

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: Chalres Veillon Confection SA s'installe à Lausanne (1943)
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>

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)

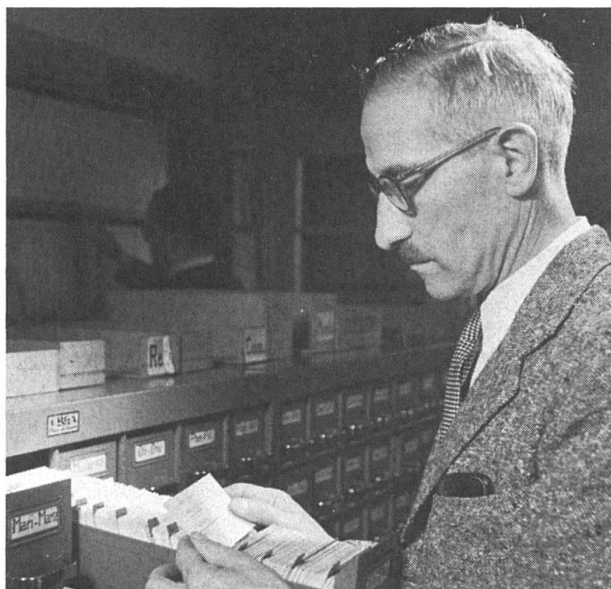
La période lausannoise (1943–1971) se caractérise par une documentation d'une richesse exceptionnelle, Charles Veillon ayant conservé, à côté de son *Journal* intime, une part importante de sa correspondance et surtout les textes de toutes ses conférences et autres interventions publiques. De son vivant, 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)*

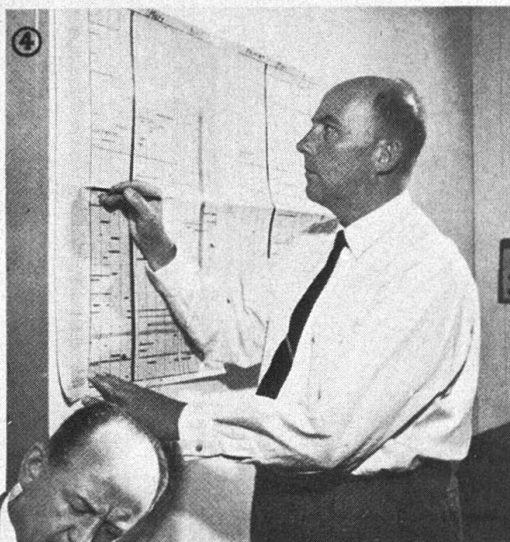
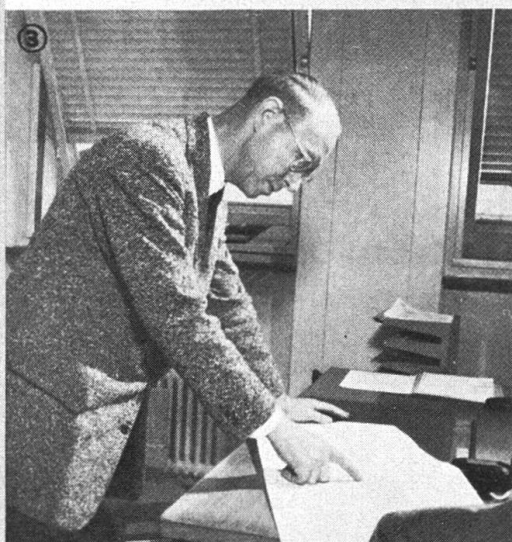
A peine installé à Lausanne, Charles Veillon décide de fabriquer ses vêtements pour son propre compte; il envoie Ernst Ruegg à Zurich en espérant:

« ... 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... »

