

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 11 (1953)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Responsabilité de l'industriel dans la conduite des hommes ou recherche d'une doctrine patronale  
**Autor:** Pasquier, Léo du  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-134135>

### **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:** 16.01.2026

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

# **Responsabilité de l'industriel dans la conduite des hommes**

ou

## **Recherche d'une doctrine patronale <sup>1</sup>**

par LÉO DU PASQUIER

*administrateur-délégué de Tarex S. A., à Genève*

Il est sans doute téméraire, pour un industriel, c'est-à-dire pour un homme dont le domaine est l'action, de prétendre dessiner une doctrine. J'ai conscience de cette témérité que l'on pourra facilement qualifier de prétentieuse, mais si j'ai persisté dans mon dessein, c'est parce qu'il répond chez moi à un besoin, plus qu'à un besoin, à un impératif. La raison de cet exposé réside dans ma conviction que la recherche d'une doctrine patronale est aujourd'hui une nécessité.

La civilisation a tellement évolué depuis quelque cent ans qu'un industriel ne saurait baser sa conduite sur des doctrines qui ont eu toute leur valeur, mais qui sont dépassées. Cette recherche d'une doctrine est d'ailleurs nécessaire pour chacun, mais elle est particulièrement urgente pour le chef d'industrie parce que, bon gré mal gré, l'évolution de la civilisation s'est traduite par un développement considérable de la technique et de l'industrie. La statistique montre que, dans notre pays par exemple, l'industrie occupe une grosse majorité de ceux qui travaillent ; l'importance des effectifs confère donc au chef d'industrie, et de nouveau, bon gré mal gré, de grandes responsabilités dans la conduite des hommes.

Il s'en faut, je le sais, que tous les patrons aient conscience de cet état de choses ; il s'en faut même que tous les patrons désirent prendre cette conscience, mais ceux qui ont éprouvé ce sentiment, qui ont vécu cette prise de conscience, ressentent aussi, j'en

---

<sup>1</sup> Conférence prononcée le 6 mars 1953, à l'Aula du Palais de Rumine, à Lausanne, sous les auspices du Club d'Efficiencie.

suis certain, un besoin de doctrine si intense, qu'il en devient presque une angoisse. En effet, le patron, l'industriel étant essentiellement un homme d'action, il a besoin d'assurer sa marche, d'assurer ses actes par une doctrine qui lui permette, sans tout remettre en question, de choisir parmi plusieurs solutions, celle qui lui garantit une progression continue vers l'idéal ou tout au moins vers l'objectif dominant qu'il s'est assigné.

Malheureusement, l'homme qui assume les responsabilités dans l'industrie est souvent tellement accaparé par les décisions immédiates à prendre, par son action quotidienne, qu'il remet volontiers à plus tard cette recherche, ou se contente de directives vagues et imprécises élaborées par d'autres temps et d'autres gens.

Cet exposé est donc celui d'une conviction ; j'ajoute qu'un tel exposé est toujours compromettant, surtout s'il conduit à des conclusions qui ne sont pas tout à fait au goût du jour. Je voudrais donc sacrifier à la relativité en rappelant d'abord la pensée directrice d'une philosophie qui s'élabore sous l'impulsion d'un grand mathématicien et philosophe suisse, M. le professeur Ferdinand Gonzeth. Voici cette pensée :

Une doctrine préalable ne se justifie pas d'elle-même au préalable. Elle se révèle idoine par ses incidences et par ses conséquences...

Le choix de la doctrine préalable, ne saurait être justifié par avance une fois pour toutes. C'est un choix révisable. Au moment où il se fixe, il doit tenir compte des conditions et des exigences que l'information du moment fait valoir <sup>1</sup>.

La prudence scientifique et la modestie que révèle cette pensée m'induisent volontiers à la mettre en exergue.

Et maintenant, nous conduirons notre recherche à l'aide d'une dialectique cheminant au travers des groupes d'alternances suivants :

1. Le capital et le travail.
2. La personne et la collectivité.
3. La liberté et la sécurité.
4. La grâce et la justice.

---

<sup>1</sup> F. GONZETH : *La Géométrie dans l'Espace. — La Doctrine préalable*. Editions du Griffon, Neuchâtel.

Jouant chaque fois de la thèse et de l'antithèse, nous nous efforcerons de dégager la synthèse, en nous rappelant toujours avec M. Gonzeth qu'une doctrine ne saurait être justifiée une fois pour toutes, mais doit demeurer révisable selon les conditions et les exigences du moment.

## LE CAPITAL ET LE TRAVAIL

Pour beaucoup, les rapports entre le capital et le travail forment l'essentiel du problème industriel, et presque le seul problème social et politique de notre temps. Je crois ce point de vue trop matérialiste, et terre à terre ; les problèmes que soulèvent les oppositions de la liberté et de la sécurité, ou de la personne et de la collectivité par exemple, sont beaucoup plus graves et beaucoup plus déterminants de la condition humaine actuelle.

Toutefois, les relations entre ces deux éléments fondamentaux de l'économie posent évidemment un problème, et on ne saurait le négliger lorsqu'on prétend chercher les principes susceptibles de déterminer l'attitude d'un chef d'industrie.

Nous avons dit plus haut que notre but serait de trouver si possible la résultante des propositions dont nous avons fait le plan de cet exposé, cette résultante sera peut-être un compromis, sera peut-être l'abandon d'un des termes de l'alternative, mais nous chercherons toujours d'abord à réaliser une synthèse, la synthèse représentant la solution la plus satisfaisante, la plus équilibrée.

Or, dans ce premier cas, y a-t-il une synthèse possible entre le capital et le travail ? Cela me semble évident et c'est pourquoi je pense qu'aujourd'hui ce problème est relativement simple à résoudre, je dirais presque qu'il est résolu, n'en déplaise à ceux dont un antagonisme entre le capital et le travail devrait rester l'aliment vital de la lutte de classe qu'ils veulent entretenir.

Mais cette synthèse quelle est-elle ?

*La synthèse entre le capital et le travail s'accomplit très simplement dans l'entreprise.*

Je dois ici vous rappeler une fois encore la modestie de mon dessein qui s'efforce de définir un comportement basé sur les



conditions telles qu'elles existent aujourd'hui. J'insiste sur cet aujourd'hui car je crois les propositions que j'énonce valables aujourd'hui, mais je ne sais ce qu'elles vaudront demain et les conditions qui prévalaient hier ne m'auraient certainement pas conduit aux mêmes conclusions.

Or, quand on parle d'un problème capital-travail comme un problème non résolu, je crois qu'on en est resté souvent à des notions du capital et du travail qui sont périmées. On raisonne, par exemple, comme si le capital ou le travail avait encore les caractéristiques et les attributions qu'ils avaient dans le passé, passé récent peut-être, mais passé tout de même.

Dire que l'entreprise réalise la synthèse du capital et du travail, c'est dire que le capital n'est plus libre, non plus que le travail ; or cela est évident aujourd'hui pour tout industriel qui vit dans son entreprise. Cela signifie que l'unité existe dans l'entreprise mais que le capital et le travail n'ont plus d'indépendance, n'ont plus d'autonomie véritable. Pour parler de la souveraineté du capital par exemple, il faut être un libéral attardé ou un communiste militant. Tous ceux qui ont des responsabilités dans une entreprise, qu'ils soient membres de la commission ouvrière ou du conseil d'administration, savent fort bien que le capital et le travail sont liés et n'ont de possibilités de développement que dans le cadre de l'entreprise.

Mais tout le monde n'est pas industriel et d'aucuns ont intérêt à maintenir la confusion, c'est pourquoi il est utile de s'étendre un peu sur ce sujet. Dire que c'est l'entreprise qui réalise l'unité, c'est dire que ce sont les organes de l'entreprise, les personnes qui travaillent dans l'entreprise qui ont l'influence déterminante sur les destinées de l'entreprise et c'est en cela que la situation actuelle est très différente de ce qu'elle était il y a quelques années encore. Au début du siècle, le maître de l'entreprise, celui qui la domine, c'est l'actionnaire, c'est-à-dire incontestablement le capital. L'entreprise n'est pas alors du tout une association, mais un placement de capital, un moyen pour le capital de se procurer des revenus intéressants. Le travail est loué, celui du directeur comme celui du manœuvre. L'actionnaire ne connaît que son intérêt, il arrête impitoyablement l'exploitation qui ne rapporte pas, il mesure les effectifs au gré de l'offre et de la demande des produits manufacturés sans autres considérations.

Ces temps sont révolus et les quelques entreprises qui par-ci par-là travaillent sur ces bases périmées n'y changeront rien. Aujourd'hui, c'est l'entreprise qui compte, c'est elle qui doit vivre, c'est l'activité des hommes qui y travaillent qui doit être maintenue et le capital comme le travail est au service de l'entreprise. Ce n'est pas l'actionnaire qui préside aux destinées de l'entreprise, c'est le directeur, ou plus exactement celui que les anglais et les américains appellent le manager ; c'est-à-dire un employé, un salarié, un membre de l'entreprise dont le principal souci sera la vie de l'entreprise et non le dividende. Une révolution s'est accomplie qu'on ignore délibérément lorsqu'on parle encore de lutte entre le capital et le travail.

