

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band: 34 (1976)
Heft: 1

Artikel: Le temps du renouveau
Autor: Tavel, Charles
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-137688>

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: 27.04.2026

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

Le temps du renouveau ¹

Charles Tavel,
D^r ès sc., ingénieur EPFZ, Genève

On ne pourra jamais comprendre l'essence même des situations dans lesquelles on se trouve, et par conséquent décider des attitudes qu'il convient d'adopter, si l'on ne se réfère pas à l'homme tel qu'il est et tel qu'après tout il a toujours été. C'est lui qui constitue en fin de compte la toile de fond de tout diagnostic de situation et le moteur de toutes les solutions salvatrices.

Il ne fait pas de doute, par ailleurs, que nous sommes entrés aujourd'hui dans une époque dont l'instabilité semble être la caractéristique maîtresse. Quelles sont les chances d'en sortir et comment en sortirons-nous ? Telles sont les questions que chacun d'entre nous se pose. Ou presque chacun, car il est deux catégories d'hommes qui pensent pouvoir en tirer parti : les pêcheurs en eau trouble qui ont intérêt à provoquer et à exploiter le sentiment d'insécurité qui résulte de toute instabilité, et les dynamiques-imaginatifs pour qui l'instabilité est un état stimulant qui offre souvent des chances de réussite plus exceptionnelles que la somnolente stabilité.

L'HOMME AMORTI

Le fond du problème est là et il repose sur un cycle naturel que l'histoire a connu de tout temps et qui est valable pour les nations et pour les sociétés autant que pour les entreprises et pour les hommes. Tout commence avec l'agressivité, ou le dynamisme intelligent suivant les situations, qui assure une position de force. Ainsi, autrefois, de la création des grands empires ou plus tard de l'avènement des féodaux. Ainsi également de la Suisse qui, pauvre encore il y a un siècle et demi, a atteint, grâce à l'ingéniosité de certains et aux efforts de tous, l'un des quatre plus hauts standards de vie du monde ; ainsi des entreprises nées de la créativité et du dur labeur et qui se sont hissées à des situations florissantes ; ainsi enfin de l'homme qui, ayant peiné et créé toute son existence, transmet à ses héritiers un nom et un honorable pécule.

Deuxième étape du cycle : la défense des positions acquises. Cette étape, contrairement à la précédente, n'est plus guère créatrice. Elle est généralement caractérisée par la mise en place de tout un dispositif d'alliances, d'influences, d'ententes (du type

¹ Extrait d'une conférence donnée le 4 décembre 1975 devant la Nouvelle Société helvétique et la Jeune Chambre économique, groupes de Genève.

cartellaire par exemple) et d'investissements défensifs. La défensivité peut y revêtir d'ailleurs des formes très diverses, dont certaines ont toutes les apparences de l'agressivité : c'est le cas, par exemple, du simple accroissement des capacités de production non accompagné d'une évolution du programme de production ou de la nature des services rendus. Ce qui, en d'autres termes, caractérise le plus nettement la phase de défense des positions acquises est la diminution sensible, voire parfois l'arrêt, de la créativité, ou en tout cas son repli sur la recherche défensive. C'est là une tentation majeure pour la grande entreprise qui cherche à défendre ses investissements dans l'équipement technique et dans le marketing, par opposition à la jeune entreprise qui n'a rien à perdre et tout à gagner.

La défensive, qui est l'antithèse du risque, est aussi l'attitude typique des possesseurs de capitaux européens. Trouvant à placer leurs fonds en lieu sûr, ou qu'ils croyaient sûr, ils ont perdu le sens de l'initiative, voire de la responsabilité socio-économique des financiers d'antan. Ils y sont d'ailleurs poussés par un concours de circonstances dont l'un des aspects majeurs a trait au fisc. Quand on risque, il arrive, et même relativement fréquemment, que l'on perde, et cette perte doit être compensée par un revenu plus élevé sur les opérations gagnantes. Or, contrairement aux USA, les pertes en Europe ne peuvent être déduites des gains (à moins évidemment que tout se joue au sein d'une même société), et comme la progressivité des taux fiscaux tend à croître toujours plus, on n'est guère tenté de travaillé dur et de prendre des risques pour être finalement délesté par un fisc qui ne prend pas ces risques en considération. Il ne fait aucun doute que la politique fiscale, qui n'est en grande partie que l'émanation, souvent peu imaginative, de la politique tout court, exerce sur l'initiative une action contraignante et même parfois étouffante. Mais il y a, à la défensive apparente des possesseurs de capitaux, une autre raison : c'est que si le secteur bancaire est équipé pour traiter les opérations de technique bancaire (crédit, lancement d'emprunts, augmentation de capital, change, transactions boursières, etc.), il n'a guère développé de compétence pour l'investissement direct. La banque d'aujourd'hui ne remplace pas le financier d'antan. Elle ne joue plus guère que le rôle d'intermédiaire technique entre une économie qui lui demande de ne surtout pas se mêler de ses affaires et un épargnant qui ne pense qu'à ses sous mais que l'idée de la responsabilité socio-économique du détenteur de capital n'effleure même pas. Toutes les initiatives visant au développement de véritables banques d'affaires se sont noyées dans les sables et les causes profondes de ces échecs sont à retracer dans l'atmosphère générale, politique et sociale, qui caractérise notre époque.

