

**Zeitschrift:** Revue économique franco-suisse  
**Herausgeber:** Chambre de commerce suisse en France  
**Band:** 31 (1951)  
**Heft:** 10

**Artikel:** D'hommes à hommes  
**Autor:** Aymard, Philippe  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-888596>

### **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:** 07.02.2026

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



# D'HOMMES A HOMMES

par

Philippe Aymard

« Le capitalisme peut-il survivre ? non, je ne crois pas qu'il le puisse. » Ainsi s'exprime, avec netteté, un des plus grands économistes contemporains, Joseph Schumpeter, dans son ouvrage « Capitalisme, socialisme et démocratie », qui vient de paraître en édition française (Payot, éditeur, 106, Bd Saint-Germain, Paris ; avec une introduction de M. Gaël Fain). Pourquoi le régime actuel est-il condamné ? Non pas parce qu'il a cessé d'être utile. Schumpeter démontre magistralement qu'il est parfaitement en mesure, au rythme actuel du progrès technique et du développement de la productivité, de faire disparaître tous les symptômes de la pauvreté, tels qu'ils sont définis par nos critères actuels, tous les « maux sociaux » géants dont parle Beveridge, besoin, maladie, ignorance, insalubrité.

Mais parce qu'il a cessé d'être aimé, parce qu'il a transformé les rapports humains en relations anonymes et impersonnelles. Comme le souligne avec bonheur dans l'introduction de l'ouvrage de Schumpeter, son traducteur, M. Gaël Fain, « le capitalisme est progressivement privé de ces vitamines et de ces hormones que sont l'entrepreneur — l'homme qui prend les initiatives inédites — et le capitaliste — l'homme qui assume les risques financiers ».

L'entrepreneur, le capitaliste disparaissent peu à peu dans l'organisation économique du milieu du XX<sup>e</sup> siècle où le patron cède la place au conseil d'administration, où l'inventeur est intégré dans un bureau d'études, où l'épargnant se perd dans la foule des actionnaires, où le banquier ne peut s'affranchir de la tutelle des organismes publics de distribution du crédit.

Assiste-t-on à un effort pour s'opposer à cette « déshumanisation » croissante, pour recréer entre les différents

groupes sociaux et économiques des rapports directs, concrets, féconds ? Il semble qu'en dépit de certains efforts méritoires tentés sporadiquement depuis quelque temps, la réponse doive être encore négative. La société anonyme a débordé depuis 1867 le cadre juridique que le législateur lui avait assigné pour étendre son influence sur le corps social tout entier. Nous en trouvons des exemples dans des domaines très différents.

## LE BANQUIER ET SON CLIENT

Les banques se plaignent, dans leurs derniers rapports, de la diminution relative des dépôts de leur clientèle, dépôts qui constituent, comme chacun sait, la matière première avec laquelle elles peuvent travailler et consentir des crédits aux industriels et commerçants. Et de déplorer qu'en France le total des dépôts bancaires ne représente que 49 % de la masse monétaire, alors que dans les pays anglo-saxons il dépasse 75 %.

Mais le banquier français fait-il toujours tout ce qu'il peut pour attirer à lui une clientèle empressée ? Ne parlons pas des questions délicates d'octroi des crédits où certaines limitations qualitatives et quantitatives imposées par les pouvoirs publics l'obligent à des fins de non-recevoir souvent indépendantes de sa volonté (encore pourrait-on, dans le domaine de la sélection des crédits, s'inspirer utilement de la réglementation australienne qui donne, dans certains cas, au client un droit d'appel auprès de la Banque centrale). Demeurons sur le terrain des rapports quotidiens. Le banquier a parfois tendance à oublier qu'il est avant tout un commerçant et non un fonctionnaire d'autorité ou de gestion.



Il doit être près de sa clientèle et éviter de donner l'impression qu'un « Comité » anonyme tranche souverainement sur des « Dossiers » transmis par la voie hiérarchique. La rapidité d'exécution des ordres, la clarté des écritures, l'amabilité des employés, la mise à disposition immédiate des fonds ou titres déposés, la facilité d'accès auprès de la Direction feront plus pour attirer les capitaux de la clientèle que toutes les réglementations rendant obligatoires le paiement par chèques ou le dépôt des valeurs mobilières.