Je suis, moi-même, résolument capitaliste, pour la bonne raison que je respecte le travail. J'estime que le capital doit avoir une certaine priorité sur le travail, simplement parce qu'il a un droit d'ancienneté si je puis dire ; le capital, c'est du travail déjà fait dont a besoin le travail encore à faire. C'est une expérience au service des jeunes. C'est le capital qui permet de ne pas repartir continuellement à zéro, qui permet donc de relever peu à peu le niveau social. Ceux qui sont pour la paix et contre la guerre sont foncièrement capitalistes car la guerre ne détruit pas le travail, elle en crée au contraire ; mais elle détruit le capital, le travail déjà fait, ce tremplin pour une vie moins dure. Tout ceci paraît évident, mais on s'est tellement ingénié à brouiller les idées et les notions que des vérités aussi élémentaires paraissent être oubliées.

Ceci dit, il est non moins évident qu'un certain capitalisme a vécu. Ce capitalisme égoïste et autoritaire, contemporain des premiers essors industriels, a vécu. L'instance supérieure de l'entreprise était alors l'assemblée des actionnaires, aujourd'hui c'est la direction, même si le code et les statuts disent le contraire. Ceux qui ne me croient pas feraient bien d'aller assister une fois à une assemblée générale d'actionnaires et ils verront de quelle autorité réelle elle dispose lorsqu'elle suit un ordre du jour dont le dernier point est l'approbation du protocole déjà imprimé des délibérations auxquelles elle était conviée !

L'organe qui représente le capital auprès de l'entreprise, c'est le conseil d'administration. En relisant des procès-verbaux, on voit l'évolution qui s'est produite. Autrefois, le directeur « comparaisait » en quelque sorte devant le conseil qui lui fixait des

directives péremptoires. Aujourd'hui, une collaboration beaucoup plus intime doit s'établir, le directeur informe et propose, les administrateurs conseillent. Mais, ils sont bien rares les administrateurs qui, au nom du capital, s'opposent aux décisions de la direction, ou même à ses suggestions. Le travail, ou plutôt l'entreprise, a pratiquement toujours la priorité.

Toutefois, il existe une attribution qui reste celle du conseil d'administration, qui reste celle du capital et qui est extrêmement importante, c'est le choix des cadres supérieurs de l'entreprise, et singulièrement des membres de la direction. Le capital a sur le travail un droit d'aînesse ; ceux qui l'exercent, représentent donc avant tout une expérience acquise, un résultat déjà atteint, ils s'efforcent d'assurer par le choix des personnes dirigeantes, la continuité d'une action, ils permettent d'éviter des retours en arrière coûteux, ils sont les garants d'une progression.

Naturellement, ce privilège du choix des cadres supérieurs qui est réservé au capital, privilège qui est d'ailleurs plutôt un devoir qu'un privilège, ne garantit pas automatiquement le bon choix. On pourrait même, à première vue, se demander comment des administrateurs par exemple qui sont peu au courant du détail de la marche des affaires, qui, dans le domaine de l'affaire elle-même, sont souvent incompetents, disons le mot, comment ces administrateurs pourront avec quelque chance de bonheur, choisir les hommes de tête d'une entreprise. En fait, ils peuvent se tromper, ils peuvent aussi ne pas être affranchis de tout népotisme, c'est humain, mais la complexité des affaires d'une part, et l'intérêt même des représentants du capital d'autre part écarteront de plus en plus ces choix manquant d'objectivité ; enfin, si le choix a été mauvais, l'entreprise ne marchera pas et le capital en souffrira en général avant même que le travail en souffre, car les circonstances sont telles aujourd'hui que le capital devra aussi longtemps que possible assurer le service de l'entreprise, et notamment maintenir, fut-ce artificiellement, l'emploi du personnel aux dépens du capital. Si donc le directeur est mauvais, ce sont les représentants du capital qui, les premiers, auront l'intérêt et la compétence de le changer.

D'ailleurs encore, tous ceux qui ont à former et à désigner des cadres, savent que la capacité professionnelle est une chose qui peut s'acquérir, mais que ce qui compte le plus pour les cadres supé-

rieurs c'est le caractère. Dès lors, et en règle générale, les représentants du capital, grâce à leur expérience et à leur ancienneté, sont bien naturellement l'instance habile à choisir l'homme ou les hommes qui, par leur volonté, leurs capacités et leur force de caractère, seront les mieux à même de diriger l'entreprise. Deux mots encore à propos du terme directeur. De nos jours, et suivant l'importance de l'affaire, on peut avoir un ou plusieurs directeurs, on peut aussi avoir un administrateur-délégué, voire un président de conseil qui font effectivement partie de la direction, qui participent réellement à la conduite de l'affaire. Les Anglais et les Américains ont d'ailleurs un mot qui n'existe pas en français et qui caractérise ces fonctions, c'est le « management ». Le titre ne fait rien, ce qui importe c'est que ces hommes qui appartiennent à la direction et qui sont désignés par le capital, sont en réalité, et dès le moment où ils sont nommés, avant tout les défenseurs de l'entreprise et par là même du travail avant d'être ceux du capital.

Il se peut encore que telle ou telle société distribue des dividendes qui soient jugés exagérés par le public ou par une certaine presse qui condamnera cette rémunération exagérée du capital. Si on se donne la peine de considérer objectivement les choses, on verra que ce cas est rare, précisément parce que l'entreprise, l'intérêt de l'entreprise, prime tous les autres intérêts. Mais supposons même que cela soit, que des dividendes exagérés soient payés aux bailleurs de fonds, cela sera peut-être fâcheux pour l'entreprise, mais pour nous, qui nous occupons de doctrine, cela ne changera rien car ce qui nous importe est de savoir qui décide de cette attribution. Or, dans la très, très grande majorité des cas, je crois que c'est la direction qui propose et, en fait, décide de la rémunération du capital, qu'elle juge compatible avec la bonne gestion de l'entreprise, et c'est là ce qui est fondamental dans l'évolution que nous vivons. D'ailleurs, c'est plus souvent le contraire qui se produit : c'est l'actionnaire qui se plaint de n'être pas assez payé... et comme il n'est pas syndiqué, se plaindre est à peu près la seule chose qu'il puisse encore faire...

Bien entendu, la direction veille à la conservation du capital, ce qui est une garantie encore pour le travail qu'il trouvera à s'employer. Mais le capital qui a permis la création de l'entreprise est toujours à son service. Ce service doit être rétribué et, pour ma part, je suis résolument opposé à la notion d'une rétribution



fixe du capital ; l'immobilité de la rétribution stérilise le capital et l'immobilise à son tour, l'empêchant de jouer son rôle créateur. Pour rendre pleinement le service qu'on attend de lui, le capital doit prendre des risques et il ne les prendra que s'ils sont doubles, c'est-à-dire que, disposé à s'engager et à renoncer, le cas échéant, à toute rémunération pour maintenir la vie de l'entreprise, le capital doit aussi pouvoir courir la chance de se reconstituer rapidement dans les bonnes périodes.

Donc le fait nouveau qui est intervenu, c'est incontestablement la subordination, en dernier ressort, du capital et du travail à l'entreprise. Cette subordination se traduit d'ailleurs par la position déterminante que prend aujourd'hui la direction qui, en fait, décide du sort de l'entreprise. Il y a là un glissement du pouvoir qui a passé du capital non pas au travail, mais bien à l'entreprise considérée comme un tout.

Du côté travail, il est naturel que les milieux politiques de gauche et les syndicats ouvriers s'attribuent le mérite de ce glissement. On ne peut nier leur influence et ils ne sont, bien entendu, pas étrangers à cette évolution. Cependant, on aurait tort de leur en attribuer tout le mérite, car cette évolution se serait faite de toute manière, avec ou sans eux. Tout au plus aurait-elle été un peu plus lente s'ils n'étaient pas intervenus.

Il est très intéressant, à ce propos, de lire un livre qui a paru pendant la dernière guerre et dont l'auteur, James Burnham, un américain, traite de ce qu'il nomme : *The Managerial Revolution*.