Car la recherche de la sécurité et la défense des positions acquises ne sont certes pas l'apanage de la politique et de l'économie. Elles se retrouvent chez l'individu à tous les échelons de la société et caractérisent aussi bien la défense de sa position dans les administrations que dans les organisations internationales et dans les grandes entreprises. On les retrouve dans les préoccupations syndicales et dans celles des partis politiques. Elles sont propres à la fois aux peuples nantis et vieillissants et aux sociétés surpeuplées. Il est à ce titre particulièrement caractéristique que le goût du risque et de l'aventure, le sens de l'initiative, le besoin de conquérir peuvent être retracés aujourd'hui encore, là où deux éléments sont réunis : des hommes à caractère d'entrepreneur et de l'espace à conquérir. Ce qui cependant nous manque le plus aujourd'hui ce sont la volonté d'exercer des responsabilités et l'ambition créatrice. Est-ce un hasard

si une enquête effectuée en Allemagne dans les écoles a révélé que 40 % des jeunes voulaient devenir fonctionnaires ? Est-ce pour l'honneur de servir la collectivité publique, comme cela semble encore être le cas au Japon, ou pour s'assurer la sécurité et un régime de travail non concurrentiel ? Une autre étude effectuée en France par *l'Expansion* auprès de 2000 étudiants, sortant des grandes écoles, montre que si ceux-ci sont impressionnés par le dynamisme commercial et technique, ils recherchent surtout la sécurité et la tranquillité. Nul doute que des réactions similaires seraient décelables en Suisse. La recherche de la sécurité est une tendance naturelle de l'homme. Tant qu'elle se manifeste par la lutte visant à l'assurer par ses propres moyens, elle est créatrice. Quand elle se mue en un statut officiel garantissant la sécurité, elle provoque l'immobilisme. C'est alors le début de la décadence. Car quiconque, aux exceptions près, pense avoir atteint la sécurité, abandonne l'effort créateur dont la motivation principale était justement la recherche de la sécurité. Il n'en reste pas moins que la société doit assurer en priorité les deux types de sécurité que l'homme n'est plus à même de s'assurer par lui-même : celle du troisième âge et l'assurance chômage.

Mais peut-on vraiment reprocher à l'individu de rechercher un statut de sécurité, que prétend lui offrir une trompeuse démagogie politique, alors que la société dont il dépend a été incapable de lui garantir la stabilité de son épargne et de perpétuer les équilibres fondamentaux dont dépendent le maintien et le progrès d'une économie saine ?

LE TEMPS DE L'INSTABILITÉ

Pourquoi ce déclenchement soudain de l'instabilité ? Il y a à cela une réponse bien simple. La stabilité se construit sur des équilibres sains qui, à leur tour, dépendent de politiques saines, c'est-à-dire de politiques réalistes qui tiennent en particulier compte des grandes évolutions techniques, sociales, économiques et politiques qui caractérisent chaque époque. Or, faute d'avoir anticipé les évolutions, ou pris au sérieux leurs premières manifestations, les gens du pouvoir (et ce pouvoir en démocratie tend à devenir toujours plus diffus et multipotent) ont laissé s'effondrer des équilibres essentiels dont la rupture a entraîné ou va entraîner, comme dans les châteaux de cartes, le basculement d'autres équilibres. D'ici que le jeu soit redistribué, que de nouveaux équilibres se soient instaurés, il passera beaucoup d'eau sous les ponts et la carte économique et sociale du monde sera sensiblement différente de celle d'aujourd'hui.

Mais quels sont les équilibres qui se sont rompus ? Ils sont de plusieurs natures, économiques, politiques et sociaux avant tout. A vrai dire, longtemps avant qu'ils ne se rompent, la plupart d'entre eux étaient déjà profondément instables et tout observateur quelque peu perspicace le savait. Mais on avait tâché de les perpétuer artificiellement jusqu'à ce que la digue qu'on avait ainsi érigée se rompe et que le flot, dont la vague de front est la récession, inonde tout sur son passage.

