris que Zola immortalisera dans le *Bonheur des Dames* (1882), ait été à l'origine de la vente par correspondance. Son premier catalogue, publié en 1867, comptait une cinquantaine de pages contenant près de 1500 références uniquement textiles, sans illustrations.

Le succès fut immédiat. Les campagnes sortaient de leur isolement, les grands magasins venaient littéralement à domicile par la poste, la voie ferrée et ce système de distribution s'affirma au fil des ans. La concurrence ne se fit pas attendre, le *Louvre* (1854), le *Bazar de l'Hôtel de Ville* (1856), le *Printemps* (1865) et la *Samaritaine* (1869) vont inonder la province de leurs catalogues, dont le volume, la forme et le contenu, ne cesseront de se diversifier pour se rendre plus attrayants.

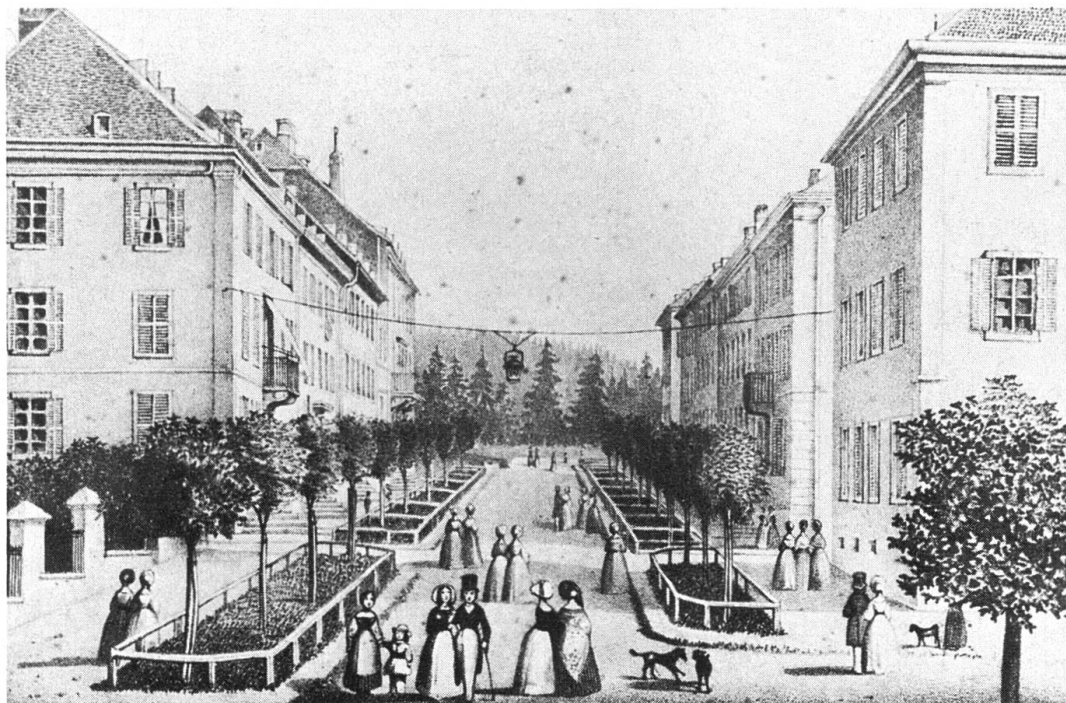
La maison *Girard & Boitte* à Paris, au début du XX<sup>ème</sup> siècle déjà, présentait un assortiment varié, avec des conditions de vente précises.

Aux Etats-Unis, les catalogues de Montgomery Wards, dès 1872, puis ceux de *Sears & Roebuck* à partir de 1893, offriront aux pionniers des terres de l'Ouest les objets usuels et un choix toujours plus important d'articles.

En Suisse, Charles Veillon va suivre les traces de Jelmoli et d'Ackermann en introduisant les articles d'habillement dans une société de vente par correspondance jusqu'alors spécialisée dans la diffusion de divers articles, tels que gramophones, jumelles, instruments de musique, machines à coudre et pharmacies de ménage.

L'agence de la maison *A. Girard & Cie*, vente par abonnements, créée en 1905 à La Chaux-de-Fonds par André Girard, avait bien prospéré. En 1909, Marguerite Parel la reprend et l'année suivante elle engage Berthe Junod (1879–1948) comme associée. Ulysse Junod (1849–1938), le père de cette dernière, avait épousé Emma-Caroline Girard (1855–1924), sœur du fondateur André Girard (1874–1925). Le caractère familial de l'agence est encore renforcé avec l'arrivée de René Junod (1893–1956), le frère de Berthe, en 1919, qui va peu à peu remplacer sa sœur aînée. Les affaires reprennent et les associés décident de redistribuer les cartes en précisant leurs parts respectives. La raison sociale est modifiée comme le précise la *Feuille Officielle Suisse du Commerce* du 6 mai 1920:

« La raison Agence A. Girard, maison de vente par abonnements, à La Chaux-de-Fonds est radiée ensuite de la reprise de l'actif et du passif depuis le 1<sup>er</sup> mai 1920 par la société en nom collectif A. Girard & Cie. Jules-André Girard, négociant du Locle, Marguerite Parel, négociante du Locle et René Junod, négociant de Sainte-



...à la rue de la Promenade no 5 – Cet immeuble, premier à gauche, existe toujours...  
(Reproduction d'une gravure originale de 1840)



*Croix (Vaud), le premier domicilié à Paris, et les deux suivants à La Chaux-de-Fonds, ont constitué à La Chaux-de-Fonds, sous la raison sociale A. Girard & Cie, une société en nom collectif, commençant le 1<sup>er</sup> mai 1920... »*

Lors de son premier exercice, la société réalise un chiffre d'affaires (livraisons clients) de 583 631 fr. dégageant 57 690 fr. de bénéfice net. L'année suivante (1921–1922) reste dans les mêmes proportions malgré la crise qui touche brutalement les régions horlogères. L'exercice 1922–1923 fait état d'un bel essor, les livraisons clients atteignent 801 488 fr. et le bénéfice de 75 759 fr. permet la distribution d'un dividende de 5 % pour un capital de 220 000 fr., le solde étant attribué aux réserves de la société. Charles Veillon va entrer dans une agence en pleine croissance.

Le 24 mars 1924, André Girard répond à Marguerite Parel:

*« ... (je voulais t'écrire) pour te remercier de tout cœur de tes propositions concernant Charles. A réception de ta lettre, je lui ai écrit et sa réponse m'arrive aujourd'hui. Il accepte avec reconnaissance... Charles est du reste un garçon modeste, pratique et économe, ce qui est une sécurité.*

*Evidemment, on ne lui parlerait pas d'association pour le moment: l'avenir nous guidera, et je ne demande pas mieux que de rester des vôtres, bien entendu...*

*En tout cas nous avons tous été bien touchés de tes bonnes paroles et pensées et Rose-Marie, en entendant parler de tout cela, a fait ses plus beaux yeux; j'aurais voulu que tu les voies!*

*Espérons que si ces projets aboutissent, ce sera pour le bonheur non seulement de nos jeunes, mais de chacun... »*

André Girard, déjà touché dans sa santé, tenait à préparer l'avenir de son futur beau-fils. L'ayant vu à l'œuvre depuis de nombreuses années, le connaissant bien, il le fait ainsi engager dans l'agence qu'il a créée une vingtaine d'années auparavant et dont le développement nécessitait de nouvelles forces. Charles Veillon n'avait plus qu'à faire ses preuves, ce qu'il fit sans tarder comme il se plaisait à le raconter:

*« Je suis entré dans la maison A. Girard & Cie en juin 1924. La maison était composée de Mademoiselle Marguerite Parel, Monsieur René Junod, MM. Schneider, Kirchhofer, Perret, Jeanmonod et d'un commissionnaire. Elle occupait un petit appartement de trois chambres au No. 5 de la rue de la Promenade à La Chaux-de-Fonds.*

*On vendait principalement: tapis, batteries de cuisine, services de table, montres, fourrures, gramophones et disques, bicyclettes, appareils de photographie, jumelles,*

# MANTEAUX DIVERS

## Manteaux de pluie

Taille 44 à 48.  
Longueur 115 à 125 cm.  
Bleu-marin, gris ou beige.

N° 2.

Cachemire, laine supérieure.  
Tissu caoutchouté.

FR. 68.-

Payables Fr. 5.- par mois.

AU COMPTANT FR. 61.-

N° 5.

Gabardine laine 1<sup>er</sup> choix. Doublé  
mi-corps. - Tissu imperméable.

FR. 98.-

Payables Fr. 10.- par mois.

AU COMPTANT FR. 88.-



## Velours de laine

Façon moderne  
Col transformable

Taille 42 à 48.  
Longueur 115 à 130 cm.  
Bleu ou marron.

N° 12

Doublé mi-corps.

FR. 98.-

Payables Fr. 10.- par mois.

AU COMPTANT

FR. 88.-

## MANTEAUX DE PLUIE

Avec ceinture facultative.

Taille 44 à 48.

Longueur 110 à 120 cm.

Beige ou gris.

N° 22. — Cachemire  
laine double.

Tissu caoutchouté.

FR. 78.-

Payables Fr. 6.- par mois.

Au comptant Fr. 70.-

N° 24. — Gabardine

laine 1<sup>er</sup> choix. Doublé.

Tissu imperméable.

FR. 98.-

Payables Fr. 10.- par mois.

Au comptant Fr. 88.-



## Manteau d'Hiver

N° 32. — Loden gris ou  
noir, tissu épais et chaud.

FR. 100.-

Payables Fr. 10.- par mois.

Au comptant Fr. 90.-

N° 33. — Même manteau, loden

très épais, double face

FR. 125.-

Payables Fr. 10.- par mois.

Au comptant Fr. 112.-

## Manteau mi-Saison

N° 35. — Whip - Cord.

1<sup>re</sup> qualité, gris ou noir.

FR. 136.-

Payables Fr. 10.- par mois.

Au comptant Fr. 122.-

## Manteau Drap

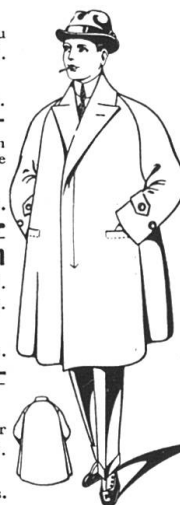
N° 38. — Tissu premier

choix, entièrement doublé.

FR. 156.-

Payables Fr. 12.- par mois.

Au comptant Fr. 140.-



# FOURRURES

SAISON

1924-1925



VENTE PAR ABONNEMENT  
10 À 12 MOIS DE CRÉDIT  
AU COMPTANT 10% D'ESCOMPTE

A. GIRARD & CO  
LA CHAUX-DE-FONDS, PROMENADE 5

A. GIRARD & CO

5, PROMENADE, 5

LA CHAUX-DE-FONDS

5, PROMENADE, 5

*machines à coudre et d'autres articles comme des violons, etc. Les premiers manteaux de pluie se vendaient bien...*

*Les marchandises étant sorties de fabrique, il n'y avait pas de frais de magasinage ou presque pas, et l'on s'ingéniait à vendre des séries d'articles. Les frais généraux extrêmement réduits se composaient des salaires, sursalaires, frais de poste, etc.*

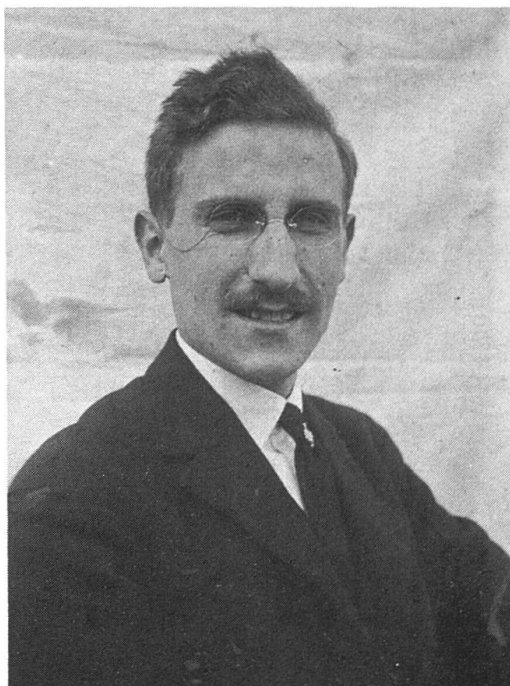
*Quand je suis entré dans la maison, la direction m'a demandé de m'occuper d'un département nouveau, à créer, pour que je justifie mon travail. J'ai accepté en demandant quelques semaines de réflexion pour avoir le temps de m'initier au travail.*

*On faisait tout à la main, factures, comptabilité clients, adresses des remboursements, adresses des relances de catalogues. Pour faire face au travail il fallait souvent rester le soir. Cela ne pouvait se faire qu'en fraude, car on était jaloux l'un de l'autre et René Junod notamment ne voulait pas que l'on fasse des heures supplémentaires.*

*Vu que j'étais le futur beau-fils d'André Girard, ce dernier a obtenu que je gagne 500 fr. par mois. Après quelques années, on m'octroya un sursalaire de 400 fr. et ensuite pour le remplacer, 20 % sur les bénéfices sans participation de capital.*

*J'ai choisi comme champ de travail la confection, ayant précédemment travaillé un peu dans le textile en France. Je pensais que ce rayon qui en était tout à fait à son début en Suisse pouvait faire son chemin. Il fallait habituer les gens à acheter la confection, les fabriques peu nombreuses ont dû améliorer leur coupe et toutes les expériences ne furent pas toujours heureuses... »*

A l'époque, il y avait deux manières de s'habiller. Les classes aisées se faisaient couper leurs vêtements chez le tailleur de leur choix et les ménages plus modestes achetaient des habits de confection et les retouchaient à domicile, le choix des grandeurs étant encore limité. Ce sont les Allemands qui développèrent les tailles multiples, de 36 à 52, et Charles Veillon suivit de près l'évolution des coupes en série en cherchant à adapter les nouveautés à son système de vente par correspondance.



1926 – Charles Veillon lors de ses débuts  
à La Chaux-de-Fonds

## Les contraintes de l'association

Le décès d'André Girard, survenu brutalement le 19 mai 1925, oblige les associés d'A. Girard & Cie à refaire un nouveau contrat; Rose-Louisa Girard entre dans l'association à la place de son mari défunt, elle y retrouve sa sœur Marguerite Parel. Les bénéfices sont répartis de la manière suivante:

Madame Rose Girard	20 %
Mademoiselle Marguerite Parel	40 %
Monsieur René Junod	40 %

Pas trace de Charles Veillon... Il n'est qu'un simple employé de bureau parmi les sept personnes qui animent l'agence de La Chaux-de-Fonds.

MAISON DE VENTE  
PAR ABONNEMENT

**GIRARD & Co**  
LA CHAUX-DE-FONDS  
5, RUE DE LA PROMENADE, 5

Inventaires  
et  
Bilans. - de 1910 à 1925

Année 1925.

{ du 31. I. 1925.  
au 31. I. 1926.

Bilan.

	- Actif -	- Passif -
Caisse.	1.275. 55.	
A.C.C.	464.174. 25.	
Mobilier.	1. =	
C.C.D.	13.049. 20.	
Porte.	5.073. 84.	
Marchandises.	22.871. 60.	
Capital.		461.691. 69.
P. & P.		44.752. 25.
	506.444. 94.	506.444. 94.

Compte Profits & Pertes.

	- Actif -	- Passif -
Marchandises.		338.248. 28.
Salde cpte P. & P.	17.912. 60.	
Publicité.	108.043. 15.	
F. L.	135.075. 15.	
Depn. Mobil.	225. 80.	
Sueroie	32.240. 33.	
Beinf.	44.753. 25.	
	338.248. 28.	338.248. 28.

A la fin du mois de décembre 1925, Charles Veillon signe son acte officiel de mariage à la mairie de La Chaux-de-Fonds et les deux époux se rendent en France pour la cérémonie religieuse qui se tient à Montmorency, le 5 janvier 1926. Le pasteur Victor Monod s'adresse au jeune couple du haut de la chaire:

*« Vous, Charles Veillon, à qui revient dans le foyer la direction et la responsabilité, je vous ai vu pendant la guerre travailler à maintenir le foyer démantelé de vos parents réfugiés. Je vous ai vu gagner votre pain à l'âge où d'autres sont encore sur les bancs de l'école. Cette rude discipline vous a mûri et si vous avez tout juste vingt-cinq ans pour aimer votre femme, vous avez plus de 25 ans devant la vie. Ne vous est-il pas arrivé à 20 ans de remplir une tâche pastorale, de grouper les jeunes gens de Caudry, d'assurer le culte public? Tout cela ne se fait pas sans luttes, sans souffrances, ni sans prières. En causant avec vous, il me semblait même voir quelque mélancolie vous saisir au souvenir des labeurs d'autrefois comparés à votre vie aisée d'aujourd'hui. Oui, vous êtes fait pour travailler et bâtir. Avec elle, vous ferez mieux et plus encore que par le passé. Vous ne la trouverez pas entre vous et votre devoir.*

*Vous, Rose-Marie, je vous ai vue grandir à travers des années heureuses et privilégiées. Quel doux nid vous quittez aujourd'hui. Combien aiment cette maison Girard dont vous avez été jusqu'ici la petite reine incontestée... »*

A peine arrivé à La Chaux-de-Fonds, Charles Veillon consacre ses rares heures libres à l'Eglise évangélique neuchâteloise qui le nomme « Moniteur de catéchisme » le 29 janvier 1925. Membre des Unions cadettes neuchâteloises (section des UCJG), il anime le centre de loisirs et s'occupe des jeunes comme l'avait fait son beau-père sa vie durant. On le voit défiler dans les rues de La Chaux-de-Fonds.



1925 – Charles Veillon défilant avec les Unions Chrétiennes de Jeunes Gens à La Chaux-de-Fonds



# ÉGLISE ÉVANGÉLIQUE NEUCHATELOISE

INDÉPENDANTE DE L'ÉTAT

PAROISSE DE LA CHAUX-DE-FONDS

## COMMISSION D'ENSEIGNEMENT RELIGIEUX

LA CHAUX-DE-FONDS, le *27 janvier* 19*25*

*Monsieur Charles Veillon*

### EN VILLE

Vous avez bien voulu accepter de remplir l'office de *Moniteur* dans notre  
*Catechisme*

Nous vous félicitons de l'heureuse détermination que vous avez prise, car c'est certainement une belle tâche que celle d'instruire les enfants de la voie du salut et nous demandons à Dieu qu'Il veuille vous donner tout ce qui est nécessaire pour l'accomplissement de ce devoir sérieux entre tous, puisqu'il nous rend responsables en quelque mesure de l'âme de ces enfants.

En vous remerciant cordialement de l'activité que vous mettrez ainsi au service de notre Eglise, nous souhaitons que vous en receviez de la joie et un encouragement dans la foi.

Nous vous présentons l'expression de notre affection chrétienne.

Au nom de la Commission d'Enseignement Religieux:

Le Président:

*F. Schneider-Rabat*

Le Secrétaire:

*E. Robert-Guerra*

L'un des Pasteurs:

*Louis Perregaux*

Après quatre ans de travail assidu centré sur le développement de la vente d'articles de confection, Charles Veillon obtient une modification du contrat d'association où son nom apparaît pour la première fois:

*« ... Il est apporté les modifications suivantes au contrat fait en date du 3 septembre 1925 entre Melle Parel, Mr. Junod et Mme Rose Girard:*

- 1. A partir du 1<sup>er</sup> février 1929, Madame Girard renonce au 20 % des bénéfices qui lui revenaient annuellement dans la maison Girard & Cie. Elle reste cependant associée à la maison à laquelle elle prête son nom. Les intérêts de la somme qu'elle a dans la maison lui seront payés annuellement à 5 %.*
- 2. Les autres associés, Melle Parel et Mr. Junod continuent à retirer chacun 40 % du bénéfice. Le 20 % supplémentaire sera porté au compte de Mr. Charles Veillon ainsi qu'un intérêt annuel de 5 % ... »*

En 1929, la société a poursuivi sa progression, elle réalise des ventes supérieures au million de francs et son capital ne cesse de croître. Il passe de 338 351 fr. en 1928 à 411 428 fr. l'année suivante. Une quinzaine de personnes consacrent tout leur temps à l'entreprise. Charles Veillon retrace les principaux événements:

*« ... Je m'occupais aussi de la comptabilité. Après bien des difficultés, on introduisit des machines à écrire et les factures furent faites avec un double sur machine. Puis la machine Ellioth Fisher à écriture sur plateau nous permit de faire en même temps la facture et le compte du client sur de grandes feuilles reliées ensuite dans une couverture en forme de livre. Le département Confection s'augmenta insensiblement. Il fallut agrandir. L'appartement de l'autre côté du palier à la rue de la Promenade 5 nous servit de refuge pour le bureau, les stocks restant dans les anciens locaux. Puis nous trouvâmes une petite fabrique à la rue Daniel-JeanRichard 44, près de la poste et de la gare et notre organisation put se perfectionner notablement. Nous avons alors introduit les meubles, système Kardex. Le travail se faisait toujours à la main en ce qui concerne le créditage des comptes. Les années devinrent dures pour les ventes... Vendre comme précédemment par les fabriques devint impossible. Il fallait avoir la marchandise en stock. Les soumissions furent perfectionnées. On les écrivit sur les machines... »*

Charles Veillon ne cesse d'améliorer son organisation, à l'affût de toute innovation permettant une réduction de ses frais généraux, il déploie une intense activité à déceler les points faibles.

En 1930, il voit ses efforts récompensés. Les deux femmes quittent l'association et les deux hommes reprennent l'affaire en changeant une fois de plus la raison sociale: les trois lettres appelées à un si bel avenir font leur apparition:

VAC  
Verkauf auf Credit  
Vente à crédit et vente au comptant  
« La plus ancienne maison de vente par correspondance,  
à crédit et au comptant »

Il fallut ajouter la seconde partie de la phrase « à crédit et au comptant »  
pour éviter les réactions de *Jelmoli* qui avait commencé à vendre par corres-  
pondance avant *Girard & Cie.* ...

Lettres annonçant le départ de M<sup>lle</sup> Marguerite Parel et Madame Rose Girard ainsi que la nouvelle  
raison sociale

**GIRARD & C<sup>e</sup>**  
44, Daniel JeanRichard, 44  
**LA CHAUX-DE-FONDS**

**MAISON DE VENTE  
PAR ABONNEMENT**

La Chaux-de-Fonds, le 31 Mars 1930.

Messieurs,

Nous avons l'honneur de vous informer que  
notre contrat de Société ne sera pas renouvelé,  
ensuite du départ de

Mademoiselle M. PAREL et  
Madame R. GIRARD

La suite de nos affaires sera reprise par notre  
sieur René Junod et Monsieur Charles Veillon.

Vous trouverez d'autre part la circulaire de  
la nouvelle Société, avec laquelle nous espérons  
que vous continuerez nos anciennes et bonnes  
relations.

Veuillez agréer, Messieurs, l'assurance de  
notre considération distinguée.

*Girard & Co.*

**GIRARD & C<sup>e</sup>**  
**— VAC —**  
VENTE A CRÉDIT  
VERKAUF AUF CREDIT  
**JUNOD & VEILLON**  
SUCCESSIONS  
44, Daniel JeanRichard, 44  
**LA CHAUX-DE-FONDS**  
TÉLÉPHONE 967  
COMPTE DE CHÈQUES IV B 49

La Chaux-de-Fonds, le 31 Mars 1930

Messieurs,

Nous avons l'honneur de porter à votre  
connaissance que nous reprenons, pour notre  
propre compte les affaires de la maison  
*Girard & Co.*

Nous formons à cet effet une Société en nom  
collectif sous la raison sociale de

**GIRARD & C<sup>e</sup>**  
**— VAC —**  
VENTE A CRÉDIT  
VERKAUF AUF CREDIT  
**JUNOD & VEILLON**  
SUCCESSIONS

Nous sollicitons pour nous-mêmes la con-  
fiance que vous avez accordée à nos prédécesseurs  
et espérons que nos relations continueront comme  
par le passé.

Nous vous prions d'agréer, Messieurs, nos  
salutations distinguées.

JUNOD & VEILLON.

Monsieur René Junod signera :

*Junod & Veillon*

Monsieur Charles Veillon signera :

*Junod & Veillon*

La situation matérielle de Charles Veillon va s'améliorer. En 1930, il s'octroie 1000 fr. de salaire mensuel et l'année suivante 1800 fr., ce qui, pour l'époque, représentait de gros revenus, comparés aux gains horaires d'un franc et cinquante centimes d'un ouvrier horloger qualifié. Il achète alors une belle voiture américaine, une *Nash* qui ne passait pas inaperçue dans les rues de la ville.

Les contraintes de l'association s'affirmèrent avec le développement des affaires de vente par correspondance, secteur qui ne souffrit pas de la rapide dégradation de la conjoncture au début des années trente. Charles avait de plus en plus l'impression de travailler pour le profit des détenteurs de capitaux et il prit conscience durant ces années de la difficulté de constituer un capital personnel dans une société en nom collectif, dont il ne détenait, pour sa part, que le 17,5 % du capital... Dans ces circonstances, l'on comprend mieux l'amertume de ses réflexions:

*« ... La direction se contenta d'encaisser les bénéfices de mon travail sans jamais m'accorder la place à laquelle j'avais droit. Melle Parel tombant malade et devenant incapable de diriger efficacement la maison (c'est elle qui faisait tout le travail important) donna sa démission et je la remplaçai en 1930. Toute la dette de la maison en sa faveur (capital investi, soit 519 962 fr. en 1930) me fut mis à charge et j'étais personnellement responsable de cette dette (40 % du capital investi selon contrat d'association de 1929) ainsi que de la plus-value de la maison estimée après inventaire à environ 200 000 fr., une injustice criante puisque René Junod touchait 50 % du bénéfice.*

*La Confection entre-temps représentait les  $\frac{2}{3}$  du chiffre d'affaires et s'augmentait sans cesse entraînant dans son sillon le Ménage. René Junod regrettait le temps où la maison plus petite ne connaissait pas de frais généraux accrus et faisait ses affaires avec moins de souci. Il oubliait que les temps changeaient avec les années et que la concurrence s'augmentait sans cesse... »*

Charles Veillon souffre de cette « tutelle financière » et il ne sait comment s'en libérer. Les années chaudes-de-fonnières (1930–1943) seront marquées par cette impression de ne pas pouvoir agir à sa guise. La mésentente entre les deux associés ira croissant proportionnellement au succès de la société qui voit son capital gonfler malgré la crise mondiale.

Il manquait à Charles Veillon la surface financière pour s'offrir le luxe de racheter les parts de ses associés. Il fut ainsi condamné à attendre une douzaine d'années avant d'obtenir la séparation des deux sociétés, celle de la *Confection* issue du département qu'il avait créé en arrivant à La Chaux-de-Fonds en 1924 et celle de *Ménage et Sports* que René Junod administrait depuis son entrée dans l'association en 1919.

## Girard & Cie VAC et la crise des années trente

Le ralentissement des affaires et la baisse de revenus des ménages ont peu d'effets sur la nouvelle société *Girard & Cie VAC*. Des slogans du genre: « Payez vos vêtements par mensualités comme l'eau, le gaz et l'électricité » se révèlent percutants. Et pourtant durant ces années difficiles, « le problème du crédit » est loin de faire l'unanimité, les organisations professionnelles lancent aussi leur mot d'ordre:

*« Il faut obliger chacun à proportionner ses dépenses et ses ressources, à ne pas dépenser plus qu'il ne gagne... »*

L'Ordre professionnel, organe des groupements patronaux affiliés à la Fédération genevoise des Corporations, du 2 juin 1933 tente de démontrer à ses lecteurs le coût du crédit:

*« Or, un budget n'est pas changé d'un centime si toutes les dépenses sont payées au comptant ou avec six mois de retard, ce n'est qu'une question de décalage; en fin de compte, le même argent est dépensé; le retard amène seulement de grosses difficultés aux fournisseurs, les oblige à un travail considérable (lettre de rappel, démarches d'encaissement, écritures comptables, etc.).*

*Ce travail coûte, son prix de revient s'ajoute nécessairement aux marges de vente et est supporté par l'ensemble de la clientèle.*

*Il résulte d'estimations raisonnables, que le coût de la vie serait abaissé immédiatement de 8 à 10 % si les paiements étaient généralement effectués au comptant. Le décalage dans les paiements se répercute évidemment. Le fournisseur qui n'est pas payé ne peut faire face à ses engagements et ainsi roule la boule du crédit en augmentant toujours d'importance. Répétons que nous ne nous occupons que du crédit de confiance, la vente à tempérament ou avec réserve de propriété, fort utiles pour certaines acquisitions, ne peuvent lui être comparées, puisqu'elles comportent des obligations de paiement précises pour l'acheteur et des garanties palpables pour le vendeur... »*

Le système de vente à crédit mis au point par *Girard & Cie VAC* semble répondre à un besoin si l'on en juge par l'augmentation régulière du nombre de clients au fil de ces années de crise. Le chiffre des trente mille est dépassé en 1934 et VAC réussit à développer ses ventes: de 1,9 million en 1933, le chiffre d'affaires passe à 2,2 millions en 1934.

Charles Veillon, conscient des critiques adressées de toute part aux modalités de la vente à crédit, va vouer un soin particulier aux conditions offertes à sa clientèle.



**Costumes tailleurs**

**VAC 11**  
LA CHAUX-DE-FONDS

No. **W 5213.** Costume tailleur, deux rangées, en chevron garanti pure laine, exécution très soignée et doublures de première qualité, complètement doublé crêpe de chine. Noir ou marine. Grands 40 à 46. . . . fr. **94.-**  
Payables fr. 9.- par mois.  
Au comptant fr. 84.-

No. **W 5214.** Joli costume tailleur en tissu peigné pure laine, exécution soignée et complètement doublé crêpe de chine. Couleurs gris clair, gris moyen ou beige foncé. Grands 40 à 46. . . . fr. **95.-**  
Payables fr. 9.- par mois.  
Au comptant fr. 85.-

No. **W 5215.** Charmant costume tailleur en tissu uni nanté, garanti pure laine, bordé de velours en soie brillante, travail très soigné, pochettes passepoilées, complètement doublé crêpe de chine. Noir ou marine. Grands 40 à 46. . . . fr. **98.-**  
Payables fr. 9.- par mois.  
Au comptant fr. 88.-

No. **W 5217.** Costume tailleur très élégant en magnifique étoffe fantaisie rayée, garantie pure laine, forme tailleur classique, très belle exécution et doublures particulièrement belles. Couleurs noir ou marine. Grands 40 à 46. . . . fr. **115.-**  
Payables fr. 10.- par mois.  
Au comptant fr. 103.-

No. **W 5216.** Costume tailleur très mode en tissu uni frisé, garanti pure laine, plisures aux revers, col, poches, manches, jupe et martingale spécialement à pili donnent de l'aisance aux mouvements. Coupe nouvelle, une rangée boutons, exécution absolument impeccable. Exécutées doublures crêpe de chine. En noir, marine, rouille ou brun clair. Grands 38 à 44. . . . fr. **98.-**  
Payables fr. 9.- par mois.  
Au comptant fr. 86.-

**Envois à choix, sans engagement, dans toute la Suisse.**  
Transformations ou prix de revient.

**Prrière d'indiquer lors de vos commandes et demandes la grandeur et la couleur.**  
**La qualité VAC est sans concurrence.**

La mode dans le catalogue du printemps 1938

Chaque commande est examinée avec attention, de discrets renseignements sont pris sur chaque client pour connaître sa situation et sa solvabilité. Les commandes jugées douteuses sont éliminées. Le montant des crédits accordés donne lieu à des estimations basées sur l'expérience, en principe cette somme ne doit pas dépasser un mois de salaire. La bonne volonté du client tient plus de place, au moment où des difficultés de paiement peuvent survenir, que le retard apporté à ses règlements. Si ce retard ou l'insolvabilité proviennent de maladie, d'accident ou de chômage, c'est-à-dire de raisons indépendantes de la volonté du débiteur, il en est largement tenu compte. Il arrive même que le solde dû par le débiteur malchanceux, devenu insolvable sans faute de sa part, soit purement et simplement passé par pertes et profits. Entre 1933 et 1937, les pertes réelles baissent par rapport au chiffre d'affaires de 5 à 3,6 % et Charles Veillon se félicite de la confiance de sa clientèle. Les conditions de vente sont claires et précises, le prix de chaque article est indiqué en gros caractères dans les catalogues avec la mensualité à payer.