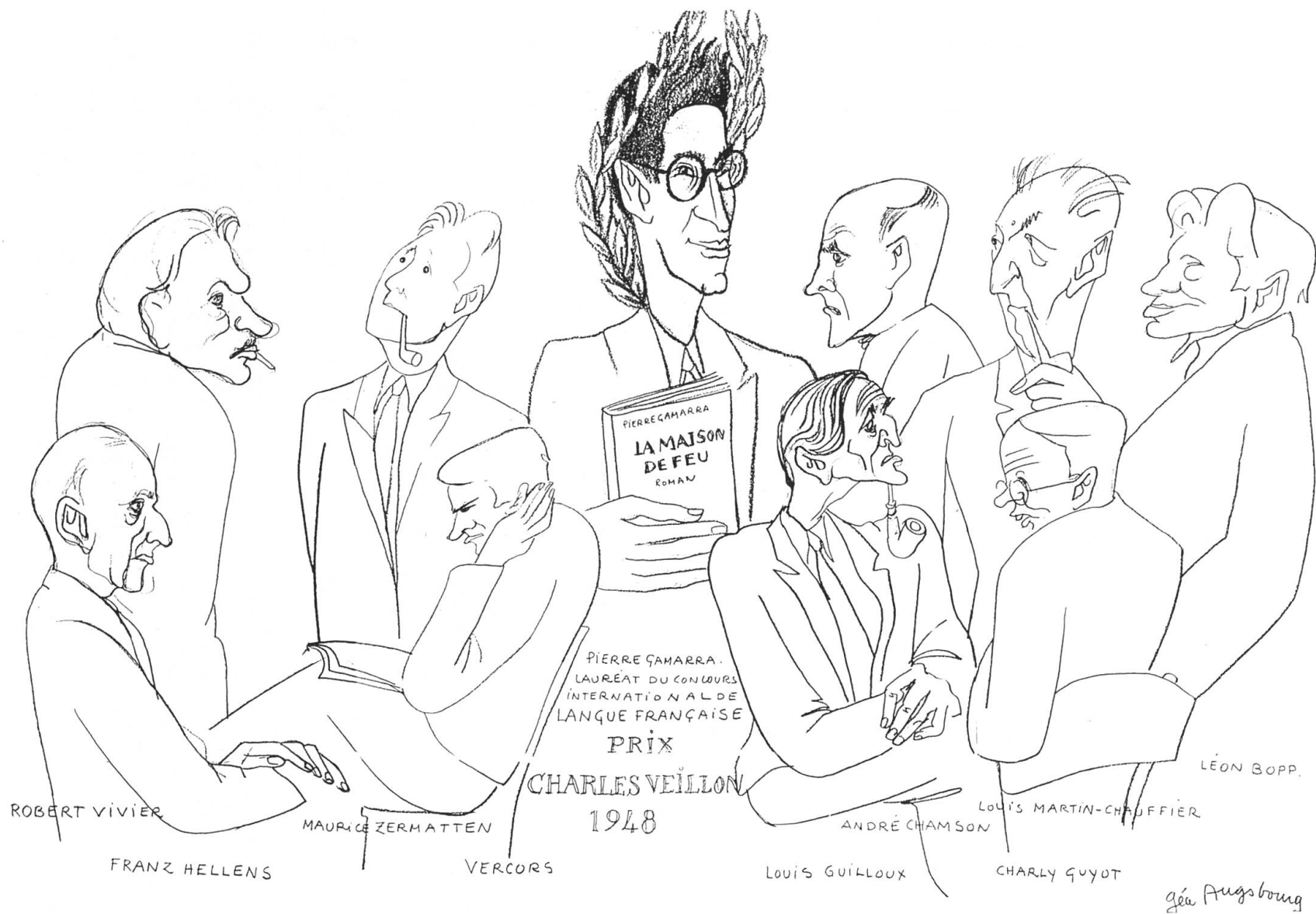
Il arrivait à Géo Augsbourg de croquer les membres du jury.

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^{os} 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 politique¹.

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^e siècle, d'un résidu idéologique propre à un XIX^e 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-

¹ Voir par exemple A Charles Veillon, pour un nouvel anniversaire. Editoriaux de Charles Veillon publiés à l'occasion de son 70^e 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^e 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^{er} 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 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 si 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 ou des vérités.