Un Etablissement de crédit centenaire, mais remarquablement dynamique, s'efforce actuellement d'introduire dans le centre de la France où il exerce son activité, des méthodes inspirées des public relations américaines. Il veut rendre la Banque aimable, accueillante et utile. Dans ce but, il a modernisé des installations vétustes, encouragé des visites de différents services par les enfants des écoles, les organisations professionnelles ; il a créé à l'intention de ses clients des comptes de vacances où chacun peut économiser mensuellement une partie de son revenu pour l'été suivant, et, par suite d'un accord passé avec une Compagnie d'assurances, les intérêts de l'argent en dépôt servent à payer la prime d'une police-accidents qui couvrira le client contre tous risques pendant la période des vacances ! Le personnel est dans toute la mesure du possible intéressé par des primes diverses à l'effort tenté par la Direction, et les résultats, après un an d'expérience sont des plus encourageants. Pourquoi ? Parce qu'on a su multiplier les contacts directs avec la clientèle et remettre en honneur le culte de l'usager (cf. « *Revue Banque* », mai 1951 : Pascal Lebée, *Banques et Public Relations*).

## LA SOCIÉTÉ ET SON ACTIONNAIRE

S'agit-il maintenant des rapports entre les sociétés anonymes et leurs actionnaires ? Les milieux économiques, depuis des années, déplorent la carence de l'épargne, la méfiance des souscripteurs, l'insuccès des appels au marché financier. Et de considérer avec envie les résultats enregistrés en Suisse, aux États-Unis, en Angleterre, où les capitaux abondants et empressés permettent de réaliser les investissements à long terme indispensables à la modernisation des entreprises.

Mais les sociétés ont-elles toujours fait et font-elles encore actuellement tout ce qu'il faut pour attirer les bailleurs de fonds, pour appâter l'épargne, pour encourager les capitalistes à leur apporter leurs concours ?

Il y a beau temps que l'actionnaire d'une société anonyme est considéré par le Conseil d'administration (qui, avec 25 ou 30 % du capital « contrôle » complètement l'affaire) comme un rouage impersonnel dont les attributions sont bien définies : envoyer chaque année, au moment des assemblées générales, un pouvoir en blanc au Conseil, voter sans modifications les résolutions proposées, apporter en cas de besoin de nouveaux capitaux frais à la société, se contenter, pour sauvegarder l'avenir, d'un dividende modeste pendant les années prospères et symbolique durant les années moins bonnes.

Les demandes de précisions, lors des assemblées, sont jugées le plus souvent inopportunes, la divulgation des participations financières par exemple pouvant porter préjudice aux intérêts bien compris de la société. Les critiques, elles, quand elles osent se manifester, sont considérées comme une atteinte à la dignité des dirigeants et une écrasante majorité (obtenue grâce aux pouvoirs en blanc que détient le Conseil) a vite fait de signifier au fâcheux interrupteur la réprobation des gens sérieux.

Et nous ne parlerons que pour mémoire des obligataires, éternelles victimes des dépréciations monétaires qui voient racheter en Bourse par la société à 70, 60 ou même 50 % de leur valeur nominale les titres souscrits par eux quelques années plus tôt.

Doit-on s'étonner dès lors que le public boude les émissions nouvelles, se désintéresse de la Bourse, recherche d'autres placements où il pourra avoir un droit de regard sur la gestion de ses fonds ?

Nous ne voudrions pas citer systématiquement en exemple ce qui se passe aux États-Unis où certains aspects de l'organisation économique appellent également des critiques, mais il faut bien reconnaître que la plupart des sociétés d'outre-atlantique ont pour leurs actionnaires infiniment plus d'égards qu'en France. Le contact humain n'y a pas été complètement supprimé : tout nouvel actionnaire reçoit une lettre personnelle du Président de la société le remerciant de sa confiance, lui faisant connaître la situation la plus récente de l'entreprise, ses projets, ses difficultés, l'invitant à visiter l'usine, à formuler des suggestions. Quand l'industrie s'y prête, un échantillon des produits fabriqués est parfois adressé aux actionnaires qui se sentent ainsi réellement « associés » à la tâche commune, moralement et même matériellement, car les répartitions suivent de beaucoup plus près les résultats de l'entreprise. L'action est restée une valeur à revenu variable et c'est ce qui en fait l'attrait et le danger.

Des formules nouvelles sont de plus imaginées pour répondre à certaines craintes ou à certains désirs de l'épargnant : danger d'inflation, participation à une prospérité future ; c'est ainsi que des obligations convertibles en actions sont parfois proposées à ceux qui veulent avoir, le moment venu, une option entre deux modes de placement. On tient ainsi un compte plus exact à la fois des besoins de la société et des légitimes soucis de l'épargnant.