Durant l'entre-deux-guerres, les crédits s'étalent souvent sur une année. Le client sait de suite à quoi s'en tenir, il sait ce qu'il aura à payer et n'aura pas de surprises désagréables à la fin du contrat. Dans une lettre adressée au Conseil

d'Etat du Canton de Vaud en date du 31 mars 1936, Charles Veillon précise encore:

*« Enfin, lorsqu'un débiteur n'arrive plus à tenir ses engagements, nous avons énormément de patience; nous diminuons le montant des mensualités à payer, nous l'autorisons à suspendre ses versements pendant quelques mois. Nous avons recours à la poursuite que si le débiteur est vraiment de mauvaise foi... »*

Charles Veillon tenait à se distancer de la concurrence, dont certaines maisons utilisaient l'inscription d'une réserve de propriété lors de la vente à crédit avec application rigoureuse sans égard et sans rémission dès le moindre retard dans le versement d'une mensualité. Ce sont ces méthodes drastiques qui portèrent préjudice au système de la vente à crédit et elles expliquent le nombre et la virulence des attaques dans la presse contre ces pratiques jugées inhumaines.

Les premiers rapports annuels apparaissent en 1933; de son écriture minuscule, le jeune patron de trente-trois ans brosse un tableau de la situation:

*« Résultat peu intéressant: pourquoi?*

*Chute des prix, c'est-à-dire moins de bénéfices avec davantage de frais, marge devenue insuffisante... Augmentation des taxes postales de 12 000 fr. par rapport à 1929 (année où le chiffre d'affaires a été pareil à 1933, soit 1,9 million de francs). Publicité: 350 000 fr., chiffre énorme par rapport au rendement. Dans le temps un phonographe annoncé valait 198 fr. maintenant on en vend à 69 ou 54 fr. et en plus petite quantité, donc moins value. Le client avec une moyenne de vente de 50 fr. nous coûte plus cher qu'avant. Le seul bon remède actuellement: réduction massive des frais généraux et de la publicité. »*

Charles Veillon opte pour la croissance, il va s'efforcer de développer ses ventes en limitant ses frais. En 1934, ses objectifs semblent atteints:

*« La publicité a eu un rendement meilleur par l'introduction de clichés mieux adaptés à la situation actuelle et au choix toujours plus serré des journaux. Nous avons pu faire une économie de 50 000 fr. dans l'année et ne pas diminuer le rendement... »*

Le pourcentage de la publicité par rapport au chiffre d'affaires baisse de 18 % en 1933 à 14 % en 1934. Une prudente politique d'amortissement des stocks donne de bons résultats:

*« Nous ne comptons presque pas de stock à l'inventaire. Nous laissons délibérément*



1935 – Après les rues de la Promenade, puis Daniel JeanRichard, l'entreprise s'installe à la rue Léopold Robert no 73

*toute la confection de côté quoiqu'ensuite une bonne partie des marchandises peut encore se vendre. Il n'y a que les robes qui présentent un danger plus grand, mais nous nous efforçons de calculer le prix de vente plus élevé et de cette façon les robes vendues, qui, en 1934, se montaient à plus de 5000 pièces payent le stock qui pourrait rester. Nous faisons d'ailleurs de même avec presque toute la marchandise de confection, ce qui augmente la rentabilité de notre firme.*

*Ce sont les articles de confection qui ont la faveur de notre clientèle puisque nous avons vendu, sans compter la lingerie, plus de 27 000 pièces. Mais 1934 a accusé une augmentation de certains articles de ménage par suite d'une meilleure adaptation de prix... »*

La politique définie en 1933 porte ses fruits. En 1935, les ventes ont encore augmenté de 300 000 fr. pour atteindre 2,5 millions « malgré une diminution de publicité ». Les pertes réelles baissent sensiblement grâce à une nouvelle organisation et à des contrôles plus rigoureux. La *Confection* prend de plus en plus d'importance par rapport aux articles de *Ménage et Sports*; avec 66 % du chiffre d'affaires, ce département créé dix ans auparavant par Charles Veillon fait preuve d'un rendement en constante progression.

En septembre 1935, la société quitte les bureaux de la rue Daniel-Jean Richard 44 devenus trop exigus malgré des agrandissements successifs. Girard & Cie VAC s'installe dans l'artère principale de la ville au numéro 73 de la rue Léopold-Robert, véritable centre commercial de La Chaux-de-Fonds.

Passé le cap des deux millions de ventes, il n'est plus possible de limiter les frais généraux, le surcroît de travail nécessite d'engager du personnel. De 18 personnes en 1934, la société passe à 28 en 1935, puis à 38 l'année suivante; Charles Veillon justifie ainsi cette décision dans son rapport du 13 février 1936:

*« Les frais généraux ont une légère tendance à monter. Cela provient du plus grand nombre d'employés qui nous ont été indispensables pour accomplir le travail qui devient de plus en plus compliqué. Nous avons ouvert dans l'année 37 500 comptes, à l'inventaire il en reste ouverts 14 988.*

*Les frais généraux (368 200 fr. pour 2,5 millions de francs de ventes en 1935) s'expliquent par l'augmentation du travail, des livraisons plus nombreuses portant sur des sommes plus petites, davantage de colis à préparer, davantage de lettres écrites... Satisfaction morale aussi d'occuper le plus de monde possible dans ce temps de chômage. Nous essayons d'ailleurs de rendre la vie au bureau aussi agréable que possible tout en étant très stricts quant au travail et demandant un rendement maximum, en contrepartie des avantages que nous offrons. »*

En 1936, la progression se poursuit, les débiteurs douteux sont éliminés, les amortissements augmentés et Charles Veillon trouve un moyen ingénieux pour limiter ses stocks:

*« Le département Confection a passé des contrats qui seront payables au fur et à mesure de l'arrivée des marchandises. »*

Et ces vêtements n'étaient demandés au fournisseur, Jakob Weil à Zurich, qu'en fonction de la rentrée des commandes après l'envoi de chaque catalogue, les « invendus » revenaient à La Chaux-de-Fonds et constituaient un stock limité, soit une économie d'espace considérable. D'innovations en perfectionnements, la gestion s'affine et le rendement s'améliore. Le capital de la société en nom collectif s'accroît chaque année avec l'apport des bénéfices non distribués.

A chaque boucllement d'exercice, Charles Veillon se trouvait confronté à la même insatisfaction: il ne pouvait pas récolter tous les fruits de son labeur acharné et il commençait à avoir de plus en plus l'impression de travailler au plus grand profit des détenteurs de capitaux. La situation se présentait ainsi:

## Répartition du Capital de Girard & Cie VAC

	1935	1936
René Junod	42,9 % 315 735 fr.	43,5 % 334 559 fr.
Marguerite Parel	23,1 % 170 779 fr.	21,8 % 167 108 fr.
Charles Veillon	17,4 % 128 134 fr.	18,3 % 140 937 fr.
Rose Girard	16,6 % <u>121 803 fr.</u>	16,4 % <u>126 044 fr.</u>
	736 451 fr.	768 648 fr.

Charles Veillon et sa belle-mère ne détenaient que le 34 % du capital de la société en nom collectif alors que le département *Confection* réalisait bon an mal an les deux tiers du chiffre d'affaires avec des marges de bénéfice supérieures à celles du secteur *Ménage et Sports*.

Il est aisé de comprendre dans ces circonstances que Charles Veillon ait décidé, d'abord de tenter de séparer la comptabilité des deux départements avant de proposer à son petit cousin associé René Junod la création de deux sociétés distinctes juridiquement. Le jeune patron avait hâte d'être son propre maître, mais il lui faudra patienter de nombreuses années pour conquérir de haute lutte son indépendance.

### L'art d'être patron

Dès février 1936, Charles Veillon note de son écriture fine et dans un style télégraphique quelques maximes touchant la gestion d'une entreprise en pleine expansion.

*« Pour engager du personnel, question à poser: Eh bien! Que pensez-vous faire pour notre entreprise...? »*

*Contre la jalousie entre employés – utiliser l'esprit d'équipe. »*

Le thème des relations humaines dans le cadre du travail restera au centre de ses préoccupations durant toute son existence. Le travail en équipe donne à l'homme le sentiment de la solidarité et lui permet de mieux connaître ses compagnons, il crée un climat de confiance et une saine émulation. Il faut que chacun, du bas en haut de l'échelle, se sente à sa place, soutenu, qu'il puisse s'exprimer et qu'il acquière cette discipline individuelle indispensable à la cohésion du groupe.

*« Les affaires sont principalement une question de contact. »*



*Donnez une bonne direction à une affaire: elle prospère.  
Les idées sont à l'origine de toutes les entreprises. Ce qui compte: les directives et les idées. »*

Il réfléchit sur son rôle de patron et il cherche à définir la fonction du chef:

*« Direction: imaginer – inspirer. Centrer – ne pas s'occuper de la périphérie – surveiller n'est pas faire peur, mais suggérer, éduquer. Intéresser les employés – les mettre au courant pour en faire des collaborateurs. Penser. »*

Pour Charles Veillon, le chef d'une entreprise est responsable vis-à-vis de ses employés, il doit les intégrer dans une organisation en leur trouvant la place qui convient le mieux à leurs capacités et à leur caractère. Charles Veillon demandait beaucoup à son personnel et il ne tolérait pas la fantaisie ou le moindre écart. Il avait besoin de la confiance de ses collaborateurs et, déjà en 1936, il écrivait:

*« Je veux des hommes à moi... »*

Le 14 mars 1937, il précise ses conceptions à l'intention de son associé:

*« ... j'aimerais si possible que tu partages mon point de vue au sujet des employés. D'abord je vais tendre à ce que le travail se fasse toujours mieux, ceci vis-à-vis de la clientèle. C'est la meilleure publicité que nous puissions faire. Pour cela il ne faut pas lésiner quant au nombre des employés (les effectifs de Girard & Cie VAC passent de 38 à 40 personnes en 1937).*

*Ainsi, à la comptabilité, on pourra sans doute ne pas augmenter le nombre d'employés, mais ce sera au détriment du travail. La maison augmentant toujours il faut absolument que nous soyons parés pour l'avenir et que nous puissions faire face sans heures supplémentaires.*

*De plus, mon principe sera toujours de payer le mieux possible notre personnel. A cette seule condition nous pourrions exiger un travail intelligent et productif.*

*Or, j'ai remarqué par de nombreuses offres qui me sont parvenues, qu'en général on paye plus dans d'autres maisons. Le salaire normal est de 300 à 350 fr. par mois. La dévaluation a déjà fait beaucoup hausser les prix, il n'y a qu'à le demander aux ménagères. Il faudra par la suite augmenter nos employés. Les comptes nous prouvent que cela est possible ...*

*De plus, je ne pourrai jamais concevoir que l'on travaille sans prendre sa responsabilité entière en étant à la tête d'une affaire. Là, je serai irréductible ... »*

Quelques années plus tard, dans le numéro de jubilé du *Lien* d'octobre

30 SEPT. 1935		31 OCT. 1935	
Ernst Haas	300.-	Dir.	2000.-
Manny	275.-	P. Perret	300.-
A. Vogt	180.-	Songel	200.-
Dir.	2000.-	Lutz	260.-
M. K.	500.-	Ch. Vogt	260.-
P. Perret	300.-	Hambant	260.-
P. Schm.	300.-	alb. Biederm.	300.-
Staub	300.-	Fernand	250.-
alb. Biedermann	300.-	Claudy Kuginbuhl	175.-
Hambant	260.-	M. Schneider	220.-
F. Hofer	250.-	André Vogt	180.-
Lutz	260.-	Schmidt	180.-
Widmer	220.-	W. Knecht	500.-
Ch. Vogt	260.-	P. Schm.	300.-
M. Schm.	220.-	Ernst Haas	300.-
Grob	220.-	Hans Haas	240.-
Hans Haas	240.-	M. Veillon	300.-
Hebel	220.-	Watter	200.-
Cl. Kuginbuhl	175.-	Widmer	220.-
M. Veillon	274.-	Born	20.-
Rud. Biederm.	260.-	Blaser	200.-
Paul Blaser	300.-	Von Aesch	80.-
Wetter	200.-	Tutten	155.-
Knecht	220.-	Staub	300.-
Steiner	160.-	Mann	275.-
Trautmann	200.-	Hebel	220.-
Walter	180.-	Grob	220.-
Reister	180.-	Knecht	220.-
M. Ruff	180.-	Trautmann	220.-
F. Schmidt	460.30	P. Biederm.	200.-
Rene Bois	150.-	Walker	150.-
Songel	200.-	Steiner	160.-
Born, 1/2 mois	40.-	Reister	180.-
Tutten, 1/2 mois	75.-	M. Ruff	180.-
<del>Von Aesch</del>	<del>100.-</del>	M. Ruff	72.-
	8897.30	Bois	150.-
			9.637.-

«Carnet de paie», septembre et octobre 1935

1945, consacré au 60<sup>e</sup> anniversaire de la maison, Charles Veillon rappelle à son personnel les deux méthodes qui s'offrent au chef d'entreprise pour former ses collaborateurs:

«L'une consiste à les mettre d'emblée au travail et à les laisser se débattre pour utiliser au maximum leur sens d'adaptation et leurs connaissances. C'est une méthode un peu brusque. C'est comme l'homme que l'on lance à l'eau pour lui apprendre à nager. Cela peut être excellent.

*L'autre méthode est celle de l'écolage. Il faut pour cela que la maison possède suffisamment de cadres formés. J'ai beaucoup travaillé avec plusieurs d'entre vous. C'était peut-être par la force des choses à cause des événements, et parce que nous avions bâti la maison ensemble.*

*C'était l'époque où il fallait tout faire et tout faire à la fois. On pourrait l'appeler l'époque héroïque... Il reste entendu, pour qu'une maison marche bien, qu'il faut des employés qualifiés, honnêtes et dévoués, ayant le sens de la responsabilité. Tout cela ne s'obtient qu'en créant une atmosphère de confiance. J'ai toujours considéré cela comme ma tâche principale... »*

Charles Veillon attachait déjà une grande importance à l'atmosphère de travail et à l'esprit de la maison. Il relevait les points de friction et ne cessait de s'interroger sur l'attitude à adopter, sur les choix à faire; il prenait au sérieux sa fonction de meneur d'hommes. Pour ce jeune patron de 37 ans, les devoirs d'un chef d'entreprise sont multiples: il doit prévoir, calculer, aider, conseiller et aussi collaborer, mais sa tâche primordiale reste la prévision. Le chef doit vivre avec six mois, si ce n'est un ou deux ans d'avance en laissant à tous ses collaborateurs le soin des tâches quotidiennes et ses spéculations sur l'avenir doivent tenir compte de l'évolution générale de tous les paramètres qui peuvent avoir la moindre influence sur la marche de l'entreprise.

Charles Veillon était à l'affût de toute idée neuve tant soit peu originale qui pouvait lui permettre de perfectionner l'organisation de son affaire. Il portait une attention particulière aux travaux de bureau, à la comptabilité, aux contrôles de ces dizaines de milliers de clients, dont il essaie de deviner les goûts, de percer les intentions pour leur proposer des produits susceptibles de les intéresser.

Il commence par ajouter dans chaque colis des « petites pièces » que les clients n'ont pas commandées, mais qu'ils peuvent conserver s'ils le désirent en réglant un léger supplément de prix. Il joint à l'envoi une lettre explicative aussi claire et précise que possible « pour que le client ne soit pas froissé ». Dans le courant des années trente, il vend ainsi des bas et des dessous-de-bras (Armblätter) que les femmes cousaient elles-mêmes. Ces petits profits allaient jusqu'à couvrir les frais de port. Cette première expérience donnant des résultats encourageants, Charles Veillon imagine alors d'inclure des articles soldés non commandés en fin de saison avant la parution du nouveau catalogue. Le client a tout loisir d'essayer tranquillement chez lui ces différents vêtements qui lui sont proposés à des conditions intéressantes et plusieurs d'entre eux finissent par acheter. Quand les clients se plaignent de ce genre de pratiques, Charles Veillon examine avec soin les réclamations, car elles lui permettent de « rechercher les erreurs et autres fautes » (février 1936).

Il est frappant de constater que les réflexions et les mots d'ordre relevés par

ce jeune patron des Montagnes neuchâtelaises correspondent aux thèmes développés dans la presse patronale. Un exemple choisi parmi de nombreux autres semble bien s'appliquer aux conceptions de Charles Veillon:

*« Le chef a la connaissance complète du domaine qu'il gouverne; il est initié aux petites et aux grandes besognes; il commande sagement, car il sait que si l'obéissance et la discipline sont indispensables, elles ne sont toutefois pas le propre de l'homme; il a besoin d'une troupe et de cadres qu'il choisit, qu'il connaît; il considère la collaboration comme le seul principe vital et social de ses affaires. Il retrouvera chez son personnel le reflet de son image, ses attitudes seront imitées; la valeur de son entreprise sera en relation directe de la sienne propre; sa réputation, le bonheur de sa troupe seront sa récompense; il a droit au capital fructifiant; il est avant tout le serviteur de Dieu qui l'a voulu chef, le cœur et l'animateur de l'homme.*

*L'homme domine par ses qualités morales et connaît devoirs et responsabilités. C'est le père de famille qui a souci de l'existence de ses enfants; il sait que toute négligence de sa part sera cause de grands ennuis et qu'il sera la première victime de ses erreurs; il sait qu'il demande à sa troupe l'énergie, l'intelligence, le cœur et voue un profond respect à ce don d'autrui; il répartit consciencieusement les fruits du travail de collaboration, il connaît l'importance de l'exemple et règle en conséquence sa conduite personnelle; la grandeur de sa tâche imprime à son caractère la dignité et la noblesse. Le chef a les soucis, l'homme éprouve les joies. L'art d'être patron apparaît-il alors impraticable? Il serait bon qu'un patron nous affirmât le contraire...*

*L'homme-chef est un être élu! Ne sera donc patron: ni l'héritier incapable, qui perd trop souvent une existence entière à se cramponner sans but à son patrimoine. C'est un poids mort; ni celui qui aspire au seul enrichissement, car les moyens seront malhonnêtes; ni l'anonyme sous forme de société ou d'Etat, car le patron est une personne morale et consciente... »*

(L'Ordre professionnel, N° 4, 1<sup>er</sup> septembre 1933)

Ce texte, qui aurait sa place dans une anthologie du discours patronal, comporte la plupart des thèmes de réflexions que l'on retrouve dans les notes personnelles et le *Journal* de Charles Veillon, en particulier la référence à la religion et à la morale qui sous-tendent l'action du chef.

Charles Veillon ne s'est pas enfermé dans son entreprise, il a poursuivi ses activités à l'*Union Chrétienne des Jeunes Gens* de La Chaux-de-Fonds, dont il assure la présidence du comité-directeur de 1934 à 1939 et au sein des autorités de l'Eglise évangélique neuchâtelaise. Son amitié avec l'organiste Charles Falder le pousse à s'intéresser au milieu musical local, il entre au comité du Conservatoire de La Chaux-de-Fonds et il en devient le président de 1936 à 1943.

Dans ses activités extérieures, Charles Veillon fait déjà preuve d'une belle ouverture d'esprit, sa curiosité le pousse à se renseigner sur des domaines de

plus en plus nombreux comme l'attestent ses notes de lectures. Il s'intéresse à tout ce qui l'entoure, il cherche à se situer dans un monde de plus en plus troublé par les crises et les menaces de guerre.

A la fin des années trente, Charles Veillon n'a plus qu'une idée-force en tête: conquérir son indépendance pour pouvoir consacrer toute son énergie à une entreprise dont il serait le seul maître à bord. Il pense avoir « droit au capital fructifiant » et il ne veut plus être obligé de devoir tenir compte de l'avis des détenteurs de capitaux. Ses premières notes personnelles touchant cette perspective datent de février 1936, ses premières propositions concrètes apparaissent sous forme de rapports en mars 1937. Il dispose d'un atout majeur qu'il a souligné dans son carnet:

*« Toujours garder en main la comptabilité de l'entreprise. »* (1938)

### **A la conquête de l'indépendance (1937–1942)**

*« Ceux qui vont de l'avant tournent le dos  
aux suiveurs. C'est tout ce que les suiveurs  
méritent. »*  
(Georges Braque)

Au prix de lentes et laborieuses négociations, toutes fondées sur des consultations d'experts, Charles Veillon réussit à imposer à son associé la dissociation comptable des deux départements *Confection* et *Ménage et Sports* de la société. Il réorganise la comptabilité de l'entreprise en adoptant le système OSO, qui lui permet de connaître avec précision l'évolution de son département, qui réalise 2 025 100 fr. de ventes en 1937 sur un chiffre d'affaires total de 3 097 200 fr.; il résume les premières expériences:

*« Le nouveau système de comptabilité installé au début de l'année 1937 a amené certaines perturbations, mais il s'est affirmé très intéressant par la suite. Nous pensons que cette installation comptable nous permettra de faire face à de nouvelles augmentations de ventes sans pour cela nécessiter de nouveaux employés et nous sommes certains de surveiller beaucoup mieux les nombreux comptes des clients. Déjà cette année, les pertes ont baissé de 140 000 à 111 000 fr. Cela provient du fait que les renseignements donnés sont plus complets et plus faciles à juger... »*

Charles Veillon ne cessa de porter une attention particulière à toutes les innovations permettant d'améliorer ses connaissances du « tableau de bord »



de son entreprise, il suivait de près l'évolution des systèmes comptables; l'apparition des cartes perforées traitées en machine retint sa curiosité et il en vit tout de suite les avantages qu'il pourrait en retirer. Dans ce domaine, il n'hésita pas à procéder aux investissements nécessaires pour perfectionner la gestion de son entreprise.

En septembre 1938, il suit au jour le jour la valse diplomatique des relations internationales; ses analyses de situation contrastent fortement avec les illusions de certains de ses contemporains:

*« Je ne crois pas à un danger immédiat pour la Suisse, mais même si cette affaire des Sudètes s'arrange, je crois que le danger reste, le discours d'Hitler laissant à entendre qu'il ne s'arrêtera pas en chemin. S'il a l'impression qu'il est une sorte de prophète dont la mission consiste à rattacher tous les soi-disant Allemands à la Grande Allemagne, il l'accomplira sans se laisser intimider, même si tout doit craquer. A moins que Chamberlain lui fasse entendre raison, ce dont je doute... »*

*(Lettre à René Junod du 15 septembre 1938)*

Conscient des dangers à venir, il prend les mesures qui s'imposent pour éviter de se trouver pris de court. L'insécurité du lendemain profite à l'entreprise, les clients se préparant eux aussi à toute éventualité passent de plus en plus de commandes, ce qui donne les résultats suivants:

Année	Ventes de Confection	Ventes de Ménagement et Sports	Chiffre d'affaires
1937	2 025 100 fr.	1 072 100 fr.	3 097 200 fr.
1938	2 258 203 fr.	1 154 149 fr.	3 412 352 fr.
1939	2 197 400 fr.	1 104 943 fr.	3 302 343 fr.

Les déclarations de guerre créent immédiatement de grosses difficultés dans la gestion de l'entreprise et Charles Veillon note dans son carnet bleu:

*« insécurité – achats difficiles – économie de guerre – rationnement. »*

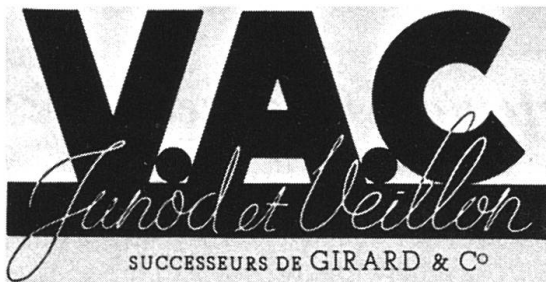
Son associé étant mobilisé, Charles Veillon se retrouve seul à la tête de la société avec tous les soucis de la direction et un personnel réduit. Fidèle à son principe d'informer ses collaborateurs, il multiplie les circulaires pour les tenir au courant des mesures prises pour répondre à l'évolution d'une situation de plus en plus troublée et aux directives fédérales. Le 25 septembre 1939, il affiche les « Instructions N° 2 »:

*« 1. Les économies sont de rigueur. Prière de ménager les carbones, l'électricité, papier, ficelles, crayons, etc. »*

2. ...nous devons aussi faire des affaires saines. L'examen des comptes montre que les gros crédits se payent moins bien...
3. Faire rentrer le plus possible d'argent, afin que nous en ayons assez pour continuer malgré la hausse des marchandises et la baisse des rentrées.
4. Vendre le stock que nous devons payer. Ne plus rien sortir de fabrique.  
Il ne s'agit plus maintenant de faire absolument un chiffre d'affaires élevé, il s'agit de maintenir la maison, de ne faire que des ventes saines. »

Deux mois plus tard, Charles Veillon brosse un tableau des conditions de travail. Pour se rendre compte de l'effort fourni durant l'automne 1939, il faut garder présent à l'esprit que le chiffre d'affaires de l'entreprise ne baissa que de 3,5 % entre 1938 et 1939, ce qui en dit long sur l'engagement demandé aux rares personnes qui n'avaient pas été mobilisées:

« Nombre d'employés avant la guerre: 63 dont 6 femmes.  
Mobilisés: 24 en service actif... 5 complémentaires armés.  
Affaires: Le Conseil Fédéral demande de maintenir les affaires, c'est une nécessité économique.  
Le chiffre a baissé, mais la quantité est presque la même que l'année passée, d'où même travail à faire avec la moitié d'employés.  
Difficultés : Marchandises: on en obtient avec peine, d'où temps perdu en réclamations, téléphones, lettres d'excuses aux clients, réclamations de ceux-ci, etc... toujours avec un nombre d'employés réduit....  
Paiements de clients: les rentrées d'argent s'étant ralenties, il faudrait avoir davantage de temps et d'employés pour s'occuper de la question. Or, dans ce seul département sur 4 hommes, il ne nous en restait pas un. Nous avons pu mettre une personne, mais elle a été mobilisée dans les complémentaires armés.  
Département contentieux: 2 partis sur 3  
Département machines comptables: 5 partis sur 8  
Département travaux comptables généraux: 1 parti sur 3.  
Organisation du travail: la réponse à donner à chaque lettre du client ne souffre aucun retard, sinon il réclame, d'où recherche à faire.  
De plus il faut le temps de faire 15 000 remboursements chaque quinzaine et nous n'avons que 3 jours pour cela (délais à observer pour la poste), entre temps, réclamations à faire pour ceux qui ne paient pas, créditage des remboursements payés.  
Employés surnuméraires et provisoires: Nous avons dû engager des femmes pour certains travaux faciles et nous avons pris les femmes de nos mobilisés, pour autant qu'elles sachent travailler à la machine. Il faut savoir écrire rapidement à la machine, connaître au minimum les deux langues, allemand et français. Si nous devons payer les employés mobilisés, nous ne pouvons nous offrir le luxe de payer encore des auxiliaires... »



TÉLÉPHONE 2.19.67  
CHÈQ. POST. IV b 49  
CASE POST. 4.287  
ADRESSE TÉLÉGRAPHIQUE:  
VAC LA CHAUX-DE-FONDS

LA CHAUX-DE-FONDS

73, RUE LÉOPOLD ROBERT, 73

V.A.C. *La maison de la qualité*  
*Vente au comptant et à crédit*

*Très important!*

NOVEMBRE 1939.

**HONORÉ CLIENT,**

- Vous savez que les marchandises ont une tendance à augmenter.
- Nous avons le plaisir de vous annoncer que selon la circulaire jointe au catalogue que vous avez reçue, nous n'avons pas augmenté les prix des articles qui étaient en magasin.
- Nous n'avons dû compter une légère hausse que pour ceux que nous avons dû faire fabriquer à nouveau.
- Actuellement la fabrication est une chose compliquée, soit par manque de matières premières à cause des transports difficiles, soit en raison du manque de main-d'œuvre.
- La plupart de nos clients ont compris les petits ennuis ci-dessus et ont accepté soit la hausse, soit des marchandises de remplacement.
- Nous vous prions toutefois de nous excuser si nous avons dû vous faire attendre plus que de coutume.
- **Afin de vous rendre service**, nous avons pensé bien faire, en établissant une liste des articles du catalogue qui sont encore en magasin et que nous pouvons vous céder au **prix du catalogue d'avant-guerre**, pour autant qu'ils ne soient pas épuisés entre-temps.
- Si vous en avez besoin, veuillez nous passer la commande de suite, nous exécuterons les ordres au fur et à mesure de leur arrivée.

**Nous vendons toujours à crédit, comme indiqué au catalogue, mais dans les circonstances actuelles, si vous le pouvez, nous vous saurons gré de payer au comptant et vous bénéficierez ainsi d'un escompte spécial de 10 % sur le prix à crédit. Les prix ne sont pas plus élevés que dans d'autres magasins.**

**En payant en 3 mois l'escompte est de 5 %.**

**Peut-être préférerez-vous verser un fort acompte.**

Charles Veillon ne se laisse pas dépasser par les événements. Il va faire preuve d'une faculté d'adaptation stupéfiante en réalisant l'exploit de pouvoir répondre à une demande, dont le développement prend des proportions dépassant les prévisions les plus optimistes. Plus la situation politique se dégrade, plus les clients multiplient les commandes; ils ont peur de manquer de vêtements et de chaussures et ils sautent sur l'occasion qui leur est offerte de pouvoir payer par mensualités. La vente à crédit connaît un essor que personne n'avait imaginé.

Charles Veillon choisit la « fuite en avant » et il déploie une activité débordante pour être à même de suivre le mouvement. Il n'hésite pas à engager de nombreux employés qu'il forme en un temps record, ce qui cause les frictions que l'on devine dans une atmosphère survoltée. Le 13 mai 1940, une nouvelle instruction aux employés souligne l'importance du travail en équipe et Charles Veillon reprend les thèmes qui resteront à la base de son éthique de meneur d'hommes:

*« Pour la même raison que seule une nation unie peut se défendre avec quelque efficacité contre un adversaire, il est absolument nécessaire qu'il y ait dorénavant une entente parfaite entre tous. Chacun fera tous ses efforts pour éviter des frictions, discussions inutiles, reproches, etc...qui ne peuvent que nuire au travail.*

*Il y aura lieu de s'aider efficacement; peu important les différents départements. Il n'existe que le travail, plus ou moins urgent, qu'il faudra absolument faire. Aucun laisser aller ne peut être toléré. Chacun fera de son mieux son travail.*

*Serrons-nous les coudes et produisons chacun le maximum. La tâche à l'arrière n'est pas moins utile qu'à l'avant.*

*De plus, je demande votre confiance. Vous pouvez être certains que je ferai tout ce qui est en mon pouvoir pour maintenir la maison, malgré les difficultés accrues.*

*Ces difficultés seront surmontées de la manière suivante:*

*En plus du fait qu'il faut travailler dans une entente parfaite, il s'agira à l'avenir de faire le maximum d'économies.*

- a) Celles-ci n'affecteront pas les salaires que la maison doit pouvoir supporter et qui doivent vous faire vivre. Economiser sur les salaires équivaut à un amoindrissement du travail. Evitons dans ce domaine les jalousies, nous avons fait jusqu'ici au plus près de notre conscience et de la justice. La justice intégrale est impossible.*
- b) La plus grosse économie à réaliser peut l'être par les achats judicieux. Il faudra y mettre toute notre attention; c'est le problème le plus délicat et le plus difficile.*
- c) Economiser: papiers, carbones, rubans, crayons, téléphones, etc... Surveiller la lumière.*
- d) Des économies indirectes sont faites quand on continue à servir le client*

le mieux possible. Nous devons maintenir nos principes. Lettres polies, service prompt et soigné, emballages propres, etc... Pensons à l'avenir, il ne faut pas perdre du terrain.

e) Publicité calculée au plus juste.

En résumé, je vous engage à faire passer votre intérêt personnel derrière celui de la collectivité.

Je vous remercie pour la compréhension que vous avez apportée jusqu'à maintenant. Vous savez qu'il y a deux manières de conduire une affaire. En dictateur ou en laissant de l'initiative aux employés. Cette initiative ne doit naturellement pas être utilisée pour une ambition personnelle, mais doit donner plus de joie et de plaisir au travail. Dans ce cas, les expériences faites doivent être partagées avec les collègues pour aider à la progression de la maison.

Supposant le cas où je sois appelé au service, notre organisation basée sur ce dernier principe, nous permettra de continuer le travail, tandis que le départ d'un chef omnipotent crée un vide considérable.