D'ici 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

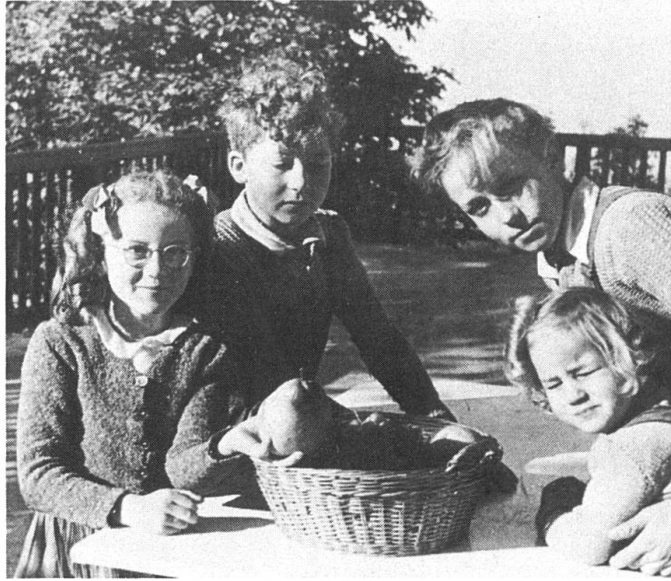
Charles Veillon

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. »

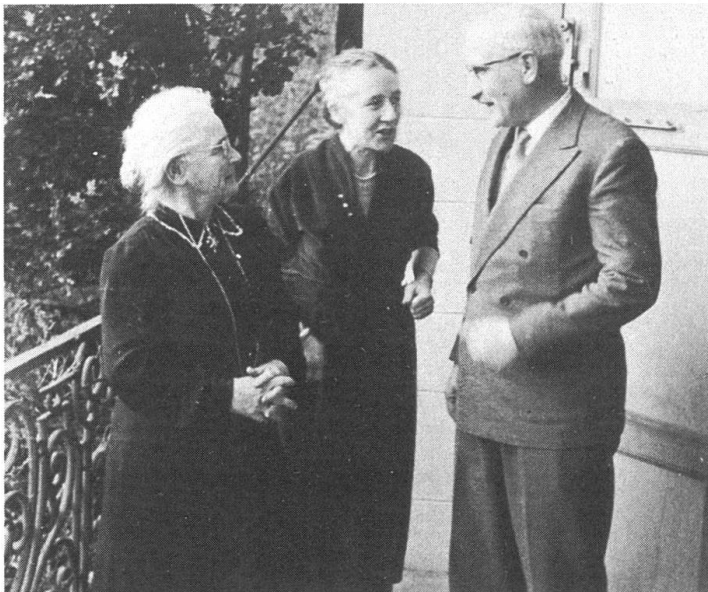
Charles Veillon, fortement influencé par son beau-père André Girard, tenait à montrer l'exemple, persuadé que son comportement et ses attitudes apporteraient plus à sa famille que de longs discours. Aux yeux de ses enfants, ce père apparaissait comme incontestable et il s'imposait sans se sentir obligé 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. »

