

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
Kapitel: Le retour au pays (1924)
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>

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'Electricque 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'Echiquier, à PARIS

(X^e 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'Echiquier — PARIS

(X^e 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.

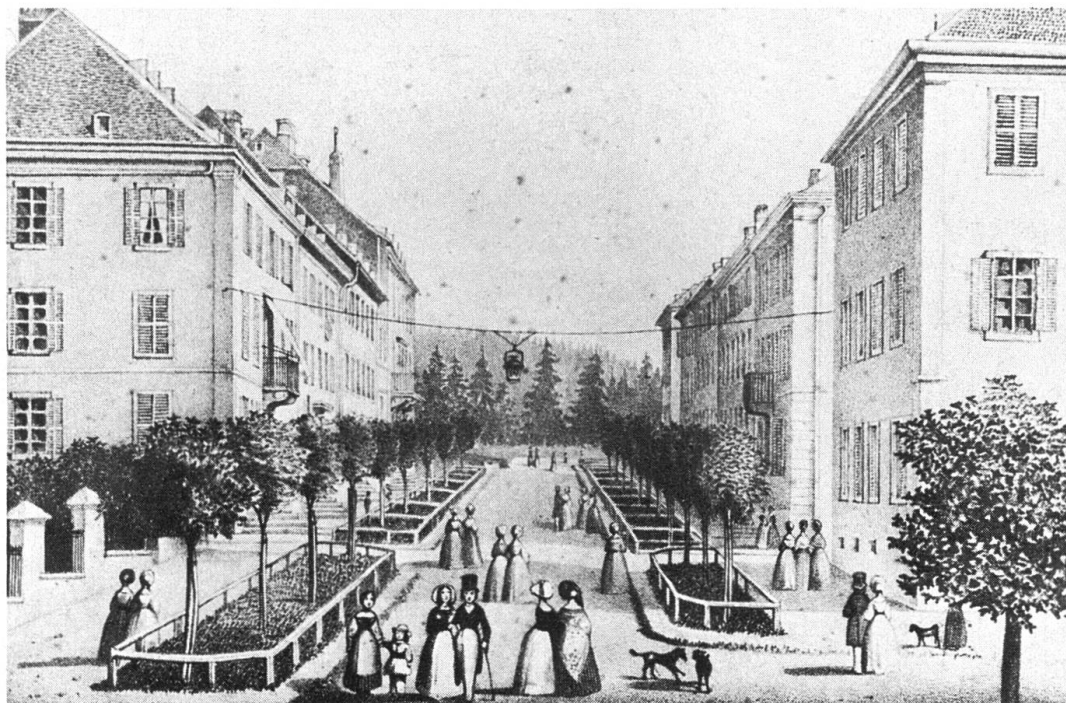
La maison Girard & Boitte à Paris, au début du XX^{ème} siècle déjà, présentait un assortiment varié, avec des conditions de vente précises.

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^{er} 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^{er} 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^{er} 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^{er} 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^{re} qualité, gris ou noir.

FR. 136.-

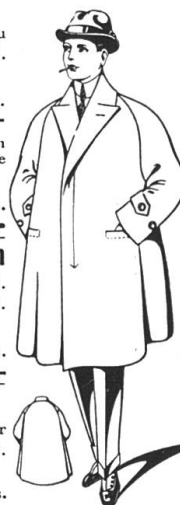
Payables Fr. 10.- par mois.
Au comptant Fr. 122.-

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.

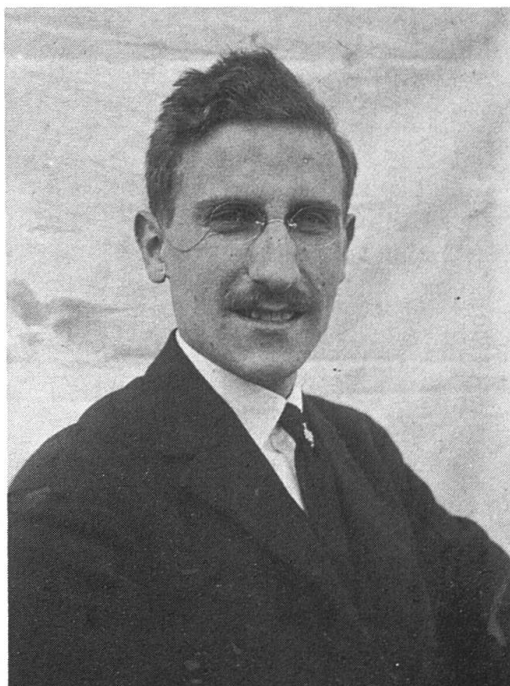
Quand je suis entré dans la maison, la direction m'a demandé de m'occuper d'un département nouveau, à créer, pour que je justifie mon travail. J'ai accepté en demandant quelques semaines de réflexion pour avoir le temps de m'initier au travail.