Mais cette organisation n'a de valeur qu'à la condition qu'elle soit comprise par chacun et que l'entraide et l'entente entre tous soient une réalité. N'oublions pas que cette guerre amènera obligatoirement des sacrifices pour chacun, ceux-ci sont proportionnés, et il vaut la peine de les accepter si nous pouvons garder la liberté. »

Ces lignes destinées à encourager ses employés contrastent singulièrement avec les réflexions empreintes de tristesse qu'il note dans son *Journal*:

« Travail intensif et fatigant surtout au point de vue moral. Plus on avance, plus on se sent impuissant. C'est inévitablement le développement de l'égoïsme. Peut-être ceux qui sont sous les armes font-ils l'expérience de la solidarité. Elle est passagère. Tant qu'ils ont l'impression de défendre quelque chose. Puis, quand tout le monde sera fatigué par la guerre, les souffrances et la lutte, on acceptera une paix boiteuse... La politique est à courte vue, opportuniste... »

Charles Veillon se voulait optimiste vis-à-vis de son personnel, il ne se permettait aucun signe de faiblesse et il ne cessait d'encourager ses proches cachant ses doutes. A ses yeux, le chef avait l'obligation de soutenir le moral de ses troupes. En février 1941, il réunit tout son personnel dirigeant pour leur expliquer la philosophie de la maison. Ce texte résume clairement les grands principes de son action basés sur la confiance et la responsabilité:

« Aux chefs de service,

Voici des années déjà que j'ai pris la direction de certains départements de la maison et au fur et à mesure de l'augmentation du chiffre d'affaires, j'ai parfait l'organisa-



*tion existante, amélioré les conditions de travail, les relations avec les clients, etc... Nous voici en guerre avec de nouvelles difficultés, mais qui ne sont que des difficultés, n'en faisons pas des drames.*

*N'oublions pas les grands principes de la maison:*

- 1. Qualité.*
- 2. Service des clients, nous sommes là pour eux, même s'ils sont désagréables, et c'est particulièrement difficile avec les prescriptions fédérales actuelles. Gardons du tact. Formons-nous un capital pour l'avenir.*

*Je me permets de vous faire les réflexions et suggestions suivantes:*

- 1. Les tâches sont toujours plus grandes et plus difficiles.*
- 2. L'avenir augmentera peut-être encore mes responsabilités.*
- 3. Pour les remplir, un homme ne suffit pas.*
- 4. Je dois donc pouvoir m'appuyer sur les chefs de service.*

*Mais il ne faut jamais oublier qu'au-dessus de l'intérêt personnel, il y a l'intérêt de la communauté.*

*Pour cette raison, ce n'est que dans la collaboration de chacun que la progression de la maison s'accroîtra ou que les difficultés seront surmontées. Je ne saurais mieux définir cette collaboration que par le mot: fédéralisme. C'est en effet une sorte de fédéralisme qui nous lie. C'est l'union d'intérêts divers pour la défense commune, avec l'obligation de s'aider mutuellement. Dans le pacte de 1291, nos ancêtres ne voulurent plus que des juges choisis parmi eux. Nous aussi, nous ne voulons que nous unir et être nos propres juges. Cela nécessite une auto-critique vigoureuse et constante de l'affaire et des individus. Des critiques de l'affaire ne doivent jamais être prises pour des reproches, mais regardées comme un signe de vitalité.*

*C'est ainsi que je vous ai toujours laissé toute initiative.*

*C'est ainsi que je me suis souvent rangé à votre avis en écoutant vos contre-propositions ou conseils et je ne me suis pas senti diminué dans mon autorité pour cela.*

*Il s'agit maintenant de prouver que j'ai bien placé ma confiance. Si tel est le cas, vous n'aurez pas lieu de le regretter.*

*Je vous prie donc dans l'intérêt de notre communauté de travail:*

- 1. D'être l'interprète entre la direction et les employés sous vos ordres pour transmettre l'esprit et les ordres que je tiens à donner.*
- 2. De ne pas abuser de vos pouvoirs, car cela crée la confusion.*
- 3. De ne pas changer à tout moment de travail les employés pour qu'ils puissent fournir une tâche constante et précise.*
- 4. D'être juste avec chacun, en n'oubliant jamais qu'il y a beaucoup de genres*

d'individus, des faibles et des forts, des bien-portants, des maladifs, des consciencieux et d'autres... et chacun a droit à la vie. Donc pas de partialités, dans aucun cas. Ni pour les demandes de congés militaires, ni pour le reste. Lier l'intérêt du travail et celui de l'individu. Mettre chacun là où il fournit le plus avec le moins d'effort. En vous laissant à tous de l'initiative, malgré la jeunesse de quelques-uns, j'ai encaissé sans que vous en doutiez peut-être, les fruits d'erreurs commises et je n'ai pas toujours relevé la faute.

Faites de même. Une faute commise n'implique pas nécessairement un blâme. Ce n'est pas un signe de faiblesse de ma part, car ce n'est pas la volonté qui me manque. Mais j'ai toujours gardé une seule ligne de conduite de laquelle je ne m'écarterai jamais et à laquelle je subordonne les petites choses. Il faut voir grand, laisser à de plus petits que soi l'exécution des détails. Voyez les résultats... une constante augmentation du chiffre, une organisation certes perfectible, mais déjà bonne, un équilibre constant aussi entre les individus pour permettre un travail harmonieux. Comme chef, j'ai pris sur moi les ennuis, les difficultés.

5. De ce qui précède, j'aimerais donc:
  - a) que vous n'entrepreniez pas de changements importants dans l'organisation, dans les bureaux, parmi le travail des employés, etc... sans m'en parler.
  - b) de me tenir loyalement au courant de ce qui m'échappe dans le courrier, des propos intéressants de voyageurs, fournisseurs, etc...
6. C'est de cette collaboration loyale que naîtra la confiance nécessaire à la vie de notre affaire.

Je considère le devoir d'un chef comme suit:

1. Etre positif, savoir allier la sagesse, la prudence avec l'esprit d'entreprise.
2. Toujours penser à l'avenir, pour le préparer.
3. Etre aussi juste que possible, je dis « que possible » car la justice intégrale n'existe pas pour les hommes. Ce mot prend un sens différent suivant l'intérêt personnel de chacun.
4. Continuer à s'instruire, se rendre utile, faire bénéficier les autres de son expérience, prendre le temps de se documenter, de lire, pour ne pas s'encroûter. Combattre l'égoïsme, ses propres aises.
5. Donner à son affaire l'impulsion et l'esprit, ne pas faire les petites choses. Il faut savoir lâcher du travail au profit d'autres pour le bien de tous.
6. Se garder de la jalousie, considérer son sort comme privilégié. Il y en a toujours de plus malheureux et aussi de plus privilégiés que soi. Il est donc inutile d'avoir des désirs impossibles qui rendent la vie amère. L'ambition est bonne quand elle s'emploie pour la communauté.
7. Ne pas se croire le plus intelligent. Il y en a toujours de plus intelligents que soi.

*Mais chacun a reçu des dons qu'il peut faire valoir. Il faut laisser aux autres la possibilité de faire valoir leurs dons.*

8. *Choisir ses collaborateurs et les laisser travailler. Ne pas vouloir se mêler de tout. Laisser à chacun sa responsabilité. Mettre les nouveaux venus loyalement au courant de leur travail, d'une façon rationnelle, pour qu'ils puissent s'adapter à notre situation, les aider avec patience.*
9. *Soigner son caractère. Les autres ne doivent pas supporter avec nous nos petits et grands soucis.*

*En résumé – et même si je me répète – je termine en vous disant:*

*Dès maintenant, et pour que je puisse me consacrer davantage à la direction de la maison:*

*Je vous considère responsables devant moi de la marche de votre département.*

*Je compte que vous mettrez dans la direction l'esprit que j'essaie de définir par cette étude.*

*Je vous prie de me faire journellement (si possible et si nécessaire) rapport sur la marche de l'entreprise. De me soumettre les différends afin de sauvegarder la hiérarchie de la maison. Par contre je conçois que vous preniez des décisions dans la limite de vos compétences.*

*Je compte sur vous pour travailler avec tact en laissant à chacun de vos sous-ordres sa place au soleil pour qu'il besogne avec plaisir. Le rendement sera meilleur.*

*J'espère enfin que vous prendrez cet exposé pour ce qu'il veut être: une critique générale de notre entreprise, qui doit servir à nous stimuler dans nos efforts, à augmenter une véritable collaboration entre nous tous, à nous aider dans notre tâche.*

*Je pense que vous n'avez rien à craindre, puisque je me suis toujours appliqué, uniquement pour sauvegarder votre propre autorité, à ne pas passer par-dessus votre tête, mais à vous dire mes désirs qui sont quelquefois des ordres, pour que vous puissiez les faire exécuter dans votre rayon.*

*Et je me sens comme toujours responsable devant tous, c'est-à-dire, devant notre communauté de travail. Le mot « responsable » garde tout son sens pour moi et je n'y apporte aucune restriction.*

*La Chaux-de-Fonds, le 23 février 1941*

*Ch. Veillon*

*N'oublions pas:*

*Le travail de l'un profite à l'autre, nous sommes solidaires. Nous sommes placés sur le même char, qui nous soutient tous, l'intérêt commande donc de tirer à la même corde.*

*Ceux qui nous font vivre s'appellent « Clients », nous sommes à leur service. Nos lettres, le ton de la correspondance: tout doit être fait dans l'intérêt général.*

*Je serais heureux d'avoir votre accord avec ce qui précède et éventuellement vos suggestions.*

*Toutes les suggestions seront toujours examinées, il ne faut pas se décourager si elles ne prennent pas toutes corps.*

*et merci...»*

A 41 ans, Charles Veillon exprime clairement ses convictions empreintes de foi chrétienne. Il insiste sur la solidarité, la communauté de travail, la justice, la tâche à accomplir et l'importance d'une étroite et sincère collaboration. La ligne de conduite qu'il s'est fixée ne changera plus et les neuf points des devoirs d'un chef se retrouvent dans les propos qu'il développera plus tard dans les nombreuses conférences qu'il sera appelé à donner dans divers milieux.

Dans son *Journal*, Charles Veillon se définit comme « une nature généreuse et peut-être faible, contrebalancée par une volonté de fer » toujours prête à faire face. Pour lui, l'existence est un combat perpétuel, car:

*« ... la vie des hommes est une somme de souffrances et de luttes. Luttés contre soi-même, contre les autres, contre les événements. »*  
(1942)

Les années de guerre accentuent encore le mouvement des affaires dans la région, l'économie chaux-de-fonnière s'emballe, les horlogers ne savent plus où donner de la tête, les entreprises tournent à plein rendement, le Jura neuchâtelois connaît une véritable ère de prospérité, qui tranche fortement avec les conditions de vie d'autres régions. Ces circonstances pour le moins particulières vont permettre à Charles Veillon de réaliser la deuxième étape de sa marche à petits pas prudents vers l'indépendance. Le 26 décembre 1940, la maison *Girard & Cie VAC* se transforme en deux sociétés anonymes:

- *VAC Junod & Veillon Ménage et Sports SA*
- *VAC Junod & Veillon Confection SA*

Les circonstances dues à la guerre vont accélérer le processus de séparation des deux sociétés. La *Confection* connaît un essor si rapide qu'il devient presque impossible de travailler rationnellement dans les locaux de la rue Léopold-Robert, la construction d'une annexe s'étant révélée insuffisante. Les 2,5 millions de ventes réalisées par la *Confection* seule en 1940 passent à 4 millions en 1941 et à 6 millions en 1942, chiffres qui donnent une idée du taux de croissance durant cette période troublée, malgré les entraves et les difficultés de tout genre inhérentes à l'économie de guerre... et ce n'était que le début de l'envol puisque le chiffre d'affaires doublera une nouvelle fois entre décembre 1942 et la fin de la Seconde Guerre Mondiale. Mais n'anticipons pas!

A l'exiguïté des locaux vient s'ajouter un nouvel élément matériel: la créa-

tion des impôts compensatoires sur les bénéfices de guerre. Seule la séparation juridique et effective des deux sociétés, considérées alors comme une entité économique par le fisc fédéral, permettait de limiter la ponction fiscale. Le 14 octobre 1942, Charles Veillon note dans son *Journal*:

*« René (son associé, directeur de Ménage et Sports) m'a suggéré d'aller à Lausanne par exemple avec la Confection et de séparer les deux affaires. La suggestion est donc venue de son côté. Je lui ai dit que cela pouvait se justifier par les impôts et le manque de place... »*

Charles Veillon se renseigne sur les systèmes comptables les plus modernes, son associé désirant conserver toute l'infrastructure comptable *Sunstrand* installée quelques années auparavant par Charles Veillon. Il se met à prospecter le marché immobilier lausannois, le chef-lieu du Canton de Vaud offrant d'excellentes liaisons ferroviaires. L'étude de tous les paramètres d'un transfert dont il rêve depuis des années lui donne des ailes et il écrit fébrilement:

*« La vie est belle. La perspective de travailler seul me donne une vigueur nouvelle. Un monsieur qui m'a vu aujourd'hui m'a dit que je rajeunissais toujours. J'ai une tâche énorme... »*

La convention définitive est signée le 30 décembre 1942; elle précise les attributions de chaque société dans le but d'éviter toute concurrence entre elles.

### **1943: l'année providentielle...**

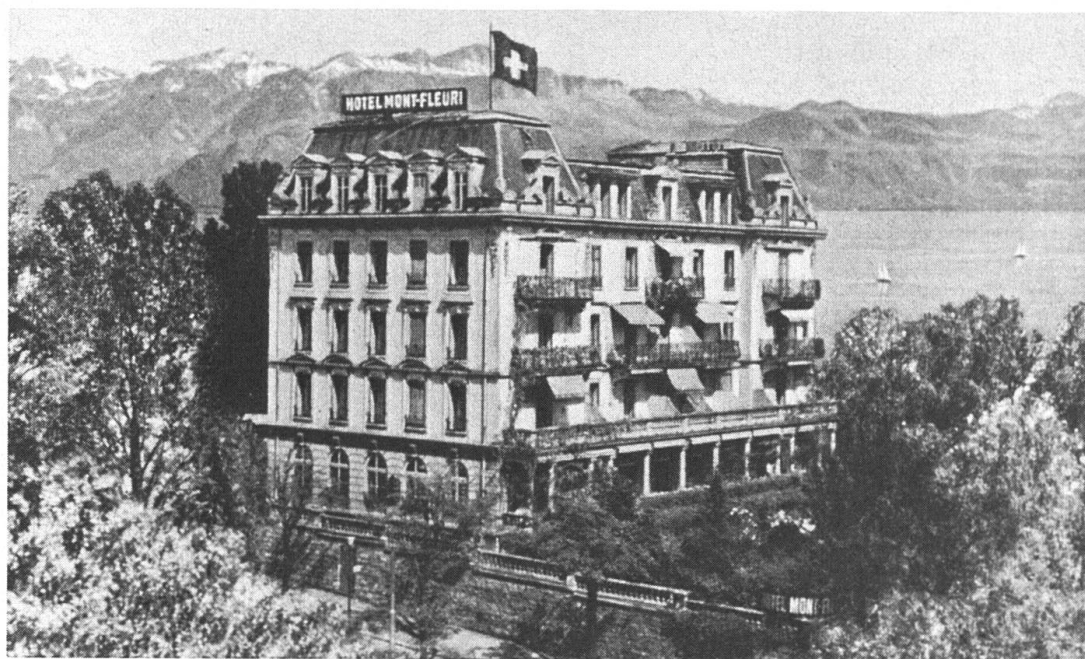
Dans les pages écrites en 1943, l'entrepreneur, entraîné par les événements, pense que la Providence veille sur son destin:

*« 17 février 1943. Grand jour marquant un changement important de la vie de ma famille. La promesse d'achat et de vente pour l'hôtel Mont Fleuri à Lausanne, destinée à la maison VAC est signée. Que Dieu dirige notre avenir et qu'Il consente que cette décision longtemps pesée et mûrie soit prise dans notre intérêt et pour le bien de tous... »*

*« 29 avril. La tâche s'accroît, le travail est de plus en plus intéressant. Je m'y plais infiniment. Que je puisse garder la santé et ma lucidité actuelle. J'apprends tous les jours. Les réparations ont commencé le 12 avril comme prévu. Cela marche bien.*



Hôtel Mont-Fleuri, à Lausanne – Avant . . .



et après les transformations . . .



VAC – Charles Veillon Confection S. A. – 1943

*Les concours de circonstances ont été extraordinaires ces derniers temps et je pense que c'est une intervention providentielle qui nous a dirigés. »*

Grâce à une organisation minutieuse, le déménagement de La Chaux-de-Fonds à Lausanne s'effectue sans dommage pour l'entreprise:

*« 23 août 1943 – Lausanne – Maintenant nous arrivons au bout de nos peines. Tout est ici. Les employés travaillent malgré la présence de quelques ouvriers qui finissent. Cela a marché admirablement bien. La comptabilité n'a eu que 2 jours d'arrêt et les différents rayons 3. C'est un minimum. Tous les employés ont été admirables de bonne volonté et d'ardeur. Il n'y a eu que 2 ou 3 tire-au-flanc sur les 110 employés. Nous avons commencé le 9 août avec les casiers à chaussures qu'il a fallu remonter, puis la comptabilité, les stocks et enfin les bureaux confection et direction... »*

A peine installé, Charles Veillon songe à étoffer la direction. Il se rend compte de la nécessité de pouvoir se décharger. Une entreprise comptant plus de cent collaborateurs et réalisant plus de 6 millions de chiffre d'affaires ne peut se passer de cadres compétents. Charles Veillon va pouvoir engager des « hommes à lui » qui viendront rejoindre ceux qui l'ont suivi depuis La Chaux-de-Fonds: Ernest Kirchhofer, Eric Haas et Alfred-Ernest Aschmann notamment.

*« Il est indéniable que j'ai trop de choses sur les bras. Toute la responsabilité pèse sur mes épaules et il serait urgent de trouver une solution. Après en avoir parlé avec Rose-Marie (sa femme), j'ai proposé à Georges Emery de venir collaborer avec nous en s'occupant du service achat – fabrication – salaires.*

*Willy Behrens de la maison Watson vient d'accepter également et se chargera des statistiques et de ce qui en découle comme la publicité, relations entre bureau, comptabilité et la direction.*

*Moi-même, ainsi déchargé, n'aurais plus que la surveillance et la coordination du tout avec la question financière et les impôts, puisque Fredy (Alfred-Ernest Aschmann, son beau-frère) s'est chargé de l'organisation intérieure et du personnel où il excelle. »*

La constitution d'une équipe de cadres dirigeants coïncide avec l'installation à Lausanne de *Charles Veillon Confection SA* et le patron n'aura qu'à se féliciter de ses choix. Ces hommes, auxquels viendra s'adjoindre peu après Walter Nänni, consacreront leur vie au développement de l'entreprise et leurs compétences permettront à Charles Veillon de trouver le temps nécessaire à de multiples activités extérieures.

En 1943, Charles Veillon déplore que son travail l'oblige à délaisser son foyer et il en souffre profondément. Il se reproche de manquer de contact avec ses enfants du fait qu'il n'a plus le temps de prendre des vacances. En été 1943, il tente de faire le point:

*« Il faut pourtant que je concilie en moi: Conscience au travail, responsabilité et famille. Que c'est difficile. Papa André (son beau-père André Girard) m'avait répété souvent (il le disait aux jeunes à l'Union) que l'homme devait prêcher par l'exemple.*

*Depuis, j'ai essayé d'être un exemple pour: la conscience, la ponctualité, ma présence au travail, dans mes relations avec les employés, les fournisseurs, même les clients, pour l'honnêteté, la rectitude, la droiture. J'ai eu à lutter, à subir et je désire par-dessus tout la paix à laquelle je sacrifie quelquefois beaucoup, quitte à passer pour bête à force d'être bon.*

*Je voudrais arriver à prouver que l'on peut être commerçant honnête, même dans notre branche (la vente à crédit) si âprement combattue et décriée; gagner en payant largement ses subordonnés, être autant patron que père de famille et forcer ceux-ci à collaborer entre eux dans le même esprit, malgré l'égoïsme qui les anime si fréquemment.*

*Je souhaite que malgré les difficultés qui s'amoncellent à l'horizon, notre maison progresse encore pour le bien de chacun, y compris naturellement ma propre famille. »*

Le moins qu'on puisse dire, c'est que ses souhaits se concrétisèrent plus rapidement qu'il n'aurait jamais pu l'imaginer.

Six mois après son installation à Lausanne, Charles Veillon retrace toute l'histoire de la maison depuis la fondation de *Girard & Boitte* en 1885 à Paris et il insiste sur les derniers événements en faisant part de sa reconnaissance:

*« Il y a lieu de rappeler ici l'extrême obligeance que j'ai rencontrée auprès des autorités et de la direction des PTT, qui nous facilitèrent la tâche. La transformation de l'immeuble pour l'adapter au travail un peu spécial de notre maison coûta de gros efforts et j'ai eu le bonheur de rencontrer Monsieur René Gonin, architecte, qui sut faire diligence puisque les travaux furent étudiés sur plans de février à avril et que le travail s'effectua, en plein état de guerre, du 14 avril au 15 juillet. A cette date, il était suffisamment avancé pour permettre le déménagement de La Chaux-de-Fonds.*

*Les employés firent preuve d'une discipline exemplaire et montrèrent en tout temps un grand zèle et une grande compréhension, s'entraidant mutuellement, ce qui est bien dans l'esprit de la maison, puisque nous développons constamment l'esprit d'équipe et de collaboration.*

*En 1905, Monsieur A. Girard travailla seul aidé de sa femme.  
En 1924, il y avait 8 personnes à l'agence (ventes: 800 000 fr.).  
En 1942, 130 employés étaient occupés par les 2 sociétés anonymes.  
Actuellement (décembre 1943), 155 personnes sont employées à Lausanne (chiffre d'affaires en 1943: 6,9 millions de fr.).  
Je remercie ici tous ceux qui ont collaboré pendant ces dernières années au développement de l'entreprise et qui ont su en conserver l'esprit et les traditions.  
Je souhaite conserver à l'avenir le bon renom de ma maison et voir longtemps encore son développement se poursuivre harmonieusement. »*

Le jeune « garçon modeste, pratique et économe » tel que le décrivait son beau-père en l'engageant en juin 1924 à l'agence A. Girard & Cie de La Chaux-de-Fonds a tenu ses promesses, il a fait ses preuves en donnant à la petite affaire familiale un bel essor et son labeur acharné, son esprit curieux de toute innovation et son initiative, ont profité à tous les associés.

Au fil des années, la personnalité de Charles Veillon s'affirma et il chercha à se libérer de la « tutelle financière » d'une société en nom collectif, dont il ne possédait avec sa belle-mère que le tiers des parts, pour tendre à constituer son propre capital.

Son éthique, fortement empreinte par les contacts noués au sein des Unions Chrétiennes, prend forme durant l'entre-deux-guerres et ses grands principes apparaissent clairement à la fin des années trente. Sa totale liberté d'action, acquise au prix d'importants sacrifices, lui donnera enfin l'occasion de s'exprimer publiquement dans le but de pouvoir affirmer ses convictions. Il y a chez Charles Veillon, dès son arrivée à Lausanne, un réel désir de se faire entendre en-dehors du cadre de son entreprise.

C'est un homme mûr et décidé, animé par un esprit d'entreprise ayant de bonnes références et des réalisations effectives, qui s'installe à l'avenue d'Ouchy pour se lancer dans une nouvelle aventure. Pour ce Vaudois d'origine à la recherche de ses racines, c'était un peu un retour au pays...

Les origines de la maison Charles Veillon, VAC Confection s.a. remontent à l'entreprise de Julie Girard de la Chaux-de-Fonds.

Fondée en 1885 à Paris, la maison ouvrit une Agence à La Chaux-de-Fonds dirigée par Monsieur André Girard, qui subsista de 1905 jusqu'après la guerre 1914-18. Au moment du départ de M. A. Girard pour Paris en 1909, Madame Marie H. Barel devint gérante. Fin de 1919 Monsieur René Turrel fut adjoint à la direction. En 1924 le signataire entra dans la maison comme employé et il prit la main un nouveau département : la Confection. En 1930 Madame Marie Barel se retira et fut remplacée par C. Veillon. La maison prit le nom de V.A.C. Turrel-Veillon succ. de Girard & Co.

En 1940, 2 sociétés anonymes furent fondées qui prirent le nom de V.A.C. Turrel-Veillon Trimage & Sport s.a. et V.A.C. Turrel-Veillon Confection s.a.

Les exigences de la guerre actuelle obligeant la direction à séparer juridiquement la 2<sup>e</sup> entreprise et en décembre 1942 se fondirent 2 nouvelles sociétés sous les raisons sociales :

VAC. René Turrel, Trimage & Sport s.a. et VAC. Charles Veillon, Confection s.a.

Cette dernière maison dut prendre la résolution de s'installer à Lausanne et acheta l'Hôtel Mont-Fléuri, sis 10 Av. de l'Eglise Anglaise, à l'angle de l'avenue d'Ouchy. Il y a lieu de rappeler ici l'extrême obligation que j'ai rencontrée auprès des autorités et de la direction des P.T.T. qui m'a facilité la tâche. La transformation de l'immeuble pour l'adapter au travail un peu spécial de notre maison coûta de gros efforts et j'ai eu le bonheur de rencontrer Monsieur René Gomis, architecte, qui sut faire diligence, puisque les travaux furent étudiés en plans de février à avril et que le travail s'effectua, en plein état de guerre, du 14 avril au 15 juillet. A cette date il était suffisamment avancé pour permettre le déménagement de la Chaux-de-Fonds.

Les employés firent preuve d'une discipline exemplaire et montrèrent en tout temps un grand zèle et une grande compréhension, s'entraidant mutuellement, ce qui est bien dans l'esprit de la maison. Puisque nous développons constamment l'esprit d'équipe et de collaboration.

En 1905 Monsieur A. Girard travailla seul, aidé par sa femme,

en 1924 il y avait 8 personnes à l'Agence,

en 1942, 130 employés étaient occupés par la 2<sup>e</sup> société anonyme.

Actuellement 155 personnes sont employées à Lausanne.

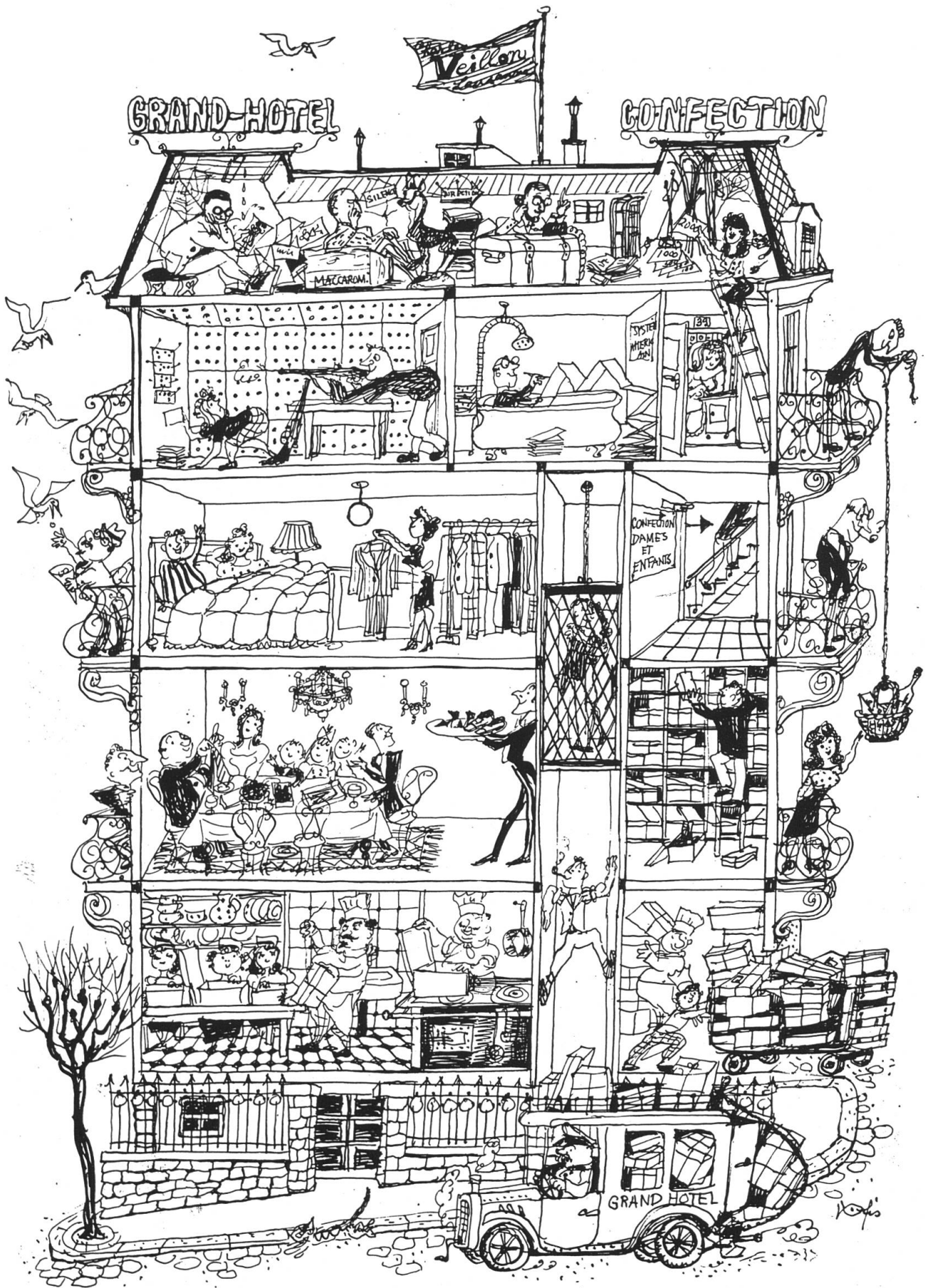
Je remercie ici tous ceux qui ont collaboré pendant ce dernier année au développement de l'entreprise et qui ont su en conserver l'esprit et les traditions.

Je souhaite conserver à l'avenir le bon renom de ma maison et voir longtemps encore son développement se poursuivre harmonieusement.

Décembre 1943

C. Veillon





## Charles Veillon Confection SA s'installe à Lausanne (1943)

« Je fus de plus en plus convaincu que la vérité, la bonne foi, l'honnêteté dans les relations de l'homme avec l'homme étaient de la plus haute importance pour le bonheur dans la vie; je mis alors mes résolutions par écrit: elles sont toujours là dans mon journal et je les pratiquerai tant que je vivrai. »  
(Benjamin Franklin, Autobiographie)

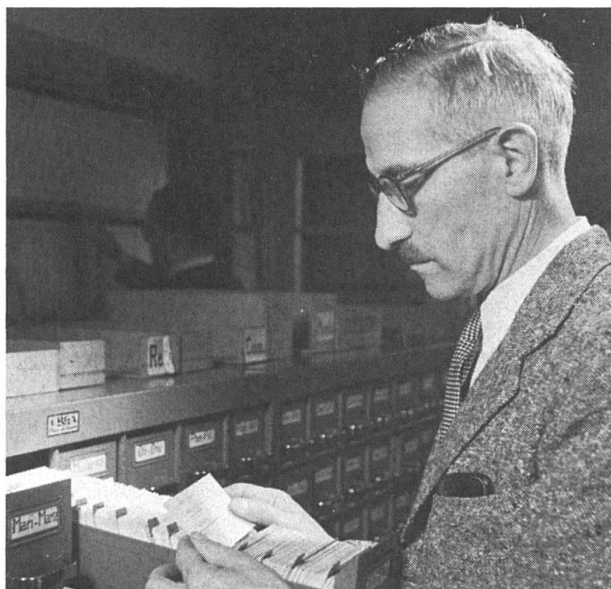
La période lausannoise (1943–1971) se caractérise par une documentation d'une richesse exceptionnelle, Charles Veillon ayant conservé, à côté de son *Journal* intime, une part importante de sa correspondance et surtout les textes de toutes ses conférences et autres interventions publiques. De son vivant, Charles Veillon constitua de nombreux dossiers thématiques et il alla jusqu'à se donner la peine de classer ses papiers en attribuant à tous ses écrits un numéro d'ordre, le tout étant regroupé dans un fichier onomastique et analytique comportant même des renvois, ce qui facilite grandement le travail du chercheur.