Si l'on peut différer d'avis quant aux conclusions de James Burnham, on ne saurait contester la pertinence de l'analyse qu'il fait de cette évolution du rôle du capital. Il montre notamment comment le pouvoir, ou plutôt le contrôle des moyens de production qui est le signe du pouvoir, a passé des capitalistes aux managers. C'est le développement de la technique, l'émulation de la concurrence internationale et la lutte pour les marchés qui sont les causes de ce déplacement. En effet, aujourd'hui, la complication des problèmes industriels est telle que seuls ceux qui les vivent chaque jour sont à même de les résoudre. Il faut aujourd'hui une préparation, un entraînement et une attention tels pour conduire une entreprise que les représentants du capital qui se réunissent de loin en loin ne peuvent que s'en remettre aux informations et suggestions de leur directeur. Et pourtant, le directeur,

s'il est sage, défendra toujours d'abord l'entreprise, c'est-à-dire en somme le capital et le travail, mais au travers de l'entreprise.

Vous pourriez sans doute m'opposer quelques exemples de sociétés ou d'entreprises qui soient en contradiction flagrante avec cette conception. Je le sais, mais ces exemples ne seront que des exceptions et ce que nous cherchons à définir pour formuler notre doctrine patronale, c'est une tendance. Or, je crois qu'aujourd'hui dans l'industrie et dans le monde entier, la tendance est bien celle que je viens de définir.

Lorsqu'on a pris conscience de cette transformation des relations économiques, les autres problèmes de l'entreprise s'éclairent facilement. On s'étonne, par exemple, qu'il faille se dépenser pour défendre ou recommander ce qu'on appelle la « communauté d'entreprise ». En effet, affirmer la communauté d'entreprise, c'est un peu comme affirmer la solidarité des membres d'un équipage en mer ! elle existe bon gré mal gré et personne ne saurait y échapper. Ainsi en va-t-il de la communauté d'entreprise : la solidarité du capital et du travail, du directeur et de ses ouvriers ne peut être mise en question, c'est un fait.

Dès lors aussi, toutes les questions tant débattues trouvent leurs réponses quasi évidentes. Il est évident, par exemple, qu'on devra payer les salaires les plus forts qui restent compatibles avec les exigences du marché, que les problèmes de la productivité sont du ressort de chaque membre de l'entreprise, qu'une information de tous les membres de la communauté permettra seule d'assurer une véritable association, un rendement efficace dont dépend le sort de chacun. Il est non moins clair d'ailleurs qu'une hiérarchie est indispensable et qu'elle s'établit naturellement selon ce que j'ai appelé le droit d'aînesse du capital.

La plus ou moins grande conscience qu'on a de cette communauté diffère et modifiera favorablement ou défavorablement l'attitude des individus, mais cette communauté existe.

La bonne marche de l'entreprise qui assure et la prospérité du capital et celle du travail, est évidemment fonction du climat et de la sécurité dans lesquels vit cette entreprise. Dès lors aussi toute mesure, toute institution de nature à améliorer ce climat, cette sécurité, cette confiance réciproque, sans compromettre une hiérarchie non moins nécessaire, doit être encouragée. Et s'il existe encore aujourd'hui des patrons qui contestent la gestion

paritaire des caisses de prévoyance ou la nécessité d'une information continue de la commission ouvrière, nous les laisserons à leurs regrets du temps passé et, en tout cas, nous ne nous en occuperons pas ici.

Après ces propos quelque peu ardens, je ne résiste pas à l'envie d'illustrer mon argument par quelques boutades impertinentes mais pleines de pertinence, qui ont été écrites par un grand industriel français mort aujourd'hui, Auguste Detoef, qui fut administrateur-délégué de l'entreprise Alsthom à Mulhouse. Voici ce qu'écrivait entre autres Detoef à propos des conseils d'administration<sup>1</sup> :

Toute séance du conseil d'administration comporte deux opérations importantes, et deux seulement : la signature du registre de présence et la fixation de la date de la prochaine séance.

Et plus loin :

Au commencement, il n'y avait que le conseil.

Le premier jour, il créa l'assemblée générale, et se fit reconnaître par elle comme le Maître de toutes choses.

Le deuxième jour, il nomma le président.

Le troisième jour, il nomma le secrétaire.

Le quatrième jour, il répartit les tantièmes.

Le cinquième jour, il répartit les jetons de présence.

Le sixième jour, il choisit un homme et le nomma directeur.

Puis, il lui dit : « Tu travailleras à la sueur de ton front ».

Le septième jour, le huitième jour, et les jours suivants, jusqu'au jour béni de la Saint-Glinglin, le conseil, ayant tout fait, se reposa.

Et il eut raison : car le directeur se trouva bon.

Mais ces boutades n'empêchent pas Detoef de décrire avec beaucoup de clairvoyance le rôle du conseil d'administration en ces termes :

On se gausse des conseils d'administration, à cause du vide apparent des conseils. Mais c'est que le travail des conseils ne se fait pas en réunion. Le conseil, c'est le groupe d'amis expérimentés et agissants qui écartent les décisions hâtives, préparent les voies à la négociation difficile, jettent dans la balance le poids de leur influence au moment où le marché se noue, constituent

---

<sup>1</sup> AUGUSTE DETOEUF : *Propos de O. L. Barenton, confiseur*. Editions du Tambourinaire, Paris, 1948.



l'élément essentiel de l'entraide et de la solidarité économique. La vie industrielle est faite de luttes et d'accords. Car une société, pas plus qu'une nation, ne peut lutter longtemps contre tout l'univers. Il lui faut des alliances et des amitiés. Le dirigeant doit se charger de la lutte. C'est au conseil qu'on doit l'accord.

## LA PERSONNE ET LA COLLECTIVITÉ

Lorsqu'on parle de cadres, lorsqu'on parle de direction, lorsqu'on parle de patron, on sous-entend qu'une distinction s'établit naturellement entre les hommes, entre ceux qui sont patrons et ceux qui ne le sont pas. On oppose une personne à une collectivité, et si nous nous élevons au plan sociologique, on oppose la personne à la collectivité.

Le problème des relations du capital et du travail fera sans doute couler encore beaucoup d'encre, cependant c'est essentiellement un problème économique et il me paraît près de sa solution. Par contre, celui de la personne et de la collectivité est beaucoup plus difficile à résoudre et pourtant il est clair que, selon le parti que l'on prendra dans ce dilemme, la doctrine et finalement le comportement de chacun sera très différent. La difficulté vient du fait que, dans une collectivité de personnes, la volonté générale n'est pas la volonté de tous et que la vie en société nous oblige à un compromis toujours remis en question.

Dans le *Contrat social*<sup>1</sup>, Rousseau dit ceci :

...chacun donnant son suffrage dit son avis... et du calcul des voix se tire la déclaration de la volonté générale. Quand donc l'avis contraire au mien l'emporte, cela ne prouve autre chose sinon que je m'étais trompé, et que ce que j'estimais être la volonté générale ne l'était pas.

Voilà, c'est très simple, c'est la collectivité seule qui compte, c'est tellement simple qu'en poussant le raisonnement, on aboutit à certains procès pour « déviationisme » où les accusés s'« auto-critiquant » à qui mieux mieux supplient qu'on les condamne. C'est tellement simple... où donc est le problème ? Il est vrai que

---

<sup>1</sup> JEAN-JACQUES ROUSSEAU : *Du Contrat social*, Editions du Cheval Ailé, Genève, 1947.

le Christ qu'on n'accusera je pense ni de Césarisme ni de démagogie, a dit au contraire ceci :

Qui est l'homme d'entre vous qui ayant cent brebis, s'il en perd une, ne laisse les quatre-vingt-dix-neuf au désert, et n'aille après celle qui est perdue, jusqu'à ce qu'il l'ait trouvée ;

Nous étions loin alors du zéro et de l'infini !

Mais lorsqu'on oppose la personne à la collectivité, c'est en général pour opposer la personne d'un chef, d'une personne qui, en quelque façon, a barre sur d'autres personnes et en tire un privilège qui est envié. On oublie facilement que la collectivité est une collectivité de personnes et que ce sont les personnes qui comptent, la collectivité en tant que telle tendant au contraire à réduire les personnes à un commun dénominateur, qui ne s'obtient que par un dépouillement.

L'histoire nous montre en fait que toutes les acquisitions de la civilisation sont dues à des personnes, non à des collectivités ; c'est César qui a conquis la Gaule, ce n'est pas l'armée romaine comme le dit Maurois dans les *Dialogues sur le Commandement*. De tous temps, il a fallu des hommes se détachant des autres pour les entraîner, pour les élever et, comme bien souvent ces hommes ont ensuite abusé du pouvoir qu'ils avaient ainsi conquis, ils ont été abattus et ce processus a donné naissance au mythe de l'égalité qui flatte les instincts les plus bas et les plus paresseux de l'homme.

La déconsidération de la personne est la conséquence de la loi du moindre effort qui est à la base de la résistance sourde ou violente des hommes contre ceux qui prétendent les entraîner, les élever, les accomplir souvent plus complètement, mais au prix d'un effort ou d'une discipline qui les dérangent. C'est aussi, contradictoirement, l'envie que portent au chef, à la situation du chef, tous ceux qui jalourent cette position, mais n'ayant pas la force de la conquérir, pensent avoir celle de l'abattre.