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 mettez 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^{er} 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^{lle} Marguerite Parel et Madame Rose Girard ainsi que la nouvelle
raison sociale

GIRARD & C^e
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^e
— 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^e
— 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. **94.-**
Grandeurs 40 à 46. - fr.
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. **95.-**
Grandeurs 40 à 46. - fr.
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. Grand. 40-46. - 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. **115.-**
Grandeurs 40 à 46. - fr.
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, manchettes, jupe et martingale spécialement à pili donnent de l'aisance aux mouvements. Coupe nouvelle, une rangée boutons, exécution absolument impeccable. Exécution doublures crêpe de chine. En noir, marine, **98.-**
rouille ou brun clair. Grandeurs 36 à 44. - fr.
Payables fr. 9.- par mois.
Au comptant fr. 86.-

Envoi à choix, sans engagement, dans toute la Suisse. Transformations au prix de revient. Prière 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.- |
| Von Aesch | 100.- | M. Ruff | 72.- |
| | 8897.30 | Bois | 150.- |
| | | | 9.637.- |

«Carnet de paie», septembre et octobre 1935

1945, consacré au 60^e 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^{er} 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. »

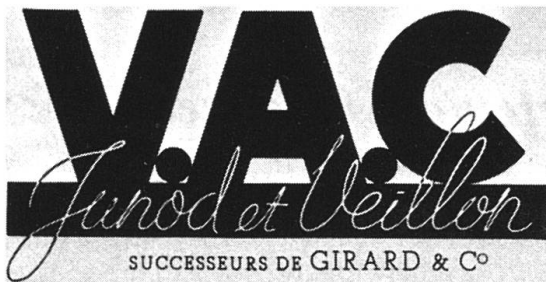
Son associé étant mobilisé, Charles Veillon se retrouve seul à la tête de la société avec tous les soucis de la direction et un personnel réduit. Fidèle à son principe d'informer ses collaborateurs, il multiplie les circulaires pour les tenir au courant des mesures prises pour répondre à l'évolution 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 journallement (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.

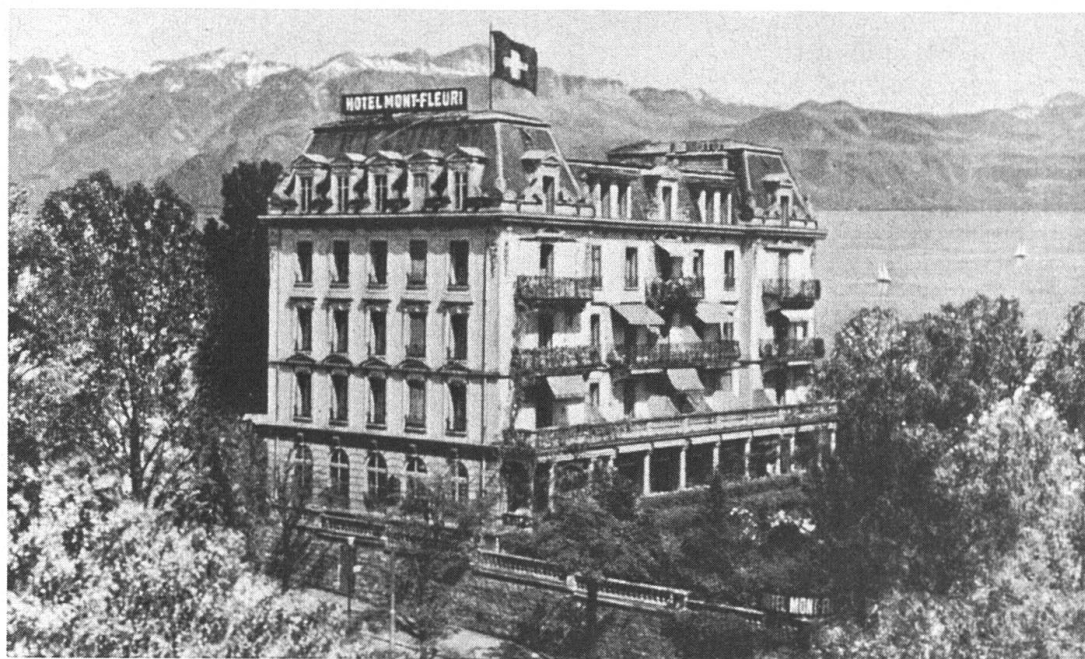
1943: l'année providentielle...

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^e entreprise et en décembre 1942 se fondèrent 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 la 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^e société anonyme.

Actuellement 155 personnes sont employées à Lausanne.

Je remercie ici tous ceux qui ont collaboré pendant ce dernière 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