La fondation d'une société anonyme comporte des obligations légales comme la publication annuelle d'un bilan et d'un compte d'exploitation que la plupart des firmes conservent; la mise au point d'une nouvelle comptabilité, basée sur le système des cartes perforées *Hollerith*, permit l'établissement de séries statistiques détaillées donnant une vue précise de l'évolution de l'entreprise. Chaque réflexion que l'entrepreneur note dans son *Journal* peut ainsi être aisément située dans un contexte qu'il est désormais possible d'étendre en amont ou en aval.

C'est aussi de cette période lausannoise que datent les principaux articles publiés par Charles Veillon dans diverses revues et surtout dans le journal de l'entreprise *Le Lien* – Journal mensuel de la maison Charles Veillon, dont le premier numéro paraît en juin 1944. Chaque mois, le patron signe l'éditorial, ce qui lui donne l'occasion de s'exprimer sur ses thèmes favoris et de commenter la situation politique, économique et sociale du moment.

Nous profitons de ces remarques préliminaires touchant les sources dispo-

nibles pour rappeler que nos propos restent centrés sur l'émergence de l'éthique patronale de Charles Veillon, l'histoire de l'entreprise n'apparaissant qu'en toile de fond.



Charles Veillon à l'œuvre dans son entreprise

## La liberté de créer et l'esprit d'entreprise

*« Je suis devenu le seul propriétaire de l'affaire. »  
(11 décembre 1943)*

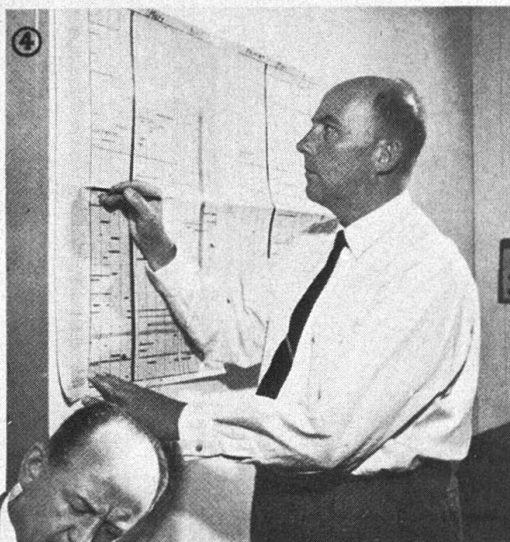
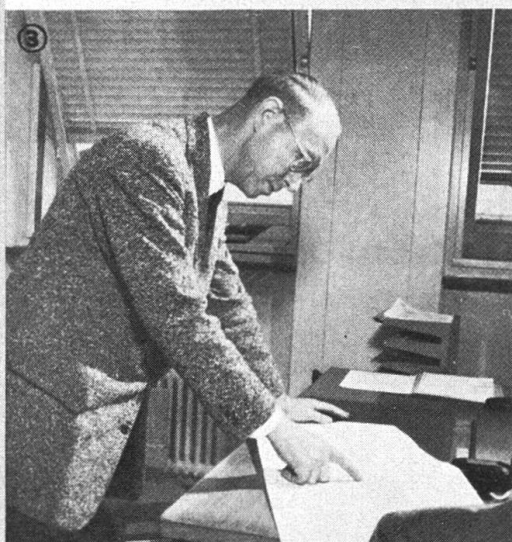
A peine installé à Lausanne, Charles Veillon décide de fabriquer ses vêtements pour son propre compte; il envoie Ernst Ruegg à Zurich en espérant:

*« ... obtenir de meilleurs prix pour pouvoir lutter avec la concurrence des Grands Magasins qui ont commencé presque tous à vendre à crédit par l'intermédiaire de l'organisation de financement AKO. La lutte sera serrée à l'avenir. Les échos sur la direction et l'organisation de ces grandes entreprises me parviennent périodiquement et me montrent si nous sommes encore en avance sur eux. Notre organisation se perfectionne jour après jour.*

*Georges Emery est venu deux jours la semaine passée pour assister aux achats et il montre beaucoup d'enthousiasme et de savoir faire. Nous avons passé un séjour à nous expliquer nos idées et elles concordent remarquablement. Ce sera une excellente aide et un collaborateur comprenant sa tâche. Behrens aussi montre un esprit d'entreprise et une compréhension épatante. Aschmann fait le lien indispensable*

entre chacun. Il comprend les hommes comme moi et les prend de la même manière. Malgré les difficultés accrues et qui s'accroissent sans cesse, j'ai une confiance très grande, car j'ai pu faire l'expérience que depuis que je ne suis plus lié aux exigences d'une association..., depuis que j'ai les coudées franches et la liberté de diriger comme je l'entends, j'ai pu faire face sans peine, sinon sans travail à tout. Ma pensée est en avant, je vis dans l'avenir comme au temps où, petite maison encore, j'introduisis la Confection. Temps où nous avons progressé parce que nous avons su prévoir... »  
(9 novembre 1943)

Les « bras droits » de Charles Veillon



**C'est  
l'expérience  
qui a formé  
ces cadres**

- ① ALFRED ASCHMANN  
Chef du personnel
- ② WILLY BEHRENS  
Chef de la publicité
- ③ WALTER NÄNNI  
Chef de l'organisation
- ④ ERIC HAAS  
Chef de la comptabilité
- ⑤ GEORGES EMERY  
Chef des achats





Confiant dans l'équipe qu'il vient de constituer, heureux de se sentir compris et suivi, Charles Veillon, confronté au rapide développement de ses affaires, prend la décision d'augmenter son capital de 150 000 fr. à 2 millions de francs (FOSC N° 236, 9 octobre 1943, p. 2262) et il s'arrange avec sa belle-mère et sa tante Guiton pour être le seul actionnaire de la nouvelle société anonyme. En pleine guerre, il n'hésite pas à prendre des engagements financiers considérables pour donner à sa nouvelle entreprise les meilleures assises. Il parie sur l'avenir...

Il réfléchit sur les problèmes posés par la vente à crédit au moment où il vient de mettre dans la balance tous ses biens et ceux de sa famille, allant jusqu'à emprunter 50 000 fr. à la sœur de sa femme pour faire le joint:

*« Le problème de la vente à crédit est difficile à résoudre. Il y a en effet, contrairement à ce qui se passe dans les magasins vendant au détail et au comptant, deux risques et deux financements à faire:*

*1. Le crédit au client*

*2. Le crédit aux marchandises.*

*Les immobilisations sont ainsi doubles. Le premier inconvénient peut être écarté partiellement en réduisant la durée du crédit, ce que nous avons déjà fait (de douze à huit mois).*

*Le second inconvénient peut être neutralisé en partie par des achats très judicieux et leur échelonnement. Cela est très difficile actuellement, les fabricants ne pouvant pas garantir les délais de livraison.*

*La fabrication qui est un danger pour une maison de détail si elle est entreprise avec des usines ayant des machines deviendra pour nous une aide appréciable, car elle nous permettra d'échelonner nos achats en faisant supporter à la fabrique une partie du risque du stock et en profitant d'une répartition de bénéfices et de prix bas, ce qui nous met dans une meilleure position pour discuter avec le contrôle des prix et du même coup nous permet de lutter avec la concurrence des grands magasins qui vendent à crédit... »*

*(11 décembre 1943)*

Qui ne risque rien, n'a rien... Les options prises dès 1943 se révèlent judicieuses. La forte augmentation des ventes équilibre les finances d'une part et donne un rapide essor à l'atelier de fabrication, installé dans un bâtiment construit par les PTT et destiné à loger l'administration des téléphones à la Zurlindenstrasse 111 à Zurich-Wiedikon.

Pour l'exécution manuelle, Charles Veillon fait largement appel aux ouvrières à domicile qui travaillent à meilleur compte. De cet atelier sortiront des modèles et des séries de manteaux de dames particulièrement demandés à l'époque. Pour mieux contrôler cette nouvelle cellule de production, Charles Veillon tient une comptabilité distincte, bien que centralisée à Lausanne. La





Fabrique de Zurich, Zurlindenstrasse 111

greffe zurichoise ayant donné de bons résultats est suivie peu après par l'implantation à Genève d'un atelier de façonnage de jupes et de blouses.

La guerre pose de nombreux problèmes d'approvisionnement, des goulots d'étranglement apparaissent ici et là gênant les livraisons, des difficultés de tout genre surgissent dans les différents départements confrontés à une véritable explosion de leurs effectifs:

- 110 employés en août 1943 lors du déménagement de La Chaux-de-Fonds à Lausanne
- 155 en décembre 1943
- 213 en automne 1944
- 278 à la fin du mois de janvier 1945.

La ruche de l'avenue d'Ouchy absorbe de nouveaux éléments pour répondre à une croissance comparable des ventes. Au bouclage de l'exercice 1943, le chiffre d'affaires frôlait les 7 millions de francs, l'année suivante, il atteint 9,3 millions et, en 1945, les 13 millions sont dépassés. En deux ans et demi, *Charles Veillon Confection SA* a quasiment doublé ses ventes et ses résultats en font une entreprise importante sur la place lausannoise. La liberté de créer a donné toute sa mesure...

## Les conclusions d'une expertise élogieuse (31 décembre 1945)

La fiduciaire Jung-Leu consacre une cinquantaine de pages à l'examen détaillé, chiffres à l'appui, des structures et de l'évolution de la maison *Charles Veillon*. Les conclusions de cette expertise fouillée donnent une idée claire de l'entreprise au sortir de la guerre:

*« La lecture du présent rapport constitue une énonciation complète de la forme d'exploitation d'une entreprise absolument unique en Suisse.*

*En réalité, la Maison Charles Veillon n'est pas unique dans le pays à vendre de la marchandise à crédit, mais elle est unique si l'on considère que:*

- a) la vente est limitée aux articles d'habillement (vêtements, chaussures),*
- b) le crédit ne dépasse pas, en principe, une somme équivalant au maximum à un mois de traitement du client,*
- c) la valeur moyenne d'une facture oscille, en 1945, pour les 10 premiers mois de l'exercice, de 76,24 à 101,68 fr.,*
- d) le crédit moyen utilisé par les clients est réduit à 7½ mois environ,*
- e) l'esprit dans lequel se passent les transactions est inspiré par une confiance réciproque,*
- f) les clients sont considérés quasi comme des collaborateurs de l'entreprise et reçoivent chaque mois un petit journal de la maison qui maintient un contact régulier et entretient un bon esprit,*
- g) les ventes ne sont soumises à aucune réserve de propriété,*
- h) le traitement des clients qui, par suite de circonstances indépendantes de leur volonté, mais contraires à leur intérêt matériel, auraient des difficultés d'ordre financier, est inspiré de considérations humanitaires et bienveillantes appliquées avec le maximum de largesse et de compréhension,*
- i) la personnalité de Monsieur Charles Veillon est un gage du maintien dans l'entreprise de l'esprit d'un des chefs de la maison mère, Monsieur André Girard, duquel émanait un rayonnement de première valeur,*
- j) les cadres dirigeant l'entreprise sont animés du même esprit de bonté et d'humanité, propre à agrémenter les relations avec la clientèle,*
- k) la sélection des débiteurs est faite ensuite de prise de renseignements sérieuse, méthodique et périodique et ne devient débiteur que celui sur lequel les renseignements sont suffisamment bons pour autoriser une livraison,*
- l) la marchandise est envoyée à choix à domicile sans aucune obligation d'achat,*
- m) la qualité de la marchandise est de première valeur.*

*Les considérations qui précèdent sont les principales à retenir pour bien démontrer l'unité de l'existence de la Maison Charles Veillon Confection SA.*

*Cette société pratique un négoce dont la maison mère, à l'époque de la création du département, ne s'était pas encore occupée, ni à Paris, ni à La Chaux-de-Fonds.*

*L'inspiration de Monsieur Veillon se révèle avoir été tout particulièrement judicieuse. Le résultat obtenu jusqu'à ce jour constitue, en soi-même, la démonstration la plus évidente du besoin d'existence de l'entreprise.*

*L'organisation d'une exploitation ayant une envergure pareille à celle qui intéresse le présent rapport n'a pas toujours été aisée.*

*Elle fut particulièrement laborieuse à créer, dès le moment où des transformations d'ordre juridique ou de domicile intervenaient. Il fallut alors, sans aucune interruption, poursuivre l'activité et assurer la liaison entre l'ancienne et la nouvelle formule.*

*La question comptable, en particulier, était des plus importantes. En effet, seule une maison possédant la maîtrise intégrale de toutes les opérations qu'elle traite peut être à même d'obtenir un résultat effectif intéressant. La maîtrise était d'autant plus difficile à conserver que tous les éléments de l'activité se sont conjugués dans leur développement progressif, et elle fut constamment maintenue.*

*L'introduction de la comptabilité Hollerith a permis de réaliser ce que beaucoup de chefs d'entreprise recherchent, c'est-à-dire, d'une part, en valeur comptable, la détermination du stock de marchandises et, d'autre part, en résultat effectif, celui de l'exploitation.*

*Chaque mois le bilan complet est établi et la position des comptes est ainsi exactement déterminée.*

*C'est dire que le risque inhérent à toute exploitation commerciale consistant à faire une erreur et à la poursuivre un exercice durant est limitée, dans le cas particulier, à un mois, soit un douzième d'exercice.*

*Par l'organisation très fouillée de la comptabilité, ce risque lui-même est matériellement considérablement amenuisé. L'auto-contrôle existe dans la passation des écritures et dans les manipulations d'articles, d'un service à l'autre, d'un département à l'autre, ou d'un groupe à l'autre des comptes.*

*On a donc cherché à créer une organisation répondant aux besoins constants attachés à la liquidation des affaires. Il fallait aussi se baser sur l'obligation dans laquelle la maison se trouve d'inspirer à 100 % la confiance que le client entend rencontrer chez son fournisseur qui, à son tour, veut avoir confiance identique dans son client.*

*En 1924, Monsieur Charles Veillon est entré à La Chaux-de-Fonds, dans l'entreprise, en ayant en lui un esprit voué à l'exercice de la charité chrétienne. Il était déjà persuadé que les hommes, quels qu'ils soient, sont sensibles à la preuve de confiance qui leur est donnée et au fait vécu que les différences d'ordre social ne jouent finalement aucun rôle.*

*Chaque client doit être servi avec la même sollicitude, avec le même désir de le satisfaire et avec la même volonté de ne pas abuser de qui que ce soit.*

*C'est donc en pleine sécurité quant à l'avenir qu'il a créé le département devenu la maison d'aujourd'hui.*

*Les mobiles auxquels il a obéi à l'époque restent les siens. C'est dans l'espoir que*

*l'harmonie continuera d'exister entre tous les facteurs concourant à l'exploitation de son entreprise qu'il poursuivra la tâche à laquelle il s'est voué.*

*Les collaborateurs qu'il s'est adjoints constituent, avec lui, une équipe homogène. Cette homogénéité est celle de l'esprit, du travail, de la constance, de la persévérance, de l'équité, de la loyauté, ce qui est déjà, en soi-même, un gage de succès, puisque: « Bien agir, c'est déjà réussir. »*

*Lausanne, janvier 1946*

*Fiduciaire Ch. Jung-Leu  
Expert-comptable A-S-E  
Lausanne »*

### **Charles Veillon prend la parole...**

*« J'ai tant de peine à m'extérioriser. Je ne puis le faire que par les actes et je devrais accompagner ceux-ci par des paroles... mais comme je n'aime pas parler pour ne rien dire, et que je ne puis facilement dire ce que je pense, je suis ou donne l'impression d'être un homme froid et distant. Je fige mes interlocuteurs... d'où cette attitude un peu figée qui n'est peut-être qu'une défense naturelle... »  
(Schinznach, 6 septembre 1944)*

Charles Veillon a toujours attaché une grande importance à la communication entre les hommes. Conscient de ses propres réticences à prendre la parole, mais poussé par un réel besoin de s'exprimer, de faire connaître sa pensée à ses deux cents employés, il décide de créer un journal d'entreprise, dont le titre *Le Lien* rappelle celui du Bulletin mensuel des chefs éclaireurs unionistes de France.

Chaque mois le patron signe l'éditorial et il publie des études sur des questions d'intérêt général touchant la vie de l'entreprise. Sa conférence sur *L'esprit d'équipe* donnée aux Bons Templiers, le 15 mars 1944, fait l'objet d'une série d'articles dans les premières livraisons du *Lien*. Les titres principaux des sujets abordés durant le second semestre 1944 indiquent le souci du patron d'informer ses collaborateurs:

- Le service du client
- Le système *Hollerith* et son développement (cartes perforées)

- La perfection et le progrès
- Crédit, question sociale et salaire.

# LE LIEN

*Journal mensuel de la maison Charles Veillon*

Première année

N° 1

Juin 1944

## IL N'Y A PAS DE PETITS ET DE GRANDS TRAVAUX

Il n'y a pas de petits et de grands travaux.

Il y a *le travail*. Soyez assurés que la direction connaît la valeur de chaque effort. On peut faire une distinction entre ce que l'on appelle du travail intéressant et du travail moins intéressant, plus monotone. Mais si vous réfléchissez un peu, vous verrez que finalement tout se répète. Tous les jours il y a des relevés de comptes à faire, tous les jours des commandes à « juger », tous les mois, reviennent les remboursements, les avis. Tous les jours il faut ficeler des paquets, établir des listes, percer des cartes. Tous les jours on ouvre des enveloppes, on timbre des

lettres. Tous les jours il faut plier, déplier, classer, choisir. Tous les jours vous mangez et souvent la même chose. Chaque soir vous aspirez après le repos et le sommeil. Et ainsi de suite... Mais il y a la manière de faire son travail. On peut le faire avec une mine rébarbative, tristement, comme une obligation. On le fait pour gagner son pain, sans joie, comme si les rentiers étaient plus heureux que nous, ou encore les chômeurs...

Et nous savons bien que si un colis est mal préparé, mal présenté, le client qui attend avec impatience son envoi et guette le postier, sera déçu. Il ne commandera peut-être

pas, cela fera une réclamation, une lettre à lire. Nous perdons une commande, donc une occasion de vendre. Sans vente il n'y a pas de pain, sans pain il n'y a pas de liberté.

Une soumission écrite n'importe comment, avec des erreurs et des fautes, provoque d'innombrables erreurs, colis non remis au destinataire, factures mal faites, retards etc... ce sont des préjudices, dont vous souffrez indirectement.

Il n'y a pas de petits et de grands travaux.

CH. VEILLON

Les éditoriaux, toujours centrés sur un thème précis, sont courts.

Il arrive que le message du patron soit repris par un collaborateur qui donne son point de vue en développant le même thème conformément aux buts du journal.

Le discours du chef est sobre, didactique; il soigne la forme en cherchant la concision, il tient à convaincre. Derrière ces textes figés décrivant la fonction patronale, nous pouvons lire aujourd'hui les réflexions préalables et personnelles de Charles Veillon, au moment où il tente, en septembre 1944, de s'expliquer son comportement durant la quinzaine de jours de vacances qu'il prend avec sa femme aux bains de Schinznach:

*« De caractère très prudent, malgré ma grande activité, je ne puis m'expliquer rapidement avec les mots qu'il faut. Je n'ose parler de mes sentiments intimes de peur que cela soit incompris parce que mal énoncé. »*



*Tandis qu'au bureau mon action est lente, les problèmes à résoudre étant d'abord posés, puis étudiés. Ma seule présence, par la confiance qu'elle éveille, la coordination entre tous les services et hommes qu'elle établit, suffit souvent pour écarter les difficultés. Au foyer la question est différente. Je crois souvent à tort que mes actions n'ont pas besoin d'explications. L'action et la pensée s'identifient et se superposent. Je ne cache aucun artifice et je crains seulement qu'on me regarde comme un être compliqué, rempli de vastes desseins.*

*J'ai appris à simplifier les problèmes, à ne pas vouloir décrocher la lune. La prudence naturelle me pousse à essayer de prévoir l'avenir et ensuite à me diriger à travers le dédale des difficultés et des imprévus d'une manière aussi rectiligne que possible en maintenant les principes de vie que je me suis fixés. Rien n'est plus simple. Tout se trouve subordonné à mon devoir. Maintenir l'activité de l'affaire, ce qui pose des problèmes de politique d'achat, de vente, de juridiction, d'expansion ou de restriction. En ce faisant, assurer le pain des employés le plus largement possible et celui de ma famille. Dans le cadre de celle-ci, donner la possibilité à mes enfants de s'instruire et de se préparer à la vie et à Rose-Marie la possibilité d'être heureuse à son travail de maîtresse de maison et de mère. L'est-elle toujours? Comme je le souhaite! Il est vrai que je ne lui dis pas assez mon affection et mon amour, en même temps que ma reconnaissance. J'ai tant de peine à m'extérioriser... »*

Entre le discours « officiel » publié dans le journal de l'entreprise et la mise au point notée dans les carnets intimes, nous découvrons un homme constamment à la recherche de son équilibre. Le père de famille reproche à l'entrepreneur de consacrer trop de temps à son travail. Et que dire de ce sentiment du devoir à accomplir... Quelques mois plus tôt, en janvier 1944, il avait déjà souligné dans son *Journal*:

*« «Tu travailleras à la sueur de ton front» cela pèse comme une malédiction et suprême contradiction, on ne se sent heureux et satisfait que quand ce devoir est accompli et rempli.*

*Travail = devoir. Guerre = devoir. Sacrifice et jusqu'au don de sa personne = devoir!*

*C'est pourquoi je suis quelquefois un peu triste.*

*C'est pourquoi je me sens heureux au travail, non pas pour lui-même, mais parce que je sais que je me dépense pour les miens. C'est le terrain dans lequel j'ai pu semer, peut-être récolterai-je un jour. C'est le travail qui m'a permis de réaliser quelque chose, non pas dans un but égoïste, pour une jouissance personnelle, pour augmenter ma fortune, mais pour me donner, pour réussir, pour servir les autres, ceux qui dépendent de moi. Et cette réalisation j'ai pu la faire dans l'honnêteté, dans le sentiment d'appliquer le christianisme, d'où une certaine fierté, qu'on me l'accorde – car je connais la fragilité des choses humaines et qu'au fond je me sens humble. »*

## Du chef et de la discipline

*Le chef est celui qui commande.*

*Ce qui importe c'est la manière dont il le fait. Il s'agit de tenir compte des réactions des personnes que l'on doit commander. Chez nous, un atavisme démocratique suppose un esprit critique plus développé et on aime bien savoir le pourquoi et la raison des ordres donnés.*

*Le chef ne peut commander avec autorité que s'il connaît lui-même le travail qu'il ordonne.*

*Le chef ne peut commander que s'il sait équitablement organiser le travail et s'il travaille lui-même.*

*Le chef ne commandera que s'il sait obéir lui-même et s'il peut servir d'exemple. Il doit donc être discipliné lui-même. Discipline morale d'abord - discipline au travail et exactitude ensuite.*

*Et pour être humain il faut qu'il commande en tenant compte qu'il a affaire à des êtres humains qui ont chacun une âme, une pensée, des besoins différents.*

*Pour commander, il faut aimer.*

*A. Veillon*



Première année

N° 5

Octobre 1944

### SIMPLES RÉFLEXIONS...

Dans « La perfection et le progrès », article paru dans le dernier numéro du « Lien », M. Veillon s'est exprimé avec la clarté et la netteté qui le caractérisent, avec une franchise digne et remarquable ; disons surtout qu'il a laissé parler sa conscience et son cœur.

Et il est réconfortant dans ces temps bouleversés, où la guerre de jour en jour nous paraît plus vaine et plus incompréhensible, qu'une conscience nous apporte un tel message de paix. Car c'est un message de paix qui, s'il ne dépasse pas la petite sphère de notre entreprise, n'en a pas moins toute sa valeur. N'oublions pas qu'une telle pensée exprimée, entendue et comprise dans des centaines, dans des milliers d'entreprises en Suisse, à l'étranger et partout, serait une marche sûre vers plus de bonheur, qui sait, vers une paix durable.

Un passage de l'article cité m'a suggéré une question. Il s'agit du travail à améliorer pour l'avance-

ment et le perfectionnement de notre entreprise et non pour le profit du patron. Cette question, je vous la pose comme je me la suis posée et cherche à y répondre en toute simplicité. En somme, qu'attend de nous M. Veillon ?

*Il attend peu et il attend beaucoup.*

Il attend peu. M. Veillon nous connaît assez bien tous, qui que nous soyons, quel poste que nous occupions. Il connaît nos possibilités, nos capacités, nos qualités ; il a décelé nos faiblesses, nos défauts, nos déficiences. Si nous nous jugeons personnellement, d'une manière impartiale et nette, nous reconnaissons assez bien ce que nous sommes et ce que nous ne sommes pas, ce que nous pouvons et ce que nous ne pouvons pas.

M. Veillon est compréhensif et un « brin philosophe ». Il ne demande pas l'impossible, il accepte chacun tel qu'il est.

En somme il attend peu.

Mais attention, car en revanche, il attend beaucoup.

Ce que nous sommes, il veut que nous le soyons sincèrement ; ce que nous pouvons faire, il entend que nous le fassions de notre mieux, et ce n'est pas toujours si simple. Cela demande une conscience soutenue dans le travail, une fidélité sans limite au chef et à l'entreprise. Il a été dit déjà combien le travail le plus modeste a de l'importance pour la marche générale de la maison, combien aussi un travail négligé nuit à l'ensemble.

Si chacun a compris ces vérités élémentaires, le travail se fera tout naturellement avec joie, conscience et fidélité ; tout sera clair, simple et aimable entre nous tous. Du reste, l'exemple du travail accompli dans ces conditions favorables, M. Veillon nous le donne journellement.

G. EMERY

Le message  
du patron repris  
par l'un de ses  
collaborateurs

Les réflexions personnelles de Charles Veillon illustrent parfaitement les thèses développées par le sociologue allemand Max Weber (1864–1920) dans son ouvrage devenu classique: *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* (Paris, Plon, 1969) où nous pouvons lire:

*« L'honnêteté est utile puisqu'elle nous assure le crédit. De même la ponctualité, l'application au travail, la frugalité; c'est pourquoi ce sont là des vertus. » (p. 50)*

et les lignes suivantes qui s'appliquent admirablement à Charles Veillon:

*« La capacité de concentrer sa pensée aussi bien que le fait de considérer son travail comme une « obligation morale » se trouvent ici couramment associés avec un esprit de stricte économie, sachant calculer la possibilité de gains plus élevés, et avec une maîtrise de soi, une sobriété qui augmentent considérablement le rendement. Terrain des plus favorables à cette conception du travail en tant que fin en soi, vocation (Beruf) qu'exige le capitalisme. L'éducation religieuse accroît les chances de surmonter la routine traditionnelle. » (p. 64–65)*

Charles Veillon a traité ce thème dans son *Journal*:

*« Une certaine éducation protestante rend les personnes insatisfaites. Leur conscience leur reproche toujours quelque chose et il y a en eux une restriction presque malade. Peuvent-ils ainsi vivre pleinement? J'en doute. » (14 décembre 1945)*

Cette notion d'insatisfaction revient souvent sous sa plume. Dans son *Journal* intime il cherche à en percer les origines et dans ses écrits « publics », il tente de l'utiliser comme moteur. Dans « La Perfection et le Progrès », article publié dans *Le Lien* de septembre 1944, il écrit:

*« Notre aspiration secrète est au contraire dans la recherche de quelque chose d'irréalisable et d'insaisissable, et nous sommes ainsi souvent insatisfaits. C'est la rançon du progrès... »*

En septembre 1944, il présente à ses collaborateurs la « politique future » de la maison en précisant plusieurs points touchant les rapports entre le capital et le travail, l'idée de besogne et de dévouement en insistant sur le concept de communauté:

*« ... Il n'y a pas de doute que l'organisation économique et sociale change. La guerre est toujours un puissant agent de transformation de l'ordre établi. Envisageons sans crainte ces changements. Il peut être bon de dire:*

- a) *Que notre entreprise, bien qu'elle soit une société anonyme, est une affaire de famille. La forme de société anonyme nous a été imposée par les circonstances et à cause de la législation actuelle qui n'est pas la perfection non plus.*
- b) *Que nous avons toujours considéré le capital comme un moyen et non comme un but.*
- c) *Que notre ambition est d'améliorer constamment et au fur et à mesure des possibilités financières les conditions de travail et le bien-être de chacun. Cela n'est pas toujours une tâche facile et souvent on aimerait pouvoir se laisser guider par le cœur au lieu d'être obligé de se livrer à de maudits calculs...*

*Sachez donc que plus vous travaillerez rationnellement, économiquement, sans perte de temps, plus cela profite à vous-mêmes, que vous ne travaillez pas pour « le patron », qui se considère comme le serviteur de l'entreprise, mais pour notre maison, c'est-à-dire pour vous-mêmes. Qu'il n'y a pas de capital anonyme dans l'entreprise, sinon des prêts de banque que la guerre a rendus inévitables.*

*Nous aimerions arriver à une véritable communauté d'entreprise et à une véritable communauté professionnelle. Pour cela il faut une compréhension réciproque que j'ai toujours souhaitée...*

*Par cet article nous affirmons notre volonté de poursuivre l'effort commencé dans un esprit de compréhension humaine et chrétienne... »*

*(Le Lien, N° 4, septembre 1944)*

Au fil de ses éditoriaux Charles Veillon développera les thèmes de son éthique patronale, dont les fondements imprégnés d'une morale rigide et personnelle sont profondément enracinés dans le protestantisme. Pour ce chrétien convaincu de la valeur de ses principes, le devoir d'un homme s'accomplit dans l'exercice d'un métier, d'une profession, d'une occupation même subalterne; le travail devient une obligation morale à laquelle nul ne peut se soustraire. La valorisation de l'individu prend toute sa signification, sa grandeur, dans la tâche quotidienne accomplie avec sérieux, dévouement allant jusqu'à l'abnégation en cas de nécessité.

Charles Veillon, comme la plupart des patrons connaissant l'importance d'une bonne et saine motivation, facteur préalable à l'identification du travailleur à son entreprise, cherche à insuffler à ses employés cet « éthos spécifiquement bourgeois de la besogne à accomplir » qui se traduit par une activité sans relâche.

## L'appel aux artistes

*« Les artistes sont nécessaires parce qu'ils deviennent les moteurs de l'humanité et collaborent par leurs idées à la civilisation qui se recrée sans cesse. »*

*Charles Veillon  
(Journal, 11 mai 1944)*

Le développement de la vente par correspondance par les grands magasins entraîna la multiplication des catalogues distribués gratuitement dans les ménages helvétiques. Charles Veillon cherche alors une formule originale pour différencier le catalogue de sa maison de ceux de la concurrence; il tient à créer un lien de plus avec sa clientèle:

*« Il y a longtemps déjà, quand je m'occupais d'établir les maquettes de notre catalogue, je caressais l'espoir de faire un jour une espèce de revue qui apporterait autre chose à nos clients que des illustrations et des prix de marchandise. D'autant plus que je déteste vendre et ne me sens pas du tout l'âme d'un commerçant...*

*Aschmann a fait la connaissance de Géo Augsbourg et celui-ci est venu nous proposer la création d'une revue littéraire et artistique qui appuyerait notre catalogue. Du même coup, il aiderait certains artistes. La revue contiendra quatre à six pages de textes – photos – dessins, pages auxquelles collaboreront des artistes comme Clarisse Francillon, Géo Augsbourg, Gérard Bauer, Charles-Albert Cingria, Gérard Buchet, Aguet, etc...*

*Samedi nous avons assisté au vernissage de l'exposition Géo. J'avais invité à souper quelques-uns de ces artistes et Gilles s'est joint à nous. Cingria a fait une conférence étonnante. Il nous a parlé de la musique et de Pétrarque, essayant de prouver l'influence française dans cette musique moyenâgeuse... »*

*(11 mai 1944)*





Confronté à un milieu qu'il se met à découvrir, Charles Veillon note ses impressions dans son *Journal*:

*« Les artistes sont des hommes qui ont un sens plus développé, une sensibilité plus grande. Ils sont à cause de cela partiaux et ils voient tout à travers leurs idées. Cela leur fait prendre une position à part, spéciale. Actuellement par opposition au système dictatorial ils prennent une position très à gauche. Le climat de ces milieux leur est plus favorable. Ils sentent mieux que nous les insanités du monde et de la politique, l'inutilité des guerres, l'éternel recommencement de l'histoire des hommes, qui sans se haïr quelquefois, se laissent entraîner et s'entretuent pour un idéal qui ne se réalise presque jamais. Ils aimeraient comme nous la paix et rêvent d'une fraternité d'hommes. C'est ainsi qu'ils sont en révolte avec le présent tout en plongeant leurs racines (cherchant leur inspiration) dans le passé. Leurs créations ne sont pas toujours comprises. Il faut faire un effort d'adaptation. Ils sont nécessaires parce qu'ils deviennent ainsi les moteurs de l'humanité et collaborent par leurs idées à la civilisation qui se recrée sans cesse.*

*J'essaye de comprendre. »*

*(11 mai 1944)*

Cet effort de compréhension caractérise bien l'attitude positive de Charles Veillon, dont la curiosité et l'ouverture d'esprit méritent d'être soulignées. Il lui arrive aussi de porter des jugements plus sévères:

*« Les intellectuels sont des isolés, ils parlent un autre langage. Ce sont des orgueilleux. Les orgueilleux de l'esprit. Ils combattent pour la liberté d'expression, pour pouvoir écrire, et sont souvent de grands sectaires. Ils forment une caste, la croient ouverte et elle est fermée. Le monde est une illusion, les hommes n'arrivent pas à s'élever au-dessus de leurs petits problèmes. »*

*(4 décembre 1944)*

Souvent choqué par l'intolérance de ses interlocuteurs, Charles Veillon ne se laisse pas emporter par ses réactions de rejet, il connaît ses limites et il préfère se taire quand il ne domine pas une question au cours d'un débat. Avec lucidité et une réelle humilité, il essaie de se situer dans la société cultivée qu'il fréquente:

*« De plus en plus je regrette de n'avoir point fait d'études. Il est vrai que j'ai appris et que j'apprends beaucoup de choses, mais je ne sais pas toujours les classer scientifiquement, ni les utiliser à bon escient. La connaissance du monde me viendra tard, mais peut-être qu'alliée à l'expérience, elle sera meilleure. »*

*(15 septembre 1944)*

Poussé par une curiosité toujours en éveil, Charles Veillon va multiplier les contacts avec les milieux artistiques, littéraires et scientifiques de son temps.