Je crois donc que c'est le problème du chef qui est à l'origine de la tendance égalitaire de la masse, c'est à cette hostilité au pouvoir qu'est dû le succès de slogans comme : Tout pour le peuple et par le peuple. C'est de cette aspiration que procède encore la notion de la société sans classe, chère aux communistes dont les troupes acceptent le plus impitoyable asservissement au

plus absolu des despotismes, d'ailleurs inattaquable puisqu'il est censé représenter la volonté du peuple. Qui donc oserait s'y opposer puisqu'il est l'expression même de la volonté générale. Par une interprétation extensive de la pensée de Rousseau, ceux qui auraient une autre volonté que la pensée de celui qui personnalise la volonté générale ne sauraient que se tromper. *Le culte de la collectivité aboutit ainsi à proclamer l'infaillibilité d'une personne.* Malheureusement, c'est un paradoxe dont on s'avise souvent trop tard.

L'étape vers cette idéale société sans classe, c'est la démocratie. Mais ceux qui ont sincèrement voulu la démocratie, et qui ont réfléchi à ces conséquences, l'ont conçue comme une république de personnes ; ils ont voulu un Etat où les chances seraient égales, mais, pour que les personnes puissent ensuite mieux se différencier, les meilleurs enseignant les médiocres. Comment Platon, qu'on peut bien considérer comme un des pères de la démocratie, en concevait-il le fonctionnement ? Dans *Les Lois*, au livre quatrième, l'Athénien demande dans quelles conditions doit se trouver la communauté pour qu'elle puisse être organisée selon la meilleure législation et la réponse qu'il donne lui-même est la suivante :

Donnez-moi cette communauté soumise à l'autorité d'un Tyran<sup>1</sup>.

Suit la description classique du bon tyran. Alors déjà, on ne concevait pas que la communauté puisse s'accomplir sans l'intervention des personnes.

Mais pourquoi faire si peu de crédit à la collectivité ? C'est qu'on la sent faible et à la merci des ambitieux.

Dans un ouvrage intéressant sur *l'Esprit des Masses*, Paul Reiwald<sup>2</sup> a étudié leur psychologie et de cette étude ressort nettement le caractère fondamentalement instinctif des masses. Lorsqu'une collectivité se crée, et ce peut être une foule rassemblée occasionnellement, le personnel d'une usine, ou la population d'un pays tout entier, selon les moyens qu'on lui donne pour prendre conscience d'elle-même, cette collectivité acquiert alors une personnalité propre dont on a étudié le comportement. Je ne puis mieux faire pour résumer ces études que de vous citer quelques passages

<sup>1</sup> PLATON : *Oeuvres complètes*, Editions de la Pléiade, Paris, 1950.

<sup>2</sup> PAUL REIWALD : *L'Esprit des Masses*, Delachaux et Niestlé, Neuchâtel.

de la *Psychologie des Foules* de Le Bon<sup>1</sup>, sociologue et grand psychologue français qui vécut de 1841-1931. Le Bon écrivait notamment ceci :

Le fait le plus frappant que présente une foule psychologique est le suivant : Quels que soient les individus qui la composent, quelque semblables ou dissemblables que soient leur genre de vie, leurs occupations, leur caractère ou leur intelligence, par le fait seul qu'ils sont transformés en foule, ils possèdent une sorte d'âme collective qui les fait sentir, penser et agir d'une façon tout à fait différente de celle dont sentirait, penserait et agirait chacun d'eux pris isolément. Il y a des idées, des sentiments qui ne surgissent ou ne se transforment en actes que chez des individus en foule. La foule psychologique est un être provisoire...

L'unité de la foule est formée par l'âme raciale...

C'est surtout par les éléments inconscients qui forment l'âme d'une race que se ressemblent tous les individus de cette race et c'est principalement par les éléments conscients, fruits de l'éducation mais surtout d'une hérédité exceptionnelle, qu'ils diffèrent.

Les psychologues et les sociologues qui ont étudié les collectivités semblent tous d'accord sur ce point que « l'âme collective » est constituée essentiellement du fond inconscient des individus qui la composent. Ce sont donc les éléments les plus rudimentaires de la personne, les sentiments refoulés et les manifestations primitives de l'instinct qui ressortent et se manifestent dans la collectivité. La psychanalyse nous apprend que chaque être enferme dans son subconscient des vellétés instinctives qui apparaissent dans les rêves par exemple, mais qui, dans la conscience, sont ou refoulées ou sublimées ; or, ce sont précisément ces manifestations instinctives qui constituent le psychisme de la collectivité.

C'est Tarde encore<sup>2</sup>, un autre sociologue français, qui écrit :

Les foules se ressemblent toutes par certains traits : leur intolérance prodigieuse, leur orgueil grotesque, leur susceptibilité malade, le sentiment affolant de leur irresponsabilité née de l'illusion de leur toute puissance et la perte totale du sentiment de la mesure qui tient à l'outrance de leurs émotions mutuellement exaltées. Entre l'exécration et l'adoration, entre l'horreur et l'enthousiasme, entre les cris « Vive » et « A mort », il n'y a pas de milieu pour une foule... « Vive » signifie « Vive à jamais », il y a là un souhait d'immortalité divine, un commencement d'apothéose. Il suffit d'un rien pour changer la divinisation en damnation éternelle.

<sup>1</sup> Cité par Paul Reiwald dans *l'Esprit des Masses*.

<sup>2</sup> PAUL REIWALD, *op. cit.*

Voici ce que les sociologues ont découvert, mais c'est aussi ce que des chefs, ce que des démagogues surtout ont exploité. L'opposition de la collectivité et de la personne éclate dans cette constatation de Le Bon :

Les hommes réunis en foule perdent toute volonté et se tournent d'instinct vers qui en possède une.

Georg Popoff décrivant <sup>1</sup>, par exemple, l'arrivée de Lénine dans une salle de réunion s'exprime ainsi :

Les ovations se multiplient au centuple. Une tempête mugit. Et tandis que ces 6000 personnes se comportent comme des fous, l'objet de leurs exclamations ne les honore pas d'un regard. Il serre la main des membres du Soviet tout autour de lui, prononce quelques mots et s'avance vers la rampe. Il parle de telle sorte que chacun pense : « Il sait ce qu'il veut ».

Mussolini, Hitler, Lénine, pour ne citer que les plus récents ont usé du même procédé ; l'exploitation de la psychologie des masses.

A l'opposé de la collectivité, nous trouvons la personne, et singulièrement la personne du chef. Toute l'histoire montre... que dis-je, toute l'histoire est faite par des personnes, par des chefs. L'histoire est accablante pour les collectivités, il faut avoir le courage de le voir, et ce sont les personnes qui ont peu à peu élevé la collectivité sur les degrés de la civilisation.

Mais on aurait tort aussi de penser que les seules personnes qui comptent, qui existent en tant que personnes, sont des chefs. La collectivité est formée de personnes qui ne sauraient toutes être des chefs. Mais ce qu'il faut voir, c'est que la personne ne s'accomplit jamais dans la collectivité, elle s'y dépouille au contraire de tout l'acquis qu'a pu lui donner une éducation ou une hérédité. La personne ne peut s'épanouir que par un continuel effort pour se sortir du fond primaire et instinctif de la collectivité. Ce qui compte dans l'homme, sa valeur, sa force, se mesure à la capacité qu'il a de s'arracher à la masse pour s'élever au-dessus de ses instincts, pour sublimer ses sentiments, pour acquérir une personnalité. La dignité de l'homme réside dans sa personnalité, non dans son appartenance à une masse dont les caractères communs

<sup>1</sup> PAUL REIWALD, *op. cit.*



sont forcément faits de ce qu'il y a de plus élémentaire dans les individus, car seul ce qui est élémentaire peut n'être pas encore différencié.

Mais alors, comment faire la synthèse entre la vie en société, la collectivité qui existe, qui est une donnée du problème et la personne qui semble seule, si l'on en croit l'histoire, capable de s'élever, de se perfectionner.

La solution nous paraît relativement simple, il faut maintenir la collectivité à l'échelle de la personne, autrement dit, il faut éviter les foules où la personne se perd et en rester à la petite communauté. Je sais que cela paraît trop simple, ou au contraire impossible, cependant l'histoire une fois de plus nous montre que ce sont les petites communautés qui ont permis le mieux, qui ont favorisé au maximum, le développement de la personne. Dans la petite communauté, l'instinct de la foule peut être contenu, il s'y substitue ce qu'on appelle volontiers l'esprit de corps qui est déjà une étape combien plus évoluée de la conscience.

Le *Contrat social* se fixe d'ailleurs comme objectif : Je cite Rousseau :

Trouver une forme d'association qui défende et protège de toute la force commune la personne et les biens de chaque associé, et par laquelle chacun s'unissant à tous n'obéisse pourtant qu'à lui-même et reste aussi libre qu'auparavant.