## LE PATRON ET SON SALARIÉ

Economistes et chefs d'entreprise sont d'accord pour reconnaître qu'en France un considérable effort d'accroissement de la productivité s'avère nécessaire. Et de déplorer le manque de rendement individuel, la stagnation de la production, le mauvais climat social.

Mais le patronat a-t-il toujours compris comme il le devait son rôle et sa mission ? Depuis des années, le contact humain a été perdu entre les patrons et les ouvriers, parce qu'ils ont cessé de se sentir les uns et les



autres solidaires de la même usine, du même atelier, du même magasin. Peu importe la taille de l'entreprise, c'est l'état d'esprit qui compte avant tout dans ce domaine. Si l'on veut maintenir un régime économique fondé sur le profit, il faut étendre cette notion de profit à tous les éléments de la production : propriétaires du capital, direction, techniciens et cadres, ouvriers et employés. Les divers mouvements d'opinion qui se manifestent dans plusieurs pays en ce moment sont symptomatiques : projet R. P. F. d'association capital-travail en France, système de cogestion des syndicats d'Allemagne occidentale, participation ouvrière aux bénéfices non distribués du programme travailliste, prise d'intérêts financiers par le personnel de près de 13.000 entreprises aux Etats-Unis depuis cinq ans ; toutes ces initiatives — et nous n'aurions garde d'omettre les suggestions présentées par d'importantes personnalités suisses dans l'enquête publiée par cette même Revue en 1947 — prouvent que l'on sent la nécessité d'apporter certains aménagements à une organisation économique déjà vieille de plus d'un siècle dans le sens d'une humanisation plus grande des relations du capital et du travail.

Si l'on veut d'autre part effectivement augmenter la productivité des entreprises, il faut que chacun voie clairement l'intérêt qu'il peut en tirer : pour le patron une augmentation de la production, donc du profit, mais pour les salariés un relèvement des salaires et une baisse des prix de vente entraînant pour eux une élévation correspondante de leur niveau de vie.

Au moment où un nouveau cycle inflationniste semble à la veille de se développer, il est urgent que patrons et ouvriers se sentent solidaires au sein de leur entreprise et que, pour conquérir des avantages illusoire et temporaires, un nouveau fossé ne soit pas creusé entre eux.

Il n'est pas admissible que le niveau des prix soit fixé au coût marginal de production le plus élevé par des ententes abusives, et que certains prétendent adopter la notion de profit inhérente au régime capitaliste en refusant de souscrire à la loi de sélection du plus apte. Léon Blum ne disait-il pas déjà qu'aux Etats-Unis le capitalisme permettait l'essor de nouvelles entreprises

tandis qu'en France il se bornait à maintenir en course les vieilles entreprises ?

De même, ouvriers et employés, une fois mis au courant des charges de l'entreprise, devraient modérer leurs revendications afin de ne pas mettre en péril l'équilibre financier de l'affaire. Un contact toujours plus étroit maintenu entre la Direction, les cadres et le personnel, sans qu'il porte ombrage à l'autorité du chef d'entreprise, faciliterait grandement la solution des problèmes délicats qui vont se poser dans les mois à venir.

## CONCLUSION

Nous avons pris, volontairement, des exemples d'importance très inégale. Il est évident qu'au point de vue de l'avenir de notre régime économique et social, les rapports entre le banquier et ses clients présentent moins d'importance que ceux entre patrons et ouvriers. Mais dans tous ces domaines un trait commun se dégage : la suppression graduelle du contact humain entre les divers groupes en présence.

La solution de ces problèmes ne dépend pas pour une fois de l'action des pouvoirs publics. C'est une réforme de mentalité, d'attitude qui s'avère nécessaire, à laquelle chacun de nous, à quelque poste de la hiérarchie sociale qu'il soit placé, peut et doit s'atteler. Parler à nouveau d'hommes à hommes, prendre conscience de ses propres difficultés et chercher à comprendre le point de vue d'autrui, s'efforcer par des confrontations sincères de surmonter les obstacles, ce sont là des préceptes qui se rapprochent davantage des règles morales que des principes économiques. Sans doute n'en sont-ils que plus difficiles à répandre et à faire adopter dans le monde où nous vivons.

*Ph. Ayman*