Ses nombreux voyages vont lui permettre de rencontrer l'élite intellectuelle européenne qu'il saura écouter, comprendre et finalement soutenir. La lecture attentive de son *Journal* précise dans quelles circonstances il sut nouer ses premiers contacts.

En octobre 1944, après des mois de mises au point et de discussions, le patron invite « ses » artistes pour fêter la sortie du premier numéro du *Journal de la maison Charles Veillon Confection SA*, qui paraît en allemand et en français. La formule sera appelée à un bel avenir, puisqu'en septembre 1947 déjà, suivra une édition en langue italienne destinée à la clientèle tessinoise:

*« Je suis particulièrement heureux de vous saluer ici pour vous dire ma satisfaction d'avoir pu réunir votre travail, MM. les intellectuels et le nôtre, nous les roturiers, ceux qu'on appelle dédaigneusement les « commerçants ». Car il y a une hiérarchie établie: d'abord les banquiers, tout de suite après les industriels et ensuite seulement celui qui a la tâche de vendre pour faire vivre l'industriel et le banquier.*

*Vous avez, MM. les intellectuels, une mission que vous remplissez. Ecrire ou dessiner n'est pas si simple. On peut éventuellement réfléchir et penser, mais il est bigrement difficile de s'exprimer. Que vous soyez écrivain, journaliste ou publiciste, il n'en reste pas moins que vous avez une action lente, mais indéniable sur le public.*

*Ce public, le gros public ce sont nos clients et voilà pourquoi vous pouvez lui donner par l'entremise de nos modestes publications, soit un baume pour les temps actuels et les souffrances du monde, soit un espoir dans un monde de justice... »*

Le *Journal Veillon* avait le format d'une carte postale ce qui permettait de le mettre dans des enveloppes et de l'expédier en même temps que les bulletins de virements postaux. L'économie de frais de port n'était pas négligeable pour des dizaines de milliers d'envois.

Charles Veillon s'inspire des événements contemporains pour rédiger ses éditoriaux en deux langues. Son éthique chrétienne est affirmée en quelques formules concises; les mots paix, tolérance, justice, charité et compréhension reviennent régulièrement sous sa plume; en décembre 1945, il exprime ses vœux pour la nouvelle année avec des paroles qu'il a dû prononcer souvent dans les sermons adressés à ses camarades des Unions Chrétiennes du Nord de la France et plus tard à ceux de La Chaux-de-Fonds:

*« Je pense aussi que malgré la situation chaotique de notre monde, il faut porter l'âme haute et comme la jeunesse, regarder l'avenir avec enthousiasme et foi. Il faut vouloir une humanité guérie, repentie. Il faut souhaiter moins d'égoïsme, plus de compréhension et plus d'amour... »*



Le chrétien militant possède maintenant un organe de presse, un *media* qui touche des dizaines, plus tard des centaines de milliers de familles et le succès de cette nouvelle formule de catalogue l'encourage à développer ses thèmes favoris. Il a l'impression que son message passe...

Cet homme, mal à l'aise dès qu'il lui faut s'exprimer oralement en public, semble rencontrer peu de difficultés devant la page blanche:

*« J'ai écrit ce jour deux articles pour Le Lien et un pour le Journal de la Maison. Certains jours cela va tout seul. Il suffit de trouver le thème et le débit se fait très logiquement... »*

(6 avril 1945)

En avril 1947, une note de la direction fait le point après trois ans d'expérience:

*« Par les rapports que nous avons de notre clientèle, nous savons que cette partie littéraire est appréciée et lue en général avec intérêt. Cela nous permet également de garder un contact personnel. En lisant les articles rédactionnels un lecteur impartial y*

découvrira la politique de notre maison. On pourrait la définir en simplifiant par l'énoncé suivant:

*Un travail constructif ne peut être fait qu'à la condition qu'on laisse le maximum de liberté possible à tous ses collaborateurs – ceux-ci toutefois acceptent une discipline librement consentie – cette attitude créant la confiance nécessaire au développement des affaires.*

*Cette même confiance est indispensable dans les relations avec la clientèle. Elle est donc à triple sens:*

- *Confiance entre employés et employeur*
- *Confiance entre la Maison et le client*
- *Confiance entre le client et la Maison*

*On pourrait se demander pourquoi notre Journal ne contient pas d'articles ayant spécialement trait à la marchandise que nous vendons, et pourquoi nous n'y faisons pas figurer des recettes ménagères ou de cuisine, ou toutes autres choses dans ce genre.*

*Nous pensons que suffisamment de revues de familles traitent ces problèmes qui n'ont pas grande valeur en soi. D'autre part, si l'on veut faire confiance aux gens, il faut leur parler un langage, si possible, légèrement supérieur à leurs conceptions et ne pas les prendre pour des personnes d'une intelligence ou d'une capacité moindre que soi-même.*

*On a toujours plaisir à se trouver avec des individus plus intelligents et plus instruits que soi. C'est la raison pour laquelle nous avons toujours maintenu ce niveau un peu supérieur dans notre littérature et que nous pensons continuer dans ce sens... »*

Malgré de sérieuses réticences de la part des milieux littéraires peu enclins à mettre leur talent à disposition d'une maison de commerce, Charles Veillon réussit finalement à regrouper des écrivains de valeur autour de Géa Augsburg: Jacques Audiberti, Paul Budry, André Chamson, René Morax, Claude Roy, Pierre Seghers, Maurice Zermatten, parmi de nombreux autres, apporteront leur contribution plus ou moins régulière. Charles-Albert Cingria jusqu'à sa mort en 1954 et C.-F. Landry signeront de nombreux textes.

Dans la *Gazette de Lausanne* du vendredi 8 octobre 1954, Pierre Grellet rend hommage au « Petit Journal » en des termes flatteurs pour l'entreprise:

*« Il y a quelque temps, notre journal a ouvert une enquête sur la carence d'une revue littéraire de la Suisse romande. Sera-t-il permis à un profane de pénétrer dans le temple pour proclamer que nous en avons une, qui est dans sa onzième année? C'est le Journal de la Maison Charles Veillon, en abrégé Journal Veillon ... »*

Les artistes exercèrent toujours une certaine fascination sur Charles Veillon, qui ne cessa jamais de les écouter, de les lire et surtout d'essayer de comprendre leurs œuvres. En novembre 1947, il note dans son cahier personnel:

*« Je pense maintenant que les artistes sont peut-être effectivement des génies, surtout des sensibles avec une espèce de don divinatoire, prophétique, en communion très étroite avec le reste de l'humanité, dont ils chantent les peines, les joies et les souffrances... »*

On comprend mieux les raisons de la générosité de cet homme qui soutint, sa vie durant, les milieux artistiques en commençant par créer des prix littéraires.



Paul Budry



## Le mécène

« ...on me traite de mécène à cause des dons  
faits par la maison ou par moi pour faire  
vivre des œuvres ou des idées... »

Charles Veillon  
(*Journal*, décembre 1964)

Il est banal de rappeler que le mécénat de Charles Veillon est directement lié à la prospérité de son entreprise dans les années d'après-guerre. Le chiffre d'affaires ne cesse de croître: 13 millions en 1945, 16 en 1946, 18 en 1947, le cap des 20 millions est dépassé en 1950, celui des 30 millions en 1959 et la tendance à la hausse se maintiendra jusqu'à nos jours avec quelques paliers. Les profits dégagés ont belle allure, la réputation de la Maison s'affirme et Charles Veillon note avec fierté dans son *Journal* en août 1959:

« ...ma méthode de direction démocratique est basée sur la responsabilité des chefs et une grande liberté. Cette méthode a fait ses preuves et elle est à l'origine de nos succès et du développement de la maison... »

La réussite de ses affaires et l'efficacité de ses collaborateurs vont permettre à Charles Veillon de consacrer une part non négligeable de son temps à de nombreuses activités extérieures où il va s'engager personnellement. Il suffit de jeter un coup d'œil sur les budgets de l'Orchestre de Chambre de Lausanne (OCL) de 1945 à 1969 pour se rendre compte des résultats de sa gestion présidentielle durant cette période.

Charles Veillon parle peu de ses dons dans son *Journal* et pourtant sa porte fut toujours ouverte aux sollicitateurs de tous les milieux.

Il soutint, par ordre d'importance des sommes attribuées (pour autant qu'on puisse en juger) l'église, la recherche scientifique, la culture par le biais de quatre prix littéraires, la musique et l'Université sans compter d'innombrables actions ponctuelles.

Pour ce chrétien engagé, un soutien financier à sa paroisse semblait couler de source et il donna libre cours à sa générosité.

Ce fut la création de prix littéraires qui apporta à Charles Veillon la plus grande notoriété et son nom restera attaché à cette « aventure merveilleuse », pour reprendre l'expression du futur académicien André Chamson (1900–1983), premier président du jury en 1947.

Il n'y a pas lieu de retracer ici l'histoire de ce qui deviendra une véritable institution, dont l'écho dépassera largement nos frontières; de nombreux articles ont paru à ce sujet dans diverses revues citées en bibliographie.



André Chamson, président du Jury pour le Prix du roman de langue française. A l'arrière-plan, Géa Augsbourg et Charles Veillon. Photo prise lors d'une séance du Jury en 1960.

Dans la perspective de cet essai sur l'émergence d'une éthique, nous retiendrons les intentions qui furent à l'origine de ces prix et Charles Veillon n'a pas manqué de définir ses objectifs:

*« Toute action qui d'une manière ou d'une autre peut rapprocher les hommes et les faire se mieux connaître sera utile et apportera une pierre à l'édifice humain. Or, cet édifice ne peut être fait que de compréhension et d'amour. Un moyen de se comprendre est la parole, donc pour nous la langue, et voilà pourquoi le Prix a été fondé. Promouvoir des écrivains, les faire connaître, les choisir dans tous les pays où l'on parle la langue française, pour qu'ils aident par leurs écrits à créer des liens, condition essentielle pour se tolérer dans la liberté relative de notre époque. Pourquoi un roman et non un livre de philosophie? Parce que le roman travaille dans la pâte humaine et que pratiquement nous vivons des rapports d'homme à homme. »*

Ce texte, cité par tous les commentateurs, contient les mots clés de l'éthique de Charles Veillon: fraternité, communication, compréhension, amour, tolérance et liberté et nous les retrouvons à la base de son action, de son dynamisme quel que soit son rôle: chef de famille, meneur d'hommes, chef

d'entreprise, conseiller, président d'associations ou de sociétés, éditorialiste, conférencier, délégué de l'Etat de Vaud dans les nombreuses commissions où il fut appelé à siéger.

Trois autres prix vont suivre: l'un en 1948 pour honorer un auteur de langue italienne, l'autre en 1953 pour consacrer un romancier de langue allemande, le dernier destiné à récompenser une œuvre de la culture rhéto-romanche. Chaque lauréat recevait alors 5000 fr. suisses.



Remise du Prix Charles Veillon pour le meilleur roman de langue française à C.-F. Landry, pour la «Devinaize» – 1950

Ces prix distribués chaque année avaient pour Charles Veillon une signification précise:

*« C'était en quelque sorte un moyen de passer à l'action et d'affirmer la validité d'interdépendance de l'esprit. D'antiques liens, créés par une civilisation commune, se brisaient. Il fallait les renouveler par l'échange de nos pensées et de nos idées. Dans ce but, il était utile de faire connaître, aux uns et aux autres, le génie particulier de chaque expression linguistique. Il devient urgent d'affirmer nos liens spirituels au-delà des frontières politiques et nécessaire de lutter aussi contre des nationalismes stériles... »*

Il arrivait à Géo Augsbourg de croquer les membres du jury.

L'académicien André Chamson rendit hommage au fondateur lors des festivités du dixième anniversaire des Prix Veillon:

*« Rien de tout cela n'aurait jamais existé sans Charles Veillon. Mais, demiurge discret, il semblait uniquement préoccupé de nous laisser libres et, par une miraculeuse rencontre qu'il avait sans doute escomptée, cette liberté nous faisait répondre à ses désirs. Nous y répondions surtout en prenant conscience de cette communauté qui dépasse nos patries. Ce « domaine français » dans lequel nous nous sommes sentis vivre se prolonge maintenant par un « domaine italien » et par un « domaine germanique ». Rien ne pouvait mieux marquer que nous n'avons pas trop mal mené notre tâche. Qu'un même prix, chœur à trois voix, préfigure ainsi une Europe spirituelle, répond, sans aucun doute, aux espoirs de son fondateur. »*



Marie Mauron, lauréate du Prix Charles Veillon, pour son roman «Le Royaume errant» (1952)





Les distinctions officielles des pays voisins se succéderont pour souligner l'œuvre de l'initiateur de ces prix littéraires: Chevalier de la Légion d'Honneur (1948), Officier de l'Ordre des Arts et Lettres (1960), puis Commandeur (1967), Cavaliere ufficiale dell'ordine Al Merito della Repubblica Italiana (1961), puis Commendatore (1968), Croix du mérite de l'Allemagne de l'Ouest (1962), il reçoit encore le Prix Italia en avril 1968 pour ses « activités qui ont favorisé à divers titres le dialogue culturel entre la Suisse et l'Italie ».



Médaille de l'Ordre des Arts et Lettres attribuée à Charles Veillon par la République française en 1960

Tous les discours prononcés par Charles Veillon à l'occasion de la remise de ses prix ont été conservés, ils forment un *corpus* considérable, qui pourrait faire l'objet d'une étude spécifique, ce genre n'ayant pas été traité en tant que tel. Un texte concis touchant la « Nécessité de l'expression littéraire » résume bien la pensée de l'auteur:

*« Voici, réunis pour la troisième fois, les jurys de nos trois Prix, dans le dessein d'affirmer l'indispensable nécessité et l'indiscutable importance de l'une des nombreuses facultés humaines: l'expression littéraire.*

*Je me suis souvent demandé quelle force pousse les hommes à extérioriser ainsi leur pensée, quel besoin profond leur fait prendre la plume, quel mobile les incite à traduire leurs sentiments les plus intimes, pour un public souvent inconnu ...*

*Je songe à la situation inconfortable dans laquelle l'écrivain dit se trouver devant une page blanche, à ses hésitations devant les trois seuls mots: esprit, âme et corps, par exemple.*

*« Ich empfand ein unerklärliches Unbehagen, die Worte Geist, Seele oder Körper auszusprechen » (Hugo von Hofmannsthal).*

Nous le comprenons certes, face aux soucis, aux souffrances et même aux joies de la vie. Et pourtant, Hofmannsthal a cédé au besoin de publier ses écrits. Ils étaient le fruit de longues et mûres réflexions, ils ont coûté des larmes ou du découragement. L'auteur mettait en doute leur efficacité ou simplement leur utilité et, peut-être, leur vérité.

Il y a certainement une part de souffrance dans toute création valable. Une souffrance parfois intolérable pour celui qui se méfie de ses propres moyens d'expression et qui met en doute la valeur des mots, mots chargés de sens et de puissance. Et peut-être faut-il du courage pour divulguer ainsi des pensées parfois imparfaites ou incomplètes.

Et pourtant, malgré cela, à cause de cet effort, les hommes continuent de produire, de communiquer leurs impressions; ils continuent à vouloir s'extérioriser, à croire parfois à d'impossibles dialogues, à vouloir puiser dans ceux-ci les éléments de discussion, comme si l'humanité devait trouver en elle-même les buts et les moyens d'un inquiétant progrès. Où et dans quoi se trouve ce progrès? L'idée prend-elle sa force dans l'action ou, au contraire, l'action puise-t-elle sa raison dans l'idée et dans l'esprit?

Je serais tenté d'opter pour la seconde définition. Une action sans réflexion et un moment de spéculation ne sauraient être durables, ni porter de bons fruits. Cela est vrai pour le roman et pour toute autre activité humaine. Depuis l'origine de l'homme, depuis sa création, d'innombrables souffrances, d'incalculables injustices, tout autant de joies et une mesure inépuisable d'espérance ont été les mobiles d'action de chaque individu. »

Comprendre, revue de politique de la culture, N<sup>os</sup> 21-22, 1960 (Venise, Société européenne de la Culture).

Le soutien apporté par Charles Veillon à la recherche scientifique est moins connu du grand public et pourtant les sommes qu'il y consacra dépassent de loin celles des prix littéraires.

Ce sont des raisons familiales qui le pousseront à financer un *Fonds de Recherches sur les Lymphomes Malins*; en 1957, il s'approche du docteur Fernand Cardis et lui offre cent mille francs « pris sur les bénéfices de cette année » pour susciter des travaux sur les maladies du sang. Ce geste se renouvellera d'année en année, le donateur ayant réellement l'impression de faire œuvre utile comme il le note dans son *Journal*. En 1960, la clinique de La Source recevra une somme équivalente venant, cette fois, de la cassette personnelle de l'intéressé. Et la liste est loin d'être exhaustive, ses innombrables interventions ayant touché encore la théologie, les Beaux-Arts, la publication de revues, la musique...

Au soir de sa vie, ayant essuyé des critiques, (les mécènes étant toujours jalouxés), il note dans son *Journal* en juin 1966:

*« Voici derrière moi plus de 45 ans de vie active (comptée depuis l'âge de 20 ans). Depuis 20 ans aussi ma situation et celle de mon entreprise ont permis le soutien de beaucoup d'œuvres et institutions. Le choix en a été fait arbitrairement, mais dans une certaine ligne: œuvres chrétienne, morale et intellectuelle. Pas pour le sport. Je veux bien qu'on me traite d'idéaliste à la fin de ma vie, même d'idéaliste trompé par les hommes et les événements. Ma philosophie est restée la même. Je suis d'ailleurs plutôt moraliste ayant ce caractère en partage avec beaucoup de Suisses romands. Toutefois, je ne voudrais pas être traité de mécène, car les dons ou abandons ont été faits en toute conscience avec le sens des responsabilités afin d'exhausser les valeurs spirituelles et intellectuelles. »*

L'étiquette de mécène lui sera attribuée avant sa mort par la presse romande avec les superlatifs d'usage (cf. *Tribune de Genève*, 5–6 septembre 1970) et le 22 février 1977, la *Gazette de Lausanne* titrait:

*« A Lausanne la Fondation Charles Veillon perpétue le souvenir d'un grand mécène*

*... Charles Veillon, en effet, fut un mécène dans toute l'acceptation du terme. Fondateur d'entreprises, porteur d'un idéal basé sur la foi chrétienne, il se passionna sa vie durant, pour l'aventure de l'homme aux prises avec ses responsabilités et les exigences de sa liberté, que ce soit dans les domaines de la découverte scientifique, de la création culturelle ou de l'organisation sociale... »*

L'œuvre entreprise se poursuit; la famille, ayant repris le flambeau, constitua cette fondation en novembre 1972, à Lausanne, avec des intentions clairement exprimées:

*« Créer des lieux de dialogue où se confrontent les opinions, les expériences, les philosophies, afin de promouvoir une communauté humaine vivable, antithèse de la guerre, de l'égoïsme et de la bêtise, et basée sur l'écoute d'autrui.*

*Ces lieux de dialogue sont divers: conférences, échanges de correspondance, travaux rendus possibles par des bourses ou suscités par des prix, collaboration avec d'autres organismes. Le dialogue sera toujours servi par des publications ad hoc. Elles doivent se situer au niveau des spécialistes, pour que le travail fait soit utilisable et transmissible, et au niveau de la vulgarisation, afin que les choses dites en petits groupes deviennent un message largement diffusé.*

*Ces intentions volontairement vagues, sont pourtant soumises à deux principes: l'interdisciplinarité et l'ouverture à l'expérience. L'ouverture à l'expérience fait allusion à la philosophie de Ferdinand Gonseth, qui fut membre du Conseil de la Fondation. Cette philosophie demande à la pensée d'accepter une continuelle remise*

en question (sur le modèle de la science). Ainsi prend-on dès le départ le contre-pied des dogmatismes en tous genres qui bloquent si souvent le dialogue entre les hommes. Dans le même ordre d'idée, l'interdisciplinarité doit mettre les activités de la Fondation dans une position de lutte contre le cloisonnement entre les matières ou les spécialisations, car ce dernier est aussi un obstacle à l'entente entre les hommes.

Enfin deux constatations orientent nos activités.

La Fondation est européenne. Non pas qu'elle veuille exclure toute participation non européenne, bien au contraire, mais en ce qu'elle prend la défense des facteurs inaliénables de la culture occidentale et des exigences que le christianisme y a déposées.

Enfin la Fondation est suisse. C'est pourquoi elle cherche à promouvoir le fédéralisme en tant que principe de vie en commun, même si l'application du fédéralisme en Suisse n'est de loin pas parfaite.

Dans le choix des thèmes et des personnes bénéficiant de notre aide, nous nous souvenons de ce mot de Camus: « Il n'y a de dialogue possible qu'entre des gens qui restent ce qu'ils sont et qui parlent vrai. »

Nous sommes convaincus que, dans ces conditions, une confrontation large des hommes et des disciplines est utile. Mais les lieux où cette confrontation est possible sont rares. Nous tentons de les multiplier. »

(Principes de la Fondation Charles Veillon)

## Métier et culture

En 1971, peu avant la mort de Charles Veillon, le professeur Jean-Claude Piguët écrivit un essai sur la pensée de Charles Veillon, intitulé *Métier et culture*, et le publia dans le numéro 1 de la *Revue de Théologie et de Philosophie* de 1971. Ce texte résume admirablement une des composantes majeures de l'éthique de Charles Veillon et nous avons estimé qu'il avait sa place dans cet ouvrage. Nous remercions notre collègue de nous avoir autorisé à reproduire son travail:

« La vraie philosophie n'est ni spéculation gratuite ni pur métier. Le métier de philosophe s'apprend, mais ne fait pas toute la philosophie. Souvent les grands philosophes du passé ont philosophé sur le métier qu'ils faisaient, et ce métier n'était pas la philosophie. Charles Veillon n'est pas philosophe de métier: mais contrairement à bien d'autres, il ne s'évade pas non plus dans le royaume nébuleux des spéculations. Il est homme qui réfléchit, et qui réfléchit en homme sur ce qu'il fait, et sur ce qui se fait dans le monde.

Or il est des hommes de métier qui refusent toute culture: la positivité des choses, sans leur valeur, leur suffit. Il en est d'autres qui font métier de la culture et la

transforment en spécialité; les valeurs se réduisent alors à la positivité des choses. Charles Veillon n'est à nouveau ni l'un ni l'autre. En effet, le métier de M. Veillon, c'est la gestion d'entreprise. Or gérer une entreprise, c'est chercher à gagner de l'argent et non à en perdre. (De plus savants que moi nuanceraient cette affirmation: on enseigne à l'Ecole de Saint-Gall à distinguer la Gewinnmaximierung, la Rentabilität, ou la Wirtschaftlichkeit; mais peu importe.) Or M. Veillon reste intimement persuadé, pour dire les choses simplement, que l'argent ne fait le bonheur ni de l'homme, ni de son âme, ni de son esprit, ni de la raison et de la philosophie. Et c'est pourquoi M. Veillon cherche sans cesse à intégrer, non pas tellement son métier à la culture, mais la conscience qu'il prend de son métier à la conscience qui est sienne de la culture. En ce sens très précis, la réflexion philosophique de M. Veillon est d'essence personnelle: c'est dans sa personne même en effet que s'opère la jonction qui le définit comme homme de culture et comme homme de métier.

Voyons maintenant ce qu'implique cette jonction. Je dirais que, par son style même, la réflexion de M. Veillon se donne d'avance ce qu'il faut appeler un libéralisme politico-culturel, véritable toile de fond que je veux tenter de définir.

Ce libéralisme politico-culturel se caractérise d'abord par ses refus. Côté métier: la gestion d'entreprise comme telle y est art, et non science exacte; le chef de l'entreprise ne vient pas insérer sa personne dans le cadre d'un système impersonnel défini scientifiquement et illustré par des organigrammes, mais tout juste à l'inverse: l'entreprise elle-même repose tout entière sur l'existence de la personne du chef. Ce n'est pas l'entreprise qui exige un chef, mais le chef qui engendre l'entreprise dans un rapport de subordination irréversible analogue à celui qui relie le père de famille à ses enfants. On peut appeler cela du paternalisme: je veux bien; M. Veillon est aussi père de famille.

Côté culture maintenant: celle-ci se définit moins en tant que telle que comme réfraction, dans une conscience individuelle privilégiée, d'un monde de valeurs que cette prise de conscience ne modifie guère. M. Veillon ne veut pas créer la culture, mais la recevoir en lui, et amener d'autres que lui à la créer ou à la recevoir en eux. Tel est l'aspect culturel du mécénat de M. Veillon.

Ajoutons à ce bref tableau trois points plus particuliers, à la vérité imbriqués l'un dans l'autre, mais distingués ici par souci d'analyse.

1. A la notion de société basée sur la libre action et surtout sur la libre interaction des individus entre eux, le libéralisme politique de M. Veillon oppose la notion de communauté. La société est en effet humaine seulement, tandis que la communauté se situe, dans la perspective de M. Veillon, à l'intersection de deux ordres pris pour référence: la famille comme ordre pré-social, et Dieu comme référence trans-sociale. (Il est important de remarquer que la foi, chez M. Veillon, est saisie aussi dans la conscience même qu'en prend le croyant: j'ai appelé « Dieu » cette référence trans-sociale, suivant en cela la terminologie coutumière à M. Veillon, mais on pourrait l'appeler « religion ».)



2. A l'anarchie relative qu'engendrent, à l'intérieur du métier (c'est-à-dire au sein de la gestion d'entreprise comme fait social), le libre échange et la concurrence sans frein, M. Veillon oppose une vision corporative du métier, analogue dans ses traits à la vision « communautaire » de tout à l'heure. Un corps de métier en effet y entre avec un autre corps de métier dans un type de relation comparable à celui qui ordonne les individus au sein de la communauté définie précédemment.

3. Enfin ces deux plans parallèles, celui de la communauté propre aux rapports inter-individuels et celui de la corporation qui règle les rapports entre les métiers et les entreprises, sont ensemble hiérarchisés par un ordre de valeurs qui tient ensemble, d'une part, la totalité des valeurs individuelles (justice, charité, bienveillance), et, d'autre part, l'ordre transcendant des valeurs divines. Ces dernières commandent, et engendrent un optimisme à l'échelle de l'individu et un internationalisme de la bonne volonté à l'échelle politique<sup>1</sup>.

Nous aimerions maintenant tenter de juger (en profane: mais M. Veillon se veut aussi profane) la valeur d'une telle position en philosophie sociale.

1. La première chose à dire, qui est évidente, c'est que cette position fait figure, vers la fin du XX<sup>e</sup> siècle, d'un résidu idéologique propre à un XIX<sup>e</sup> siècle apparemment dépassé. On dira en effet: il n'y a rien de nouveau dans cette forme de libéralisme. Cela est certainement vrai: mais la question n'est pas là. Il s'agit en effet de savoir si cette position ancienne a ou non encore quelque chose à nous dire aujourd'hui, si donc elle conserve ou non quelque actualité. Or, sans même vouloir juger, il faut mettre ici en évidence un fait qui me paraît très important. J'ai dit tout à l'heure combien la « Weltanschauung » de M. Veillon faisait corps avec son sens du métier et le style de sa gestion d'entreprise. Or il ne faut pas oublier que M. Veillon a été, en fait de gestion d'entreprise, un initiateur de très grand format: c'est lui qui fut à la tête de ce mouvement prodigieux qui conduit aux grands magasins contemporains; c'est lui qui lança les services (devenus courants) du libre service et du service à domicile conjugués. Il est donc extrêmement intéressant de remarquer comment une vision dite « rétrograde » des choses a engendré en fait, de son temps, le modernisme quasiment prophétique des entreprises Veillon. La nature des choses incline donc à croire que le libéralisme traditionnel de M. Veillon a encore quelque chose à dire à notre société contemporaine.

2. Nous jugeons, je crois, l'idéologie de M. Veillon « rétrograde » parce que nous prenons, pour la juger, un point de vue qui est, qu'on le veuille ou non, progressiste. Il est de fait que M. Veillon lui-même nous conduit, comme par réaction, à une telle interprétation: pour lui, le type de gestion qu'il défend s'oppose radicalement, au moins en intention et au niveau des superstructures, aux formes socialistes et com-

<sup>1</sup> Voir par exemple A Charles Veillon, pour un nouvel anniversaire. Editoriaux de Charles Veillon publiés à l'occasion de son 70<sup>e</sup> anniversaire. Zurich, Conzett & Huber, 1970, 134 pages. En particulier les pages 65 et 88.

munistes de l'économie dite planifiée. Il arrive certes que M. Veillon mentionne le socialisme et le communisme: mais c'est pour les écarter absolument. Pour lui, c'est l'ennemi, c'est-à-dire l'ennemi de sa conscience, et je rappelle que la conscience de M. Veillon, c'est autant la conscience de son métier que sa conscience de la culture.

Qu'on soit donc, comme M. Veillon, adversaire de la vision progressiste de la société et de l'économie, ou qu'on soit progressiste et adversaire de la vision des choses « paternalistes » propre à M. Veillon, on se voit enfermé dans une alternative dont les termes ne sont pas suffisamment pesés, et qui conduit, à mon avis, à une erreur d'interprétation.

Deux faits en effet doivent ici être mentionnés.

a) Premièrement, la gestion d'entreprise de type socialiste et planifié a considérablement évolué. Sans céder aux tentations capitalistes, elle s'est cependant « scientifiée » et ouverte assez largement aux méthodes américaines qui visent à préciser, à l'intérieur de certaines limites, le rôle dans la gestion d'entreprise de la libre concurrence, de la réclame systématique, de l'exploration du marché, etc. Or ces méthodes reposent beaucoup moins sur une planification politique que sur l'analyse empirique des états de fait, sur l'élaboration rationnelle des présupposés axiomatiques, et sur l'anticipation des résultats idéaux (pronostic à long terme). En deux mots, l'économie de type socialiste passe de l'état idéologico-politique à l'état réaliste et scientifique.

b) Inversement, la gestion d'entreprise occidentale, de type scientifique, a renoncé depuis assez longtemps à se contenter de cet idéal quasi anarchique qu'engendre la libre concurrence érigée en principe absolu, et que dénonce M. Veillon sous le terme de « société » opposé à celui de « communauté ». Au contraire, l'économie contemporaine occidentale s'ouvre largement, tant en économie nationale qu'en économie privée, à la notion de « communauté » au sens de M. Veillon. Je ne dirais pas qu'on y revient aux principes corporatifs comme le souhaiterait M. Veillon, mais on y cherche toutefois à distinguer clairement les diverses fonctions des cadres directeurs, à répartir selon certaines lignes de force les divers services, à assurer les compétences par des organigrammes, bref à équilibrer les forces mises en cause dans le souci d'un bien communautaire. C'est donc entre l'anarchie qu'engendre la liberté et l'autoritarisme qui s'y oppose que l'économie occidentale contemporaine cherche sa voie: si à certains égards les grandes maisons suisses trouvent empiriquement cet équilibre, d'autres maisons, américaines, le cherchent explicitement et expressément: pour cela elles nuancent la structure hiérarchique d'une entreprise en la corrigeant par l'augmentation du nombre de corps spécialisés représentés au sein des organes de direction, et en multipliant les interactions entre ces organes.