Et plus loin, il constate que :

... plus l'Etat s'agrandit, plus la liberté diminue.

Garder la mesure, c'était déjà l'idéal grec, nous ne saurions faire mieux que d'y revenir.

Mais notre temps est un temps de démesure et il faut une claire vision du danger de cette démesure, de ces foules instables que crée notamment la concentration industrielle pour réagir contre cette tendance, ce penchant si fâcheux de notre époque.

Et c'est à cet endroit que nous quittons le terrain des idées générales pour entrer au cœur de la réalité. C'est l'industrie qui est la cause principale des concentrations populaires, de la constitution de collectivités énormes qui sont la proie toute facile des ambitieux sans scrupules, et particulièrement de ceux qui, pénétrés des doctrines nihilistes, savent jouer des instincts populaires

pour servir leurs desseins. C'est aujourd'hui peut-être le dernier moment pour les chefs d'industrie de comprendre qu'il ne suffit pas d'être un bon technicien qui résout proprement ses problèmes économiques, mais qu'ils sont engagés dans l'aventure de l'humanité tout entière, qu'ils sont responsables dans une large mesure de l'issue de notre civilisation. Le chef d'industrie est un chef et il ne peut se désintéresser de ces questions. Il serait coupable de se cantonner dans son métier et de prendre un ton dédaigneux pour les grands mots qui expriment la lutte de notre temps. Nous avons besoin de grands mots qui forment les aspirations maîtresses de l'homme et si l'industriel auquel les circonstances donnent momentanément la clé de notre évolution, se dérobe devant sa responsabilité, il manque à son devoir d'homme, de responsable, de chef, et d'autres conduiront cette évolution.

« Nul ne peut régner innocemment » disait S. Just.

Car le chef d'industrie est d'abord un chef et le chef a été magnifiquement défini par Lyautey<sup>1</sup> :

L'homme complet, celui qui veut remplir sa pleine destinée et être digne de mener des hommes, être un chef en un mot, celui-là doit avoir ses lanternes ouvertes sur tout ce qui fait l'honneur de l'humanité.

Aujourd'hui, le chef, le chef d'industrie surtout, doit s'efforcer de reconstituer des communautés à l'échelle humaine, des communautés où la personne reste elle-même et puisse s'accomplir. Pour cela, et devant les moyens sans cesse croissants de la technique, il faut d'abord savoir mettre un frein à l'ambition industrielle, maintenir l'entreprise dans des limites compatibles avec un contact réel entre les personnes. A ceux qui, à juste titre, craignent par exemple l'avènement du communisme, il est bon de rappeler cette parole de Camus dans *l'Homme révolté* :

La propriété privée, lorsqu'elle est concentrée aux mains d'un seul propriétaire, n'est séparée de la propriété collective que par l'existence d'un seul homme.

Cela devrait nous montrer les dangers de l'ambition démesurée et les nécessités de la décentralisation.

---

<sup>1</sup> PATRICK HEIDSICK : *Rayonnement de Lyautey*, Gallimard, Paris, 1941.



Toute l'histoire nous montre que l'avènement de la collectivité est non une progression mais ce qu'on appelle en psychologie une régression. Si donc on veut le bonheur, la libération, l'élévation de l'homme, il faut permettre à la personne de s'intégrer et de s'épanouir dans une communauté à sa mesure, il faut empêcher que cette personne soit écrasée, étouffée dans une foule où les instincts et les impulsions sommaires domineront et pourront être manœuvrés en vue d'un asservissement plus complet de la personne. Vous voulez que l'homme garde son sens critique, pour cela il ne faut pas l'inhiber dans une masse où sa personnalité disparaîtra, noyée dans les impulsions élémentaires de l'âme collective. Est-il besoin d'ailleurs d'employer des mots compliqués, nous savons tous que l'homme moyen est timide et qu'il ne s'exprimera facilement qu'en présence de ceux qu'il connaît, ceux qu'il a la faculté de connaître, ce qui délimite suffisamment l'importance de la communauté qui reste encore humaine.

Voilà ce dont l'industriel doit prendre conscience, s'il veut remplir sa mission sociale. Voilà où le conduira la dialectique entre la collectivité et la personne.

Mais ça n'est pas tout, le chef que nous supposerons convaincu de la nécessité de limiter son ambition et de favoriser le développement de communautés restreintes, doit, s'il est digne de sa mission, s'efforcer d'aider les membres de la communauté à développer leur personnalité, à s'élever, à s'épanouir. Cette tâche sera d'ailleurs facilitée, sera possible seulement dans une communauté restreinte, car pour aider quelqu'un, il faut le connaître et le comprendre, il faut l'aimer et cela ne se peut que dans un ensemble limité.

Pour aider ses collaborateurs à s'élever, à développer leur personnalité, la personne du chef devra symboliser dans une certaine mesure les aspirations de ses collaborateurs. Cela demandera une compréhension beaucoup plus complète qu'on ne l'entend généralement.

On a parlé beaucoup de la réintégration ouvrière, comprenant par là le besoin pour l'ouvrier de sentir sa participation à l'entreprise, son association à une action commune ; mais je crois qu'on pourrait insister tout autant sur la nécessité de la réintégration du patron dans la vie. Encore une fois, pour le patron, l'excuse du métier n'en est pas une ; acceptant de mener des hommes, il

doit se rappeler que les hommes ne sont pas des animaux professionnels et économiques, mais des êtres dont l'activité professionnelle n'est qu'une partie de la vie. Pour les comprendre et les diriger, il doit s'intéresser non seulement à la vie de l'usine, mais à la vie en général. Il doit notamment être au courant de l'actualité et de la vie contemporaine ; il est inadmissible qu'un chef d'industrie confonde Anna Pauker avec Martine Carol ou Hugo Koblet avec le Dr Schweitzer ; inadmissible l'industriel qui ne s'intéresse qu'au cours des matières premières, à la productivité et à son bilan.

Accédant aux responsabilités, il doit pour les assumer s'intégrer à la vie et s'élever au-dessus de son plan professionnel. La capacité professionnelle est une condition nécessaire, elle n'est pas suffisante et je m'empresse de constater que, dans notre pays, beaucoup d'industriels semblent le comprendre parfaitement, qui n'hésitent pas à participer à de nombreuses institutions ou à accepter des charges dans des commissions, voire dans des services publics.

On entend souvent dire que, pour diriger des hommes, il faut de l'intuition. Il en faut certainement mais permettez-moi de citer à ce propos, le professeur Jéquier de Lausanne, qui, parlant de la médecine psychosomatique disait ceci en parlant des étudiants en médecine :

Ils comprennent difficilement que l'intuition est le raccourci d'une longue expérience clinique.

L'industriel aussi doit acquérir une longue expérience « clinique » et, pour cela, il doit se cultiver. De même que nous l'avons vu tout à l'heure soucieux de conserver le capital, non pour le capital en tant que tel mais comme élément constitutif de l'entreprise, de même on doit attendre du chef qu'il comprenne la nécessité de la culture et conserve les traditions, non pour elles-mêmes, mais comme élément permettant de comprendre le présent et de progresser dans l'avenir.

Telle devrait être la personne du chef d'industrie, tel il assumerait pleinement ses responsabilités contribuant à l'éducation, à l'élévation, à la direction de ses collaborateurs, mission qui lui incombe du fait de l'estime et du respect qu'il porte à leurs personnes.

## LA LIBERTÉ ET LA SÉCURITÉ

Les conflits de la personne et de la collectivité conduisent tout naturellement aux deux grandes aspirations sociales de tous les temps, la liberté et la sécurité. Trouverons-nous à faire la synthèse de ces deux termes qui semblent se contredire sur bien des points ?

Et d'abord si le chapitre précédent me paraît bien conduire à celui-ci, c'est que je partage l'avis de Bertrand de Jouvenel qui croit aux racines aristocratiques de la liberté. Cela ne signifie pas que nous croyons « à l'ancien régime » et que le roi était le plus libre de tous, le seul homme libre ! Bien au contraire, on sait que la liberté s'est définie d'abord *contre* le pouvoir, contre le roi à l'époque de la monarchie, contre l'Etat détenteur du pouvoir ensuite.

Si la liberté est l'apanage d'une aristocratie, ou si le mot vous choque d'une élite, c'est que la liberté implique une force, des caractères virils et une audace qui permettent de tenir tête au pouvoir, de se passer (dans une certaine mesure) de la collectivité, bref d'assumer seul les risques de la vie. La liberté implique une responsabilité de soi que bien peu d'hommes sont aujourd'hui prêts à assumer.