Sur le plan économique, la rupture la plus frappante fut celle de l'équilibre monétaire international. On savait à vrai dire depuis longtemps que le dollar, et plusieurs autres monnaies, étaient surévalués. On savait aussi que le déficit croissant de la balance des paiements américaine était un autre élément qui empêcherait le maintien de sa parité. Mais tout le monde ou presque fut surpris par la chute du cours, par son ampleur en

tout cas. Quoi qu'il en soit, les dollars qui s'étaient déversés sur l'Europe à cause de leur surévaluation ont eu pour effet d'y favoriser la surchauffe. Maintenant que le pendule est parti trop loin dans l'autre sens, l'effet sera évidemment contraire et il faut craindre qu'il ne rende plus difficile la reprise européenne. De plus, on prévoit que les USA vont manquer de capitaux (650 milliards de dollars d'ici dix ans !) ce qui aurait pour effet qu'ils en deviennent importateurs au moment où nous en aurons nous-mêmes le plus besoin.

On est cependant d'autant moins tenté de jouer au prophète que la situation est extrêmement complexe du fait que tous les équilibres sont interconnectés. Or, une autre vanne a lâché sur le plan monétaire, c'est celle de l'inflation. On est, à vrai dire, justifié à penser, quand on observe le fonctionnement de la démocratie moderne, que l'inflation y est devenue inévitable. Cependant, son contrôle et son taux sont étroitement dépendants de la discipline personnelle de chaque citoyen, qu'elle soit imposée ou de préférence librement consentie. Il n'est donc guère surprenant que les pays de l'OCDE, qui ont chacun d'autres mœurs et d'autres tempéraments, la contrôlent avec des succès très variables, ce qui introduit évidemment un autre facteur d'incertitude et de déséquilibre. Etroitement lié à lui est le taux de chômage qui à son tour tend à engendrer le protectionnisme, tous deux disrupteurs d'équilibre. Or, le taux de chômage sera par ailleurs fortement influencé par les facteurs technologiques et structurels qui tendent aussi par nature à modifier les équilibres existants.

Ce n'est pas tout, loin de là. Tout cela intervient au moment où le Club de Rome attire, à bon droit, l'attention sur le fait que des facteurs impératifs vont limiter les taux de croissance, alors que jusqu'ici on comptait sur la croissance pour assurer un développement continu du standard de vie, et donc de l'économie, et pour maîtriser les nuisances qui en découlent. L'hypothèse de croissance d'ailleurs était bâtie sur la conviction que les matières premières et l'énergie étaient disponibles en quantités illimitées, et par conséquent bon marché. On s'aperçoit de la fragilité de cette croyance au moment même où les pays du tiers monde qui, constatant qu'ils sont détenteurs de l'essentiel des réserves de matières premières et qu'ils représentent au surplus les deux tiers de l'humanité, prennent conscience du poids que cela leur confère et décident, en tout état de cause, de ne plus se laisser exploiter par d'autres. Nouvel équilibre rompu, et de taille, qui nous introduit dans la sphère des *instabilités politiques*. Ici aussi les sujets ne manquent pas.

On parle beaucoup de détente, mais celle-ci est constamment remise en cause, et c'est probablement à bon droit que M. Schlesinger affirme que la Russie, tout en tentant de bloquer les développements militaires américains dans le cadre des négociations SALT, améliore en secret son armement pour chercher à rompre l'équilibre de la terreur sur lequel repose aujourd'hui la paix mondiale. Aussi n'est-il guère surprenant que partout les idéologies s'affrontent, créant ou entretenant des foyers menaçants qui ont nom Moyen-Orient, Afrique australe, Portugal et demain peut-être Espagne ou Italie. Partout alentour, l'équilibre politique est dangereusement instable : l'Irlande, la Grande-Bretagne, voire même la France, la Hollande, l'Allemagne, pour ne parler ni des USA ni du Japon vivent d'intenses tensions internes. Les tendances collectivistes, le communisme même, se rapprochent de nos frontières, créant pour beaucoup un sentiment d'insécurité d'autant plus prononcé qu'il nous prend au dépourvu. Tout allait pourtant si bien, il y a trois ans encore !