En deux mots donc, on assiste aujourd'hui à une convergence en économie entre les systèmes capitalistes et les systèmes socialistes: c'est la fameuse « Convergence Est-Ouest » qui fait l'objet de beaucoup de thèses fort savantes. De plus, cette con-

vergence se marque à la naissance, en économie, d'un concept nouveau, destiné à opérer la synthèse entre la liberté individuelle (de type libéral ancien) et la planification étatique de type socialiste: c'est le concept de pluralisme, d'usage autant économique que politique.

Ceci dit (et on excusera le détour qui a été nécessaire pour en arriver là), on voit mieux combien le libéralisme propre à M. Veillon, apparemment rétrograde, se trouve avoir quelque chose à nous dire, aujourd'hui. En particulier, je crois, il nous dit ceci:

1. Entre l'anarchie du déploiement incontrôlé des forces individuelles libres et la planification à tout prix, il institue un moyen terme, que M. Veillon appelle « communauté », et qui occupe dans la pensée de M. Veillon la place même qu'occupe aujourd'hui la notion économique-politique de pluralisme.

2. Entre le primat de l'individu sur le social, propre à l'économie libre traditionnelle, et le primat socialiste de l'Etat social sur l'individuel, M. Veillon affirme la coopération, au sein d'une entreprise, du patronat individuel et du groupe social des employés assimilés à une « famille ». Or cette vision des choses, au sein d'une entreprise définie, correspond mutatis mutandis à la vision des choses qui règle aujourd'hui les rapports entre la sphère étatique d'une part et les secteurs d'économie privée d'autre part: cette opposition traditionnelle en effet s'amenuise en ce sens qu'une coopération effective se réalise entre les diverses forces, qu'elles soient d'Etat ou de secteur privé, d'une nation, écartée l'opposition traditionnelle entre le droit public et le droit privé. En politique culturelle, pour prendre cet exemple, il est juste de dire que le mécénat propre à M. Veillon se trouve aujourd'hui non plus opposé au mécénat étatique du système des subventions, mais qu'il coopère avec lui dans une perspective pluraliste.

3. Enfin la personne même de M. Veillon se trouve incarner, en sa propre conscience, cette nécessaire fusion du métier et de la culture que revendiquent aujourd'hui les ouvrages contemporains de « Philosophy of Economics ». Or, contre cette fusion, l'économie américaine d'hier avait fait valoir, sous l'influence du positivisme strict, les exigences purement scientifiques et impersonnelles qui nivellent les valeurs idéologiques en rationalisant systématiquement l'économie, tandis que l'économie d'hier, de type stalinien, subordonnait l'idéologique à l'économique en aboutissant à un résultat pratiquement identique. Dans les deux cas, donc, c'était la conscience individuelle des valeurs qui faisait les frais de l'opération. Or aujourd'hui les choses évoluent de telle façon que l'économie occidentale tend à réintégrer, dans le monde purement rationnel de l'économie scientifique, la conscience des valeurs comme composante pluraliste, et l'économie socialiste s'est ouverte de son côté à une libéralisation qui fait état des valeurs individuelles découlant de la libre concurrence, sur le

marché international au moins. Les deux types d'économie se libéralisent donc, et cette libéralisation va dans le sens de ce qui fait le fond même, sinon l'apparence immédiatement saisissable, de la position de M. Veillon et de son libéralisme traditionnel.

Il y a là, pour le dire en passant avant de conclure, un fait très significatif de notre époque. En théologie, l'homme de foi s'est trouvé, après avoir été imprégné jusqu'à satiété des thèmes propres au libéralisme traditionnel de la théologie du XIX<sup>e</sup> siècle, littéralement renouvelé par l'orthodoxie de type barthien. Pourtant cette orthodoxie même s'est vue aussitôt réinterprétée, chez des disciples de Barth (je pense à Bultmann), dans une perspective qui lui permet de s'ouvrir à nouveau aux thèmes fondamentaux du libéralisme théologique. En politique, il en va de même: après avoir opposé aux partis dits de « droite » la rigueur intransigeante des partis dits de « gauche », les esprits éclairés (je pense cette fois-ci à quelqu'un comme Raymond Aron) cherchent les fondements d'un « néo-libéralisme » qui dépasse l'opposition idéologique en remontant aux sources mêmes des valeurs humaines.

On peut donc conclure en disant que, à bien des égards, la vision des choses propre à M. Veillon anticipe sur le cours historique des choses. L'anachronisme apparent de la pensée libérale qu'incarne M. Veillon se transmue paradoxalement en une préfiguration de l'actualité la plus contemporaine, et c'est à nous d'en tirer une leçon valable pour demain.

J.-Claude Piguet »

Charles Veillon, sensible à cet hommage, répondit le 1<sup>er</sup> mars 1971:

« Cher Monsieur,

La peine que vous avez prise d'écrire des « réflexions » à la suite de la lecture de quelques articles parus en son temps dans le *Petit Journal* de Charles Veillon S.A., me presse de vous dire mes très sincères remerciements.

C'est une gageure de chercher une unité de pensée dans ces textes qui n'ont été écrits que pour un public simple et pour le rendre attentif aux événements de la vie journalière. Souvent ces événements qui font ensuite l'histoire sont sans logique et font regretter l'absence d'une ligne directrice par ailleurs impossible. Le rêve d'une stabilité dans la douceur et la paix peut habiter chacun. Il est sans grande conséquence.

Vous avez dans votre étude critique très bien exposé les variations de ma pensée. Vous savez que j'ai toujours soutenu les réflexions, philosophiques, celles-là, de Ferdinand Gonseth et me suis vite aperçu que tous les actes d'un homme sont sujets à des variations. Il serait trop long d'en expliquer les raisons ou de chercher les causes. Mais s'il y a une évolution possible, à laquelle croient les hommes de notre civilisation « blanche », il est impossible de demeurer statique et d'énoncer des formules définitives.

Merci donc pour votre article dans la *Revue de Théologie et de Philosophie*, j'en suis très touché et je l'apprécie.



Je n'en dis pas plus pour le moment et vous prie d'accepter l'expression de mon  
amitié.

Sincèrement vôtre,  
Charles Veillon »

1006 - LAUSANNE

AV. DE L'EGL. ANGLAISE 18  
TÉLÉPHONE 26 77 66

le 1. Mars 1971

Cher Monsieur,

La peine que vous avez prise d'écrire des "réflexions"  
à la suite de la lecture de quelques articles parus en son temps dans  
le Petit Journal de Charles Veillon SA, me pousse de vous dire mes  
très sincères remerciements.

C'est une gageure de chercher une unité de pensée  
dans ces textes qui n'ont été écrits que pour un public simple <sup>et</sup> pour le  
rendre attentif aux événements de la vie journalière. Souvent  
ces événements qui font ensuite l'histoire sont sans logique  
et font regretter l'absence d'une ligne directrice par ailleurs  
impossible. Le rêve d'une stabilité dans la douceur et la paix  
peut habiter chacun. Il est sans grande conséquence.

Vous avez, dans votre étude critique très bien exposé  
les variations de ma pensée. Les savez que j'ai toujours soutenu  
la réflexion, philosophique, celles-ci, de F. Goussier et me suis  
vite aperçu que tous les actes d'un homme sont sujet à des variations.  
Il serait trop long d'en expliquer les raisons ou de chercher les causes.  
Mais s'il y a une évolution possible, à laquelle croissent les hommes de  
notre civilisation "blanche" il est impossible de demeurer statique  
et d'énoncer des faits et les définitives.

Voici donc pour votre article dans la revue de Théologie  
et de Philosophie, j'en suis très touché et je l'apprécie.

Je n'en dis pas plus pour le moment et vous prie  
d'accepter l'expression de mon amitié

Sincèrement vôtre

*Charles Veillon*

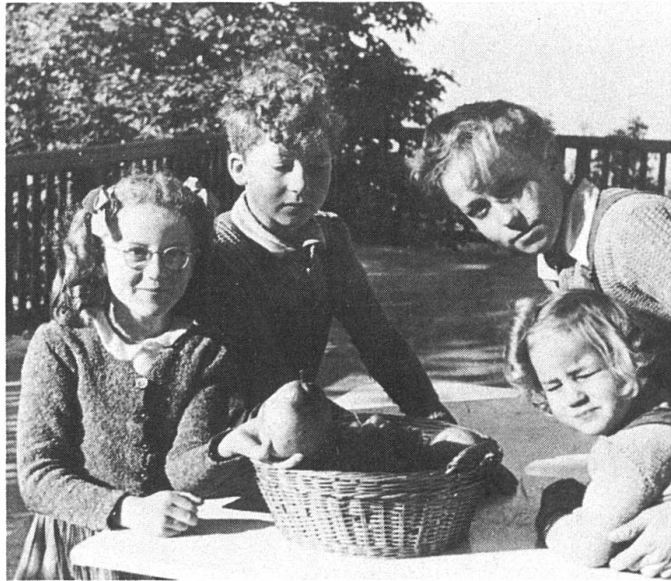
Réponse de Charles Veillon à l'article du Professeur Jean-Claude Piguet



## Le père de famille

*« Ma femme croyait que le travail et les affaires m'éloignaient de la famille. Cela n'est certes pas le cas. Mais la famille ou plutôt le foyer s'est augmenté d'enfants. Je me sens naturellement responsable pour eux. Il faut les élever. L'amour mûrit et je sais bien que je ne pourrais concevoir mon foyer sans femme et enfants qui l'animent. »  
(Schinznach, 15 septembre 1944)*

Charles Veillon s'est reproché à maintes reprises dans son *Journal* d'avoir consacré trop de temps et une part majeure de son énergie à son entreprise au détriment de sa famille. Il rend hommage à sa femme qui se consacra entièrement à l'éducation de leurs quatre enfants et il s'étonne parfois de faire preuve de plus de patience au bureau qu'à la maison...



« ... je ne pourrais concevoir mon foyer sans femme et enfants qui l'animent »

Cet introverti était conscient de ses difficultés de communiquer avec les siens et il en souffrait; le moindre malentendu l'affectait et il tentait d'en comprendre l'origine:

*« Il n'y a qu'un malheur; un jour j'ai trop de choses à dire à la fois, un autre jour je reste coi ayant le cerveau vide. La faculté d'élocution est une chose difficile. Elle est sporadique chez moi. Dans ce Journal je ne parle pas beaucoup des enfants et pourtant la famille me tient terriblement à cœur. Le fond de toutes mes activités et de mes pensées est l'intérêt que je porte aux miens. »* (3 novembre 1947)

Au fil des années, cet intérêt ne cessera de croître et les pages de son *Journal* consacrées à ses enfants, à sa vie de famille, aux heurs et malheurs des siens prendront de plus en plus de place. Cet homme réservé, distant, peu enclin à faire état de ses sentiments, prenait la plume pour exprimer la profondeur de sa vie affective et son sens des responsabilités.

William W. Châtelain de Neuchâtel, dans son étude de caractère de Charles Veillon (du 20 avril 1943) souligne quelques éléments fondamentaux de la personnalité de son consultant:

*« En réalité, vous obéissez à une vocation, à un appel, à une contrainte intérieure à laquelle vous ne sauriez échapper et qui vous oblige à tout sacrifier au sentiment de vos responsabilités, surtout morales et mentales. Cela ne va pas sans une certaine souffrance, sans une tension qui met le courage à rude épreuve, sans une lutte opiniâtre contre la fatigue et le doute peut-être à certaines heures. Votre écriture du moins semble le donner à penser.*

*Ce qui précède conduit tout naturellement à des conclusions caractérolologiques positives. Honnête, simple, modeste, bien que conscient de la valeur du nom, indépendant, actif, consciencieux, l'œil à tout, l'esprit tendu, la volonté bandée et toujours prête à l'action, le cœur réservé, mais affectueux, le geste sobre, la parole à propos, vous êtes arrivé à un état d'équilibre qui laisse peu de jeu à la fantaisie et, par conséquent, favorise l'humeur égale et le comportement régulier. Il est délicat de vous donner des conseils, car vous savez tout ce que l'on pourrait vous suggérer et en outre, il conviendrait que le conseiller fut présomptueux pour se hasarder à déranger le jeu si surveillé de votre caractère en fonction de votre comportement. »*

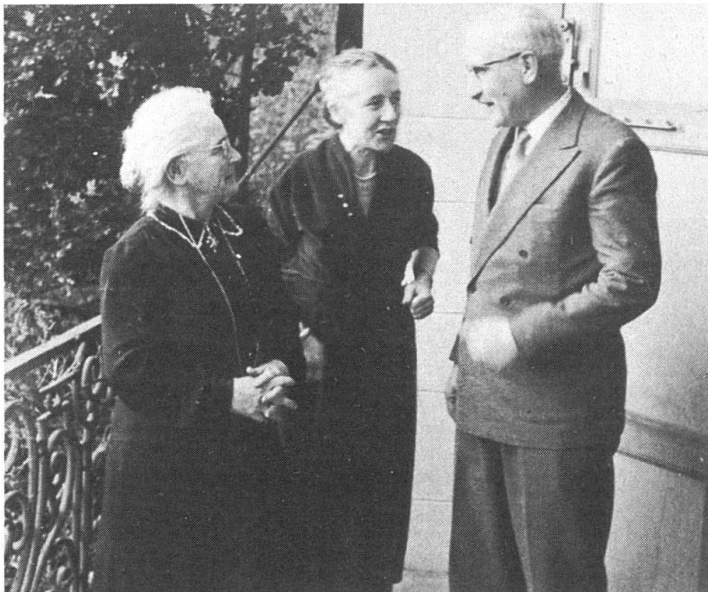
Charles Veillon, fortement influencé par son beau-père André Girard, tenait à montrer l'exemple, persuadé que son comportement et ses attitudes apporteraient plus à sa famille que de longs discours. Aux yeux de ses enfants, ce père apparaissait comme incontestable et il s'imposait sans se sentir obligé de faire acte d'autorité à tout propos. Son éthique n'était pas pesante et il s'évertuait à laisser ses proches s'exprimer; à l'écoute des siens, attentif à leurs interrogations, il s'efforçait de les deviner, d'aller au devant de leurs problèmes et il croyait fermement aux vertus du dialogue. Soucieux de leur éducation, il suivra la scolarité mouvementée de ses enfants en tentant de leur donner un climat favorable à l'éclosion de leur curiosité. Son épouse le

déchargea de nombreux soucis domestiques en assumant son rôle de mère avec une rare maîtrise et la confiance qui unissait ce couple eut des effets bénéfiques pour tous.



Cornaux 1953 –  
Charles et Rose-Marie Veillon  
entourés de leurs enfants

Cet homme, animé d'une foi profonde, priait matin et soir avec sa femme; chaque repas en famille commençait par une brève prière. Avec tact et douceur, ce père réussit à élever sa famille dans l'esprit de l'Évangile sans susciter de réactions de rejet de la part de ses enfants, bel exemple d'éthique protestante vécue en commun.



Mme Rose Girard,  
Rose-Marie et Charles Veillon

En janvier 1951, Charles Veillon signe un éditorial dans le *Journal de la Maison* intitulé « De la Famille... » où il résume quelques principes simples:

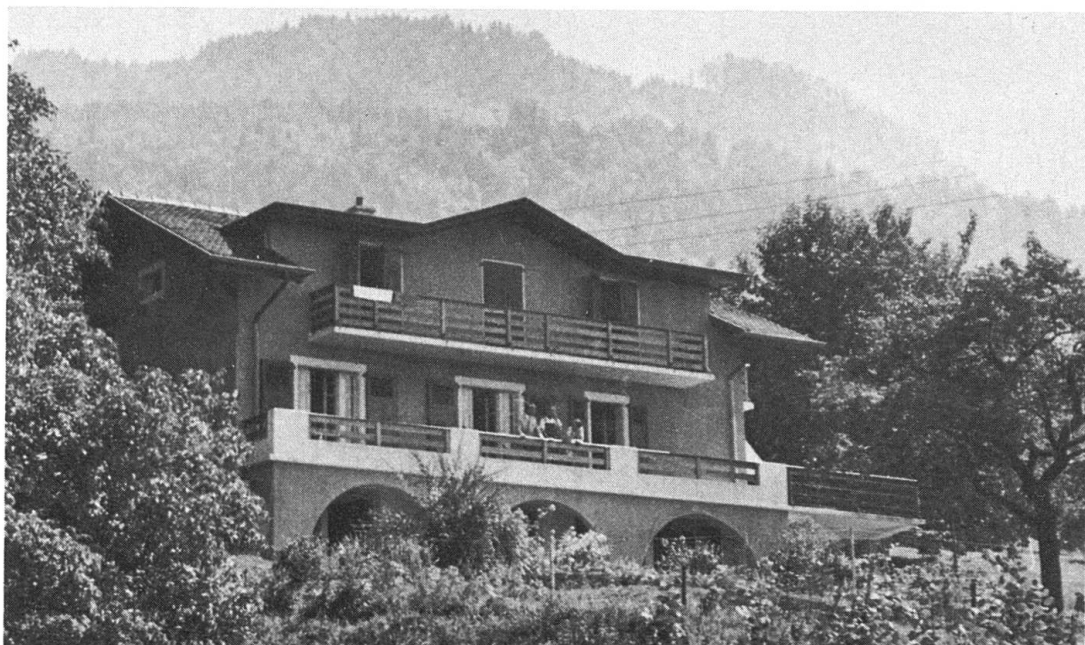
*« Cette jeunesse est-elle moins sérieuse que celle des générations précédentes? Je ne le pense pas. Au contraire, car il y a moins d'hypocrisie. Notre jeunesse a vu les résultats des agissements de ses aînés. Elle voudrait très sincèrement faire mieux, d'où son désir de briser avec le passé et de bâtir à neuf. Seulement il arrive trop fréquemment qu'elle ne sait pas comment s'y prendre. Il est très difficile, à moins d'être un excellent pédagogue, de la conseiller.*

*Etre pédagogue sous-entend tout d'abord obtenir la confiance; ensuite on peut éventuellement discuter. Encore ne faut-il pas imposer ses propres idées, mais essayer de comprendre celles des autres et trouver en commun une solution aux problèmes qui se posent à notre jeunesse...*

*Au point de vue éducation, l'idéal serait une collaboration effective entre ceux qui sont chargés de l'instruction et les parents responsables de leurs enfants. Toutefois, c'est là une chose impossible. Aussi est-on obligé de se contenter d'enjoindre aux parents d'essayer de comprendre leurs enfants pour les guider dans les premiers pas de la vie. Cela dure longtemps. Qu'ils essayent aussi de capter leur confiance. Peut-être assisterons-nous alors à un regroupement de la famille, cellule évidemment féconde, à la base de notre vie collective. Peut-être aussi y aura-t-il moins de dispersion dans les membres de nos foyers... »*

La vie de famille s'organise toujours dans un espace donné et les vacances sont, pour les classes aisées, une occasion de rassemblement. Charles Veillon avait acquis une ferme à Cornaux en 1936 et il décida de l'aménager rapidement pour pouvoir y vivre et y recevoir les siens. Marqué par l'exode de la Première Guerre Mondiale, il vit dans cette maison un refuge, une sécurité en cas de conflit et lors des graves événements du printemps 1940, il se sentit soulagé de savoir sa femme et ses enfants à l'abri à Cornaux.

Cornaux... «Une maison de famille...»



Ce domaine, qui s'agrandira par achats successifs, lui permit aussi de s'intéresser à l'agronomie qu'il considérait comme son principal hobby. Il consacra des sommes importantes pour faire de ses terres une exploitation rationnelle et il parlait volontiers de sa ferme modèle. Cornaux représentait en quelque sorte un retour au Pays. Charles Veillon partit à la recherche de ses racines vaudoises en demandant au directeur des Archives Cantonales Vaudoises de dresser la généalogie de la famille Veillon.

Au soir de sa vie, il souligne le bilan positif de ce lieu privilégié:

*« Quel a été durant presque trente ans le bénéfice de Cornaux?*

*Une maison de famille, les enfants s'y sont attachés, jours heureux, jours malheureux. Endroit où pendant les jours tristes on a pu se refaire un équilibre et parfois retrouver la sérénité. Et maintenant ce sont les petits-enfants qui prendront peut-être goût à ce très beau coin de notre petite patrie. »*  
(27 août 1965)

Charles Veillon attachait une grande importance à la continuité, à la tradition. Héritier spirituel d'André Girard qui lui avait mis le pied à l'étrier, fier de ses succès dans les affaires, il songeait à l'avenir de son entreprise qu'il voulait conserver dans sa famille. En automne 1948, à Cornaux, il réunit ses deux fils aînés pour leur parler de ses préoccupations et leur demander de se prononcer sur le choix de leur carrière.

André, âgé de 20 ans, exprime son désir de ne pas suivre les traces paternelles. Jean-Claude, 18 ans, décide alors de reprendre le flambeau. Il entre en apprentissage pour se préparer à cette succession. Peu après cet entretien, Charles Veillon note dans son *Journal*:

*« La tâche m'attend. Il faut vivre pour qu'un de mes enfants au moins puisse continuer mon œuvre. »*  
(10 janvier 1949)

Le thème de la durée, de la continuité, reviendra souvent sous sa plume, il y puise de nouvelles forces justifiant son action par son désir d'œuvrer pour les siens. Cette notion de continuité du patrimoine joue un rôle de premier plan dans l'éthique patronale, l'entrepreneur ne se tue plus au travail pour lui-même, mais pour les siens, pour asseoir les bases de ce patrimoine familial; combien de fois ne s'est-il pas encouragé à poursuivre ses objectifs en écrivant:

*« Je travaille pour ma famille. »*

Conscient des difficultés inhérentes à toute succession, fort de ses expériences de minoritaire dans une association familiale, dont il eut tant de peine à



sortir, Charles Veillon eut la sagesse de prendre des mesures destinées à éviter tout conflit et dans ce domaine il fit preuve d'une largeur de vues qui manqua à de trop nombreux responsables de petites et moyennes entreprises incapables de concevoir ce passage si délicat d'une génération à l'autre. L'esprit pragmatique, le sens des réalités et les souvenirs douloureux de ses années de tutelle financière vont l'amener à prendre les devants:

*« J'ai distribué une partie de mes biens aux enfants afin de régler pendant que je suis encore vivant les différends qui pourraient surgir. »* (décembre 1964)

En procédant de la sorte, le père-entrepreneur assurait de manière durable l'avenir de sa famille et celui de son entreprise. L'application de ses sages décisions posa à Charles Veillon de réels problèmes; le père dut sermonner l'entrepreneur pour qu'il cède peu à peu la place à son fils et les réflexions issues de cette situation délicate montrent bien la fermeté de caractère de cet homme confronté à une semi-retraite:

*« Il faut que je lâche le travail. Il faut que Jean-Claude prenne en mains l'affaire. Il ne faut pas une double direction, mais une volonté unique. Or, on me regarde comme le chef incontesté, le créateur de la Maison, etc... d'où position difficile en face de Jean-Claude avec lequel je ne suis pas du tout en opposition. »* (2 août 1968)

*« 21 août 1968. Ici commencent les mémoires d'un homme qui s'est mis à la retraite... Un directeur qui passe la main. Il est vrai que c'est à son fils... »*

Avec sa logique implacable, le père force l'entrepreneur à se retirer et le *Journal* laisse apparaître l'effort demandé par cette rupture:

*« J'avoue que ce n'est pas sans peine que j'accepte une certaine absence de responsabilités. »* (octobre 1969)

Charles Veillon supporte mal cette inaction forcée:

*« En réfléchissant, la retraite n'est pas une récompense, ni un repos. Car même si l'on ne fait rien, on se fatigue à cause de l'absence d'intérêt. »* (9 août 1970)

La maison de famille de Cornaux, la visite des enfants et des petits-enfants, quelques voyages atténueront cette sensation d'inutilité chez ce patron meurtri par une retraite qu'il s'était imposée ...



Un retour au pays . . .



Charles Veillon et son épouse à Cornaux



Un grand-père attentif . . .

## De père en fils: les fruits d'une succession longuement mûrie

*« Quand il y a déjà plusieurs années j'ai donné le feu vert à l'installation d'un ordinateur électronique, je me rendis compte des difficultés à surmonter. Si j'ai fait ce choix, au lieu de rester dans la tradition, c'est en pensant spécialement aux jeunes, mes successeurs, pour leur faciliter la gestion et offrir un instrument presque au point pour la conduite d'une affaire moderne. Qu'ils puissent conserver cet esprit presque prophétique, fait de confiance mesurée et tempérée par la connaissance des possibilités des valeurs humaines et la limite des machines inertes sans l'homme. »*

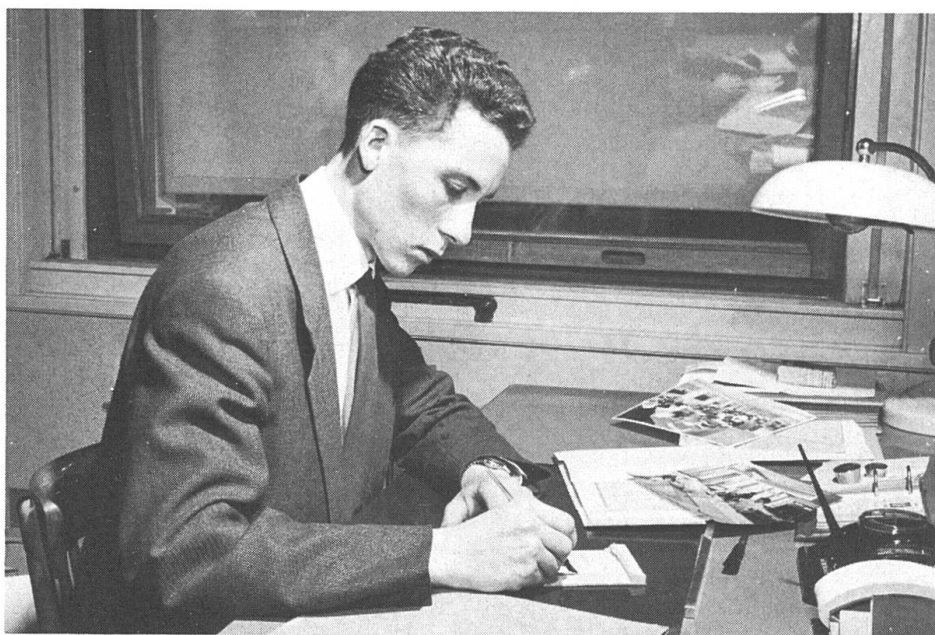
*Charles Veillon  
(10 août 1966)*

Dès 1948, après l'entretien de Cornaux, Jean-Claude Veillon se prépare à reprendre les rênes de l'entreprise. Après un diplôme d'anglais obtenu à la *Swiss Mercantile School* de Londres, il commence ses stages à Zurich dans la fabrique d'habillement appartenant à *Charles Veillon SA* avant d'assumer la direction de la société *Rose Bertin SA*, fondée par son père en 1949. Le 12 novembre 1951, il rentre à Lausanne pour travailler aux côtés de Charles Veillon comme secrétaire de direction. Fondé de pouvoir en 1952, il est associé étroitement à la direction de l'entreprise familiale. Son père suit attentivement son évolution et il note dans son *Journal* le 3 novembre 1952:

*« Jean-Claude se met très bien au courant de l'affaire. Il s'y intéresse beaucoup. Le soir, il suit des cours à l'Université populaire. Je suis très content. Voici un enfant, pas scolaire du tout, qui se développe intellectuellement mieux après coup. En même temps, il comprend mieux les choses et se mûrit plus vite. »*

En mai 1953, Jean-Claude part aux Etats-Unis pour suivre les cours d'économie de l'Université de Wisconsin réalisant un vieux rêve de son père qui regrettait de n'avoir eu ni le temps ni les moyens de faire des études.

A la fin de l'année, Jean-Claude Veillon, âgé de 23 ans, retrouve sa place dans une entreprise qui n'a pas cessé de se développer depuis l'installation à Lausanne. En 1943, *Charles Veillon SA* employait 160 personnes et réalisait



1954 – Un fils appliqué, conscient de ses futures tâches . . .

près de 7 millions de chiffre d'affaires; dix ans plus tard, le personnel compte 338 employés et les ventes ont plus que triplé.

Durant quinze ans, de 1953 à 1968, le père et le fils vont œuvrer côte à côte au sein d'une affaire qui poursuit sa croissance. En 1958, les 30 millions de chiffre d'affaires sont dépassés et Charles Veillon note dans son *Journal* l'année suivante:

*« La progression est constante, mais lente... »*

*(29 décembre 1959)*

En 1968, le père passe la main à son fils qui accède à la direction générale de *Charles Veillon SA*. L'entreprise familiale est en pleine expansion et les Veillon ont déjà décidé, deux ans auparavant, une restructuration complète prévoyant des extensions indépendantes les unes des autres de presque tous les secteurs de la société.

L'historien, qui a scruté le destin de nombreuses entreprises familiales du XVIII<sup>e</sup> siècle à nos jours, se doit de souligner le mérite et la clairvoyance de cet entrepreneur, qui n'hésite pas, au soir de sa vie, à prendre les risques de gros investissements pour adapter son exploitation confrontée à un essor dont le rythme semble s'accélérer.

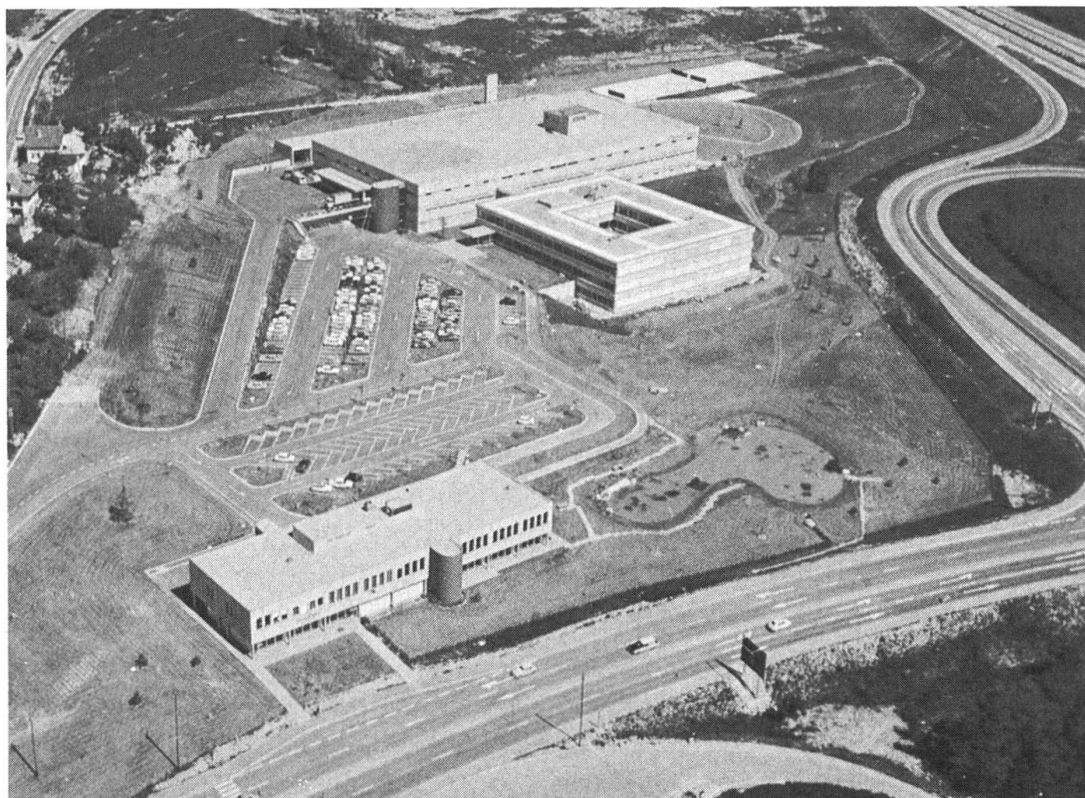
Combien d'entreprises familiales n'ont-elles pas été soudainement entravées dans leur développement par les tergiversations de patron tout puissant incapable de prévoir l'avenir?