Au contraire, l'homme qui renonce à la liberté, souhaite la sécurité, la protection de plus forts que lui : le roi, le seigneur, l'Etat. Il demande à ces instances de le défendre contre les attaques des conquérants et les entreprises des ambitieux. Il demande même, et de plus en plus, à être défendu contre lui-même, contre son imprévoyance, contre les conséquences de sa faiblesse, voire de sa paresse. Mais survient alors l'ambitieux, l'ambitieux de tous les temps qui vise au principal objet d'ambition de tous les temps : le pouvoir. Et celui-là, cet ambitieux, va faire miroiter aux yeux de la collectivité, de la masse des faibles, l'espoir que la liberté et la sécurité peuvent être acquises simultanément ; il prétend leur garantir la sécurité en leur laissant la liberté. Tels sont les éléments du scénario de toutes les révolutions, de tous les changements de régime.

Bertrand de Jouvenel en France dans son livre *Du Pouvoir*, James Burnham en Amérique et Lénine en Russie ont analysé ce phénomène et ont constaté partout et toujours le même processus. Quel est ce processus ?

1. La classe dirigeante, ceux qui détiennent le pouvoir, cesse d'être une élite ou une aristocratie, perd sa fierté et son crédit moral.

2. Les ambitieux du pouvoir que Jouvenel appelle les Césars, Burnham les managers et Lénine les délégués du peuple, promettent au peuple une émancipation et une sécurité plus grande, et à la faveur de ces promesses obtiennent la participation du peuple, indispensable au renversement du pouvoir établi.

3. Le pouvoir ancien est renversé, les hommes nouveaux s'en emparent et ce rajeunissement le rend beaucoup plus absolu que le précédent, opprimant le peuple avec beaucoup plus de rigueur mais au nom de principes qui seront admis pendant un certain temps jusqu'à ce que le phénomène se reproduise.

Citons seulement Lénine dans les *Tâches futures de la Puissance soviétique* où l'on trouve ceci :

Si nous ne voulons pas être des anarchistes, nous devons accepter la nécessité d'un Etat, c'est-à-dire l'obligation d'une transition entre le capitalisme et le socialisme...

C'est pourquoi il n'existe aucune contradiction de principe entre le soviétique, c'est-à-dire la démocratie socialiste, et l'exercice du pouvoir dictatorial par certaines personnes.

Et voilà, il suffit de le croire, et comme c'est Lénine qui parle...

Mais que nous montre l'histoire ? C'est que toujours, sans exception, depuis les origines de l'humanité, un pouvoir a été remplacé par un pouvoir plus absolu. L'homme qui s'était associé à César en vue de son émancipation pour renverser un pouvoir qu'il jugeait oppresseur et insupportable, s'est trouvé, la révolution faite, plus esclave de son nouveau maître que de l'ancien.

Deux exemples de cet asservissement progressif mentionnés par B. de Jouvenel<sup>1</sup> sont typiques.

Le premier est l'impôt qui n'a cessé de s'alourdir et de devenir plus inexorable, à mesure d'ailleurs que celui qui le percevait se dépersonnalisait.

Le second est le service militaire. L'ampleur toujours plus formidable des guerres a pour cause l'emprise toujours plus forte du pouvoir qui mobilise des masses toujours plus grandes pour

<sup>1</sup> BERTRAND DE JOUVENEL : *Du Pouvoir*, Editions du Cheval Ailé, Genève, 1947.



les jeter dans la guerre en cas de conflit. Une simple énumération sera plus convaincante qu'aucun commentaire.

A Marignan, 50.000 hommes étaient en jeu.

Louis XIV disposait d'une armée de 180.000 hommes.

La Convention du 23 août 1793 mobilisait déjà 1.170.000 hommes.

Napoléon 3 millions.

La guerre 1914-18 vit 8 millions de tués.

Aujourd'hui, en temps de paix, on compte en U. R. S. S. 175 divisions sur pied !

Voilà les étapes de la longue route que l'humanité a suivie, de révolutions en révolutions en vue de sa libération. C'est une tragique dérision.

Louis XIV, le symbole de la monarchie absolue, n'arrive pas à réunir 200.000 hommes pour faire la guerre ; il devait, en outre, convoquer les Etats-Généraux et implorer le droit de lever un impôt pour financer cette guerre.

Aujourd'hui, à la faveur de la suprême tricherie, le dictateur communiste n'a rien à demander, il peut tout exiger puisqu'il parle au nom du peuple, puisqu'il est le peuple...

Et, disait Rousseau :

Quand donc l'avis contraire au mien l'emporte, cela ne prouve autre chose sinon que je m'étais trompé et que ce que j'estimais être la volonté générale ne l'était pas (!!!).

Devant ces constatations, ne serait-ce pas une démission pour ceux qui se prétendent une élite, de ne pas réagir ? Devant cette aggravation continuelle du pouvoir de l'Etat dont l'écrivain genevois Ziegler a décrit le développement à l'échelle de notre pays dans *l'Ecole des Esclaves* ; devant cette course au servage, nous devons prendre position.

Or, ces dernières décennies surtout, l'industriel a singulièrement facilité, au contraire, cette tendance à l'asservissement en augmentant les concentrations de population d'une part et en négligeant d'autre part la formation des forces de résistance à cette tendance. Le premier point est clair pour chacun : le développement de masses ouvrières trop importantes, toujours assez instables et préoccupées essentiellement de sécurité, ne crée pas une condition favorable à l'acquisition des qualités que réclame la liberté. Jouées par le pouvoir qui leur promet toujours plus de

sécurité, les masses le soutiennent de leurs suffrages et si d'aventure ce pouvoir change de mains, ce n'est jamais, nous l'avons vu, pour relâcher son emprise mais bien pour la renforcer.

Mais, ce qu'on sait moins, c'est la diminution de résistance que crée chez l'homme l'absence d'une véritable profession. L'augmentation inquiétante du nombre de manœuvres dans la classe ouvrière est un phénomène très grave au point de vue social et l'industriel en est directement responsable. Préoccupé seulement de produire aussi économiquement que possible, n'ayant ni le temps ni le goût de penser aux conséquences sociales, politiques voire démographiques de la satisfaction de besoins trop uniquement économiques, l'industriel (et, ici c'est surtout le directeur, le manager, celui qui est pris par le jeu le plus complètement qui est en cause) ne s'est jamais préoccupé de doctrine patronale et porte une lourde responsabilité quant à la tendance dangereuse que nous voyons se développer dans les masses ouvrières. Ce n'est pas elles qu'on peut accuser, mais l'élite, ceux auxquels leur position donnait l'obligation de s'élever au-dessus des problèmes strictement immédiats. Il est paradoxal et significatif tout à la fois de voir les ouvriers s'intéresser à la politique et les patrons s'en désintéresser et même parfois se targuer d'y être complètement étrangers.

Or, simultanément, on laisse délibérément l'ouvrier perdre sa dignité en n'exigeant plus même de lui un métier. L'homme qui n'a pas reçu de formation professionnelle solide se sent toujours dévalorisé, inquiet et instable. Il n'aspire qu'à la sécurité ; la liberté ne signifie rien pour lui, c'est tout juste la liberté de crever de faim à la moindre crise, car il sait bien que personne n'aura besoin de lui puisqu'il ne sait rien faire. Voilà l'état d'esprit dont sont directement responsables les patrons qui négligent la formation des hommes qu'ils sont appelés à diriger. Et, je dis bien la formation, pas seulement la formation professionnelle. Car si ce ne sont pas les patrons qui s'occupent de cette formation, d'autres s'en chargeront. Y a-t-il une possibilité de concilier la liberté et la sécurité ? Oui, certainement, on peut trouver une formule sociale qui réalise à peu près la synthèse de la liberté et de la sécurité, cette formule c'est l'*association*.

Je m'explique. L'association donne aux associés la sécurité que procure l'union, la mise en commun des forces de chacun

pour la défense des intérêts communs, et néanmoins elle respecte la liberté de chacun. Mais à une condition cependant, c'est que cette association accepte les conclusions de notre dilemme précédent entre la personne et la collectivité, c'est-à-dire qu'elle reste à l'échelle humaine, et cette échelle est petite, ne nous le cachons pas, surtout en ces temps de démesure. Pourtant, chacun comprend qu'on ne peut parler d'association qu'à l'échelle humaine, à l'échelle de la personne, à l'échelle où les associés peuvent encore se connaître ; une association de 10.000 individus est impensable au sens où nous entendons l'association. Dans l'industrie, l'association élémentaire, l'association de base, c'est l'entreprise et pour être conséquent avec nous-mêmes, il faut dire et préciser qu'à notre avis l'entreprise normale ne doit pas dépasser 500 personnes, exceptionnellement elle peut être concevable encore au maximum de 1000. Au-delà surgissent tous les dangers, d'autant plus graves qu'ils sont incontrôlables, et qui surgiront plus ou moins tôt selon la passivité ou l'agressivité des hommes et des temps.