Mais la liste des facteurs d'instabilité ne s'arrête pas là. La contestation des jeunes, la contestation des femmes nous touchent plus directement encore, car elles nous atteignent pour beaucoup au sein même de la famille à laquelle nous sommes affectivement attachés et dont l'image, initialement basée sur l'harmonie, l'amour, la solidarité et la répartition des responsabilités se trouve soudain affectée. La société même, au sein de laquelle nous vivons, est menacée par un taux fortement croissant de criminalité, par l'action des terroristes, des kidnappeurs, des highjackers, des drogués et des révolutionnaires de tout acabit qu'une justice, désormais lénitive, semble excuser au point de décourager même les forces de l'ordre.

LES ÉVOLUTIONS A L'ŒUVRE

Il est cependant d'autres changements d'équilibres qu'il faut connaître si l'on veut dominer les problèmes de notre temps. Contrairement aux phénomènes cités plus haut et généralement caractérisés par la soudaineté de leur apparition ou l'inattendu de leur révélation, ils sont eux parfaitement prévisibles et correspondent à des évolutions lentes, observables et inexorables. Nous n'en mentionnerons que quelques-unes à titre d'exemples, les choisissant dans les trois grands domaines où leur apparition est plus spécialement caractéristique : la politique, l'économique et surtout l'humain.

DOMAINE DE LA POLITIQUE

Transferts de production dans les pays du tiers monde : nous entrons, à n'en pas douter, dans une période que marqueront un nouvel équilibre des termes de l'échange (d'où une augmentation déjà initiée des prix des matières premières et de l'énergie) et une nouvelle répartition des activités économiques mondiales. L'observation et le bon sens suggèrent tous deux que le « nouvel ordre économique international » ne se bornera pas à rejoindre le musée des thèmes de rhétorique à l'usage des organisations internationales ¹.

Rôle toujours accru de l'Etat dans le processus économique : l'imbrication toujours plus poussée du politique, du social et de l'économique nous conduit lentement, mais sûrement, vers une forme de socialisation dont les pays scandinaves sont le fer de lance. L'Etat, dont la vocation est la défense de l'intérêt général, interviendra d'autant plus vite et plus profondément que le secteur privé aura négligé d'assurer par lui-même les garanties que le citoyen est en droit d'attendre face aux nuisances de la technologie et aux excès que peut provoquer la motivation du profit maximum. L'Etat risque même d'en arriver à orienter l'investissement, dans la mesure où les facteurs de production, réputés illimités dans la thèse de l'économie de marché, ne le sont plus aujourd'hui.

¹ Ce thème et ceux qui suivent ont été analysés par l'auteur dans un livre intitulé *L'Ere de la Personnalité — Essai sur la stratégie créatrice*, Ed. du CNRS, Paris 1975.

DOMAINE DE L'ÉCONOMIE

L'évolution technologique, la saturation croissante des marchés, une concurrence toujours accrue forçant à la rationalisation et à l'automatisation et le transfert de certaines productions dans les pays du tiers monde risquent de transformer, si l'on n'y prend immédiatement garde, le *chômage technologique et structurel* en une plaie sociale extrêmement grave. Ce phénomène dépasse de beaucoup celui de la récession et ce ne sont pas des programmes de relance qui, à terme, en viendront à bout.

Le fonctionnement de l'économie libérale conduit inmanquablement à la *surcapacité de production* qui risque de mettre en danger des secteurs entiers de l'économie.

DOMAINE DE L'HUMAIN

L'arrêt de la croissance démographique dans les pays les plus développés provoquera une cascade de répercussions dont la prise en charge d'une part croissante de population inactive par une part décroissante de population active ne sera pas la conséquence la moins inquiétante.

La recherche d'une meilleure qualité de la vie impliquera des investissements très importants, mais non productifs, dans les infrastructures financées par les gouvernements, ce qui aura pour double effet d'augmenter l'imposition fiscale et de provoquer une ponction sur le marché des capitaux qui risque de se faire au détriment de l'économie.

Le coût croissant de la santé, couplé à un recours exagéré à la médecine (dès lors que les factures en sont couvertes par les assurances), *le parachèvement des programmes de sécurité sociale*, l'augmentation relative dans les budgets de la part due à *l'éducation, aux voyages, aux soins corporels, etc.*, tous ces facteurs et d'autres encore auront pour effet un déplacement du pouvoir d'achat qui devra être pris en considération dans toute prévision économique.