Charles Veillon a émis des doutes dans son *Journal* sur les nouvelles

méthodes de gestion qui contrastaient si fortement avec ses habitudes, en particulier durant ces années de retraite qu'il s'était imposées. Mais la confiance qu'il avait mise en son fils l'emporta et il sut l'encourager à aller de l'avant au moment même où *Charles Veillon SA* traversait l'une des principales mutations de son histoire.

Charles Veillon meurt le 10 avril 1971 suite à une courte maladie. Les obsèques eurent lieu dans l'intimité à l'église de la Croix d'Ouchy, selon les vœux du défunt qui tint à avoir une cérémonie des plus sobres.

La prévoyance des mesures prises pour assurer la succession déploie ses effets, aucune secousse imprévue n'entrave la bonne marche de la société et l'année suivante la maison *Charles Veillon SA* inaugure en grande pompe ses nouvelles installations à Bussigny.



1972 – Bussigny

Jean-Claude Veillon se trouve à la tête d'une entreprise florissante ayant fière allure dans ses locaux flambant neufs aux portes de la ville.

Cet homme réservé, profondément marqué par l'empreinte paternelle, n'hésite pas à souligner l'importance qu'il attribue à la tradition et il la définit « ... non pas dans le sens de traditionalisme laissant supposer un obstacle au progrès, mais bien dans celui de l'action à transmettre », et, aujourd'hui, il



peut faire état d'une série de réalisations qui s'inscrivent toutes dans une continuité d'esprit donnant aux valeurs humaines les priorités qu'elles méritent.

Durant les quinze premières années du début de son règne, l'entreprise familiale a plus que triplé son chiffre d'affaires passant de 47 millions en 1968 à 165 en 1983 (prix courant – cf. graphiques en annexe).

Cet essor remarquable assure à *Charles Veillon SA* un leadership sur le marché de la vente par correspondance dans l'habillement en Suisse. Un ménage helvétique sur trois figure dans les fichiers de la société lausannoise, qui réalise les deux tiers de ses ventes en Suisse alémanique.

Les nouvelles structures d'exploitation mises en place en 1972 à Bussigny viennent de connaître une extension d'un tiers de leur volume par l'adjonction d'un étage supplémentaire au bâtiment principal. Ces investissements, prévus dans le plan à moyen terme et en grande partie autofinancés, assurent un accroissement d'environ 60 % de la capacité de production et répondent ainsi aux exigences d'un développement qui s'est affirmé malgré les difficultés conjoncturelles de ces dernières années. Pour compléter son système de vente par correspondance, la Maison Veillon a ouvert à Bussigny, Berne, Bienne, Martigny, Neuchâtel, Zurich et Winterthur des magasins qui sont des points de contact personnel avec ses clients. L'assortiment qu'elle y vend comprend en grande partie la collection de son catalogue. Elle exploite également des petits points de vente pour la liquidation des fins de séries à Bussigny, Lausanne, Genève, Zurich, Oerlikon et Fribourg.

Contrairement à son père, Jean-Claude Veillon a peu écrit; son éthique s'exprime dans son action quotidienne et dans sa manière personnelle de gérer son entreprise en tenant compte des avis de ses plus proches collaborateurs qu'il associe étroitement aux processus de décision.

En novembre 1982, Jean-Claude Veillon dessina les grandes lignes de sa gestion en présentant la maison *Charles Veillon SA*.<sup>1</sup> Cette conférence publiée récemment laisse apparaître de nombreux aspects s'inscrivant dans une continuité d'esprit, une tradition et un style qui font l'originalité de cette société au caractère familial affirmé. Fidèle à notre approche historique basée sur l'exégèse des textes, nous cédon la parole à celui qui semble le plus qualifié pour exposer les particularités de l'affaire qu'il dirige depuis plus de quinze ans:

*« ...Il est important pour comprendre l'aspect social dont nous parlerons, de bien connaître la structure de notre entreprise.*

*Conventionnelle au niveau hiérarchique: une direction générale, un comité de direction de quatre personnes, deux directions fonctionnelles rattachées à la direction*

<sup>1</sup> Jean-Claude Veillon, Structure particulière d'une grande entreprise vaudoise, in *Actes, La revue des universitaires et hommes d'affaires chrétiens*, N° 62, janvier, 1983, p. 7-15.

Le Comité de direction



Francis Chavaillaz  
Directeur Marketing-produits



Raymond Bersier  
Directeur Marketing-clients



Jean-Claude Veillon  
Directeur général



Jean-René Goria  
Directeur Finances



Michel Emery  
Directeur Exploitation

générale, des sous-directeurs d'assistance. Elle a en plus la particularité de comprendre un système participatif recherchant un équilibre entre les deux éléments capital-financier (actionnariat) et le capital-travail (corps social de l'entreprise).

Le capital financier est représenté par les actionnaires, la plus haute responsabilité incombant à une assemblée générale agissant en fonction de la gestion d'un conseil d'administration. Cette instance nomme son délégué auprès du comité de direction chargé de la direction opérationnelle de l'entreprise. Un règlement fixe les compétences de chacune de ces deux instances.

Parallèlement, le capital-travail est constitué en une association du personnel composé de 600 personnes qui a aussi son assemblée générale élisant ses représentants auprès de la commission du personnel. Cet organe a son indépendance statutaire et financière. Il y a donc une recherche d'équilibre entre capital-travail et capital-financier. C'est important pour comprendre la suite et nos autres sphères d'activité.

Nous avons imaginé un lien entre ces deux structures, nous en venons à la participation qui prend son origine dans une commission économique et sociale. Ce lien est un organe contractuel de consultation et d'information. Cette commission fonctionne paritalement avec six délégués: trois du personnel et trois de la direction. Elle se réunit au moins deux fois par an pour aborder les résultats de l'entreprise, l'évolution à moyen terme des mesures sociales, etc ... Elle est amenée à se réunir de plus en plus souvent, en raison des problèmes nombreux qui se posent actuellement. C'est donc dans cette structure d'entreprise que se situent mes responsabilités de directeur général depuis 1968.

D'autres composantes existent pour un fonctionnement de l'entreprise dans une certaine éthique sociale. Auparavant, je voudrais préciser que je ne suis ni un philosophe ni un théologien, je suis un commerçant, et je resterai dans cet exposé proche du concret et des événements.

En insistant sur l'aspect évolutif de toute chose, je remarquerai que tout ce qui est mis en place n'est pas nécessairement statique. Il faut savoir envisager constamment une remise en cause de certaines politiques et admettre qu'il s'agit ainsi d'une construction se réalisant, étape par étape.

## 1. Quelles furent ces étapes au sein de notre entreprise?

La vocation énoncée plus haut – nous nous plaçons devant notre responsabilité sociale qui va servir de fil conducteur pour l'objectif à atteindre. Avant tout, il faut distinguer deux formes de participation: celle qui permet au corps social de s'exprimer, de dialoguer et de se sentir partie prenante de son climat social et professionnel. Ceci permet à ce corps social de bénéficier individuellement des profits réalisés. Ces deux objectifs sont bien en interaction avec l'organisation, voire avec des problèmes de gestion. Nous reviendrons sur l'utilisation des profits lorsqu'il y en a – ce qui n'est ni évident, ni acquis!

*Commençons par le premier aspect de la participation: les relations sociales. Elles sont assurées par un contrat collectif de travail soumis à deux instances co-signataires: un comité réduit de la commission du personnel et la direction du service du personnel. Nous retrouvons cette parité découlant de notre concept de base: toujours une représentation du capital-financier et une du capital-travail. Ce contrat collectif fait force de loi au sens des art. 319 et 362 du Code des Obligations. Il comprend 38 articles réglant entre autres les relations entre personnel et direction, la durée du travail, les vacances, les allocations, les accidents professionnels, les assurances, les relations professionnelles, etc..., certainement assez proches de ce qui se pratique dans d'autres sociétés.*

## **2. La politique de la rémunération**

*Les relations sociales doivent également se refléter dans une politique de la rémunération. Ce sera mon deuxième volet. Cette rémunération doit être juste, humaine, stimulante. Le salaire, besoin vital, satisfaction morale et matérielle est calculé de manière juste et objective pour chaque employé qui doit avoir le sentiment de voir son travail correctement rémunéré. Pour les gestionnaires de l'entreprise, la maîtrise de l'évolution de la masse salariale est essentielle. Les contraintes extérieures (comme l'inflation, par exemple), doivent pouvoir être abordées avec souplesse. Nous avons là un exemple récent de négociations qui ont eu lieu entre la direction et la commission économique et sociale, de manière à trouver une solution à l'inflation et à l'indexation des salaires pour 1983.*

*De même, toute prestation sociale doit avoir une base non contractuelle. Ce n'est donc que dans un esprit de compréhension, de respect de l'intérêt de chaque partie, que tout ce qui touche à la rémunération doit être approché, discuté, testé puis enfin mis en place. Un certain nombre de critères doivent être respectés dans notre politique:*

- 1. Elle doit être claire, simple, compréhensible pour chaque membre du corps social.*
- 2. Elle doit être constante et ne pas changer de style à tout moment.*
- 3. Elle doit pouvoir éviter tout favoritisme ou injustice et s'appliquer à l'ensemble de l'entreprise.*
- 4. Elle doit s'intégrer dans un certain nombre d'autres politiques (prestations sociales, par exemple).*
- 5. Elle doit tenir compte des possibilités financières de la firme.*

*Cela signifie que si l'entreprise s'enrichit, la masse salariale peut momentanément augmenter, si l'entreprise stagne, la masse salariale stagne voire diminue, enfin si l'entreprise s'appauvrit, la masse salariale peut temporairement diminuer. Ce n'est évidemment jamais souhaité.*

*Cette politique doit être stimulante, humaine, et ne doit tenir compte des titres que si ces derniers sont une nécessité pour le poste occupé. Elle évite les différences de*

salaires pour un même genre de fonction. Elle permet de comparer en tout temps un ou plusieurs salaires. Il faut donc une certaine transparence.

### 3. La politique sociale

Un facteur important concernant la politique sociale d'une entreprise est également tout ce qui a trait aux assurances sociales (plus ou moins obligatoires). Au niveau de la retraite, nous avons mis sur pied une caisse de retraite en complément à l'AVS. Vu la dimension de notre entreprise, nous avons opté pour une caisse de pension autonome qui est gérée paritalement par une délégation du personnel et de la direction (trois personnes et deux suppléants chacune). Cette structure paritaire est récente, elle a permis d'associer le personnel de l'entreprise à d'autres problèmes que les seuls professionnels. Jusqu'en 1977, nous n'avions qu'une caisse de retraite sans parité de gestion.

Il manquait encore à toute cette organisation de notre entreprise de quoi lui assurer une maîtrise et une coordination harmonieuse de tous ces systèmes. Pour ce faire une charte des relations a été élaborée. Ce sera notre quatrième volet.

### 4. Une charte des relations

Cette charte a pour objectif de mettre en place une politique de l'emploi valable pour toute l'entreprise pour permettre à chacun, d'une part, de bien connaître son rôle dans le cadre de cette politique ainsi que les limites et les exigences de ce rôle, d'autre part, pour préciser le rôle des membres de la direction vis-à-vis de celle-ci. Le but est d'introduire peu à peu un nouvel état d'esprit dans les relations entre partenaires. Cette charte tente d'exprimer une politique du personnel tout en précisant l'esprit de cette politique, et les moyens à disposition pour la respecter. Elle traite entre autres les thèmes suivants: budget prévisionnel des salaires, description des fonctions, plan de l'emploi; problèmes divers: recrutement, sélection, engagement, accueil, temps d'essai, droit au dialogue, principe fondamental de gestion de nos affaires sociales. Cette charte ne fait pas force de loi, ce n'est ni un contrat ni un règlement. Elle est faite sur une base fixant les responsabilités, elle provoque le dialogue, début de la reconnaissance de l'autre.

### 5. Divers

Pour terminer ce tableau général de nos actions sociales, je mentionnerai encore le restaurant d'entreprise. Sa gestion est également assurée paritalement par deux membres de la direction et deux délégués du personnel. Les quelques instants que nos collaborateurs y passent doivent être une détente et offrir une qualité et une variété de repas répondant à des exigences diverses. Là aussi, le fait de gérer paritalement ce



*service permet de répondre de façon optimale à l'intérêt général. L'exploitation dure depuis 10 ans et nous sommes satisfaits de son fonctionnement.*

## 6. Participation financière

*Nous avons franchi encore une autre étape il y a deux ans, celle de la participation financière aux résultats de l'entreprise. Nous nous sentions aptes à tenter cette expérience, estimant pouvoir maîtriser un certain niveau d'information et de consultation. Je rappelle nos étapes:*

- 1970-72 Mise en place d'un contrôle de gestion.*
- 1972-75 Mise en place d'une politique globale de rémunération.*
- 1974-76 Application de la direction par objectif, avec le contrôle de gestion comme instrument de base.*
- 1975 Enquête et diagnostic social au niveau des motivations dans le travail et les locaux.*
- 1975 Création de la commission économique et sociale, information systématique de tout le personnel sur les structures et l'organisation de l'entreprise. Les responsables sont également informés chaque trimestre sur les résultats.  
L'information est faite pour être transmise hiérarchiquement dans toute l'entreprise.*
- 1978 Intégration du contrôle de gestion dans une planification prévisionnelle à moyen et long terme.*
- 1980-81 Le nouveau contrat collectif de travail prévoit la remise des résultats sous forme écrite à la délégation de la commission du personnel, ainsi qu'un rapport social qui leur est présenté une fois l'an.*
- 1980 Attribution d'une prime extraordinaire, basée sur le profit réalisé par l'entreprise. Cette prime rétribue l'effort de chacun pris sous l'aspect intrinsèque, lui donnant une valeur égale à n'importe quel niveau de compétence ou de responsabilité. Le montant attribué est, de ce fait, égal pour tout le monde.*

*J'estime cette option très importante. Je l'ai voulue et défendue très fermement. Elle n'a pas passé facilement! Elle est simultanément une reconnaissance du travail accompli et une valorisation de l'élément rémunération. L'originalité du système m'autorise à vous donner encore quelques détails concernant cette attribution.*

*Il y a des conditions à respecter, puisque cette attribution est prélevée sur le profit. Nous avons vu que certaines conditions de transparence et le climat de confiance étaient réalisés pour éviter toute suspicion quant aux éléments qui vont permettre de distribuer cette attribution.*

*Il faut bien estimer la priorité à donner au profit qui doit permettre de faire face aux amortissements et aux investissements, assurant la pérennité de l'entreprise.*

*Ainsi pour qu'une attribution soit décidée, il faut que l'objectif du bénéfice net soit en écart positif par rapport au ratio fixé dans le plan. Ce ne sera donc que sur une part excédentaire par rapport au budget qu'un montant sera prélevé pour être distribué, d'une part à l'actionnariat sous forme de super dividende, d'autre part au personnel sous forme de prime extraordinaire.*

*Il y a des parts qui sont consacrées également à la fondation (Fonds de Secours). Cette prime est versée en deux fois. La première à la fin de l'année en cours, la seconde après le bouclage des comptes qui peut parfois faire ressortir des besoins prioritaires ou des charges exceptionnelles imprévues.*

*Payer ces primes en deux fois permet de ne pas se mettre en porte-à-faux par rapport à l'événement, c'est-à-dire que l'on peut avoir réalisé de très bons résultats, mais se trouver en période de récession, et donc donner une certaine priorité à des facteurs assurant la sauvegarde de l'emploi, par exemple.*

*Enfin, le mode de paiement a aussi sa petite originalité: la prime de décembre est versée en espèces, celle du deuxième montant est versée sur le compte individuel géré par la caisse de pension, et intégré au capital de retraite. C'est un encouragement à l'épargne, un peu teinté de paternalisme peut-être ... mais l'aspect social prime, et est bien mis en évidence.*

## Conclusion

*En conclusion, je vous dirai que tout l'édifice évoqué répond à l'objectif final qui est la mise en valeur de la personnalité et la satisfaction intellectuelle au travail. En soi, l'étape de la participation financière est importante. Elle est la charnière d'un système mettant en évidence le principe de la co-responsabilité. Il ne s'agit pas de cogestion dans un sens, à mon avis, abusif de la participation. Des expériences assez lamentables ont été faites ailleurs dans ce domaine ...*

*Je pense par contre, et je reprends une thèse de M. Delay, responsable du service du personnel – que si déjà à l'intérieur d'une entreprise les bases des relations humaines sont remises en question, si des efforts de compréhension et d'information sont consentis, il ne fait aucun doute que demain sera mieux qu'aujourd'hui et qu'hier.*

## Etre un chrétien-témoin

*Je serai plus bref pour la seconde partie de cette conférence. J'espère que par mon exposé de mise en pratique, vous m'avez en partie découvert. Il est du reste difficile de parler de soi-même. En fait, j'aimerais plutôt vous demander si vous avez perçu le climat de notre communauté de travail. Pour la réflexion, je vais essayer de faire le point avec vous de ce qu'implique « vivre en chrétien ».*

*Dans un milieu où il n'est ni évident ni facile d'appliquer l'enseignement du Christ, il y a en effet rapidement dilemme ou dualité entre un certain idéal et le pouvoir (un pouvoir qui peut amener: démagogie, dictature, paternalisme, lorsqu'on se trouve comme moi posséder pratiquement tous les pouvoirs).*

*Le chrétien cherchera constamment à atteindre plus de justice. Cette recherche n'est applicable que dans un contexte d'ouverture. Un christianisme qui s'enferme dans une religion, souvent dominée par un certain dogmatisme, devient rapidement intolérant. J'ai personnellement une certaine appréhension face à l'inconséquence ou l'hypocrisie de certains hommes d'église pour qui être chrétien n'est qu'une façade. Cela peut paraître étroit et restrictif, j'en suis conscient, et je suis prêt bien sûr à ne pas généraliser ...*

*Mais c'est peut-être la raison qui m'a fait mettre l'accent sur l'aspect social dans le vécu de tous les jours, avec les moyens à ma disposition. Et soyez certains que je les relativise par rapport à une vraie justice sociale! Le contraire serait faire montre d'une bien grande prétention. Là aussi, c'est une recherche constante pour tenter de mieux vivre l'enseignement du Christ.*

*D'ailleurs, dans toute société, toute communauté, si l'homme n'est pas au centre des préoccupations, tout acte devient rapidement œuvre de technocrates. On déshumanise très rapidement son environnement, avec les conséquences que chacun peut imaginer.*

*Ainsi, la responsabilité sociale est quelque chose que l'on partage, et c'est par là que j'aimerais affirmer mes attaches chrétiennes, en essayant de mettre en valeur ce que j'ai eu le privilège de recevoir. C'est pourquoi aussi je donne une priorité à certaines activités extérieures: au Centre Social Protestant, par exemple, une institution qui est au service de l'autre. Elle m'a fait bien comprendre qu'être chrétien c'est aussi et surtout aider ceux qui aident.*

*Je resterai très pragmatique. Pour cela, je reviendrai à ma conception du chef d'entreprise et de l'éthique sociale qu'il peut souhaiter atteindre. Cette dernière prendra ses racines dans la recherche d'un équilibre entre une réponse aux contraintes d'ordre économique et celle concernant les problèmes humains.*

*Recherche d'équilibre aussi dans un monde où les technocrates ont une emprise évidente, faisant trop souvent abstraction de l'homme en tant qu'individu.*

*Il faut donc que le chef d'entreprise fasse preuve du discernement et du bon sens permettant de réaliser un climat et une qualité de relations favorables au véritable dialogue, qui permet la reconnaissance de l'autre. »*

Ce texte récent précise avec clarté les principaux axes de l'éthique patronale de la troisième génération et il permet de faire ressortir la continuité d'esprit de cet héritage. Cette réelle recherche d'équilibre entre le capital-travail et le capital financier, l'importance accordée à toutes les formes tangibles de participation furent au centre des préoccupations de Charles Veillon. Ce souci du

dialogue avec le corps social de l'entreprise, qui débouche sur le principe de la co-responsabilité basé sur la mise en valeur de la personnalité, va donner naissance à un nouvel état d'esprit dans les relations entre les partenaires. Dans une note manuscrite de 1968, Charles Veillon définissait ainsi ce terme clé:

*« En réalité le dialogue veut dire en philosophie la confrontation loyale entre des adversaires en ce qui concerne la pensée ou la doctrine. Puis la discussion sur la base d'expériences et la recherche de la vérité. Chez nous, ce dialogue sera sans doute la structure nouvelle des affaires ... »*

Les réflexions de Jean-Claude Veillon touchant la politique de la rémunération, facteur de stimulation par excellence, rappellent les prises de position que son père tenait à souligner à son associé en 1937:

*« De plus mon principe sera toujours de payer le mieux possible notre personnel. A cette seule condition nous pourrions exiger un travail intelligent et productif. »*

L'esprit de la charte des relations entre partenaires et les objectifs concrets de toute la politique sociale semblent animés par un réel désir de transparence, d'équité, de partage et de justice.

Enfin, l'affirmation de la tradition chrétienne comme ligne de conduite de la responsabilité sociale de l'entrepreneur soucieux de la reconnaissance de l'autre s'inscrit dans cette filiation. Les principes défendus par André Girard ont marqué profondément l'éthique patronale des Veillon, père et fils, qui chercheront à les mettre en pratique pour vivre en « chrétiens-témoins » et Jean-Claude Veillon reste persuadé que l'exemple concret, le comportement quotidien sont plus révélateurs d'une éthique que de longs discours.

A la veille de son centenaire, la maison *Charles Veillon SA* se trouve au seuil d'une nouvelle étape. Le 29 décembre 1982, après une quinzaine d'années de laborieuses négociations, la convention de non-concurrence la liant depuis quarante ans à la société *VAC René Junod SA* à La Chaux-de-Fonds est enfin résiliée. La patience et la ténacité de Jean-Claude Veillon ont porté leurs fruits. Ainsi, dès 1984, *Charles Veillon SA* se trouve libre de diversifier les biens et les services offerts à sa clientèle.

Ces nouvelles perspectives ont déjà donné lieu à des études approfondies qui ont permis d'établir diverses planifications des possibilités d'expansion avec toutes leurs conséquences économiques et sociales. Notons la volonté réaffirmée d'assurer ce développement au moyen d'un autofinancement élevé.

Les catalogues de 1984 offrent pour la première fois du linge de maison, des articles de bijouterie et d'horlogerie, des accessoires de mode et de la petite

maroquinerie. A l'avenir, d'autres produits s'inséreront en fonction des résultats des études de marché.

Cette diversification arrive au moment où les responsables de l'entreprise se posent des questions sur les limites de l'expansion du marché de l'habillement par la voie de la vente par correspondance. *Charles Veillon SA*, libérée de toute entrave contractuelle, peut aujourd'hui planifier son avenir dans des perspectives beaucoup plus larges.

Enfin, fidèles aux conceptions de Charles Veillon, les propriétaires du capital financier ont signé un contrat d'actionnaires, le 23 juin 1983, pour affirmer leur volonté de conserver le caractère familial de l'entreprise et de faire en sorte que son autonomie financière soit préservée. Cette décision, fruit de mûres réflexions, fait suite au pacte successoral sagement élaboré par Charles Veillon dans le but de tenir compte des intérêts des siens, de ceux de l'entreprise et des possibilités à offrir aux générations à venir. La famille Veillon tient à éviter l'éclatement, l'éparpillement du capital et ce contrat va tendre à regrouper les actions entre les mains de ceux qui vont œuvrer au sein de la société.

Il est sain de prévoir la limitation des pouvoirs des actionnaires passifs, dont le seul intérêt consiste parfois à réclamer des dividendes. La politique des Veillon pourrait servir d'exemple à toutes ces petites et moyennes entreprises familiales rongées par les dissensions internes des détenteurs de capitaux, dont le seul mérite a consisté à hériter...

Dans la droite ligne de la maison, Jean-Claude Veillon, qui a bénéficié directement des mesures prises par son père de son vivant, a tenu, lui aussi, à préparer sa propre succession montrant par là son sens des responsabilités sociales vis-à-vis des centaines de personnes qui dépendent de l'état de santé de l'entreprise familiale.



## Conclusion

*« Aller à l'idéal et comprendre le réel. »  
(Jean Jaurès)*

La recherche d'une doctrine patronale est-elle une nécessité? La question mérite d'être posée dans le contexte actuel d'une société en pleine mutation à la recherche de son identité.

La réponse peut se situer à divers niveaux. En effet, comme le rappelle le physicien Percy Williams Bridgman, la valeur d'une conception, comme son sens profond, doivent être déterminés en observant ce qu'un homme accomplit avec elle et non ce qu'il dit sur elle.

Le discours patronal est toujours teinté de formules doctrinales.

La plupart des entrepreneurs, accaparés par le poids du quotidien, s'en tiennent à quelques principes simples, qu'ils ne manquent pas de mettre en évidence dans les discours prononcés aux assemblées annuelles et ils se contentent souvent de directives vagues et imprécises destinées à faire état de leurs préoccupations sociales.

Certains chefs d'entreprise, qui assument de lourdes responsabilités dans la conduite des hommes, cherchent à fonder leur action, conscients du réel besoin d'assurer leurs décisions et les actes qui en découlent par une éthique qui leur permette de choisir parmi plusieurs solutions possibles, celles qui semblent leur garantir une progression continue vers l'idéal qu'ils se sont fixés.

Parmi ses pairs, Charles Veillon s'impose par son originalité. D'une part, il a exprimé ses positions doctrinales dans les organes de presse, internes et externes, de son entreprise, dans les innombrables conférences qu'il a prononcées et, d'autre part, il a, sa vie durant, cherché à mettre en pratique son éthique en suivant les préceptes de son ami Ferdinand Gonseth:

*« Le choix de la doctrine préalable ne saurait être justifié par avance une fois pour toutes. C'est un choix révisable. Au moment où il se fixe, il doit tenir compte des conditions et des exigences que l'information du moment fait valoir. »*

Charles Veillon a su se libérer de l'emprise étouffante de l'action quotidienne pour rester ouvert, attentif à l'évolution de son milieu. A l'écoute de

toutes les formes d'expression, il n'a cessé de remodeler ses propres conceptions en les confrontant à la réalité qui lui était imposée et qu'il scrutait en tant qu'entrepreneur pour deviner les aspirations et les besoins de sa clientèle. Les événements contemporains l'amenaient à s'interroger au lieu de figer sa pensée. En 1968, pour ne retenir que cet exemple significatif, au plus fort de ces chaudes journées de « Révolution introuvable » (Raymond Aron), Charles Veillon condamne l'anarchie, la philosophie marxiste, dont le matérialisme heurte ses conceptions chrétiennes, et le communisme « qui a fait pratiquement faillite depuis plus de trente ans » pour finalement écrire:

*« Au point où en sont les événements, il faut songer à trouver de nouvelles formules. »*

Et comme l'a souligné le professeur Jean-Claude Piguet:

*« Charles Veillon ne s'évade pas dans le royaume nébuleux des spéculations. Il est homme qui réfléchit et qui réfléchit en homme sur ce qu'il fait, et sur ce qui se fait dans le monde. »*

Et ses réflexions ont toujours été centrées sur l'homme, sur sa place et son rôle dans la communauté. Son fils Jean-Claude suit la même trajectoire en écrivant dans l'avant-propos du rapport annuel de 1981 que:

*« ... la durée de vie d'une société dépend de ses facultés d'adaptation aux changements. Puissent ces derniers s'opérer dans le respect d'une priorité fondamentale, celle de conserver à l'entreprise une dimension humaine. »*

Au-delà des exigences proprement matérielles comme la nécessité de dégager un profit substantiel, seul gage de survie pour les entreprises privées confrontées à la pression concurrentielle internationale, *Charles Veillon SA* tient à inscrire son activité dans une éthique sociale qui devrait faire école:

*« Fondamentalement, l'objectif final est bien la mise en valeur de la personnalité et la satisfaction intellectuelle au travail. Permettre à l'être humain de mieux s'intégrer, de se valoriser dans ses activités professionnelles, est une œuvre de longue haleine. Pouvoir en réaliser une étape est un privilège. »*

(Jean-Claude Veillon, avant-propos du rapport annuel de 1980, p. 8)

Cet essai sur l'émergence et l'évolution d'une éthique patronale se fonde essentiellement sur des sources d'une nature particulière: le journal intime, la correspondance et les écrits d'un *self made man* à la recherche de son identité.

Cette étude de cas a pour but de toucher le plus grand nombre par le récit d'un destin individuel en tentant de faire apparaître les fondements et l'évolution d'une pensée chrétienne attentive aux remises en cause d'une société en pleine transformation.

Il est frappant de constater l'importance accordée au poids des idées dans l'action patronale par les jeunes loups de la génération actuelle; le Chaux-de-Fonnier Pierre-Alain Blum, dynamique patron d'*Ebel*, semble résumer sa morale professionnelle en une formule choc:

*L'éthique est le seul capital de l'homme*<sup>1</sup>

En outre, il y a des similitudes qui méritent d'être soulignées. Le Français Jean Riboud, patron incontesté de *Schlumberger*, l'entreprise multinationale la mieux gérée du monde capitaliste, selon les experts de Wall Street, insiste sur les valeurs éthiques qui sous-tendent son action. Ses prises de position ont fait l'objet d'une étude du reporter Ken Auletta traduite en français: *Une réussite sans frontières, Schlumberger et Jean Riboud* (Paris, Mazarine, 1984), où nous pouvons lire, p. 159-160:

« Fidèle à l'héritage de Marcel et Conrad Schlumberger, Jean Riboud considère la gestion d'une entreprise comme la mise en œuvre d'une éthique personnelle, dont les valeurs cardinales sont l'humilité, la loyauté, la foi inébranlable dans une idée, la notion de service, la confiance et l'ouverture à d'autres cultures. Entreprise ou gouvernement, peu importe, c'est que la motivation des hommes dépasse leurs intérêts particuliers, c'est qu'un consentement collectif se dégage. La société dans laquelle nous vivons ne peut plus se payer le luxe d'avoir des chefs d'entreprise qui ne savent que donner des ordres. Les hommes et les femmes ont besoin de croire en quelque chose qui les dépasse. Pour réussir, une entreprise doit assimiler ce qu'ont déjà compris les Japonais: La responsabilité qui nous incombe est celle qui appartenait autrefois à la religion. La fonction de l'entreprise ne se résume pas à la recherche du profit, et aux servitudes qui en découlent. Il lui faut à la fois servir la communauté et surclasser ses concurrents, il lui faut se mesurer à elle-même en se lançant des défis toujours plus exigeants, dans une quête permanente de la perfection. »

<sup>1</sup> Alain Jeannet, « Pierre-Alain Blum et l'effet Ebel, horloger mais heureux », in *l'Hebdo*, 9 août 1984, p. 19.