Une conséquence encore de cette conception d'un équilibre social, c'est que nous serons absolument favorables aux trusts, aux holdings, aux fédérations. En effet, ces formes de sociétés ne sont que des associations d'associations, si je puis dire. Elles ont le mérite incomparable d'éviter la constitution de concentrations lourdes, inconscientes et irresponsables. Le holding ou le trust laisse en effet une large autonomie aux sociétés qui les constituent, qui s'administrent elles-mêmes et surtout peuvent développer un esprit de corps original. Combien le holding qui groupe, par quelques liens personnels (car nous avons vu que les liens financiers et capitalistes avaient évolué aujourd'hui en liens personnels), une douzaine d'entreprises de moins de 1000 membres chacune, est-elle plus saine qu'une gigantesque usine où s'entassent 10.000 personnes qui ne sont plus dès lors que des individus ?<sup>1</sup> Je ne m'étendrai pas, mais chacun comprend certainement combien cette répartition sera plus avantageuse du point de vue géographique,

---

<sup>1</sup> L'ignorance consciente ou inconsciente de ces conséquences a conduit aux concentrations industrielles qui sont aujourd'hui un fait. Cependant la décentralisation de ces complexes n'est pas une utopie, il suffirait de *vouloir* donner une autonomie aux différents ateliers par exemple et suivre notamment la voie indiquée par H. Dubreuil, voie qui a conduit la profession des typographes au travail dit « en commandite ».



professionnel, économique et démographique qu'une concentration massive.

Je suis fédéraliste en matière économique comme en politique, mais lorsqu'on parle de fédéralisme, on ne doit pas oublier que la difficulté ne réside pas tant dans l'action fédérative que dans la nécessité de garder des fédérés à une échelle où ils aient besoin de se fédérer, ne soient pas tentés par l'impérialisme et ne risquent pas d'entamer l'autonomie des autres. Trust est un mot anglais qui signifie avoir confiance !

Mais l'association implique aussi, à l'échelon de base, à l'échelon de l'entreprise, une réelle compréhension, une réelle connaissance réciproque, une entraide, une collaboration. Et l'association n'exclut pas du tout, au contraire, la hiérarchie, notamment celle que nous avons définie en parlant des relations du capital et du travail. C'est la dégénérescence des notions qui pousse à cette mystique égalitaire qui leurre ceux qui désirent être leurrés. Une association comporte, cela est évident, une répartition des fonctions et des charges, donc une hiérarchie. Certaines expressions très à la mode sont souvent bien mal comprises, ainsi celles du travail en équipe, qu'on imagine souvent comme un travail découpé en parties égales comme un gâteau, chacun ayant droit rigoureusement à la même part de gâteau. Cela satisfait peut-être une certaine logique qui ne dépasse guère le stade de l'arithmétique, mais c'est parfaitement inhumain et on oublie qu'il n'y a pas d'équipe sans chef d'équipe.

Or, précisément, si le chef d'entreprise veut que son entreprise soit une association, donc un milieu où chacun éprouve et sa liberté et sa sécurité, il faut qu'il assume ses responsabilités. Ses responsabilités techniques, financières ou économiques, cela va de soi, il n'aurait pas été nommé chef s'il n'était pas prêt à les assumer ; mais il ne remplira ses obligations vis-à-vis de l'entreprise, c'est-à-dire vis-à-vis du capital et du travail et enfin vis-à-vis de la société en général qu'en comprenant sa responsabilité sociale. Celle-ci consiste à emporter l'adhésion de ses collaborateurs pour l'œuvre à accomplir et non à exiger une collaboration par contrainte ; à rendre perceptible à chacun la solidarité qui, nous l'avons vue, est une donnée de l'entreprise mais dont tous n'ont pas nécessairement conscience. Enfin, le chef devra surtout se sentir responsable de l'éducation de ses hommes, et cette éducation

consistera essentiellement à les valoriser pour leur conférer la plus grande dignité possible. C'est dans la mesure où il aura contribué à renforcer le sentiment de dignité de chacun qu'il aura accompli sa tâche. Le climat de confiance qui se créera ainsi facilitera singulièrement la solution de tous les problèmes. Mais, il ne faut pas se le cacher, c'est une tâche très difficile et il y faut une intervention intellectuelle *et affective*.

Je ne m'attarderai pas longuement sur des exemples concrets ; j'en voudrais cependant citer trois qui sont très souvent négligés et qui sont de toute importance. Cette intervention qui, je le répète, doit être intellectuelle et affective, elle doit se manifester notamment vis-à-vis de trois catégories de collaborateurs qui jouent un rôle immense dans l'entreprise et qui sont le mieux à même ensuite de faire rayonner une influence ; ce sont :

1. Les employés (les cols blancs ! comme les appellent les Américains).
2. La maîtrise.
3. Les apprentis.

Il me paraît de toute importance, dans une doctrine patronale, de mentionner l'intervention fréquente et indispensable qui doit agir sur ces trois catégories de collaborateurs pour assurer une vraie association. Ces collaborateurs, plus peut-être que d'autres, ont des aspirations que nous avons le devoir de ne pas décevoir, sinon ils viendront tôt ou tard grossir les rangs de ceux pour qui la liberté n'est plus rien. Or, je ne peux m'empêcher de dire ici, qu'abordant très récemment le problème des apprentis, j'ai été stupéfait de voir combien ce problème avait été méconnu. La législation, en particulier, qui concerne les apprentis méconnaît tout à fait les conditions industrielles d'aujourd'hui et les aspirations de la jeunesse d'aujourd'hui.

La seule façon de s'opposer efficacement au pouvoir dévorant de l'Etat, c'est de constituer des pouvoirs régionaux, des pouvoirs sociaux suffisamment forts. Des pouvoirs réels et dotés d'une autonomie suffisante pour avoir envie de la conserver et qui, eux, pourront résister victorieusement à la tendance liberticide de notre époque (de toutes les époques).

Quels sont ces pouvoirs ? Sur le plan politique et dans notre pays, ce sont les autorités cantonales et communales. Sur le plan

économique et plus particulièrement sur le plan industriel, ce sont les entreprises et les syndicats.

Ce qui a empêché l'absolutisme de la monarchie, c'est la noblesse ; si l'on ne veut pas l'absolutisme de l'Etat, il faut reconstituer une noblesse. A l'époque de la révolution des managers, que nous vivons et qu'analyse un James Burnham, quelle pourrait être cette noblesse ? Elle serait toute désignée, elle pourrait se recruter dans les syndicats ! Que voilà une noblesse démocratique ! Je l'accorde volontiers, et pourtant je maintiens que les syndicats, les syndicats patronaux *et* les syndicats d'ouvriers constituent de nos jours indéniablement une aristocratie. En tant qu'aristocratie, il leur appartient notamment de faire l'éducation des masses et d'acquérir eux-mêmes le crédit moral, le sens de la liberté et « une fierté d'allures gênant le pouvoir », comme l'exprime Jouvenel.

Or, on doit constater aujourd'hui que ceux qui sont le mieux conscients de cette situation et du rôle déterminant que les syndicats devraient jouer, ce sont les syndicats ouvriers. Ils ont une doctrine qui sera forcément différente de la doctrine patronale, ce qui est naturel et heureux car ainsi nous avons deux pouvoirs sociaux au lieu d'un pour résister à l'étatisme. J'ouvre une parenthèse ici pour dire que j'appelle syndicats ouvriers, les syndicats professionnels relativement apolitiques, mon propos ne concerne pas les sections syndicales, d'ailleurs rares dans notre pays, qui ne sont que des factions monopolisées et dominées par un parti politique dont la seule ambition est la prise du pouvoir de l'Etat.

Malheureusement, aujourd'hui les syndicats ouvriers qui ont une doctrine cohérente sont bien souvent combattus par les syndicats patronaux qui manquent de doctrine. Il serait très désirable que l'on comprenne la stérilité de cette lutte et la communauté des intérêts supérieurs des uns et des autres. Dans une doctrine patronale, j'inscris sans hésiter la nécessité d'un contact étroit, voire d'une collaboration, entre syndicats patronaux et ouvriers.

Et pour prendre un exemple concret, je déplore que la commission paritaire qui avait été constituée pendant la guerre pour stabiliser les prix et où se retrouvaient précisément les représentants des deux syndicats, ait été dissoute. Il y avait là une possibilité d'échanges des plus opportune. Sur les plans économique

et industriel, tout ce qui peut être fait dans le cadre de l'entreprise doit l'être, mais au delà, l'instance naturelle est le syndicat qui est encore relativement près de l'entreprise. Ce qui ne se fait pas par le syndicat, se fera par l'Etat, et c'est ce que nous ne voulons pas, ou le plus tard possible.

\* \* \*

J'arrive au terme de mon essai, et puisque j'ai assimilé les syndicats à la noblesse, je voudrais rappeler une vieille règle élémentaire de la chevalerie qui ordonnait avant tout de défendre et protéger le faible contre le plus fort. Cette règle pourrait aujourd'hui encore nous donner le raccourci d'une doctrine patronale, je l'énoncerai ainsi :

Il faut défendre le pays vis-à-vis de l'étranger, le canton vis-à-vis de la Confédération, la commune vis-à-vis des cantons, l'entreprise vis-à-vis de la commune et la personne vis-à-vis de l'entreprise.