LES BASES DU RENOUVEAU

Cette brève analyse des facteurs d'instabilité et d'évolution avait pour but de montrer l'ampleur et la complexité de la mutation devant laquelle nous nous trouvons. Elle nous suggère pour le moins trois conclusions qu'il n'est guère possible de développer ici :

1. *Tous les problèmes, toutes les techniques, tous les marchés tendent à prendre des dimensions mondiales.* Cela implique une interdépendance et donc une solidarité toujours plus grandes de toutes les nations. En même temps, l'imbrication croissante des phénomènes exige une solidarité et une coopération toujours plus grande des partenaires sociaux.

2. *L'homme sera plus que jamais à la clef de toutes les évolutions.* C'est de lui, de sa motivation, de son active collaboration que dépendent le succès et la survie de

l'entreprise. Tant il est vrai que le succès économique des nations est toujours plus fonction de la qualité et de l'ampleur de l'effort humain. Elles ont été à l'origine des miracles allemand et japonais. A l'inverse, la tension politique et sociale, la grève, l'absentéisme et la résistance larvée sont les causes du marasme de certaines nations qui nous sont proches. Mais la motivation de l'homme sera elle-même fonction de la réponse qui sera donnée à ses aspirations, dont certaines représentent un tournant fondamental dans l'histoire de l'humanité ¹.

3. *L'avenir des pays développés dépendra plus que jamais de la créativité.* Celle-ci se rapporte autant à l'innovation à proprement parler qu'à la créativité que déploiera chaque collaborateur à son poste de travail. Ce sera l'un des aspects essentiels de la qualité du travail. Quant à l'innovation, elle ne sera pas seulement requise pour la solution des problèmes que pose à l'humanité son évolution (pollution, alimentation, épuisement des matières premières et des sources d'énergie, transports, éducation, santé, etc.). Elle devra aussi constituer un apport irremplaçable pour des problèmes tels que le chômage technologique et structurel (diversification) ou les surcapacités de production (avance technologique). Elle permettra de remplacer les productions qui émigreront vers les pays du tiers monde.

Ce ne sont là toutefois que des constatations générales. Leur prise en considération et celle de bien d'autres impératifs, que l'observation permet de déceler, impliqueront des approches nouvelles. La stratégie des produits et celle de la recherche en constitueront les innovations majeures. Car les objectifs lointains qu'elles visent à déterminer tiendront compte de la vue globale des influences externes qui s'exercent sur l'entreprise. Et, plus encore, ils serviront à polariser les efforts de tous sur la réalisation de ces objectifs. L'économie aujourd'hui, dans son approche exploratoire, ressemble un peu à Christophe Colomb qui naviguait vers l'ouest sans très bien savoir où il allait. L'approche normative qu'implique la stratégie des produits suggère plutôt l'image du pilote d'un Boeing 747 qui sait que son but est Kennedy Airport et dont la volonté sera axée sur l'objectif de l'atteindre aussi sûrement et aussi rapidement que possible.

Pour tous les secteurs de notre économie, la conception d'une stratégie des produits sera l'occasion, parfois urgemment requise, de repenser l'avenir probable, et encore mieux souhaitable. Car, nous le savons, plus d'un des volets de notre industrie se trouve confronté à de graves problèmes d'existence. Il est même des secteurs qui marchent bien aujourd'hui encore mais dont l'avenir est déjà hypothéqué. C'est pour eux le dernier moment d'agir.

Mais ce qui importe le plus, pour cette réflexion si urgente et pour le renouveau qui doit en découler, c'est que se dégage une élite de chefs, imaginatifs, dynamiques, capables de la vue d'ensemble incisive qui est le propre du vrai généraliste. Et ce qui importe tout autant, c'est qu'ils aient la foi. Car on ne réalise rien tant qu'on n'y croit pas. Ces chefs aux vues larges, doués d'initiative et désireux d'assumer de réelles responsabilités, nous en avons besoin partout : à la tête de notre économie, mais aussi de notre politique, de nos syndicats et de nos associations professionnelles. C'est la

¹ Voir *L'Ere de la Personnalité*, *op. cit.*

mesure dans laquelle il se trouvera suffisamment de ces hommes et qu'ils seront animés d'un idéal assez élevé pour s'imposer à la société, au milieu dans lequel ils sont destinés à œuvrer, que nous avons des chances de surmonter la crise latente de notre civilisation. De ces hommes, en effet, dépendra notre sort dans la troisième phase du cycle dont nous parlions au début de cet article. Et cette phase, tout aussi classiquement, tournera pour les uns à la décadence puis à la disparition. Mais pour les autres, ce sera le temps du renouveau.

Sortir de la défensive, créer et conquérir de nouveau, voir juste et loin : la voie reste à tracer. C'est un devoir pour les meilleurs. C'est surtout un défi pour les jeunes.