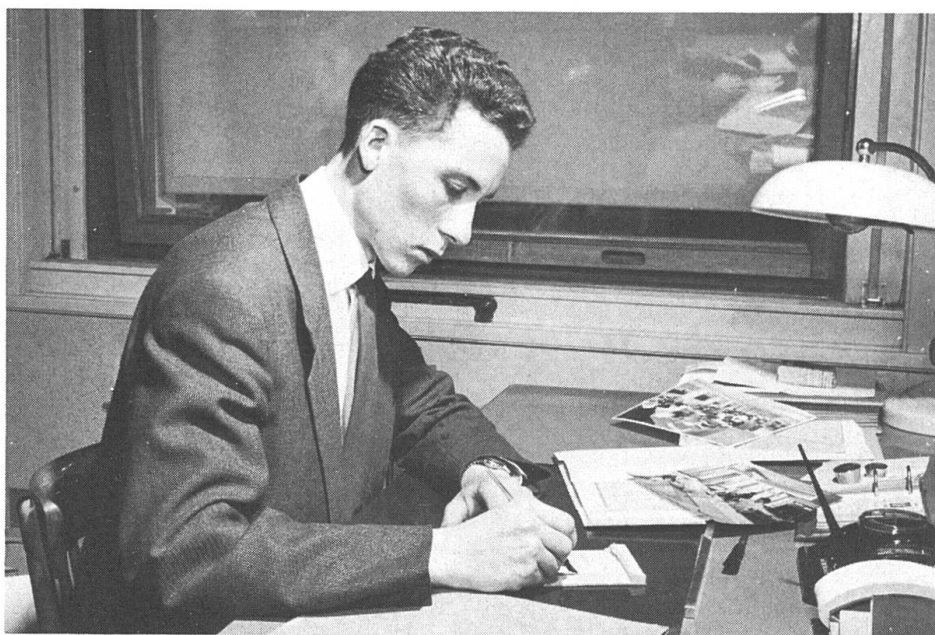
*Charles Veillon
(10 août 1966)*

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^e 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.

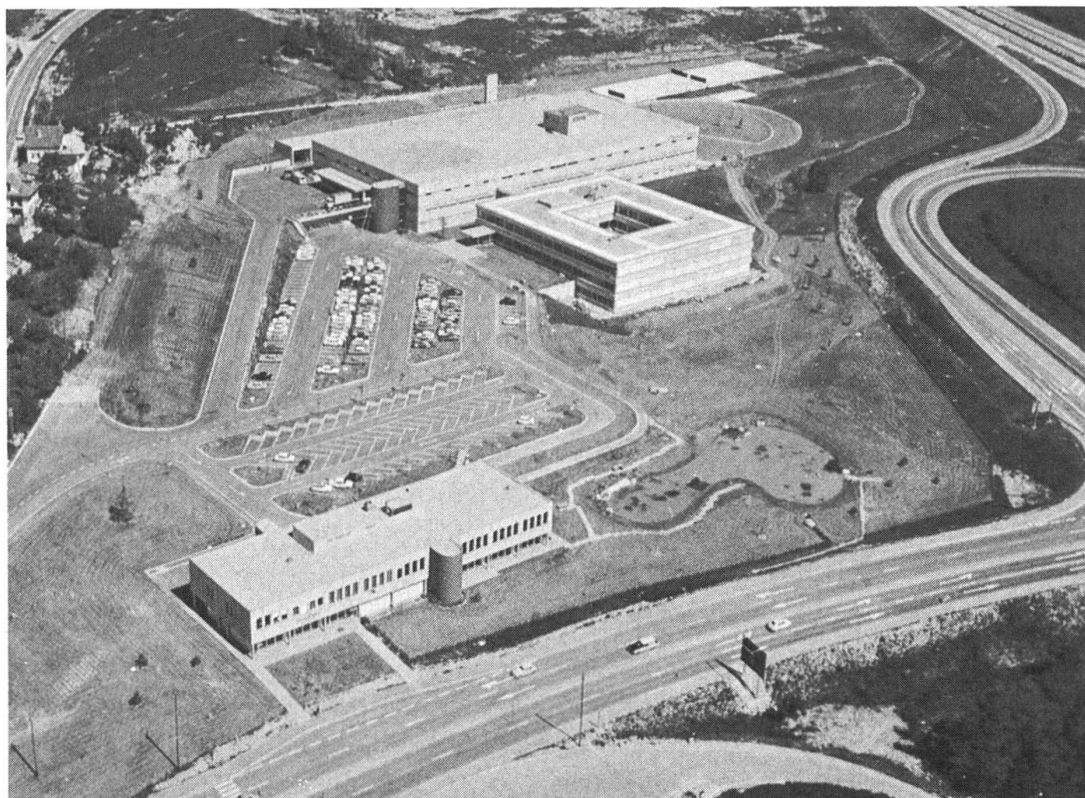
Combien d'entreprises familiales n'ont-elles pas été soudainement entravées dans leur développement par les tergiversations de patron tout puissant incapable de prévoir l'avenir?

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*.¹ 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

¹ 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.