Enfin, ce petit livre ne concrétiserait-il pas une réflexion de Charles Veillon publiée, en octobre 1945, dans le numéro de jubilé du *Lien*, journal de l'entreprise:

*« Il y a aussi toute son histoire à apprendre, si l'on veut s'intégrer dans une affaire. »*

et nous ajouterions: ... *et si l'on veut comprendre un homme.*



1984 – Charles Veillon S. A. – Bussigny-près-Lausanne

## *Annexes*

Liste des distinctions reçues par Charles Veillon

Liste des conseils d'administration où Charles Veillon a siégé

Liste des sociétés à but non lucratif dont Charles Veillon était membre

Composition des jurys du Prix Charles Veillon

Liste des lauréats des Prix

Généalogie sommaire des familles Girard et Veillon

Graphiques: (Evolution 1943–1983)

1. Chiffre d'affaires consolidé
2. Prix moyen par article vendu
3. Personnel en unités de travail
4. Chiffre d'affaires par unité de travail
5. Volume d'activité (articles vendus)
6. Nombre d'articles vendus par unité de travail



*Liste des distinctions décernées à Charles Veillon*

1. Médaille d'argent de la reconnaissance française (1947)
2. Chevalier de l'Ordre de la Légion d'honneur (1948)
3. Docteur honoris causa ès Lettres de l'Université de Lausanne (1957)
4. Officier de l'Ordre des Arts et des Lettres (Paris 1960)
5. Cavaliere ufficiale al Merito della Repubblica Italiana (1961)
6. Verdienstkreuz I. Kl. des Verdienstordens der Bundesrepublik Deutschland (1962)
7. Commandeur de l'Ordre des Arts et des Lettres (Paris 1967)
8. Prix Italia (1968)

*Les conseils d'administration où Charles Veillon a siégé*

1. Charles Veillon Confection SA, Président du Conseil
2. Charles Veillon Fabrication à Zurich, Président du Conseil
3. Rose Bertin SA, maison de Haute Couture, créée en 1949, Président du Conseil
4. Fondation Charles Veillon SA, Président
5. Foetisch Frères SA, Administrateur
6. Association des maisons de vente par correspondance, Président
7. Chemin de Fer Lausanne–Ouchy, Administrateur et membre du Conseil de direction
8. Imprimerie La Concorde, Administrateur
9. Leyland British Motor Corporation, Membre du Conseil d'administration
10. SA Participation à des entreprises privées (Banque), Membre du Conseil
11. Synchron SA à Neuchâtel, Membre du Conseil d'administration
12. Tavannes Watch Co et CYMA, Président du Conseil
13. Association des industries vaudoises – Chambre de Commerce et de l'Industrie, Délégué
14. Groupe de défense des SA de famille, Membre du Conseil et Vice-Président

*Liste des sociétés à but non lucratif dont Charles Veillon était membre*

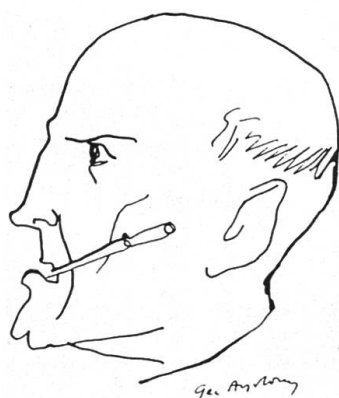
1. Association pour le centre paroissial de la Croix d'Ouchy, Vice-Président
2. Cercle Littéraire de Lausanne
3. Conservatoire de musique de La Chaux-de-Fonds, Président de 1935 à 1939
4. Conservatoire de musique de Lausanne, Membre du comité et membre du comité de la caisse de retraite du conservatoire
5. Conseiller de la paroisse de Saint-François
6. Croix-Rouge Suisse, Secours aux enfants (démission en 1943)
7. Eclaireurs unionistes de France, Chef de troupe
8. Eglise nationale du Canton de Vaud, Membre de la commission sociale cantonale
9. Eglise évangélique neuchâteloise, paroisse de La Chaux-de-Fonds
10. Fondation Agassiz, Délégué de l'Etat de Vaud au comité de direction en 1957
11. Fondation Maison pour étudiants (démission en 1968)
12. Fonds cantonal des Arts et Lettres, Délégué de l'Etat à la commission consultative dès 1955

13. Groupement d'études biologiques (Membre d'honneur en 1960)
14. Orchestre de Chambre de Lausanne, Président de 1948 à 1969
15. Société Académique Vaudoise, Membre du comité
16. Société des concerts de la cathédrale, Président
17. Société européenne de la Culture, Président du centre romand
18. Société française de bienfaisance de Lausanne (Membre d'honneur en 1951)
19. Société vaudoise des sciences naturelles (Membre bienfaiteur en 1964, Membre de la commission de gestion en 1969)
20. Union Chrétienne de Jeunes Gens de La Chaux-de-Fonds, Président du comité directeur de 1932 à 1939

### *Composition des jurys du Prix Charles Veillon*

#### *Jury du Prix de langue française*

Président: André Chamson  
 Secrétaire: Charly Guyot  
 Pour la France: André Chamson, de l'Académie française, Paris  
                   Louis Guilloux, homme de lettres, Paris  
                   Louis Martin-Chauffier, homme de lettres, Paris  
                   Vercors, homme de lettres, Paris  
 Pour la Belgique: Franz Hellens, homme de lettres, Bruxelles  
                       Robert Vivier, professeur, Bruxelles  
 Pour la Suisse: Léon Bopp, homme de lettres, Genève  
                   Gilbert Guisan, professeur, Lausanne  
                   Charly Guyot, professeur, Neuchâtel  
                   Maurice Zermatten, homme de lettres et professeur, Sion



ANDRÉ CHAMSON



CHARLY GUYOT



GILBERT GUISAN

*Giuria per il Premio di lingua italiana*

Presidente: Reto Roedel  
Segretario: Ugo Frey  
Per l'Italia: Prof. Lanfranco Caretti, dell'Università di Pavia, Pavia  
Prof. Dott. Diego Valeri, dell'Università di Padova, Venezia  
Prof. Dott. Sergio Romagnoli, dell'Università di Cagliari  
Per la Svizzera: Ugo Frey, redattore di « Cooperazione », Basilea  
Dott. Brenno Galli, Consigliere Nazionale, Presidente  
Banque Nationale Suisse, Lugano  
Aldo Patocchi, silografo, direttore di « Illustrazione » in Zurigo  
Prof. Dott. Reto Roedel, dell'Università comm. di San-Gallo

*Jury für den deutschsprachigen Preis*

Präsident: Prof. Dr. Max Wehrli  
Sekretär: Dr. Werner Weber  
Für Deutschland: Dr. Friedhelm Kemp, München  
Günter Eich, Bayrisch Gmain  
Für Österreich: Franz Tumler, Berlin  
Für die Schweiz: Prof. Dr. Karl Schmid, Bassersdorf ZH  
Numa Tétaz, Lausanne  
Dr. Werner Weber, Zürich  
Prof. Dr. Max Wehrli, Zürich

*Liste des lauréats du Prix Charles Veillon  
de langue française*

- 1947 Pierre Gamarra, « La Maison de feu », (France)
- 1948 Bert Huyber, « Jozefa des Flamands », (Belgique)
- 1949 Alexandre Vialatte, « Les Fruits du Congo », (France)
- 1950 Charles-François Landry, « La Devinaize », (Suisse)
- 1951 Pierre Moinot, « Armes et bagages », (France)
- 1952 Marie Mauron, « Le royaume errant », (France)
- 1953 Camara Laye, « L'enfant noir », (Guinée)
- 1954 Jacques Audiberti, « Les jardins et les fleuves », (France)
- 1955 Pernette Chaponnière, « Toi que nous aimions », (Suisse)
- 1956 Jean-Pierre Monnier, « La clarté de la nuit », (Suisse)
- 1957 Alfred Kern, « Le clown », (France)
- 1958 Elizabeth Petit, « Mademoiselle Simon, professeur adjoint », (France)
- 1959 Maud Frère, « La grenouille », (Belgique)
- 1960 Anna Langfus, « Le sel et le soufre », (France)
- 1961 Jean-Pierre Chabrol, « Les fous de Dieu », (France)
- 1962 Ferny Besson, « Le désert perdu », (France)
- 1963 Jean Pélegri, « Le maboul », (France)
- 1964 Edouard Glissant, « Le quatrième siècle », (France)
- 1965 Georges Piroué, « Une si grande faiblesse », (Suisse)

- 1966 Anne Perry, « Un petit cheval et une voiture », (France)
- 1967 Michel Planchon, « Les amants de Saint-Guérolé », (France)
- 1968 Suzanne Derieux, « L'enfant et la mort », (Suisse)
- 1969 Paul Zumthor, « Le puits de Babel », (Suisse)
- 1970 Marilène Clément, « La nuit de l'alléluia », (France)

*Titolari del Premio Charles Veillon  
di lingua italiana*

- 1948 Adolfo Jenni, « Il tempo che passa », (Svizzera)
- 1949 Associazione degli Scrittori della Svizzera Italiana
- 1951 Carlo Còcciolli, « Il giuco », (Italia)
- 1952 Natalia Ginzburg, « Tutti i nostri ieri », (Italia)
- 1953 Lalla Romano, « Maria », (Italia)
- Giovanni Bonalumi, « Gli ostaggi », (Svizzera)
- 1954 Giuseppe Cassieri, « Dove abita il prossimo », (Italia)
- 1955 Giorgio Bassani, « Gli ultimi anni di Clelia Trotti », (Italia)
- 1956 Mario Tobino, « La brace dei Biassoli », (Italia)
- 1957 Anna Banti, « La monaca di Sciangai », (Italia)
- 1958 Nino Palumbo, « Il giornale », (Italia)
- 1959 Saverio Strati, « Tibi e tàscia », (Italia)
- 1960 Vasco Pratolini, « Lo scialo », (Italia)
- 1961 Enrico Emanuelli, « Settimana nera », (Italia)
- 1962 Italo Calvino, « La giornata d'uno scrutatore », (Italia)
- 1963 Giovanni Orelli, « Il lungo inverno », (Svizzera)
- 1964 Piero Chiara, « Con la faccia per terra », (Italia)
- 1965 Carla Vasio, « L'orizzonte », (Italia)
- 1966 Alberto Vigevani, « Un certo Ramondès », (Italia)
- 1967 Carlo della Corte, « Di alcune comparse a Venezia », (Italia)
- 1968 Piero Scanziani, « Libro bianco », (Svizzera)
- 1969 Mario Monti, « Acqua », (Italia)
- 1970 Sergio Antonielli, « Oppure, niente », (Italia)

*Verzeichnis der bisher ausgezeichneten Werke  
in deutscher Sprache*

- 1953 Hertha Trappe, « Was ich wandre dort und hier . . . », (Deutschland)
- 1954 Carola Lepping, « Bela reist am Abend ab », (Deutschland)
- 1955 Franz Tumlner, « Der Schritt hinüber », (Österreich)
- 1956 Johannes Urzidil, « Die verlorene Geliebte »,  
(in Prag geboren, Österreich, USA)
- 1957 Max Frisch, « Homo Faber », (Schweiz)
- 1958 Otto Friedrich Walter, « Der Stumme », (Schweiz)
- 1959 Heinrich Böll, « Billard um Halbzehn », (Deutschland)
- 1960 Karl Eska, « Der Kreidestrich », (in Österreich geboren, USA)

- 1961 Edzard Schaper, «Der vierte König», (Deutschland)
- 1962 Peter Weiss, «Fluchtpunkt», (Deutschland)
- 1963 Hugo Lötscher, «Abwässer», (Schweiz)
- 1964 Johannes Bobrowski, «Levins Mühle», (Deutschland)
- 1965 Barbara König, «Die Personenperson», (Deutschland)
- 1966 Jörg Steiner, «Ein Messer für den ehrlichen Finder», (Schweiz)
- 1967 Alfred Andersch, «Efraïm», (Deutschland)
- 1968 Hans G. Adler, «Panorama», (in Prag geboren, England)
- 1969 Wolfgang G. Fischer, «Wohnungen», (in Wien geboren, England)
- 1970 Jurek Becker, «Jakob der Lügner», (Deutschland)

*Prix Charles Veillon pour la culture Rhéto romanche*

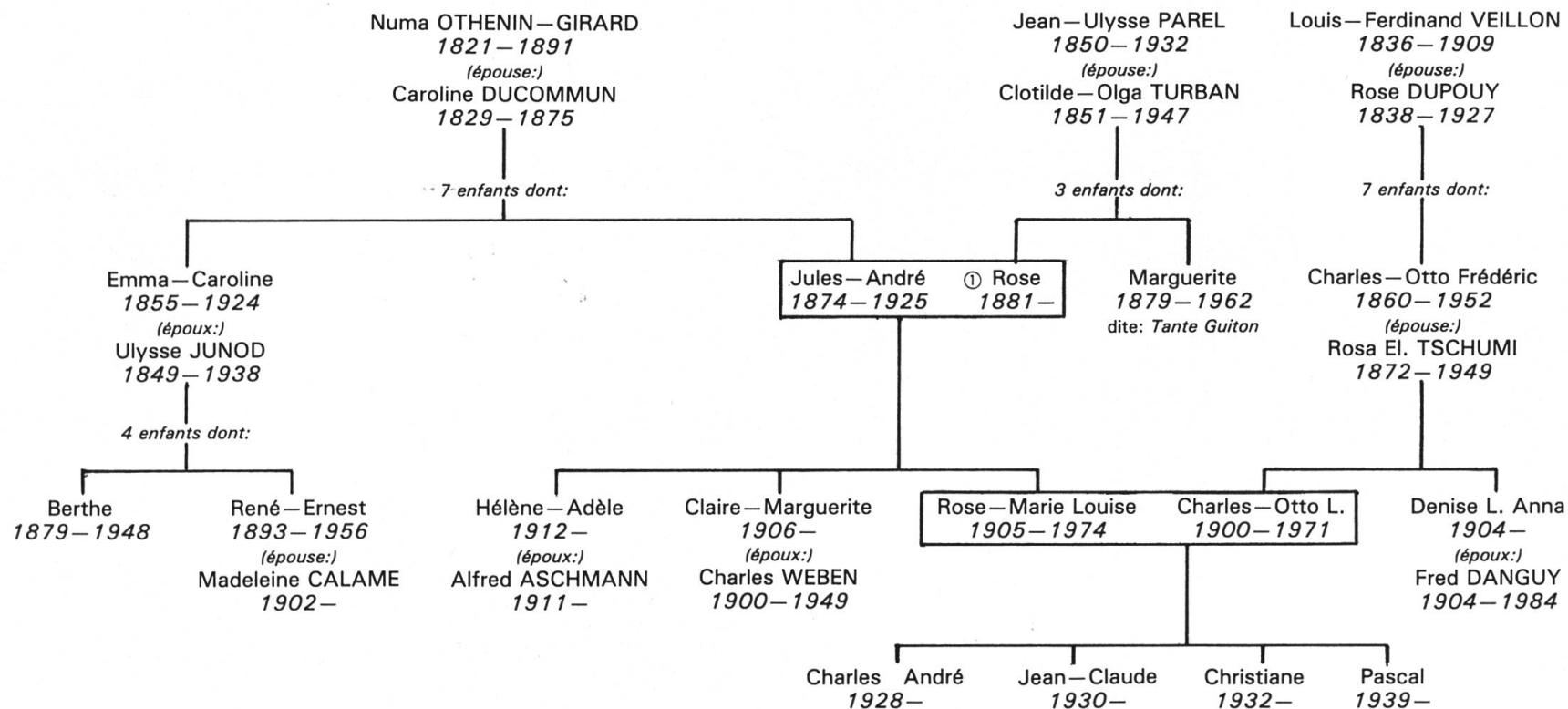
- 1963 Andreas Schorta
- 1966 Tista Murk

*Un prix encourageant les arts fut également attribué entre 1948–1951:*

- 1948 Remo Rossi, sculpteur, (Suisse)
- 1949 Giovanni Bianconi, graveur sur bois, (Suisse)
- 1951 Filippini Felice, peintre, (Suisse)
- Emilio Beretta, peintre, (Suisse)

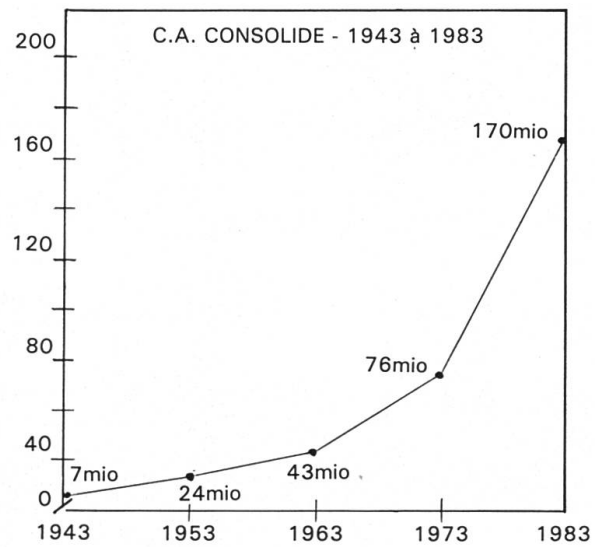


GENEALOGIE SOMMAIRE DES FAMILLES GIRARD, PAREL & VEILLON

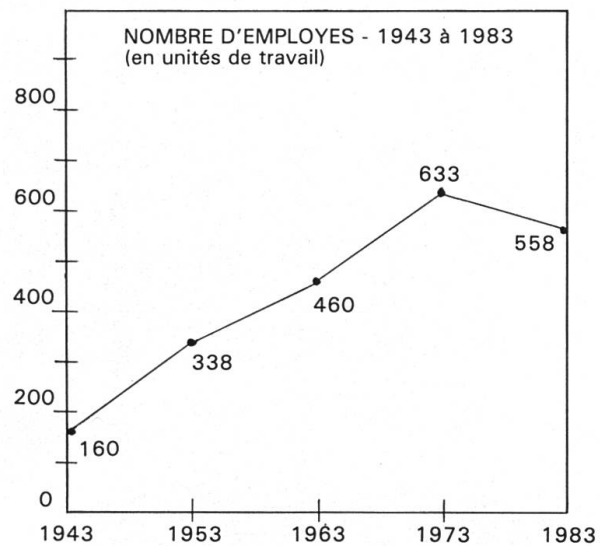


① Rose Girard, née Parel, a fêté son 103<sup>ème</sup> anniversaire le 31 août 1984.

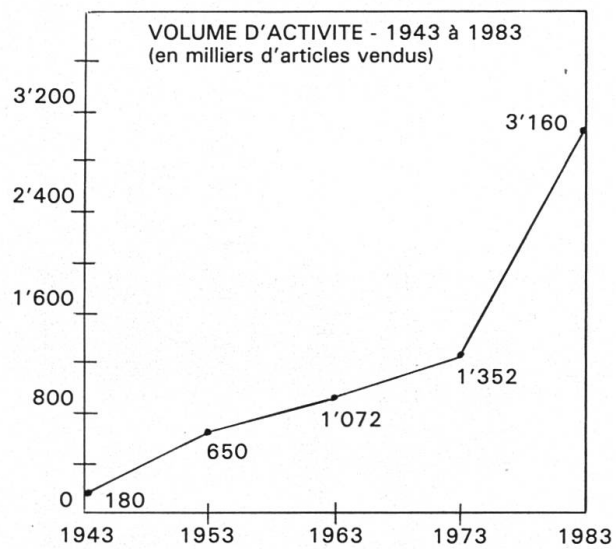
1.



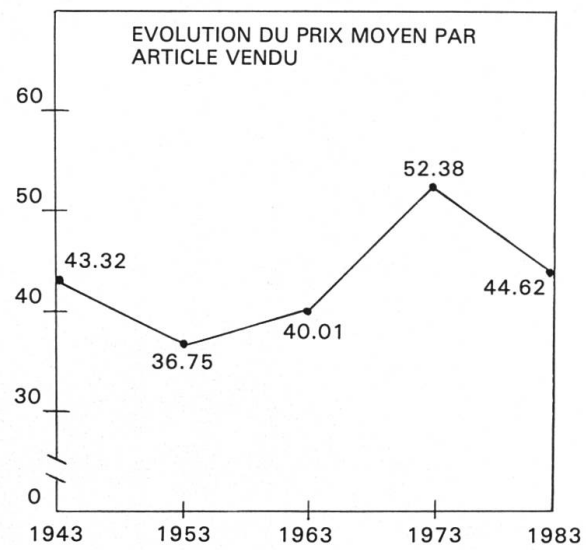
3.



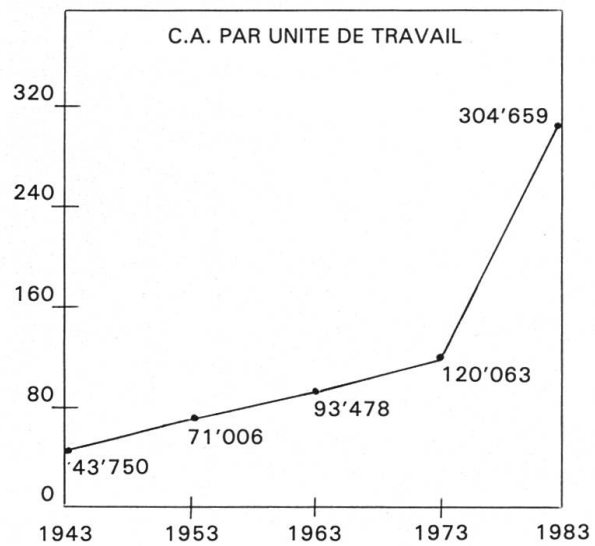
5.



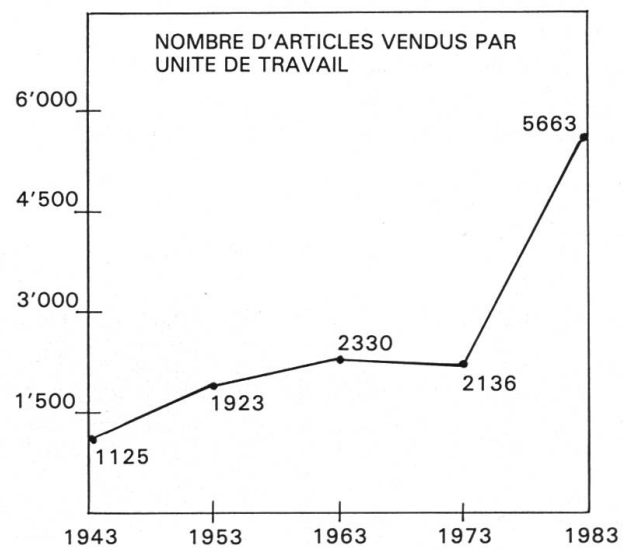
2.



4.



6.



# *Sources et Bibliographie*

## *I. Sources privées*

### *A. Fonds Charles Veillon*

Charles Veillon a beaucoup écrit et la plupart de ses textes non publiés ont été conservés. Il les a lui-même classés et répertoriés dans un fichier matière avec renvoi numéroté. La pièce maîtresse, principale source de cet essai, est constituée de ses carnets personnels, son *Journal* intime, qui débute en 1919, s'interrompt durant vingt ans pour revivre de 1939 à sa mort en 1971. En outre, Charles Veillon a gardé toutes ses lettres d'engagement, de nombreux papiers et une partie de la correspondance échangée avec sa famille.

A côté de ce fonds privé, nous trouvons les premiers jets de ses sermons, de ses discours, de ses conférences et des articles qu'il publia régulièrement dès 1944 dans les journaux de son entreprise et dans diverses revues. Tous les textes de ses allocutions lors de la remise des prix littéraires qu'il a créés, dès 1947, ont été conservés.

### *B. Les archives de l'entreprise*

A l'exception de quelques livres de comptes couvrant la période de 1905 à 1923, les archives de l'agence de La Chaux-de-Fonds sont quasi inexistantes jusqu'à la séparation des associés et l'installation de Charles Veillon à Lausanne en 1943. Des tableaux généraux donnant les principaux paramètres de l'évolution de l'entreprise commencent en 1939. Ils offrent une excellente vue d'ensemble du développement de l'entreprise. Deux importants rapports d'expertise font le point en 1945 et en 1970.

La société étant abonnée à l'*Argus*, le fonds des coupures de presse concernant la société et son patron semble complet. Enfin, les journaux de l'entreprise, *Le Lien*, à usage interne, et le *Journal de la Maison Charles Veillon Confection SA* ont été reliés.

## *II. Publications de Charles Veillon*

Les innombrables éditoriaux et autres textes publiés dans les journaux de l'entreprise ne sont pas répertoriés faute de place. Un choix a fait l'objet d'un recueil: *A Charles Veillon pour un nouvel anniversaire*, éditoriaux de Charles Veillon publiés à l'occasion de son 70<sup>e</sup> anniversaire, Zurich, Conzett & Huber, 1970, 134 p.

Les titres suivants ont été classés chronologiquement:

- GOLAY, Jean et VEILLON, Charles, « A propos du projet de loi relative à la constitution de réserves de crise avec privilège fiscal » in *Revue économique et sociale*, N° 3, juillet 1951, p. 180–189.
- VEILLON, Charles, « Philosophie ouverte des sciences », in *Perspectives* (Lausanne) N° 3, août 1952, p. 33–38.
- « Le drame de la civilisation occidentale », in *Perspectives*, N° 6, décembre 1952, p. 35–37.
  - « Statistiques », in *Perspectives*, N° 2, avril 1953, p. 28–38.
  - « Le crédit dans l'économie moderne et ses divers problèmes, l'opinion d'un industriel », in *DUN*, 1954, p. 7 et 10.
  - « Compréhension dans l'amitié », in *Comprendre – Revue de politique de la culture*, N° 17–18, 1957, p. 180–183 (Venise, Société européenne de la culture.)
  - « Le drame de l'homme », *Semur Vaudois – Journal de l'Eglise nationale*, N° 23, 8 juin 1957.
  - « Technocratie et humanisme », in *Comprendre...* N° 19, 1958, p. 210–212.
  - « La vente à tempérament: progrès ou régression » in *L'Ordre professionnel* (Genève), 20 décembre 1958, p. 15.
  - « Nécessité de l'expression littéraire », in *Comprendre...* N° 21–22, 1960, p. 329.
  - « Songe » in *Dialectica, International Review of Philosophy of Knowledge*, N° 1, 1960, p. 247–253.
  - « Automatisation et calculatrices électroniques », in *Les Cahiers protestants* (Lausanne), N° 2, 1966, p. 32–36.

### III. Ouvrages et articles concernant Charles Veillon et son entreprise

Il a fallu faire un choix parmi les nombreux articles de presse parus à l'occasion des divers anniversaires de Charles Veillon; les articles nécrologiques n'ont pas été retenus à l'exception du meilleur d'entre eux. Les titres suivants sont classés par ordre alphabétique:

- ANDRÉ, Paul, *Au service de la confiance. Charles Veillon Confection SA Lausanne. Origine, méthode de vente, clientèle, personnel*. Lausanne, Charles Veillon éd., 1955, 16 p.
- « L'industriel Charles Veillon l'un des mécènes suisses les plus célèbres fête ses 70 ans », in *Tribune de Genève*, 5–6 septembre 1970, p.3.
- A propos d'un V*. Lausanne, Charles Veillon éd., 1974, 220 p.
- A Charles Veillon pour un anniversaire*. Zurich, Conzett & Huber, 1960, 260 p. (Recueil d'hommages des lauréats et des membres des jurys des prix Veillon).
- A Charles Veillon pour un nouvel anniversaire*. Zurich, Conzett & Huber, 1970, 134 p. (Editoriaux de Charles Veillon publiés à l'occasion de son 70<sup>e</sup> anniversaire).
- BEHRENS, Willy, *Pierre après pierre*. Lausanne, Charles Veillon éd., 1952, 142 p.
- BOPP, Léon, « Charles Veillon », in *Monde nouveau – Revue mensuelle internationale* (Paris), N° 88, avril 1955, p. 108–113.
- BUCHET, Gérard, « Une vieille famille vaudoise les Veillon », in *Chronique du Pays de Vaud*, Zurich, 1945, p. 243–245.
- FABER, O. « La vente par correspondance », in *Le Coopérateur suisse*, 29 octobre 1966.
- (FLANET, F.) « Charles Veillon, Confection SA, Lausanne – 74 années de vente par



- correspondance », in *Le Commerce Moderne, Revue du centre d'études de commerce* (Paris), N° 112, février 1959, p. 37–38.
- Fondation Charles Veillon*. S.l. n. d., non-p. (16 p. + 8 fol., illustr.)
- GRELLET, Pierre, « La muse et le calicot », in *La Gazette de Lausanne*, vendredi 8 octobre 1954, p. 1.
- GUYOT, Charly, « Le Prix Charles Veillon décerne chaque année trois prix internationaux », in *La Cité – Revue de la Cité universitaire de Paris*, N° 4, novembre 1955, p. 73–74.
- « Les 10 ans du Prix Charles Veillon », in *Rendez-vous Lausanne – Revue du Léman*, N° 5, mai 1957, non-p.
  - « Un mécène suisse français: Charles Veillon », in *Culture française* (Paris), N° 4, 1965, p. 3–6.
- Honos Alit Artes. Les dix ans du Prix Charles Veillon*. Lausanne, Charles Veillon éd., 1957, 144 p.
- La Maison Charles Veillon VAC – Confection SA vente par correspondance à crédit et au comptant. Son origine, sa méthode de vente, sa clientèle, son personnel, sa politique commerciale*. La Chaux-de-Fonds, Haefli & Co, (1942), 8 p.
- « Notre Maison fête ses 60 ans », in *Le Lien – Journal mensuel de la Maison Charles Veillon SA*, numéro de jubilé, octobre 1945.
- PIGUET, Jean-Claude, « En hommage à Charles Veillon, métier et culture », in *Revue de Théologie et de Philosophie*, N° 1, 1971, p. 24–29.
- PILET, Paul-Emile, « Charles Veillon (1900–1971) », in *Bulletin de la Société vaudoise des sciences naturelles*, vol. 71, 1971/1972, p. 107–108.
- RIGAUX, Luce, « Bientôt les 10 ans du Prix Charles Veillon », in *Au Rendez-vous de Lausanne – Revue du Léman*, N° 8, 1956, non-p.
- SCHMOCKER, E., « Ethique ou commerce, M. Charles Veillon ou le plaisir de faire plaisir », in *Economie lausannoise – Bulletin de la société industrielle et commerciale de Lausanne*, N° 1, avril 1958, p. 5–7.
- TETAZ, Numa F., « Le pionnier Charles Veillon », in *A propos d'un V*, Lausanne, Charles Veillon éd., 1974, p. 6–10.
- « Transformations – L'Hôtel Mont-Fleuri à Ouchy transformé en importante maison de commerce », in *Vie-Art-Cité, revue suisse romande*, N° 2, 1944, non-p., illustr.
- TRAVERSINI, Dominique, « Charles Veillon, un Européen de la première heure », in *L'Illustré*, 3 septembre 1970, p. 19.
- VEILLON, Jean-Claude « L'invité du mois: Charles Veillon SA » in *Bulletin mensuel de la Banque Cantonale Vaudoise*, N° 9, septembre 1980, p. 12–15.
- Structure particulière d'une grande entreprise vaudoise in *Actes, La revue des universitaires et hommes d'affaires chrétiens*, N° 62, janvier 1983, p. 7–15.
- ZEEGERS, Robert, « Deux entreprises de vente par correspondance en Suisse: Veillon et Richard », in *Vendre, Les Grandes Affaires*, N° 414–415, août–septembre 1964, p. 17–22.

#### IV. Ouvrages et articles sur l'éthique patronale

- BURNHAM, James, *L'ère des organisateurs (Managerial Revolution)*, Paris, Calmann-Lévy, 1947, XXIV + 264 p.

- DETOEUF, Auguste, *Propos d'O. L. Barenton confiseur, ancien élève de l'Ecole polytechnique*. Paris, Editions du Tambourinaire, 1962, 231 p.
- DU PASQUIER, Léo, « Responsabilité de l'industriel dans la conduite des hommes ou Recherche d'une doctrine patronale », in *Revue économique et sociale*, N° 2, avril 1953, p. 101–132.
- DUROY, Lionel. *Paroles de patrons*. Paris, A. Moreau, 1980, 302 p.
- GELINIER, Octave, *Morale de l'entreprise et destin de la Nation*. Paris, Plon, 1965, 398 p.
- HARRIS, André, de SEDOUY, Alain, *Les patrons*. Paris, Seuil, 1977, 421 p.
- JEQUIER, François, « L'histoire des patrons est-elle réactionnaire? », in *Etudes de Lettres*, N° 2, avril-juin 1979, p. 15–48.
- LAMBERT, Jean, *Le patron: de l'avènement à la contestation*. Tournai, Bloud et Gay, 1969, 245 p.
- SIEGRIST, Hannes, « Vom Familienbetrieb zum Managerunternehmen », in *Le Patronat – die Unternehmer*, *Bulletin de la société suisse d'histoire économique et sociale*, N° 1, 1982, p. 43–57.
- SOMBART, Werner, *Le Bourgeois. Contribution à l'histoire morale et intellectuelle de l'homme économique moderne*. Paris, Payot, 1966, 342 p.
- WEBER, Max, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1969, 342 p.

#### V. Iconographie

Les documents photographiques sont tirés des archives de l'entreprise et des albums de famille. Nous tenons à remercier Monsieur Jean-Claude Veillon d'avoir procédé à plusieurs recherches spécifiques et Madame Chantal Junod, secrétaire de direction, qui s'est chargée de toutes les reproductions, réductions et du classement rigoureux de l'importante documentation illustrée réunie pour ce travail. Son active collaboration nous a été indispensable.

SUPRÊME ÉLÉGANCE

*Fourrures de*  
*Dernière Mode* *Grand Luxe*  
1912



**15 MOIS de CRÉDIT**

Franco à tous & partout

*Girard & Boitte*

\* Q L

46, Rue de l'Échiquier, 46

PARIS