Si l'on se rappelle encore que l'entreprise est aujourd'hui le lieu où s'opère la synthèse entre le capital et le travail et que c'est elle qui a la priorité, le capital gardant son droit d'aînesse qui lui confère le choix des cadres ;

si l'on pense enfin à la nécessité de maintenir les communautés à l'échelle humaine pour assurer le respect de la personne et concilier la sécurité avec la liberté dans le cadre d'une véritable association avec tout ce que signifie ce mot ; on aura les grandes lignes de ce que nous pourrions appeler un néo-libéralisme.

Ce mot signifierait qu'on désire garder du libéralisme son objectif essentiel : la liberté, mais que notre doctrine voudrait inciter à la sagesse et tenir compte des expériences faites pour tracer le chemin qui conduit à la liberté. Ce chemin devrait éviter les écarts et les abus qui ne sont plus liberté mais licence.

## LA GRACE ET LA JUSTICE

Lorsqu'on m'a demandé de préparer cette étude, j'hésitais parce que, luttant souvent sans succès pour trouver le temps d'accomplir correctement la tâche quotidienne, je me demandais

s'il était sage de prendre un engagement nouveau ; et puis, je sais tout ce qu'un tel essai peut avoir d'à la fois sommaire et prétentieux, c'est l'éternel « Faites comme je dis et non comme je fais ! »

Et puis une maladie et le hasard ont voulu que je lise *l'Homme révolté* de Camus<sup>1</sup>. J'avoue que c'est Camus qui a fait tomber mon hésitation. Son analyse sociale est si saisissante qu'elle donne ce besoin aigu, presque angoissant, de trouver une doctrine et de ne pas rester à la merci de ceux qui professent la plus inhumaine des doctrines, le nihilisme. C'est le spectacle de l'action dévastatrice et inexorable de l'action nihiliste auquel on assiste dans *l'Homme révolté* qui m'a convaincu.

C'est aussi Camus qui m'a donné le thème de cette conclusion :

*La Grâce ou la Justice !*

Qui ne voit d'ailleurs que les problèmes que nous venons d'évoquer sont tous dominés par deux conceptions philosophiques maîtresses qui divisent le monde.

L'une conduit à reconnaître que la justice n'est pas de ce monde, et vous incite à admettre l'existence d'un pouvoir transcendant pour parler en laïc, ou plus simplement à croire en Dieu dont on peut espérer merci, grâce et miséricorde.

L'autre nie Dieu, prétend ramener l'homme à l'homme et le faire accéder par une marche historique et rationnelle à la justice.

L'une est une conception spiritualiste que partage le monde dit occidental, le monde dit chrétien.

L'autre est une conception fondamentalement matérialiste, c'est l'enveloppe philosophique de la doctrine communiste que partage le monde soviétique.

L'une place son espoir dans un monde dont personne n'est jamais revenu ; l'autre place son espoir dans un monde que personne n'a encore atteint !

« L'établissement d'une législation humaine et non divine est le pas le plus formidable que le pouvoir puisse faire vers l'absolutisme », dit Jouvenel, et quand on voit les ravages que la conception nihiliste fait dans le monde, on ne peut guère que souscrire à cette

---

<sup>1</sup> ALBERT CAMUS : *L'Homme révolté*, Gallimard, Paris, 1951.



conclusion. Niant Dieu, le nihilisme à travers Hegel — Lénine et Sartre (pour fixer des jalons) affirme l'avènement possible de l'homme par l'homme, le règne futur de la justice. L'avènement de l'Homme d'ailleurs, non de la personne; de la collectivité et qui plus est, de la collectivité de demain, de l'Homme avec un H majuscule et un cœur minuscule. Et au nom de cette justice de demain, on autorise aujourd'hui toutes les exactions, on peut avoir toutes les exigences, la fin justifie les moyens; et, comme cette fin est repoussée sine die, rien n'arrête plus le despotisme d'un pouvoir qui d'ailleurs parle précisément au nom de l'Homme, au nom du peuple, au nom de la collectivité, Homme, peuple et collectivité de demain. Cela rappelle la boutade du coiffeur : « Demain, on rase gratis ! »

Le zéro et l'infini, l'homme n'est rien, la collectivité est tout, aujourd'hui n'est rien, demain est tout, quelle magnifique parodie du christianisme ! Mais la mystique existe et, tandis que le patron occidental, qui a l'humilité de croire que le salut de l'homme est essentiellement celui de son esprit et qu'il n'y peut que contribuer en faisant confiance à l'homme et à Dieu, s'efforce au moins d'aménager au mieux les conditions de ses collaborateurs ici-bas, que fait le patron communiste ? Il affirme que le salut de l'homme est sur terre, que le « parti » y conduit et au nom de cet objectif éternellement repoussé et au nom du peuple qui veut cet objectif, il asservit impitoyablement l'homme d'aujourd'hui aux conditions les plus draconiennes.

Et cette situation fait que le patron occidental est toujours ramené sur le terrain de la productivité et des salaires tandis que le patron communiste ne parle que de l'avenir, c'est donc le premier qui fait sans cesse figure de matérialiste, alors que le second passe pour spiritualiste !

Et pourtant le nihilisme est aujourd'hui bien périmé, dépassé. Le nihilisme, en effet, est né des conceptions de la philosophie positive d'Auguste Comte qui repose essentiellement sur une conception rationaliste du monde. Or, cette conception est scientifiquement périmée. Le déterminisme qui fonde la doctrine de Hegel, de Marx, de Lénine et même de Sartre est une conception insoutenable au temps de l'ère atomique. Et ceci n'est pas une allusion facile à Hiroshima, c'est proprement l'atome et la théorie des quanta qui, avec le grand savant Niels Bohr, ont ramené la

science à plus de modestie alors que la science voulait auparavant ramener chacun à la raison ! C'est l'atome qui a révélé l'existence dans l'intimité de la nature, du hasard et qui a remplacé l'assurance orgueilleuse du positivisme par le calcul des probabilités ! C'est l'atome qui a montré l'existence de l'événement irrationnel. Aujourd'hui, toute la science emboîte le pas et il est particulièrement significatif de voir la médecine devenir psychosomatique et la physique établir, avec un grand savant et mathématicien comme Heisenberg, non des équations mais des incertitudes !

Le rationalisme fut une étape nécessaire, il a vécu et avec lui toutes les conceptions philosophiques matérialistes qui se réclamaient de lui. C'est une constatation éminemment réconfortante.

Ceci, soit dit en passant, condamne l'existentialisme, du moins celui de Sartre dont il a dit lui-même que c'était un humanisme<sup>1</sup>, or précisément ce n'est que cela et c'est insuffisant ; nous ne saurions croire à un « homme totalement responsable », heureusement.

Combien est plus nuancée la pensée de Camus : « L'homme n'est pas entièrement coupable, il n'a pas commencé l'histoire ; ni tout à fait innocent puisqu'il la continue. »

Et l'on ne peut s'empêcher de rapprocher cette attitude de celle du philosophe des Entretiens de Zurich. Si nous assimilons l'histoire de l'humanité à une trajectoire, convenons que nous ne connaissons guère que deux choses, la courbe déjà parcourue et le lieu sur cette courbe où nous nous trouvons. L'allure de la courbe dans sa première partie, la seule qui nous soit connue, nous permettra peut-être de définir l'allure du secteur qui se trouve immédiatement devant nous, mais ayons la prudence et la modestie de considérer notre conjecture comme révisable dès le moment où elle ne se trouvera plus adéquate aux circonstances, aux expériences et aux observations du moment. Ainsi, pas à pas, nous corrigerons notre doctrine sans faux amour-propre, mais quant à prétendre que cette trajectoire se recourbera sur elle-même pour revenir à l'homme d'où elle est partie, nous n'en savons rien et je préfère espérer qu'elle mène l'homme à Dieu.

---

<sup>1</sup> JEAN-PAUL SARTRE : *L'Existentialisme est un Humanisme*, Editions Nagel, Paris, 1946.



D'ailleurs, devant le désespoir de l'existentialiste seul et totalement responsable non seulement de lui-même mais de toute l'humanité comme le veut Sartre, je préfère croire celui qui nous a affirmé que quelle que soit notre misère ici-bas, trois choses demeurent :

« la foi, l'espérance et la charité »

et l'on sait qu'on peut aussi traduire charité par amour.

Genève, mars 1953.

*Tous les services du*

**CRÉDIT FONCIER VAUDOIS**

auquel est adjointe la

**CAISSE D'ÉPARGNE CANTONALE**

garantie par l'Etat

*sont à votre entière disposition*

36 Agences dans le canton - LAUSANNE